



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

TESIS

“TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DEL SECTOR LA GRAMA, RED 05 DE LA
UGEL 04 COMAS - 2020”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES

AUTOR:

Bach. RAMIREZ RAMOS, LUISA ESPERANZA

LIMA - PERÚ

2020

ASESOR DE TESIS

Mg. MICHEL JAIME MENDEZ ESCOBAR

JURADO EXAMINADOR

Dr. FERNANDO LUIS TAM WONG
Presidente

Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA
Secretario

Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZAZRATE
Vocal

DEDICATORIA

A mis padres, Nélide y Miguel, quienes me inculcaron el amor al estudio y la superación, resalto su apoyo para lograr mi graduación y encaminarme a ser una profesional con valores y ética para aportar en la mejora de la sociedad y del Perú.

A mis hermanos, Emily y Miguel, por su apoyo constante, somos como los tres mosqueteros de Alejandro Dumas, uno para todos y todos para uno.

A mi tía y madrina Linda, mi primo Edwin, mi cuñado Carlos y mi sobrina Valentina por todo el cariño que me dan.

Y a Reyna, por acompañarnos 13 años, nunca te olvidaremos.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Mg. Michel Jaime Méndez Escobar por su enseñanza, tiempo, guía, paciencia y colaboración para desarrollar la presente tesis de grado.

También quiero agradecer al decano Alfredo Guillermo Rivero Guillen y Mg. Aldo Alfonso López Kitano por su apoyo.

RESUMEN

Las instituciones educativas publicas disponen de recursos humanos, materiales e informáticos, por tanto, es necesario que sean administrados con eficiencia, así mismo, el trabajo en equipo consiste en desarrollar trabajo conjunto por una meta en común. Este estudio tuvo por objetivo determinar el trabajo en equipo y su relación en la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

La investigación aplicada fue de tipo aplicada con enfoque cuantitativo y con el método no experimental- correlacional. La población estuvo constituida por 41 docentes, los cuales participaron a través de una encuesta, de tal manera, se analizó la relación entre las variables trabajo en equipo y gestión administrativa, empleando para ello el programa SPSS.

Los resultados indicaron una correlación de Rho de Spearman $\rho = 0.884$ con una significancia de $p = 0.000 < 0.05$, concluyéndose que existe una alta correlación entre ambas variables por tanto se analiza que ha mayor trabajo en equipo se logra una mejor gestión administrativa, que involucra los procesos de planeación, organización, dirección y control.

Palabras clave: trabajo en equipo, gestión administrativa y planeación.

ABSTRACT

Public educational institutions have human, material and computer resources, therefore, it is necessary that they be managed efficiently, likewise, teamwork consists of developing joint work for a common goal. The objective of this study was to determine teamwork and its relationship in administrative management in educational institutions in the La Grama sector, Red 05 of UGEL 04 Comas - 2020.

The applied research was of a basic type with a quantitative approach and with the non-experimental-correlational method. The population consisted of 41 teachers who participated through a survey, in such a way that the relationship between the variables teamwork and administrative management was analyzed using the SPSS program.

The results showed a correlation of Spearman's Rho $\rho = 0.884$ with a significance of $p = 0.000 < 0.05$, concluding that there is a high correlation between both variables, therefore it is analyzed that there is greater teamwork, better administrative management is achieved, which involves planning, organization, direction and control processes.

Keywords: Teamwork, administrative management and planning.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-------------|
| CARÁTULA | i |
| ASESOR DE TESIS | ii |
| JURADO EXAMINADOR | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT | vii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xi |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xii |
| INTRODUCCIÓN | xiii |
| I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 14 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 14 |
| 1.2. Formulación del problema | 16 |
| 1.2.1. Problema general | 16 |
| 1.2.2. Problemas específicos | 16 |
| 1.3. Justificación del estudio | 16 |
| 1.3.1. Justificación teórica | 16 |
| 1.3.2. Justificación práctica | 17 |
| 1.3.3. Justificación metodológica | 17 |
| 1.3.4. Justificación social | 18 |
| 1.4. Objetivos de la investigación | 18 |
| 1.4.1. Objetivo general | 18 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 18 |
| II. MARCO TEÓRICO | 20 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación | 20 |
| 2.1.1. Antecedentes nacionales | 20 |
| 2.1.2. Antecedentes internacionales | 22 |
| 2.2. Bases teóricas de las variables | 24 |
| 2.2.1. Trabajo en equipo | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.2. Gestión administrativa..... | 36 |
| 2.3. Definición de términos básicos..... | 52 |
| III. MARCO METODOLÓGICO..... | 56 |
| 3.1. Hipótesis de la investigación..... | 56 |
| 3.1.1. Hipótesis general..... | 56 |
| 3.1.2. Hipótesis específicas..... | 56 |
| 3.2. Variables de estudio..... | 56 |
| 3.2.1. Definición conceptual..... | 57 |
| 3.2.2. Definición operacional..... | 57 |
| 3.3. Tipo y nivel de la investigación..... | 58 |
| 3.3.1. Tipo de investigación..... | 58 |
| 3.3.2. Nivel de la investigación..... | 58 |
| 3.4. Diseño de la investigación..... | 59 |
| 3.4.1. Enfoque cuantitativo..... | 59 |
| 3.4.2. Diseño no experimental..... | 60 |
| 3.4.3. Corte transversal..... | 60 |
| 3.4.4. Método hipotético deductivo..... | 61 |
| 3.5. Población y muestra de estudio..... | 61 |
| 3.5.1. Población..... | 61 |
| 3.5.2. Muestra..... | 61 |
| 3.5.3. Muestreo..... | 62 |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección..... | 62 |
| 3.6.1. Técnicas de recolección de datos..... | 62 |
| 3.6.2. Instrumentos de recolección de datos..... | 62 |
| 3.6.3. Cuestionario..... | 62 |
| 3.6.4. Escala de Likert..... | 63 |
| 3.6.5. Validez..... | 63 |
| 3.6.6. Confiabilidad..... | 64 |
| 3.7. Métodos de análisis de datos..... | 65 |
| 3.8. Aspectos éticos..... | 65 |
| IV. RESULTADOS..... | 67 |
| 4.1. Análisis descriptivo..... | 67 |
| 4.2. Prueba de hipótesis..... | 73 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.1. Prueba de Hipótesis general | 73 |
| 4.2.2. Hipótesis específicas..... | 74 |
| V. DISCUSIÓN | 78 |
| VI. CONCLUSIONES | 83 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 85 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 87 |
| ANEXOS | 92 |
| Anexo 1: Matriz de consistencia | 93 |
| Anexo 2: Matriz de operacionalización | 96 |
| Anexo 3: Instrumento..... | 98 |
| Anexo 4: Validación de instrumentos..... | 101 |
| Anexo 5: Matriz de datos | 109 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Valores de la prueba de correlación de Rho Spearman | 59 |
| Tabla 2. | Validación del instrumento por juicio de expertos..... | 64 |
| Tabla 3. | Confidencialidad de la variable Trabajo en equipo | 64 |
| Tabla 4. | Confidencialidad de la variable Gestión administrativa | 65 |
| Tabla 5. | Niveles de variable Trabajo en equipo | 67 |
| Tabla 6. | Niveles de variable Gestión Administrativa | 68 |
| Tabla 7. | Niveles de variable Planeación..... | 69 |
| Tabla 8. | Niveles de variable Organización | 70 |
| Tabla 9. | Niveles de variable Dirección | 71 |
| Tabla 10. | Niveles de variable Control..... | 72 |
| Tabla 11. | Nivel de correlación y significativa de trabajo en equipo y gestión administrativa | 73 |
| Tabla 12. | Nivel de correlación y significativa de trabajo en equipo y planeación | 74 |
| Tabla 13. | Nivel de correlación y significativa de trabajo en equipo y organización.... | 75 |
| Tabla 14. | Nivel de correlación y significativa de trabajo en equipo y dirección ... | 76 |
| Tabla 15. | Nivel de correlación y significativa de trabajo en equipo y control..... | 77 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Niveles de variable Trabajo en Equipo | 67 |
| Figura 2. Niveles de variable Gestión Administrativa | 68 |
| Figura 3. Niveles de variable Planeación..... | 69 |
| Figura 4. Niveles de variable Organización | 70 |
| Figura 5. Niveles de variable dirección | 71 |
| Figura 6. Niveles de variable Control..... | 72 |

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo es una manera de realizar conjuntamente los trabajos o tareas de la organización en la cual el trabajo realizado en conjunto es más productivo y eficiente que sumando los trabajos individuales, asimismo la gestión administrativa se refiere a los procesos administrativos requeridos para lograr el buen funcionamiento de la organización. En el contexto de las instituciones educativas públicas, si bien son dependientes del Estado, es una organización que cuenta con recursos tanto humanos, equipos e informáticos, por lo cual necesita de una gestión administrativa apoyada en el trabajo en equipo.

El Estado es el proveedor del servicio educativo, sin embargo, los directivos son las personas encargadas administrativamente de las instituciones educativas por lo cual realiza acciones de gestión, pero tiene ciertas limitaciones ya que debe regirse a la política pública. Aun así, como toda organización, se necesita potenciar el recurso humano siendo el trabajo en equipo es un enfoque que propicia mayores resultados con un ambiente de respeto y valor del personal lo cual impacta en la gestión administrativa de la IE.

En el presente estudio se aplicó una metodología aplicada descriptiva correlacional entre las variables de trabajo en equipo y gestión administrativa, en las instituciones educativas ubicadas geográficamente en el sector La Grama del distrito de Puente Piedra, las cuales corresponden a la Red 05 de la UGEL 04, Comas - 2020, pertenecientes a la Red 05 de la UGEL N°04 Comas en el año 2020, a través de la aplicación de una encuesta dirigida a la población total de 41 docentes.

Este documento está formado por siete capítulos; el primero se refiere el problema general que contiene el planteamiento del problema, formulación del estudio y justificación; en el segundo capítulo se describe el marco teórico con las referencias nacionales e internacionales, las bases teóricas y los términos básicos del estudio; el tercero contiene el marco metodológico, el cuarto son los resultados con la descripción, gráficos de frecuencia por niveles y determinación de correlación, el quinto es la discusión, el sexto son las conclusiones y por último, las recomendaciones.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A nivel internacional en los últimos años el trabajo en equipo ha tomado importancia en las organizaciones actuales para ser valorada y desarrollada en la búsqueda del cumplimiento de las metas. Asimismo, se ha notado la necesidad cada vez mayor de trabajar en equipo en tiempos de pandemia, por el motivo de que los trabajos se direccionan mas a entornos virtuales, lo cual busca nuevas maneras de colaborar entre si, ya sea en trabajos diversos, siendo necesario el trabajo en equipo por ser colaborativo, esta problemática se ha acentuado mas después de la pandemia, buscando nuevas formas de trabajar, razón por la cual se crearon nuevos hábitos para trabajar desde zonas remotas en horarios a través de entornos virtuales.

Según Alcover, Rico y Gil (2011) sostienen que “ahora más que nunca, los equipos y el trabajo en equipo resultan imprescindibles para la creación de configuraciones dinámicas y contingentes a las exigencias de los contextos” (p. 8).

Lo que concuerda con Sánchez (2006) quien sostiene que “el trabajo en equipo constituye una necesidad ineludible en la mayoría de los trabajos y contextos organizacionales actuales, ya que aporta importantes ventajas tanto tangibles como intangibles” (p. 3).

A nivel nacional, actualmente existe una preocupación por el Sistema Educativo respecto a la calidad dado que en tiempos de pandemia, no existía forma de garantizar la calidad en el sistema educativo, dado que era la primera vez que las personas en general tenían que trabajar de manera obligatoria virtualmente, creando nuevas formas de trabajo, con nuevas maneras de desempeñarse, notándose al inicio una gran dificultad de las personas para adaptarse a dichos entornos virtuales, así como la dificultad de medir los parámetros de calidad necesario para garantizar la gestión educativa.

Gómez (2011) indica que “para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales

radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión” (p. 40), agrega que “siendo la administración uno de los soportes de la transformación educativa, debería someterse a la re-creación de sus estructuras, personal, procedimientos y resultados” (p. 40).

En el presente año 2020, en el Perú el servicio educativo se realiza de forma remota debido a la pandemia del COVID 2019, siendo el trabajo y coordinaciones entre el personal, docentes y directivos, igualmente a través de medios virtuales, incluyendo las capacitaciones, acompañamiento y monitoreo.

A nivel local, la UGEL N°04 en el presente año 2020 se realizó talleres y cursos de capacitación dirigidas al directivo para la gestión escolar entre ellas para dar sostenimiento en la gestión administrativa desde la administración de recursos humanos, materiales, patrimonios, entre otros a nivel institucional, así como la importancia del soporte emocional de la comunidad educativa (DRELM, 2017) siendo así el trabajo en equipo puede aportar ventajas en comparación a los trabajos individuales ayudando a la adaptación y sostenimiento en este nuevo contexto, donde lo obtenido a través del trabajo en equipo es mayor a la suma de lo individual, pero por otro lado, implica la interacción entre personas que conlleva inevitablemente a la aparición de conflictos, los cuales sino son, bien resueltos contrariamente causarían perjuicios a la organización.

Siendo de suma importancia el mejorar la gestión administrativa en la UGEL para garantizar la calidad de la misma, que evite la saturación de malos procedimientos para su seguimiento administrativo, así como las problemas que se presentan para colaborar como equipo en todo estos procesos para buscar soluciones y mediciones en temas de calidad de la gestión educativa.

Fernández (2017) indica que “los problemas en la resistencia al cambio son de gran importancia para adaptarse a las nuevas situaciones del estilo de vida empresarial actual” (p. 123). Siendo importante que el trabajo en equipo, desde las competencias y habilidades básicas para su aplicación y sus fases de consolidación, se aplique de manera transversal a lo largo de cada etapa del proceso de la gestión administrativa; la planeación, organización, dirección y control, para lograr el sostenimiento del servicio educativo, cumplir con los

requerimientos de la UGEL y del Ministerio de Educación, así como para lograr las metas de la institución educativa.

Por ello, en este estudio se analiza el trabajo en equipo y su relación en la gestión administrativa en dos instituciones educativas pertenecientes a la Red Educativa 05 de la UGEL 04- Comas en el año 2020, las cuales geográficamente corresponden al distrito de Puente Piedra- Lima, del sector La Grama. Se aplicará la metodología aplicada, no experimental, de corte transversal aplicando una encuesta censal a los 41 docentes de las instituciones educativas.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

PG ¿Cómo el trabajo en equipo se relaciona con la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020?

1.2.2. Problemas específicos

PE 1 ¿Cómo el trabajo en equipo se relaciona con la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020?

PE 2 ¿Cómo el trabajo en equipo se relaciona con la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020?

PE 3 ¿Cómo el trabajo en equipo se relaciona con la dirección de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020?

PE 4 ¿Cómo el trabajo en equipo se relaciona con el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020?

1.3. Justificación del estudio

1.3.1. Justificación teórica

Siendo la educación uno de los mayores pilares para el desarrollo del país y que la gestión administrativa, según Minedu (2011), es parte de las acciones correspondientes a la gestión escolar para asegurar el acceso y permanencia de los estudiantes y el logro de los aprendizajes, y por otro lado, para Munch (2018) el proceso administrativo es fundamental ante la globalización no limitándose al conocimiento sino debe incluirse el trabajo en equipo, el clima organizacional y la interrelación. Por ello, la presente investigación se ejecuta para demostrar que el trabajo en equipo tiene relación en la gestión administrativa en el ámbito de las instituciones educativas de administración pública, de tal manera en base a los diferentes conceptos y sustento de las teorías, los resultados seán válidos y se genere referencias de índole académico, ya que la educación es parte del interés social.

1.3.2. Justificación práctica

La investigación a ejecutar sirve de referencia para su aplicación en el contexto de la gestión administrativa de instituciones educativas públicas, ya que se determina la relación entre el trabajo en equipo y la gestión administrativa, brindando bases para valorar el trabajo en equipo en los prácticas de administración en dicho ámbito, para Munch (2018) los replantamientos para la aplicación de métodos, del trabajo en equipo y técnicas estadísticas contribuyen al mejoramiento de calidad de la organización, asimismo, siendo los docentes un recurso importante en las instituciones educativas es primordial que sea aprovechado, pero según Munch (2018) desde la corriente administrativa humano- relacionista se espera mejores resultados con trabajadores satisfechos tanto psicológicamente como en grupo de lo contrario la organización encamina al fracaso.

1.3.3. Justificación metodológica

En la investigación siguió un proceso sustentado en las teorías y métodos ya establecidos, puesto que desde un hecho social se aplicó el modelo cuantitativo formulándose hipótesis seguido del análisis tipo estadístico enmarcado en una metodología (Ramirez y Zwerg, 2012), de tal manera, genera mayor información y es una fuente de referencia para posteriores estudios más aún en el ámbito de la educación desde la perspectiva administrativa. Asimismo se diseño según los

requerimientos metodológicos un estudio del tipo básica que permita añadir aportes teóricos con un enfoque cuantitativo que permita cuantificar la literatura teórica y comprobar las hipótesis brindadas como aporte para la comunidad estudiantil.

1.3.4. Justificación social

El sistema educativo continua a pesar del contexto global de pandemia del COVID-19 por lo que las acciones de gestión tanto de los recursos y de los actores de la comunidad educativa son importantes para las condiciones necesarias del servicio educativo y del sostenimiento de la institución educativa en dicho contexto (Castro, 2020), por tanto, la presente investigación es un aporte social ya que responde a una problemática actual de interés general, asimismo, es válida para aplicarse en instituciones educativas que tengan esta problemática de gestión o que pueden mejorarlo. Asimismo la importancia de entregar nuevos conocimientos respecto a temas de trabajos en equipo para los tiempos modernos en la que se necesita colaborar en entornos virtuales, adicionalmente el impacto que tendrá en el sector educativo al aplicar de manera correcta los procesos dentro de la gestión administrativa.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

PG Determinar la relación del trabajo en equipo y la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas – 2020.

1.4.2. Objetivos específicos

OE 1 Determinar la relación entre trabajo en equipo y la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

OE 2 Determinar la relación entre trabajo en equipo y la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

- OE 3 Determinar la relación entre trabajo en equipo y la dirección de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.
- OE 4 Determinar la relación entre trabajo en equipo y el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Gutiérrez (2017) en su tesis *“Proceso de Gestión Administrativa y Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Foamflex S.A, Puente Piedra, 2017”*, Universidad Cesar Vallejo, pre-grado, Lima- Perú para optar su título profesional de Licenciado en Administración, plantea como objetivo: Determinar la relación del proceso de gestión administrativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Foamflex S.A, del distrito de Puente Piedra, 2017. En su investigación utiliza la metodología de diseño no experimental de corte transversal, de tipo aplicada y su nivel de investigación es descriptivo – correlacional, la empresa Foamflex S.A. de Puente Piedra estaba constituida por 53 colaboradores, el cual fue la población objetivo en el trabajo de investigación. Se obtuvo el resultado del Alfa de Cronbach con un valor de 0,817 y con un nivel de significancia de la investigación del $5\%=0,05$, concluyendo que el proceso de gestión administrativa si se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Foamflex S.A.

Chancahuaña (2017) en su tesis *“Gestión administrativa y compromiso organizacional según docentes de la institución educativa Perú - EE.UU. de Villa El Salvador, 2018”*, Universidad Cesar Vallejo, pre-grado, Lima, Perú, planteó como objetivo determinar la relación entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional según docentes de la institución educativa Perú - EE.UU. de Villa el Salvador, 2018. En su investigación utilizó la metodología de método hipotético deductivo, transversal, diseño no experimental, tipo aplicado y enfoque cuantitativo. La población de estudio fue de 101 docentes, una prueba de muestra probabilístico de 80. Concluyendo que existe relación entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional de los docentes de la institución educativa conforme a la prueba del Coeficiente de Correlación de Spearman cuya significancia es $p = 0.000$.

Saucedo (2019) en su tesis "*Gestión administrativa y compromiso organizacional de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pacanga – 2019*", Universidad Cesar Vallejo, pre grado, Chepén-Perú, planteó como objetivo determinar la relación existente entre gestión administrativa y compromiso organizacional de los colaboradores administrativos en la Municipalidad Distrital de Pacanga, 2019. en su investigación utilizó la metodología de tipo descriptivo correlacional, se empleó el diseño no experimental, transaccional-correlacional, con un enfoque cuantitativo. La población estuvo determinada por 87 colaboradores administrativos, y la muestra fue de 71 los encuestados. Determinó que existe una relación significativa entre gestión administrativa y compromiso organizacional de los colaboradores administrativo el Rho Spearman fue de 0.574, el cual indica una correlación positiva moderada y el valor de significancia es $0.000 < 0.05$; concluyendo que si hay relación entre la gestión administrativa y compromiso organizacional de la Municipalidad Distrital de Pacanga-2019.

Castillo (2019) en su tesis "*Comunicación organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores de la empresa Motores Diésel Andinos S.A., Lurín, 2018*", Universidad Cesar Vallejo, pre-grado, Lima-Perú, planteó como objetivo demostrar la relación que existe entre la variable comunicación organizacional con la variable trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa motores diésel andino, en la sede de Lurín – 2018. En su investigación utilizó la metodología tipo básica cuantitativa, descriptiva y utilizó el diseño correlacional, no experimental. La población en la empresa era 73 colaboradores utilizando una muestra de 45 colaboradores en la empresa Motores Diésel. Como resultado, determinó el Rho de Spearman con un nivel de significancia de $r = 0.826$, siendo una correlación positiva fuerte entre comunicación organizacional y el trabajo realizado en equipo en la empresa motores diésel, con un nivel de significancia de 0.01 y $p=0.000 < 0.05$, por ello rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, teniendo como conclusión que existe relación directa y positiva entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la empresa Motores Diésel Andinos S.A. Lurín – 2018.

Vera (2019) en su tesis *"Procesos administrativos y trabajo en equipo en la Facultad de Ciencias Empresariales en una Universidad Privada de Lima, 2018"*, Universidad Cesar Vallejo, pre-grado, Lima- Perú, planteó como objetivo determinar el nivel de relación que existe entre los procesos administrativos y el trabajo en equipo en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lima, 2018. En su investigación aplicó metodología descriptiva – correlacional, el tipo de estudio fue aplicado con un diseño no experimental y transversal. Su población era de 45 personas y como muestra se consideró la totalidad de la población, siendo un censo ya que se tomó la totalidad del personal administrativo. Como resultado, los procesos administrativos y trabajo en equipo tuvieron significancia de 0.012 (bilateral) y una correlación de 0.431, por ello, concluye que los procesos administrativos y el trabajo en equipo tiene una relación significativa.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Gavilánez (2016) en su tesis *"La gestión administrativa y su impacto en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3"*, Universidad Técnica de Ambato, post grado, Ambato, Ecuador, planteó como objetivo analizar el impacto de la gestión administrativa en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3. En su investigación aplicó metodología de investigación de campo, investigación documental, descriptiva y asociación de variables. Su población era 4 personas, las cuales intervinieron en este proceso, siendo: el director técnico zonal administrativo financiero, analista zonal financiero, analista zonal de tesorería, analista zonal de contabilidad. Como resultado de la tabulación de las preguntas de la investigación procedió a la comprobación de la hipótesis por tratarse de una muestra menor a 20, en virtud de ello, se aplicó la fórmula del T student obteniendo 2,828 y un T crítico de 2,4469119, por lo tanto, concluye que se acepta la hipótesis alternativa: La gestión administrativa influye en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3.

Pérez (2018) en su tesis *"Satisfacción laboral y la gestión administrativa de los GADs Municipales de la provincia de Tungurahua"*, Universidad Técnica de Ambato, post grado, Ambato, Ecuador. planteó como objetivo determinar la influencia de la satisfacción laboral en la gestión administrativa de los GADs

municipales de la provincia de Tungurahua. En su investigación, aplicó metodología de enfoque cuantitativo, tipo básico de nivel descriptivo. La población de estudio estuvo conformada por 172 servidores públicos y una muestra de 119, distribuida de forma proporcional para cada municipio es decir 50 para el GAD municipal de Cevallos y 69 para el GAD municipal San Cristóbal de Patate. Como resultado demuestra la existencia de una correlación alta y significancia con un valor de Rho de Spearman de 0,037 para el GAD Municipal de Patate; y la existencia de una correlación alta y significancia con un valor de Rho de Spearman de 0,054 para el XV GAD Municipal de Cevallos. Concluyendo con la confirmación de la relación entre la satisfacción laboral y la gestión administrativa en cada uno de los municipios en estudio.

Soto (2019) en su tesis *“La gestión administrativa y el control presupuestario de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales”*, Universidad Técnica de Ampato, post grado, Ambato, Ecuador. Planteó como objetivo analizar la gestión administrativa y el control presupuestario de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad (DTTM) del GAD Municipalidad de Ambato para garantizar el cumplimiento de las necesidades internas y externas de la DTTM. En su investigación aplicó metodología correlacional- descriptiva. La población fue un Director de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad, cinco jefes de unidad y 34 analistas y técnicos administrativos. Como resultado determinó el coeficiente de Pearson de 0,737. Concluyendo que se comprobó la hipótesis alternativa; la gestión administrativa no influye significativamente en el control presupuestario en la Dirección de Tránsito, Transporte Movilidad del GADMA”.

Freire (2018) en su tesis *“Gestión administrativa en las instituciones de educación superior basada en planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores”*, Universidad Técnica de Ambato, post- grado, Ambato, Ecuador, tuvo por objetivo determinar cómo influyen los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores en la gestión administrativa de la Universidad Técnica de Ambato. La metodología aplicada fue mixta apoyada en la investigación bibliográfica que sirvió para sustentar de forma teórica las variables objeto de estudio (planes de capacitación, gestión administrativa). Por otro lado, en relación a la investigación de campo se trabajó con dos poblaciones, la primera estuvo

estructurada por el personal administrativo y trabajadores de la institución con un total de 822 personas, sin embargo, dentro del estudio únicamente se trabajó con una muestra de 262 personas a quienes se les aplicó el instrumento diseñado con un total de 18 preguntas; mientras que la segunda población fue estructurada por los decanos y directores departamentales de la institución, aplicándose el instrumento diseñado con 11 preguntas a 18 personas. Como resultado se obtuvo la prueba de HMO de 0.905 y una prueba de esfericidad de Barlett con un nivel de significancia del 0.000. Concluyendo en aceptar su hipótesis: Los planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores influyen en la gestión administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.

Citalán (2019) en tesis *"Trabajo en equipo y su relación en el clima organizacional realizado con el departamento de relacionistas del Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán, de la cabecera departamental de Quetzaltenango"*, Universidad Rafael Landívar, pre-grado, Quetzaltenango, Guatemala, planteó como objetivo identificar la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional del Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán. En su investigación aplicó metodología cuantitativa, el diseño fue descriptivo y análisis descriptivo. La población estuvo conformada por 40 colaboradores del área de relacionistas del Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán, ubicado en la cabecera departamental de Quetzaltenango. Como resultado obtuvo la correlación de 0.72 positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.08, concluyendo que, si existe relación entre el trabajo en equipo y el clima de la organización, entre los relacionistas del Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Trabajo en equipo

De acuerdo con Duran (2018) indica que existen diferentes definiciones de trabajo en equipo, citando las siguientes:

Es el trabajo hecho por un conjunto de individuos donde cada uno se encarga de realizar una tarea, pero con la visión enfocada en el objetivo común.

Es más que un colectivo de personas. Es aquel colectivo de personas capaces de interactuar unas con otras, de ser conscientes de la personalidad de las otras con sus aspectos positivos y negativos, y de percibirse a sí mismos y a los demás como integrantes de una unidad. El trabajo que producen será, por tanto, muy superior en cantidad y calidad al que resultaría de la simple suma de trabajo individual de sus miembros.

Un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas en unos objetivos, rendimientos y procesos comunes, de los cuales se responsabilizan. (p. 7)

Según Fernández (2016) define que:

El trabajo en equipo no es más que el trabajo individual de diferentes profesionales y profesiones, que colaboran hacia un fin común o un mismo objetivo, que siempre será un beneficio, y aportará una atención global, ya que reflejará todos los aspectos integrantes y representará la labor de todos los que lo integran. (p. 13)

Citando a Lussier y Achua (2016) indican que:

La premisa básica del trabajo en equipo es que los equipos ofrecen la mayor oportunidad para un mejor desempeño organizacional en forma de una mayor productividad y utilidades. En otras palabras, los beneficios sinérgicos del trabajo en equipo son tales que los miembros de éste que trabajan en forma cooperativa entre sí, pueden alcanzar más que al hacerlo de manera independiente. (p. 280)

Según Montaña (2015) indica que el trabajo en equipo consiste en la capacidad del trabajador de realizar sus funciones de manera coordinada con otros compañeros y colaboradores, compartiendo objetivos comunes, misión y valores que establece la empresa.

Como expresa Ayoví (2019) sostiene que el trabajo en equipo se define como “dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común en las organizaciones” (p. 62).

2.2.1.1. Aspectos del trabajo en equipo

Según Duran (2018) considera que:

Los aspectos claves del trabajo en equipo son el conjunto de personas, organización y objetivo común.

Conjunto de personas: no puede existir trabajo en equipo sin equipo de personas. En las muchas definiciones que existen se habla del número ideal de personas para que el trabajo en equipo funcione, siendo el número más aceptado el que oscila entre las seis y ocho personas. Estas personas desarrollan unos lazos de unión, normas internas y roles o papeles que les sirven para complementarse y alcanzar las metas marcadas.

Organización: es el segundo elemento fundamental del trabajo en equipo. Los miembros del equipo establecen sistemas organizativos que les permitan alcanzar los objetivos. Todo dependerá del tipo de equipo, del tipo de objetivo a alcanzar y de las habilidades y competencias de cada uno de los competentes del equipo. Normalmente, se produce una división de tareas que atienden a una organización previa, que de manera consensuada y eficiente es dirigida por el miembro del equipo al que se le otorga el papel de responsable o líder.

Objetivo común: los miembros de un equipo de trabajo tienen un objetivo común que guía sus acciones y que les inyecta la fuerza y estímulos necesarios para su consecución. (p. 9)

2.2.1.2. Valores en el trabajo en equipo

Citando a Duran (2018) afirma que:

Uno de los aspectos clave para que el trabajo en equipo funcione radica en la capacidad de los miembros del equipo para definir, establecer, alinear y cohesionar los valores que los definen como conjunto.

Antes de profundizar en este aspecto fundamental para el éxito del equipo es esencial que definamos lo que entendemos por valores.

Valor: los valores son convicciones, creencias o ideas de los seres humanos que terminan su manera de ser y orientan su conducta. (p. 13)

Para el trabajo en equipo, Duran (2018) señala 8 valores: confianza, compromiso, respeto, compañerismo, humildad, ilusión, esfuerzo y constancia, los cuales guían los actos para trabajar.

2.2.1.3. Liderazgo en el trabajo en equipo

Según Duran (2018) argumenta que:

El papel del líder puede ser desempeñado por una o varias personas o incluso pueden darse situaciones donde el liderazgo esté compartido entre todos los miembros del equipo o al menos una gran parte de ellos, generándose una situación de coliderazgo o liderazgo compartido. En cualquier caso, lo importante es entender como esta figura de líder ayuda en la consecución de los objetivos.

Normalmente dentro de los equipos de trabajo existen personas que ya sea por su formación, experiencia o perfil competencial suelen adaptarse con más facilidad a estas funciones. Esto no quiere decir que bajo este criterio excluyamos a otros perfiles con menos habilidades, pero sí debería ser un posible criterio de elección ya que este tipo de perfiles pueden ayudar a que el equipo comience a funcionar mucho más rápidamente.

Por último, incidir en el hecho de que algunos casos el líder será elegido de manera natural por sus propios compañeros y en otras ocasiones habrá que forzar la situación para que alguien asuma este rol. (pp. 17-19)

2.2.2.4. Características del liderazgo

Como expresa Duran (2018) señala que:

Entre las características más habituales que definen a los líderes que consiguen resultados, destacamos:

- Dan el primer paso cuando de alcanzar un objetivo se trata.
- Cuidan las relaciones de todos los miembros del equipo.
- Trabajan mucho para que la comunicación sea positiva y efectiva.

- Desarrollan acciones que mantengan motivados a todos los miembros del equipo.
- Generan confianza.
- Integran a todos los miembros del equipo en función de sus habilidades y competencias.
- Cuidan mucho todos los aspectos relacionados con la inteligencia emocional, tanto para su propia autogestión emocional como para la gestión emocional de los miembros del equipo.
- Son humildes y honestos.
- Entienden que la única forma de alcanzar resultados excelentes es sumando el trabajo de todos y cada uno de los miembros del equipo.
- Guían, ofrecen consejos y prestan ayuda a sus colaboradores cuando estos lo necesitan.
- Empoderan a los demás a través de la delegación.
- Nunca están al margen. Son conscientes de que son una pieza más del puzle del equipo y actúan en consecuencia. (p. 19)

2.2.1.5. Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

De acuerdo con Lussier y Achua (2016) definen equipo como “una unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común y un conjunto de metas de desempeño y que comparten expectativas comunes, por las cuales se hacen responsables” (p. 281).

Asimismo, Lussier y Achua (2016) indican que:

El enfoque en los grupos es el desempeño individual, las metas y la confianza en las capacidades, agregando que en un equipo “las mediciones de desempeño crean una responsabilidad por los resultados (accountability) directa para el equipo y los incentivos están basados en los equipos; en contraste, un grupo se caracteriza por el interés personal individual, con una mentalidad de: yo qué obtengo” (p. 281).

2.2.1.6. Características del equipo de trabajo

Citando a Fernández (2016) menciona que las características de los equipos de trabajo son:

- El liderazgo es compartido por varios.
- La responsabilidad es tanto individual como conjunta.
- El objetivo es específico del equipo y diferente al de otros equipos y al conjunto de la organización, pero tributario del mismo.
- Se generan productos que son fruto del trabajo colectivo.
- Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa.
- Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo.
- Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente (p. 56).

2.2.1.7. Ventajas del trabajo en equipo

De acuerdo con Lussier y Achua (2016) considera que existen muchas ventajas en el trabajo en equipo, mencionando cinco ventajas:

La primera ventaja es que se logra una sinergia en el equipo obteniendo una producción mayor que juntando cada trabajo individual. La sinergia atrae la cooperación creativa entre sus miembros permitiendo que los individuos desarrollen aún más sus capacidades. La segunda ventaja consiste en la evaluación conjunta de las ideas propiciando un pensamiento colectivo, de tal manera, se previenen errores. La tercera ventaja es la contribución a la mejora continua, la innovación, la rápida decisión y una mayor satisfacción de su desempeño. La cuarta ventaja consiste en la satisfacción laboral debido a un entorno de automotivación y el empoderamiento que se brinda en el grupo. La quinta ventaja de trabajar en equipo es que los miembros logran mayor satisfacción de necesidades debido a la generación de confianza entre ellos, aumentando la autoestima, seguridad y autorrealización.

2.2.1.8. Desventajas del trabajo en equipo

Citando a Lussier y Achua (2016) sostiene que:

Algunos equipos tienen la práctica no sana de presionar a los miembros para conformarse con estándares de desempeño de grupo y de comportamiento más bajos. Por ejemplo, un miembro del equipo puede padecer ostracismo por ser más productivo que sus compañeros de trabajo. La evasión de la responsabilidad individual u holgazanería social es otro problema que con frecuencia se señala en los grupos. Otro problema común bien conocido en los equipos es la práctica del groupthink, el cual se presenta cuando el equipo valora tanto el llevarse bien, que los puntos de vista discordantes se suprimen con rapidez en favor del consenso de grupo. (p. 314)

2.2.1.9. Niveles del trabajo de un equipo

Con base en Montaña (2015) señala que un equipo trabaja a tres niveles distintos:

- 1) Realizar la tarea encomendada. El equipo se forma para hacer la tarea prevista, pero además, se necesita considerar la dificultad de cada uno de los miembros para lograr un mejor desempeño en el grupo.
- 2) Mantener el equipo. Consiste en defender la continuidad del grupo para obtener una cohesión de los miembros y que los mismos entiendan la importancia del trabajo conjunto y la dependencia entre los miembros para lograr la meta establecida.
- 3) Satisfacer las necesidades de las personas. En el grupo, se debe contemplar el beneficio de cada miembro, lo cual es importante para mantener unido al grupo. Es necesario que entre los miembros conozcan las necesidades personales y sus intereses, esto ayudará a prever las consecuencias de las acciones que quieran emprender.

2.2.1.10. Condiciones para la eficacia del trabajo en equipo

Según Montaña (2015) indica que para el trabajo en equipo sea estimulante y eficaz se necesita algunas condiciones como:

- Definir los objetivos y la organización del equipo.
- Favorecer la comunicación generando un clima con comunicación sea fluida y positiva.
- Propiciar la escucha activa.
- Crear un clima democrático que fomente la participación de todos los integrantes expresándose libremente, sin miedo a ser juzgada.
- Favorecer el consenso en la toma de decisiones, previo debate si es preciso.
- Compartir e intercambiar ideas para mejorarlas en el grupo.

2.2.1.12. Principios básicos del Trabajo en equipo

De acuerdo con Ayoví (2019) indica que todo el equipo debe identificarse con los objetivos teniendo una visión común para obtener resultados que individualmente no se hubiera previsto, para ello se debe desarrollar los siguientes principios:

- Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
- Todos deben cooperar, cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto; el liderazgo no es de uno solo, es compartido.
- Un equipo debe tener buena comunicación interna.
- Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
- Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades. (p. 67)

2.2.1.13. Principios de trabajo en equipo en organizaciones docentes

Como expresa Ayoví (2019) menciona la existencia de dos principios básicos: efecto multiplicador y sinergia, sobre ello manifiesta que:

La multiplicación se obtiene del trabajo individual: dos personas sumando números suman el doble de números que una; y si se reparten bien las tareas, dando a cada miembro aquella que hace mejor, un trabajo que a cada miembro de un grupo de tres le hubiera llevado tres horas se completa en menos de una hora.

La sinergia, en cambio, se obtiene en la interacción: entre varios se ofrecen ideas que ninguno de los miembros hubiera obtenido individualmente. (p. 69)

2.2.1.14. Dimensiones

2.2.1.14.1. Dimensión 01: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

Según Duran (2018) sostiene que “cuando hablamos de competencias y habilidades nos referimos al conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes que debemos poseer para desarrollar con éxito un determinado cometido” (p. 27).

Asimismo, Duran (2018) indica cinco competencias básicas: habilidades comunicativas, compromiso y confianza, delegación y gestión de reuniones, motivación e inteligencia emocional, agregando que las competencias en el trabajo en equipo permiten:

- Interactuar y comunicarse con los otros miembros del grupo de manera efectiva.
- Entender la importancia que tiene que todos los miembros de un equipo de trabajo se comprometan y confíen los unos en los otros ya que el resultado de su trabajo que se pueda desarrollar de manera individual.
- Identificar que trabajo podemos realizar cada uno de nosotros, delegando y aceptando tareas en función de nuestra capacidad y conocimientos.
- Llevar a cabo reuniones eficaces donde podamos intercambiar el estado en el que se encuentran las diferentes tareas de un proyecto, generando nuevas ideas y revisando modelos y conceptos establecidos.
- Llevar a cabo acciones enfocadas a mantener altos los niveles de motivación, e cara a que los miembros del equipo encuentren motivos para seguir aportando al proyecto.
- Contar con habilidades de la inteligencia emocional tales como la empatía o la asertividad que permitirán una mejor gestión emocional de las diferentes etapas el trabajo en equipo, así como de las personas que trabajan en el grupo. (p. 28)

Indicador 01: Compromiso

Duran (2018) citó la definición de RAE como “el compromiso es la obligación contraída, la palabra dada, el convenio al que se llega entre dos partes” (p. 32). La falta de compromiso es una de las grandes dificultades en el trabajo en equipo por lo cual es necesario fomentarlo, para ello Duran (2018) indica las siguientes pautas:

- Invertir el tiempo necesario en que todos los miembros que van a trabajar en equipo se conozcan y se cohesionen.
- Llevar a cabo acciones que estimulen el sentimiento de pertinencia.
- Saber qué hacemos; como, cuando, con quien.
- Invertir en motivación (p. 31)

Indicador 02: Delegación y gestión de reuniones

Con base en Duran (2018) declara que en el trabajo en equipo es importante delegar y gestionar reuniones. Para delegar con efectividad menciona la importancia de interiorizar los siguientes consejos:

- Debemos desarrollar el máximo de información sobre lo que se dice hacer a la persona en quien vamos a delegar.
- Nos encargaremos de asegurarnos que la persona en la que hemos delegado cuenta con los suficientes conocimientos y experiencia como para desarrollar el trabajo propuesto.
- Es fundamental marcar plazos para la realización y realizar revisiones cada cierto tiempo para comprobar que no existe ningún problema.
- Debemos evitar hacer “micro- management” o lo que es lo mismo, ejercer un control minucioso que haga sentir a la persona delegada que no tiene ningún tipo de control ni autoridad sobre lo que se hace.
- Reconocemos el trabajo bien hecho para aumentar el nivel de motivación.
(p. 34)

Según Duran (2018) indica que las reuniones “son actos necesarios para una buena organización y para poder avanzar en una buena realización de proyectos comunes, optimizar procesos de trabajos, tomar decisiones y resolver problema” (p. 34).

Indicador 03: Motivación

Citando a Duran (2018) expresa que: “podemos definir la motivación como el proceso que identifica, orienta y mantiene las diferentes conductas que un individuo pone en funcionamiento para alcanzar un objetivo” (p. 35).

Asimismo, Duran (2018) agrega que:

Cuando trabajamos en equipo es fundamental que además de todos los elementos motivadores que pueden venir desde fuera, seamos capaces de identificar aquellos que podemos utilizar para automotivarnos. Algunos de ellos son:

- Fallar está permitido.
- Poner al servicio del equipo aquello en lo que somos verdaderamente especialistas.
- Hagamos un listado con las situaciones que hemos superado o de los hitos que hemos conseguido trabajando en equipo.
- Fomentemos la competencia sana entre los componentes del equipo. En ocasiones un poco de rivalidad puede ayudar a motivarnos en la consecución de nuestros objetivos.
- Pensar en positivo y llevar a cabo conductas que ayuden en este propósito nos ayudará a sentirnos motivados. (p. 35)

2.2.1.14.2. Dimension 02: Fases de trabajo en equipo

La dinámica de grupo ha sido de interés entre académicos, profesionales y organizaciones siendo necesario disponer de un modelo que pueda describir y analizar el desarrollo de los grupos, entre ellos el más popular es el modelo propuesto por Tuckman en 1977, el cual es utilizado comúnmente por educadores y en el análisis de grupo en diversas organizaciones (Jones, 2019). Este modelo inicialmente constó de cuatro (4) fases, sin embargo, se añadió uno más quedando los siguientes: formación, conflicto, normalización, desempeño y disolución (Duran, 2018).

Sobre las fases del trabajo en equipo Duran (2018) menciona que:

Para que el equipo alcance su máximo potencial debe haber abordado todas y cada una de las fases que describiremos a continuación. Todas son necesarias y se retroalimentan generando ese sentimiento de equipo que reportará grandes beneficios a los objetivos propuestos. De este modo encontramos:. (p. 47)

Asimismo, Duran (2018) indica que estas cinco (5) fases del proceso del equipo son necesarias y más aún se retroalimentan entre sí, formando un ciclo y sostiene que el papel del líder en cada etapa es fundamental, por otro lado agrega que es importante indicar al equipo las fechas de inicio y fin del proyecto o trabajo encargado.

Indicador 01: Formación

Según Duran (2018) indica que en esta etapa los miembros están conociéndose e identificando sus conocimientos para la formación del equipo. Asimismo, Duran (2018) indica que “cada uno trata de buscar su lugar en el conjunto y analiza al resto de compañeros para identificar los diferentes roles que se están llevando a cabo” (p. 53).

Indicador 02: Conflicto

Como menciona Duran (2018) en esta etapa surgen conflictos ya que el equipo se establece y los miembros se relacionan identificando su rol el equipo, asimismo, agrega que:

La figura del líder o responsable de equipo se vuelve fundamental para que esta etapa no se dilate indefinidamente y el grupo pueda salir reforzado de la misma. En cierto modo, esta etapa sirve como punto de inflexión para el conocimiento completo de todos los miembros del equipo y para acomodarse unos a otros. (p. 54)

Indicador 03: Normalización

A juicio de Duran (2018) declara que en esta etapa el equipo ya está formado, el sentido de equipo ha sido interiorizado y los roles de cada miembro se han identificado en el grupo. Asimismo, Duran (2018) indica que:

A partir de este momento el equipo se puede centrar en alcanzar los objetivos marcados y para ello pone en funcionamiento una serie de mecanismos tales como reuniones, espacios de reflexión, foros y debates.

El líder en este caso pasa a tener un papel más secundario, decidiendo a sus colaboradores/ compañeros aquellas funciones o tareas que considera pueden ser desempeñadas por el equipo. (p. 54)

Indicador 04: Desempeño

De acuerdo a Duran (2018) indica que, en esta etapa, dado que el equipo ya trabaja con normalidad, se concentrará en lograr los objetivos y metas establecidos.

Asimismo, Duran (2018) agrega que:

Los conflictos son casi inexistentes y los que se producen sirven para mejorar como sistema.

Los miembros del equipo son conscientes de cuáles son sus tareas y funciones, como deben hacerlo y que se espera de ellos en global.

En esta etapa el líder debe centrarse en conseguir un adecuado ambiente de trabajo, empoderar a cada uno de los miembros en sus respectivas áreas y hacer que el equipo en conjunto camine con paso firme y decidido al objetivo. (p. 54)

Indicador 05: Disolución

Según Duran (2018) indica que “el equipo ya ha alcanzado el objetivo marcado y si no existe ningún proyecto o cometido es posible que se disuelva” (p. 55). Asimismo, agrega que el líder debe tener disposición para elaborar las conclusiones sobre el funcionamiento del equipo y obtener aprendizajes y aspectos que ayuden a mejorar en futuros grupos.

2.2.2. Gestión administrativa

Citando a Münch (2018) indica que “la administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho, es la manera más efectiva para garantizar su competitividad” (p. 23). Asimismo, agrega que la administración es el proceso de coordinar los recursos para lograr la máxima productividad, calidad,

eficacia, eficiencia y competitividad de tal manera lograr los objetivos de la organización.

Según Robbins y Coulter (2018) indican que “la administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz” (Pág. 7). Asimismo, agrega que “la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo” (p. 17).

Dicho en palabras de Amaru (2009) plantea que:

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control. (...) La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social. (p. 6)

Según Ramírez (2016) define que “la administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 5).

Citando a Koontz, Cannice y Hanah (2012) define que la “administración es un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 4), agregando que la administración corresponde a cualquier tipo de organización y se aplica en todos los niveles organizacionales a través de los gerentes con las funciones de planear, organizar, integrar personas, dirigir y controlar.

2.2.2.1. Importancia de la Administración

La administración siendo una disciplina posee elementos y procesos los cuales deben ser entendidos para obtener los beneficios y ventajas de su aplicación. Según Münch (2018) indica los siguientes elementos del proceso de administración:

Objetivos. La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

Eficiencia. Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad

Competitividad. Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.

Calidad. Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

Coordinación de recursos. Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.

Productividad. Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina. (p. 23)

Asimismo, sobre la importancia de administración, Münch (2018) señala algunas ventajas como: lograr mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo consiguiendo ahorro de tiempo y costo, aumentar el índice de productividad, eficiencia, calidad y competitividad, maximizar rendimientos y permanencia en el mercado.

2.2.2.2. Proceso administrativo

Citando a Münch (2018) sostiene que para aplicar la administración se realiza un proceso formado por etapas o fases que siguen una secuencia.

Asimismo, Münch (2018) agrega que:

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Lyndall F. Urwick llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa. (p. 26)

Asimismo, Münch (2018) señala y explica cinco etapas en el proceso de administrativo:

Primera etapa: Planeación (¿Qué se quiere obtener?)

Segunda etapa: Organización (¿Cómo se hace?)

Tercera etapa: Integración (¿Con quién?)

Cuarta etapa: Dirección (Ver que se haga)

Quinta etapa: Control (¿Cómo se ha efectuado?).

2.2.2.3. Principios de administración

Como expresa Münch (2018) afirma que en la práctica de la administración se genera principios validados, asimismo, señala los siguientes principios en cada proceso de la administración:

- Principios de la planeación: Factibilidad, objetividad, flexibilidad, cuantificación, unidad y del cambio de estrategias.
- Principios de la organización: De la misión, simplificación, especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, amplitud o tramo de control, de la coordinación y adecuación.
- Principios de integración: Provisión de elementos necesarios, calidad de los proveedores y el hombre adecuado para el puesto adecuado.
- Principios de dirección: De la resolución y aprovechamiento del conflicto, impersonalidad de mando, coordinación de intereses y de la vía jerárquica.
- Principios de control: Equilibrio, indicadores o estándares, oportunidad, desviaciones, costeabilidad, excepción y función controlada. (p. 29)

2.2.2.4. Ética y valores en la administración

De acuerdo con Münch (2018) indica que la administración debe influir positivamente en la sociedad, por ello las practicas administrativas que realice la institución deben estar dentro de la ética y contemplar para ello una filosofía interna, de tal manera sirva de guía para sus miembros. Asimismo, Münch (2018) menciona tres tipos de valores éticos:

- Sociales: Referidos a que contribuyen al bienestar de la comunidad, por ejemplo; la calidad del producto y/o servicio, mejoramiento de la situación socioeconómica de la población, etc.
- Organizacionales: Referidos a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social. Por ejemplo: Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos, optimizar la coordinación de recursos, etc.
- Económicos: Referidos a la obtención de beneficios económicos. Por ejemplo: generar riqueza para la sociedad y los accionistas, máxima obtención de utilidades, manejo adecuado de recursos financieros. (p. 30)

2.2.2.5. Desarrollo organizacional

Teniendo en cuenta a Koontz, Cannice y Hanah (2012) definen que “el desarrollo organizacional es un enfoque situacional o de contingencia para mejorar la efectividad de la empresa” (p. 361), siendo este enfoque sistémico, integrado y planeado. Asimismo, indican que existen diferentes técnicas de desarrollo organizacional, por ejemplo; capacitaciones de red gerencial y realimentación de encuestas, manejo de estrés, administración por objetivos.

Siendo así, Koontz, Cannice y Hanah (2012) agregan que el proceso del desarrollo organizacional a menudo consiste en la aplicación de los siguientes pasos: identificación de problemas, diagnóstico de la organización, retroalimentación, desarrollo de la estrategia al cambio, intervenciones y luego la medición y evaluación.

2.2.2.6. Desarrollo y capacitación a los administradores

En base a Koontz, Cannice y Weihrich (2012) sostienen que el administrador debe desarrollar la habilidad de liderazgo, para ello, deberá de participar en programas, los cuales se desarrollan a largo plazo. Asimismo, agregan que:

Antes de elegir un programa de capacitación y desarrollo es importante considerar tres tipos de necesidades:

1. Las de la organización, como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación.
2. Las relacionadas con las operaciones y el puesto mismo, y que pueden determinarse a partir de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño.
3. Los datos relativos a las necesidades de capacitación individuales, que pueden reunirse a partir de evaluaciones de desempeño, entrevistas con el ocupante del puesto, exámenes, encuestas y planes de la carrera profesional para los individuos. (p. 344)

Además, Koontz, Cannice y Weihrich (2012) indican que los pasos del proceso de desarrollo del administrador son tres: puesto actual, siguiente puesto y necesidades futuras.

2.2.2.7. Cultura Organizacional

Empleando las palabras de Robbins y Culter (2018) argumentan que la cultura organizacional contiene principios, valores y tradiciones que comparten los miembros, refiriéndose a como los miembros realizan las cosas en la institución, las cuales la distinguen de las otras instituciones.

Asimismo, Robbins y Culter (2018) agregan que:

La cultura organizacional implica tres cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción. Es invisible e intangible pero los empleados la perciben en lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar, la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y con cómo lo describen, más allá de que les guste o no. Por último, aunque los empleados tengan diferentes

antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto nos referimos al hablar de una cultura compartida. (p. 51)

Además, Robbins y Culter (2018) mencionan siete dimensiones para identificar el nivel de la cultura organizacional en la empresa, así como la forma en que trabajan sus miembros. Estas dimensiones son: innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a equipos, agresividad, estabilidad.

2.2.2.8. Cambio organizacional

Según Robbins y Culter (2018) definen el cambio organizacional como la variación en la organización, para esta variación debe existir un motivo y una persona quien tome la responsabilidad de esta transición, el cual será considerado como agente de cambio. Asimismo, indican que los cambios pueden ser: estructurales, tecnológicos y de personal. El primero se refiere a las variables correspondientes a la estructura, como los mecanismos de coordinación o rediseño de los puestos (componentes de la estructura y diseño estructural en general). El segundo corresponde a la forma como se desarrolla el trabajo o los métodos y equipo utilizar (procesos, métodos y maquinaria involucrados en el trabajo). Por último, el tercero corresponde al cambio en las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos de individuos o grupos.

2.2.2.9. Responsabilidad social en la administración

Como expresa Amaru (2009) declara que “las organizaciones tienen responsabilidades sociales: es su obligación actuar en pro de los mejores intereses de la sociedad. Así pues, deben reglamentar sus acciones de acuerdo con el principio de la etapa posconvencional de desarrollo moral” (p. 132).

Asimismo, agrega Amaru (2009) que:

No hay discusión sobre el hecho de que las organizaciones, como los individuos, tienen responsabilidades sociales, en la medida en que su comportamiento afecta a otras personas, y queriéndolo o no, hay personas

y grupos dispuestos a exigir esas responsabilidades por medio del activismo político, la prensa, la legislación y los parlamentos. (p. 132)

2.2.2.10. Tecnología de la información en la administración

Según Amaru (2009) indica que:

La tecnología de la información es la combinación de sistemas de software y hardware usados en el registro, tratamiento y transmisión de todos los tipos de información. Posibilita, entre muchas otras ventajas, la rapidez en el procesamiento de la información, la automatización de la toma de decisiones y la virtual desaparición de la distancia. (p. 434).

Las tecnologías de información, agrega Amaru (2009) que son una herramienta que facilita la administración de procesos, acelerándolo y facilitándolo, como una solución interna de las organizaciones, lo cual se muestra en su evolución; desde la década de 1960 con la aplicación de computadora para las transacciones financieras y nóminas, hasta la actualidad con el internet, la formación de redes digitales y la interconectividad. Esta evolución continua permite mejorar la eficiencia y facilita la toma de decisiones.

2.2.2.11. La administración pública y su diferencia con la administración privada

Citando a Ramírez (2016) menciona que:

Se debe diferenciar los dos grandes ámbitos en los cuales se desarrollan los procesos administrativos. Ellos son el ámbito de la administración pública, o más precisamente del Estado, y el ámbito de la administración privada, o más precisamente el de las empresas y negocios particular. (p. 48).

Ramírez (2016) agrega que “Henry Fayol fue, pues el primer autor que expuso la teoría de que el fenómeno administrativo ocurre esencialmente del mismo modo en ambos sectores. Es decir, el proceso administrativo, según Fayol, es universal” (p. 48). Asimismo, indica que “se deduce que Fayol afirmaba la necesidad de que los funcionarios públicos que ejercen funciones directivas conozcan la ciencia y el arte de la administración” (p. 50).

Asimismo, Ramírez (2016) sostiene que, en los países de América Latina, el Estado quien asume la atención de establecimientos para cumplir con la atención y necesidad de la comunidad, por ejemplo, telefonía, energía eléctrica, desarrollo agropecuario, etc., lo cual equilibra la economía y genera puestos de trabajo. En estos establecimientos, se busca que el servicio sea eficiente a través de la organización, por lo cual debe aplicarse métodos técnicos correspondiente a la administración basándose en la administración científica.

En consecuencia, Ramírez (2016) plantea que las diferencias entre la administración pública y privada corresponden a su naturaleza, fines, modalidades y características de cada sector, y no se refieren a los principios y teorías administrativas, por lo cual es aplicable las técnicas administrativas para ambos sectores.

2.2.2.12. La burocracia, en la teoría de Max Weber

Según Ramírez (2016) indica que Max Weber es el mayor representante de la teoría de la estructura de las organizaciones, quien plantea que la burocracia parte de la distribución y racionalización de los trabajos al personal, señalando la existencia de burocracias publicas y privadas según el tipo de institución.

Asimismo, Ramírez (2016) señala que la burocracia para Max Weber tiene las siguientes características:

- a. Se rige por normas escritas. Estas normas son, por ejemplo, los estatutos de las empresas, los reglamentos de trabajo, la descripción de funciones de los empleados, los manuales e instructivos.
- b. Funciona con base en la división del trabajo y la clasificación de cargos. En la organización burocrática cada participante tiene una esfera de trabajo organizada en lo que se llama la descripción del cargo.
- c. Busca la eficiencia mediante la aplicación de normas técnicas. En las organizaciones tecnificadas, cada operación se ejecuta bajo ciertos métodos descritos previamente.
- d. La especialización y la profesionalización son indispensables. Los empleados y trabajadores se seleccionan con base en los méritos y en la especialidad que tienen, con lo cual se asegura un alto rendimiento y calidad.

e. Generalmente quien administra una empresa no es el dueño de la misma. Esta circunstancia hizo urgente la formación de administradores para el desempeño de cargos de dirección y gerencia en representación de los dueños o empresarios.

f. La organización burocrática es jerarquizada. (p. 189)

2.2.2.13. Dimensiones

2.2.2.13.1. Dimensión 01: Planeación

Como dice Münch (2018) expresa que “la planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito” (p. 41).

Además, Münch (2018) señala algunas ventajas de la planeación:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control. (p. 41)

Según Münch (2018) señala tres tipos de planeación; estratégica, táctica o funcional y operativa. La primera se realiza en el alto nivel de la organización con la elaboración de los planes estratégicos a mediano y largo plazo. La segunda corresponde a los planes de las áreas de la empresa necesarias para lograr el plan estratégico. La tercera se elabora según los planes tácticos y corresponden a los niveles operativos.

El plan estratégico es indispensable para la conducción de la organización. Por ello, Münch (2018) señala los siguientes elementos del plan estratégico: Filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, programas y presupuestos. Asimismo, Münch (2018) indica que para establecer el plan

estratégico debe disponerse de sistemas de información a fin de realizar un análisis adecuado de todos los factores y realizar un buen planteamiento para el logro de objetivos.

Indicador 01: Determinación de la misión y visión

Según Münch (2018) indica que la misión describe el propósito de la empresa indicando que esta debe “amplia, motivadora, permanente y congruente” (p. 44), asimismo, agrega que:

Responde a las preguntas: ¿Para qué y por qué existe la empresa? ¿Cuál es su propósito? ¿A quién sirve? ¿A qué se dedica la organización? ¿En qué negocio se está? ¿Cuál es el valor agregado? ¿Cuáles son o deberían ser los productos principales, presentes y futuros? ¿Cuál es la ventaja competitiva?. (p. 44)

Sobre la visión, Münch (2018) indica que:

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla. La visión debe reunir las siguientes características: Fácil de captar y recordar, breve e inspiradora.

Asimismo, la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución única se debe de hacer en el futuro? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿En qué negocios no deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años? (p. 44)

Indicador 02: Determinación de los objetivos

Como dice Münch (2018) refiere que posterior a la delimitación de la filosofía, visión y misión se establecen los objetivos en función a los resultados que la empresa se ha planteado en un plazo definido permitiendo así su medición y evaluación. Münch (2018) agrega que “los objetivos deben reunir las siguientes

características: Establecerse a un tiempo específico, determinarse cuantitativamente y su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo” (p. 45).

Indicador 03: Determinación de las estrategias

Según Münch (2018) indica que “las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos” (p. 45).

Sobre el diseño de estrategias, Münch señala que:

- Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente.
- Para cada objetivo deben establecerse las estrategias correspondientes.
- Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.
- Las decisiones deben basarse en un proceso lógico, en datos estadísticos y numéricos y preferentemente utilizar alguna técnica cualitativa o cuantitativa.
- La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.
- Las estrategias deben relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, ser consistentes.
- Las estrategias deben facilitar la creación de ventajas competitivas. (p. 45)

2.2.2.13.2. Dimensión 02: Organización

De acuerdo con Münch (2018) plantea que “la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (p. 61), señalando que la organización permite el funcionamiento sencillo y fluido para los trabajadores, así como la atención y satisfacción de los clientes.

Asimismo, Münch (2018) indica las siguientes ventajas: reduce los costos e incrementa la productividad, reduce o elimina la duplicidad, establece la arquitectura de la empresa y simplifica el trabajo. Además, indica dos etapas de la organización: división del trabajo y coordinación.

Indicador 01: División de trabajo

Como expresa Münch (2018) sostiene que “la división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo” (p. 61).

Asimismo, Münch (2018) considera que:

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- 1.Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
- 2.Definir las funciones más importantes.
- 3.Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
4. Establecer líneas de comunicación e interrelación.
5. Definir los microprocesos; una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa. (p. 61)

Indicador 02: Estructuras de la organización

Según Münch (2018) indica que “dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son: funcional, por productos, geográfica, clientes, por procesos o equipo y secuencia” (p. 62).

Sobre la organización estructurada funcionalmente, Münch (2018) sostiene que “consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para

lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual” (p. 62).

Indicador 03: Coordinación

Como señala Münch (2018) manifiesta que “la coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas” (p. 65). Asimismo, agrega que si bien es importante la organización es necesario que exista la coordinación entre los miembros del equipo, de lo contrario, los esfuerzos se nulificarán, concluyendo que la eficacia del sistema organizacional tiene relación directa con la coordinación, dependiendo de una buena comunicación y autoridad.

2.2.2.13.3. Dimensión 03: Dirección

Como plantea Münch (2018) Manifiesta:

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección. (p.103)

Indicador 01: Toma de decisiones

Asimismo Münch (2018) indica:

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad. En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar

objetivamente el entorno. Una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones. De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. (p. 106)

Indicador 02: El liderazgo

También Münch (2018) plantea:

Todas las personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder como los conocimientos tecnológicos, conocimientos administrativos y tener competencias personales que cuenten con visión, autocontrol, seguridad en sí mismo, sea creativo, con actitud positiva, justo y leal (...) el liderazgo que muestran una serie de patrones comunes de comportamiento en los líderes, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra. Es conveniente que el dirigente conozca las diferentes teorías acerca de los estilos de liderazgo. (p. 11)

Indicador 03: La comunicación

Por último Münch (2018) comenta:

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces. Cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos. La comunicación consta de tres elementos básicos como el emisor, en donde se origina la información. El transmisor, a través del cual fluye la comunicación. Y el receptor, que recibe y debe entender la información. (p. 109)

2.2.2.13.4. Dimensión 04: Control

Münch (2018) indica que “la evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los

resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa” (p. 125).

Asimismo, Münch (2018) sostiene que:

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.

El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación. (p. 125)

Indicador 01: Sistemas de control

Con base a Münch (2018) señala que los sistemas de control permiten evaluar los procedimientos o acciones determinando las correcciones, asimismo, agrega que para su implementación debe establecerse los indicadores, capacitar al personal implicado y analizar la efectividad del control.

Sobre ello, Münch (2018) agrega que:

Para establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares e indicadores.
- Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles.
- Evaluar la efectividad de los controles

Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información, y formas. (p. 127)

Indicador 02: Principios de control

Según Münch (2018) menciona los postulados de los principios del control de la siguiente manera:

- **Equilibrio.** Para cada grado de delegación asignado debe corresponder un grado del control. Al igual que la autoridad delega y la responsabilidad se comparte, es necesario constituir mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad conferida y que la autoridad se ejerza.
- **Indicadores.** La efectividad del control esta en relación directa con la precisión de los indicadores de tal manera minimizando errores, por ende, perdidas de tiempo y dinero, estos indicadores permiten evaluar los resultados.
- **Oportunidad.** El control debe ser oportuno y propiciar que se aplique antes de que se efectúen errores, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- **Desviaciones.** Al ejecutar deben analizarse las no conformidades o desviaciones a fin de detectar sus causas y tomar las medidas correctivas.
- **Costeabilidad.** Un sistema de control solo deberá implementarse si su costo se justifica ante los resultados esperado.
- **Excepción.** A fin de reducir costo y tiempo, el control debe aplicarse en actividades representativas, para ello se puede utilizar la estadística como un medio de control por excepción.
- **Función controlada.** La función de controlar no debe ser ejercida por la misma persona, que participe en la actividad por que perdería efectividad.

2.3. Definición de términos básicos

Administración pública. Münch (2018) indica que es la administración referida a organizaciones de capital perteneciente al Estado que generalmente, satisface una necesidad social.

Autoridad. Münch (2018) refiere que es “el derecho que otorga un puesto (y, por consiguiente, el derecho de la persona que ocupa el puesto) de ejercer la libertad en la toma de decisiones que afectan a otros” (p.176).

Calidad. Münch (2018) refiere que “es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente” (p. 167).

Cambio organizacional. Según Robbins y Coulter (2018) es “cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología con que opera una organización” (p. 191).

Capacidades. Robbins y Coulter (2018) indican que son las “habilidades y aptitudes con que cuenta la organización para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios” (p. 243).

Conflicto. Según Duran (2018) es una “situación en la que dos o más partes entran en oposición o desacuerdos porque perciben que sus intereses, necesidades, deseos o valores son percibidos como incompatibles” (p. 71).

Compromiso. Según Duran (2018) “es la obligación contraída, la palabra dada, el convenio al que se llega entre dos partes” (p. 31).

Cultura organizacional. Según Münch (2018) “es la forma de vida o de ser de la empresa y está integrada por el sistema formal (estructuras, procesos, políticas, etc.) e informal (estilos de liderazgo, costumbres, mitos, tradiciones, etc.) de sistemas y subsistemas” (p. 192).

Desarrollo del administrador. Según Münch (2018) se refiere a “programa a largo plazo y al progreso que hace a una persona mientras aprende a administrar” (p. 262).

Desarrollo organizacional. Según Koontz y Weihrich y Cannice (2012) se refiere al “enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización, o de una unidad organizacional importante” (p. 612).

Dirección. Según Ramirez (2016) “es el conjunto de acciones que indican el rumbo que debe seguir la empresa y también al conjunto de enseñanzas y de preceptos que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ella” (p. 248).

Delegar. Según Ramirez (2016) indican que “es un sistema administrativo en donde los jefes o las unidades centrales permiten que personas y unidades subalternas ejerzan autoridad para tomar decisiones” (p. 248).

Eficacia. Según Robbins y Coulter (2018) se refiere a “hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa” (p. 8).

Eficiencia. Según Ramirez (2016) se refiere a la “virtud y facultad para lograr un efecto determinado con el menor costo y menor esfuerzo pero con medios idóneos” (p. 249).

Equipo Según Rodriguez (2008) se refiere a las “personas que comparten un mismo proyecto y se encuentran comprometidas con una misión común que les dirige al éxito” (p. 245).

Especialización del trabajo. Según Robbins y Coulter (2018) es la “acción de dividir las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo” (p. 333).

Estrategia. Según Koontz y Weihrich y Cannice (2012) se refiere a la “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (p. 613).

Grupo Según Koontz y Weihrich y Cannice (2012) se refiere a “dos o más personas que actúan de forma interdependiente y unificada hacia la consecución de metas comunes” (p. 446).

Innovación. Según Robbins y Coulter (2018) se refiere a “convertir ideas creativas en productos o métodos de trabajo útiles” (p. 203).

Liderazgo. Según Münch (2018) se refiere a “la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (p. 110).

Objetivo. Según Duran (2018) indica que “es aquello que se desea conseguir y por lo que los diferentes miembros se unen y trabajan de manera coordinada y cohesionada” (p. 49).

Políticas. Según Koontz, Cannice y Hanah (2012) son “las declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones” (p. 617).

Procedimiento. Según Koontz, Cannice y Hanah (2012) se refiere a los “planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras” (p. 112).

Recursos. Según Robbins y Coulter (2018) se refiere a la “activos que usa la organización para desarrollar, manufacturar y entregar productos a sus clientes” (p. 243).

Red Educativa. Según el MINEDU (2019) son un conjunto de instituciones educativas que preferentemente se ubiquen en el territorio distrital, se agrupan en 20 IE en promedio de ubicación cercana y de fácil acceso.

Reglas. Según Robbins y Coulter (2018) se refiere a la “declaración explícita que indica a los gerentes qué se puede o no se puede hacer en una situación determinada” (p. 170).

Sinergia. Según Rodriguez (2008) es “la sensación de fuerza colectiva que produce confianza en la capacidad del equipo para hacer frente a los obstáculos y materializar la visión que tienen” (p. 249).

Trabajo a distancia. Según Robbins y Coulter (2018) se refiere al “esquema laboral en el que los empleados trabajan desde casa pero están vinculados con la oficina a través de sus computadoras” (p. 365).

UGEL. Según Minedu (2016) por sus siglas significa Unidad de Gestión Educativa Local, el cual tiene autonomía de gestión pedagógica y administrativa de un grupo de IE, dependiendo de la Dirección Regional de Educación” .

Valores. Duran (2018) indica que “son convicciones, creencias o ideas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta” (p. 13)

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

HG El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

3.1.2. Hipótesis específicas

HE 1 El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

HE 2 El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

HE 3 El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la dirección de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

HE 4 El trabajo en equipo se relaciona significativamente con el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

3.2. Variables de estudio

De acuerdo con Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que la variable es una propiedad que puede medirse u observarse, lo cual se puede desprender de personas o hechos.

En el estudio, las variables son el trabajo en equipo y la gestión administrativa, es decir, estas variables serán observadas y medidas ya que son el motivo de la investigación, por lo cual forman parte de la hipótesis planteada siendo su interrelación el interés de la investigación.

3.2.1. Definición conceptual

3.2.1.1. Variable 01: Trabajo en equipo

Según Duran (2018) indica que el trabajo en equipo consiste en un grupo de personas que interactúan y que se conocen entre sí, tanto los aspectos positivos y negativos, logrando trabajar conjuntamente y produciendo en mayor y mejor calidad que juntando el trabajo individual de sus miembros.

3.2.1.2. Variable 02: Gestión administrativa

Según Münch (2018) indica que la administración es el proceso de coordinar los recursos para lograr la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad de tal manera lograr los objetivos de la organización.

3.2.2. Definición operacional

Como plantea Hernández, et al (2014) la definición operacional se refiere a los procedimientos necesarios para estimar la variable de estudio, así como su interpretación.

En el presente estudio, según la información recopilada se seleccionaron las características que permitan la adecuada descripción para el análisis de ambas variables; trabajo en equipo y gestión administrativa.

3.2.2.1. Variable 01: Trabajo en equipo

La variable trabajo en equipo consiste en la capacidad de interactuar de las miembros de la organización formando equipo para una mayor productividad y utilidad, obteniendo mejores resultados que el trabajo individual. Se determina en dos dimensiones; las competencias y habilidades básicas y las fases del trabajo en equipo.

3.2.2.2. Variable 02: Gestión administrativa

La variable gestión administrativa se refiere a las actividades para la conducción de la organización a fin de aprovechar al máximo sus recursos, estas actividades corresponden al proceso de planeación, organización, dirección y

control. Se determina en cuatro dimensiones; planeación, organización, dirección y control.

3.3. Tipo y nivel de la investigación

3.3.1. Tipo de investigación

Investigación aplicada

Carrasco (2007) señala que la investigación aplicada tiene un propósito bien claro y es el de actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad y que es importante contar con el aporte de las teorías científicas, que son producidas por la investigación básica.

En el estudio, corresponde la investigación aplicada dado que se analizaron las dos variables: trabajo en equipo y gestión administrativa en una situación real se observó que es el ámbito de dos instituciones educativas localizadas en el sector La Grama pertenecientes a la Red Educativa 05 de la UGEL N°04 Comas, con base teórica y su aplicación del mismo.

3.3.2. Nivel de la investigación

Investigación descriptiva

De acuerdo con Carrasco (2007) menciona que la investigación descriptiva se refiere a las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado, indicando que responde a las preguntas ¿cómo son?, ¿dónde están?, ¿cuántos son?, ¿quiénes son?, etc.

En este estudio corresponde la investigación descriptiva, ya que se encuentra enmarcada a una situación real, concreta y limitada en tiempo y características del momento observado.

Investigación correccional

Con base a Hernández, et al (2014) el estudio correlacional consiste en determinar la relación entre las variables de la investigación, las cuales son analizadas en la muestra o población en una situación real. Asimismo, agrega que

entre las estadísticas aplicadas para medir la correlación de las variables se utiliza el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, que consiste en intervalos de razón para identificar la relación entre variables.

Tabla 1.

Valores de la prueba de correlación de Rho Spearman

| Rango de valores | Nivel |
|-------------------------|--------------------------------|
| De -0,90 a -1 | Correlacional muy alta |
| De -0,71 a -0,90 | Correlación alta |
| De -0,41 a -0,70 | Correlación moderada |
| De -0,21 a -0,40 | Correlación baja |
| De 0 a -0,20 | Correlación prácticamente nula |
| De 0 a +0,20 | Correlación prácticamente nula |
| De +0,21 a +0,40 | Correlación baja |
| De +0,41 a +0,70 | Correlación moderada |
| De +0,71 a +0,90 | Correlación alta |
| De +0,91 a +1 | Correlacional muy alta |

Fuente: Tomado de Bisquera, R. (2004). Metodología de la investigación Educativa, Madrid, Murulla

3.4. Diseño de la investigación

Según Carrasco (2007) manifiesta que el diseño es el conjunto de procedimientos y técnicas que siguiendo las estrategias definidas por la naturaleza del problema y el objetivo de la investigación, lograrán la verificación de la hipótesis.

La investigación se ejecutó mediante el fundamento teórico realizando los pasos que forman el proceso de la investigación, planteados con sustento metodológico.

3.4.1. Enfoque cuantitativo

Teniendo en cuenta a Hernández, et al (2014) indican que el enfoque cuantitativo en la investigación corresponde a la recolección de datos y la validación de hipótesis de manera numérica, asimismo, estos datos pasarán por un análisis estadístico para determinar las hipótesis investigadas.

A la presente investigación corresponde el enfoque cuantitativo, ya que el diseño, los procedimientos y técnicas son estructuradas siguiendo una secuencia

con valores numéricos que permiten la aplicación del análisis estadístico y por ende la validez de los resultados.

3.4.2. Diseño no experimental

De acuerdo con Hernández, et al (2014) mencionan que el diseño no experimental desde el enfoque de investigación cuantitativa, corresponde a la observación de las variables en el momento establecido para el análisis, el cual ocurre de manera natural sin intervención del investigador.

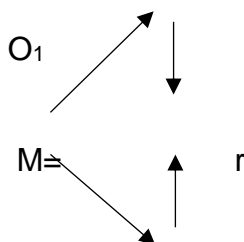
Para la presente investigación es apropiado el diseño no experimental, ya que se desea determinar cómo las variables: trabajo en equipo y gestión administrativa, actúan en la realidad. Luego del recojo de datos, estos fueron analizados para la validación de hipótesis.

3.4.3. Corte transversal

Con base en Hernández, et al (2014) sostienen que en la investigación transversal los datos son recolectados en un momento determinado, por consiguiente, se obtuvo la información de las variables y su relación en el contexto de dicho momento.

En la presente investigación los datos se recolectaron en un determinado tiempo, de tal manera, se analizó la relación entre las variables de trabajo en equipo y gestión administrativa en el contexto actual con la información proporcionada por los docentes.

El siguiente gráfico corresponde a la presente investigación:



Dónde:

M= Muestra, docentes de dos instituciones educativas de la Red 05 de la UGEL N°04 Comas - 2020

O₁= Observación de la variable “Trabajo en equipo”

O₂= Observación de la variable “Gestión administrativa”

R= Correlación entre las variables

3.4.4. Método hipotético deductivo

Según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) indica que el método hipotético-deductivo es determinar la validez de los hechos investigados desde la formulación de la hipótesis, es decir, de manera previa se deduce un hecho, que luego será verificado.

En el estudio se aplicó el método hipotético-deductivo, ya que se formula de manera previa una hipótesis; el trabajo en equipo se relaciona con la gestión administrativa, la cual fue verificada posteriormente con la información recogida.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

Citando a Hernández, et al (2014) indican que una “población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174), asimismo, agregan que para limitar la población se han considerado en las características de contenido, lugar y tiempo.

En la presente investigación, la población corresponde a los 41 docentes que laboran en dos instituciones educativas del sector La Grama del distrito de Puente Piedra pertenecientes a la Red Educativa 05 de la UGEL 04- Comas, en el año 2020.

3.5.2. Muestra

De acuerdo a Hernández, et al (2014) indican que la muestra es un subgrupo de la población definido por las mismas características, es decir, este subconjunto en el estudio representa a toda la población.

Dado que en el estudio la población es menor a 50 personas, la muestra fue tipo censal, es decir, participó toda la población de 41 docentes.

3.5.3. Muestreo

Según Ñaupas, et al (2014) indican que el muestreo es un procedimiento para seleccionar cuales de las unidades de estudio van a participar en la investigación, da tal manera se aplica la recolección de datos sin sesgar la muestra.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Citando a Martínez, Méndez, Osorio, García y Toledo (2017) indican que “las técnicas son conjuntos de habilidades y de reglas de procedimiento, las cuales ponemos en juego cuando actuamos y buscamos determinados resultados” (p. 22).

Es fundamental para una investigación aplicar correctamente las técnicas de recolección de datos según el tipo de investigación, asimismo, las herramientas de recojo de información tienen un procedimiento definido. En la investigación cuantitativa, las técnicas de recolección más usuales son la observación, la encuesta y la entrevista. Para la presente investigación se utilizó la encuesta.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Según Ramírez y Zwerg-Villegas (2012) indican que la encuesta es una de las técnicas de recolección más prevalente en la investigación cuantitativa y consiste en un cuestionario de preguntas como instrumento de registro de las opiniones que servirán para verificar la hipótesis. Esta técnica provee mayor información, es más precisa y facilita el lenguaje de variables y su cuantificación.

3.6.3. Cuestionario

Con base a Ramírez y Zwerg-Villegas (2012) declaran que el cuestionario de preguntas es un “instrumento de registro de las opiniones que servirán para verificar la hipótesis” (p. 108), asimismo agregan que provee mayor información en forma precisa y facilita el lenguaje de variables y su cuantificación.

El cuestionario permite recoger información a través de la formulación de enunciados establecidos por el investigador según las variables de estudio. En el cuestionario pre categorizado se brindan las respuestas preestablecidas y posteriormente, en el tratamiento de los datos, éstas son procesadas de forma estandarizada y directa a diferencia, por ejemplo, de una entrevista en la cual las respuestas son abiertas y luego de ser aplicadas deben ser analizadas según los conceptos de la investigación para finalmente ser procesadas.

3.6.4. Escala de Likert

Según Carrasco (2007) define que la escala de Likert es una estructura que presenta a los ítems con un conjunto de respuestas, las cuales tienen una graduación escalonada. Los ítems son redactados de manera positiva (favorables) y tratan sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamientos individuales y colectivos de personas e instituciones, mientras que las respuestas son presentadas de menos favorable a más favorable, esto permite que las personas emiten su opinión seleccionando un grado de respuesta.

La escala de Likert permite recoger la apreciación u opinión del encuestado respecto a cada enunciado del cuestionario, a través de respuestas predefinidas que indican una graduación o niveles. En la presente investigación, se utiliza la escala de Likert con las respuestas siguientes: 1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre y 5. Siempre.

3.6.5. Validez

Como señalan Ñaupas, et al (2014), la validez consiste en conocer el grado de exactitud o la eficacia del instrumento para medir lo planteado en la investigación, de tal manera, el instrumento represente, describa o pronostique el atributo que le interesa al examinador.

En la presente investigación, la validez del instrumento se determina mediante el juicio de expertos, cuya evaluación al instrumento elaborado asegura obtener la información requerida y las mejoras correspondientes.

Tabla 2.
Validación del instrumento por juicio de expertos

| Grado académico | Apellidos y nombres de experto | Tipo de validador | Apreciación |
|-----------------|--------------------------------|-------------------|-------------|
| Magister | Mendez Escobar, Michel Jaime | Temático | Aplicable |
| Magister | Aldo Alfonso Lopez Kitano | Metodólogo | Aplicable |

Fuente: *Elaboración propia*

3.6.6. Confiabilidad

Según Ñaupas, et al (2014) indican que un instrumento es confiable si las mediciones realizadas no varían de manera significativa, ni en el tiempo, ni por la participación de diferentes personas. Asimismo, indican que la confiabilidad se mide mediante el coeficiente de confiabilidad, que se determina mediante la siguiente fórmula:

$$C_f = \frac{N}{n-1} \left(1 - \frac{X(n-X)}{n\sigma^2} \right)$$

En la formula, C_f , es el coeficiente de confiabilidad, n el puntaje máximo alcanzado, X media aritmética y σ es la desviación estándar de las puntuaciones de la prueba.

Asimismo, Ñaupas, et al (2014) agrega que el coeficiente de confiabilidad varía entre 0 a 1, siendo 1 la confiabilidad perfecta, mientras que los valores entre 0.66 y 0.71 son aceptables y el valor mínimo de confiabilidad es 0.66.

En la presente investigación, para determinar la confiabilidad se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Tabla 3.
Confidencialidad de la variable Trabajo en equipo

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,901 | 15 |

La variable trabajo en equipo obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,901, lo cual indica una fiabilidad alta.

Tabla 4.
Confidencialidad de la variable Gestión administrativa

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,957 | 19 |

La variable gestión administrativa obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,957, lo cual indica una fiabilidad alta.

3.7. Métodos de análisis de datos

Citando a Ramírez y Zwerg-Villegas (2012) indican que:

En la investigación social cuantitativa, el método de análisis es hipotético-deductivo en que el investigador parte del marco teórico y las hipótesis establecidos por la comunidad científica y los pone a prueba en una realidad social a estudiarse. Se busca que las hipótesis sean contrastables; por tanto, es necesario que el investigador sea consciente de las implicaciones que tiene aceptar o rechazar la hipótesis y qué le aporta este resultado a la teoría y a la explicación. (p. 105)

Asimismo, Ramírez y Zwerg-Villegas (2012) agregan que la investigación correlacional (o de asociación) indaga sobre la potencia de la asociación o relación entre variables, es decir, la correlación permite establecer la relación de dependencia entre las variables de estudio, la cual se estableció de forma empírica en la formulación de la hipótesis.

3.8. Aspectos éticos

Dado que la presente investigación es un aporte a la sociedad se lleva a cabo con valores epistémicos, como la verdad y el rigor. El primer valor de la verdad, indica respetar los hechos y lo verificado en la situación real, ya que es parte de los conocimientos científicos, por lo cual debe poder ser demostrado y ser útil a la sociedad, así como también se mantendrá el valor de la honestidad a efecto que como investigadora mantenga la credibilidad.

El rigor se refiere a mantener la objetividad, a través de los procedimientos y análisis de forma objetiva, siguiendo la metodología del marco teórico investigado.

También se relaciona con mantener la disciplina, actuando dentro de lo planificado y respetando las normas propias, de la institución universitaria y de la sociedad, teniendo la facultad de distinguir lo bueno y lo malo.

La responsabilidad, la cual asume cuidar de la información personal de los datos recogidos, respondiendo al compromiso de mantener anónimo las respuestas brindadas. Además, corresponde el valor del compromiso siendo consciente de las posibles consecuencias e impacto del estudio.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

Tabla 5.
Niveles de variable Trabajo en equipo

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | BAJO | 9 | 22,0 |
| | MEDIO | 15 | 36,6 |
| | ALTO | 17 | 41,5 |
| | Total | 41 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario propio

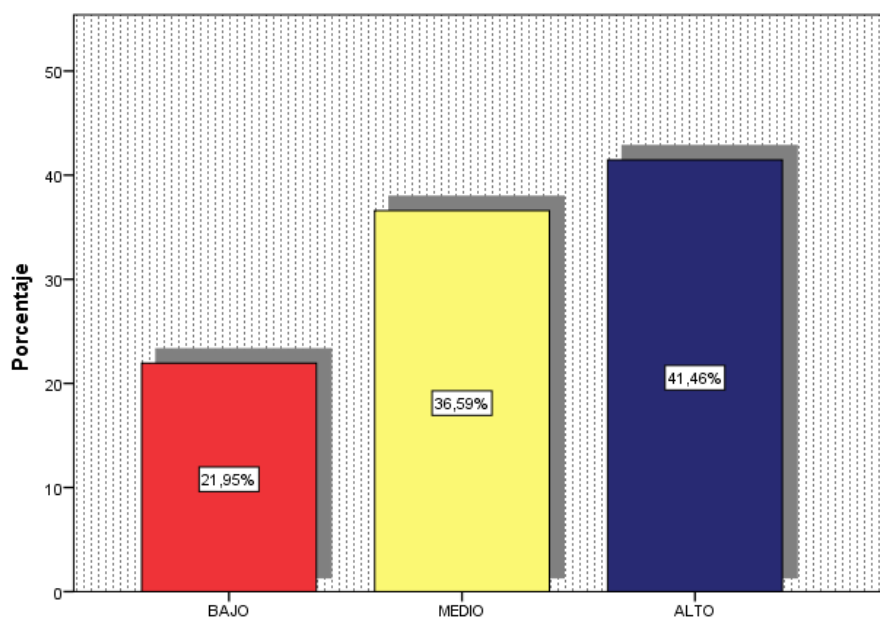


Figura 1. Niveles de variable Trabajo en Equipo

En la tabla 5 y figura 1 se observa que de los 41 docentes, 9 docentes que representan el 21,95% manifiestan un bajo nivel de trabajo en equipo, 15 docentes que representan el 36,59% manifiestan un nivel medio, mientras que el 41,46%, representado por 17 docentes, manifiestan un nivel alto en trabajo en equipo.

Tabla 6.
Niveles de variable Gestión Administrativa

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | BAJO | 12 | 29,3 |
| | MEDIO | 11 | 26,8 |
| | ALTO | 18 | 43,9 |
| | Total | 41 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario propio

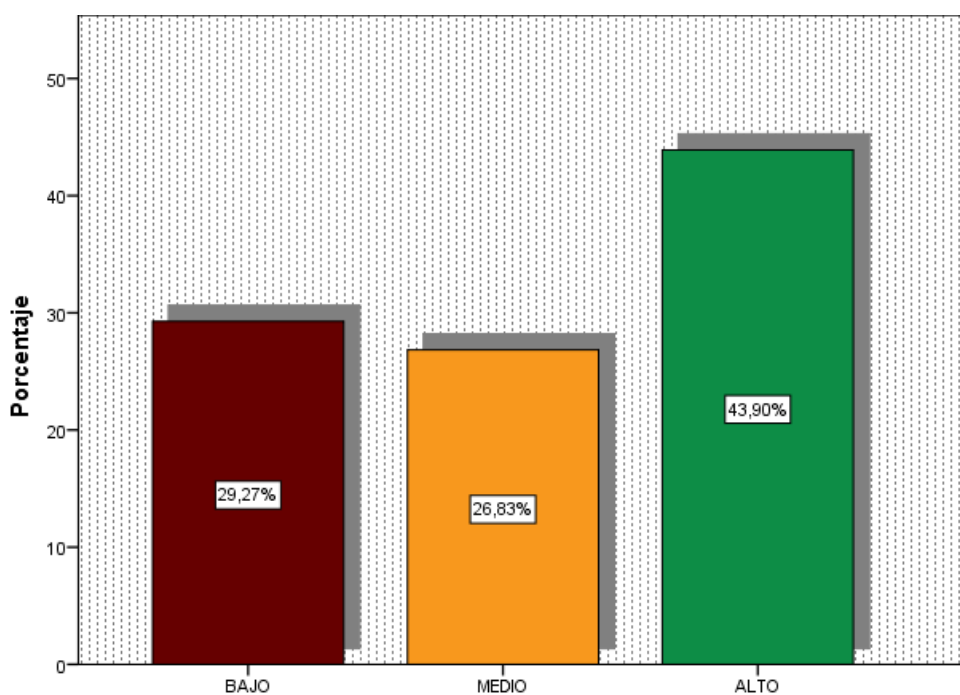


Figura 2. Niveles de variable Gestión Administrativa

En la tabla 6 y figura 2 se observa que de los 41 docentes, 12 docentes que representan el 29,27% manifiestan un bajo nivel de gestión administrativa, 11 docentes que representan el 26,8% manifiestan un nivel medio mientras que 18 docentes que representan el 43,9% manifiestan un nivel alto en gestión administrativa.

Tabla 7.
Niveles de variable Planeación

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|-------------------|-------------------|
| Válido | BAJO | 15 | 36,6 |
| | MEDIO | 11 | 26,8 |
| | ALTO | 15 | 36,6 |
| | Total | 41 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario propio

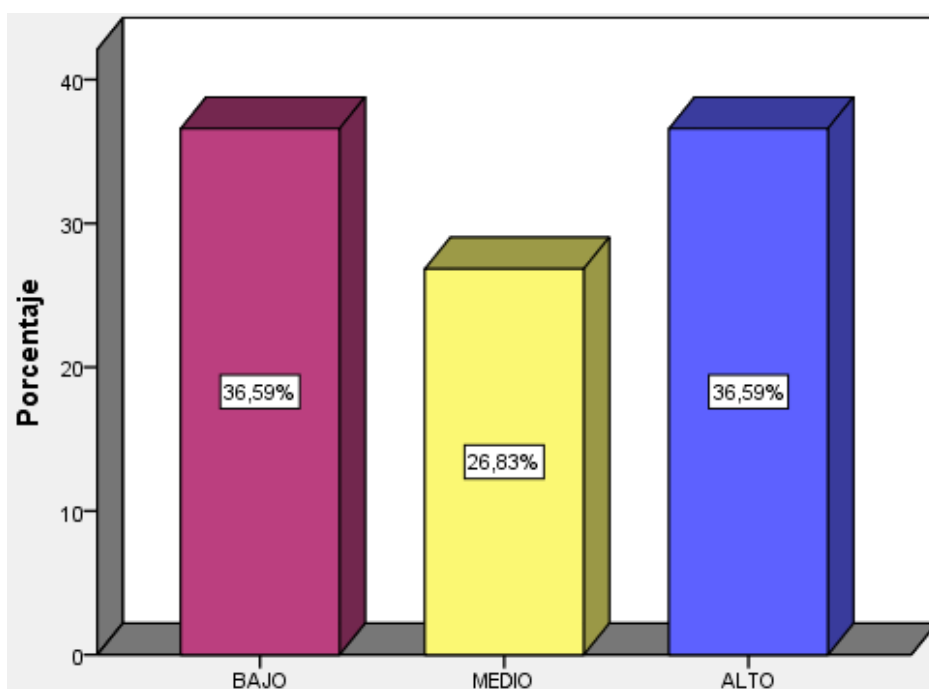


Figura 3. *Niveles de variable Planeación*

En la tabla 7 y figura 3 se observa que de los 41 docentes, 15 docentes que representan el 36,6% manifiestan un bajo nivel de planeación, 11 docentes que representan el 26,8% manifiestan un nivel medio y 15 docentes que representan el 36,6% manifiestan un nivel alto en planeación.

Tabla 8.
Niveles de variable Organización

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | BAJO | 7 | 17,1 |
| | MEDIO | 13 | 31,7 |
| | ALTO | 21 | 51,2 |
| | Total | 41 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario propio

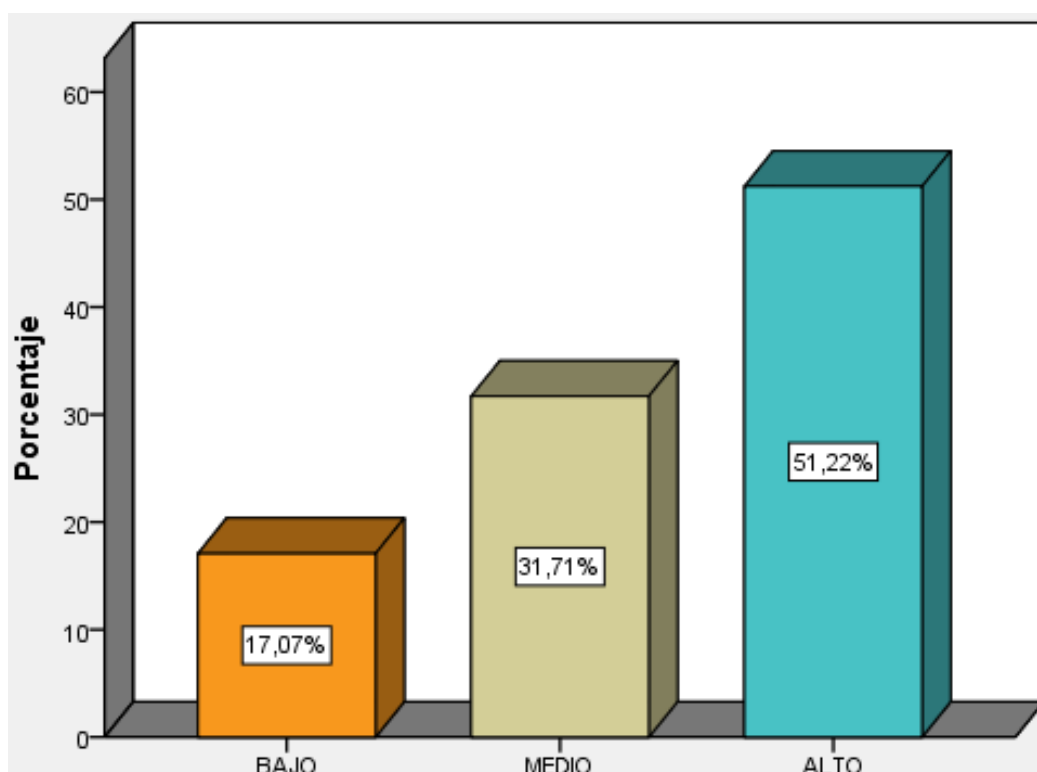


Figura 4. Niveles de variable Organización

En la tabla 8 y figura 4 se observa que de los 41 docentes, 7 docentes que representan el 17,1% manifiestan un bajo nivel de organización, 13 docentes que representan el 31,7% manifiestan un nivel medio mientras que 21 docentes, que representan el 51,2%, manifiestan un nivel alto en organización.

Tabla 9.
Niveles de variable Dirección

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | BAJO | 15 | 36,6 |
| | MEDIO | 19 | 46,3 |
| | ALTO | 7 | 17,1 |
| | Total | 41 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario propio

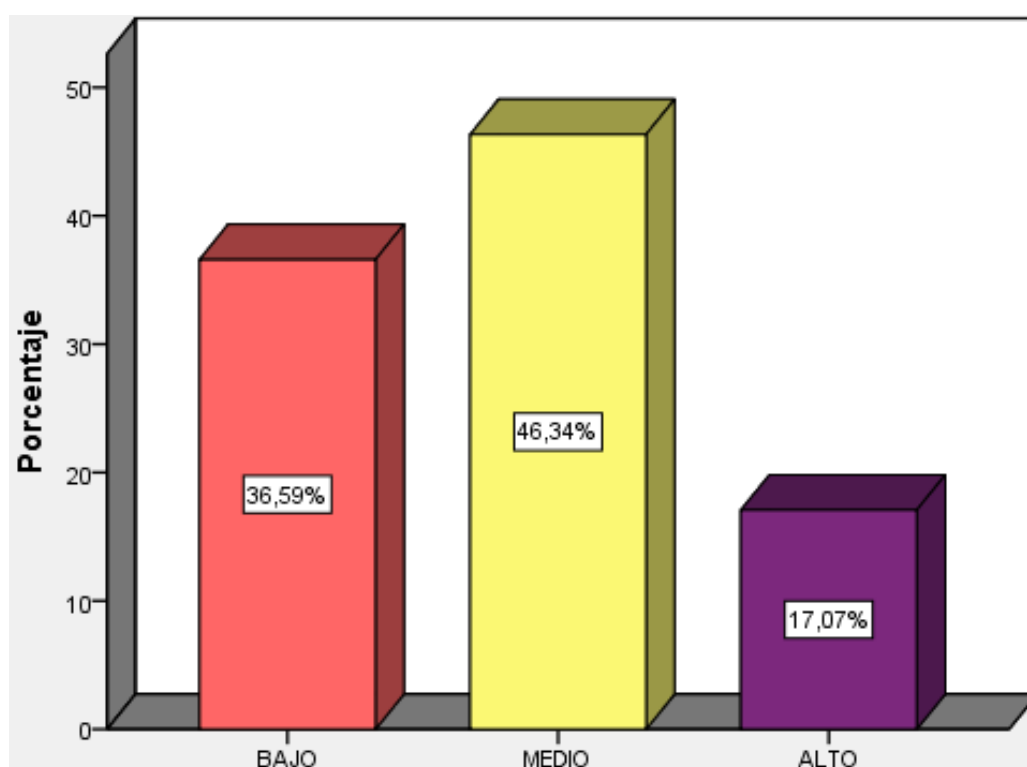


Figura 5. *Niveles de variable dirección*

En la tabla 9 y figura 5 se observa que de los 41 docentes, 15 docentes que representan el 36,6% manifiestan un bajo nivel de dirección, 19 docentes que representan el 46,3% manifiestan un nivel medio, mientras que solo 7 docentes que representan el 17,1%, manifiestan un nivel alto en cuanto a la dirección.

Tabla 10.
Niveles de variable Control

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|-------------------|-------------------|
| Válido | BAJO | 7 | 17,1 |
| | MEDIO | 12 | 29,3 |
| | ALTO | 22 | 53,7 |
| | Total | 41 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario propio

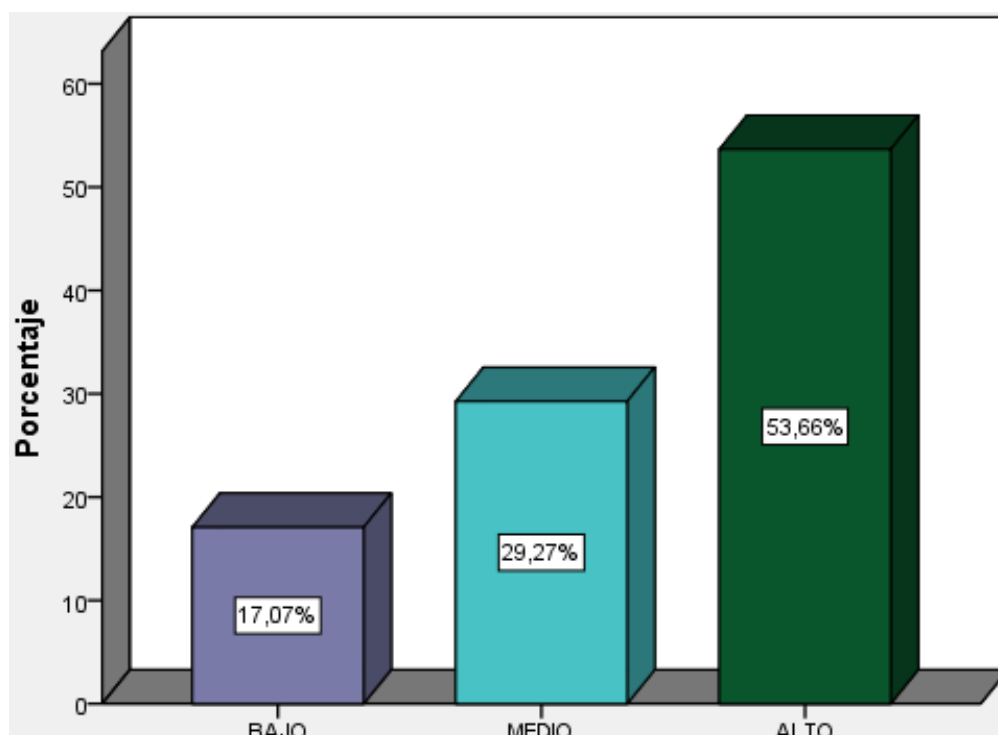


Figura 6. *Niveles de variable Control*

En la tabla 10 y figura 6 se observa que de los 41 docentes, 7 docentes que representan el 17,1% manifiestan un bajo nivel de control, 12 docentes que representan el 29,3% manifiestan un nivel medio y 22 docentes que representan el 53,7% manifiestan un nivel alto en control.

4.2. Prueba de hipótesis

4.2.1. Prueba de Hipótesis general

H0: El trabajo en equipo no se relaciona con la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

H1: El trabajo en equipo se relaciona con la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

Tabla 11.

Nivel de correlación y significativa de trabajo en equipo y gestión administrativa

| Correlaciones | | | | |
|----------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| | | | Trabajo en equipo | Gestión administrativa |
| Rho de Spearman | de Trabajo en equipo | en Coeficiente de correlación | 1,000 | ,884** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 41 | 41 |
| | Gestión administrativa | Coeficiente de correlación | ,884** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 41 | 41 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 11, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman $\rho = 0.884$, lo cual significa que existe una correlación alta entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El trabajo en equipo se relaciona con la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

4.2.2. Hipótesis específicas

4.2.2.1. Hipótesis específica 01

H0: El trabajo en equipo no se relaciona con la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

H1: El trabajo en equipo se relaciona con la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

Tabla 12.

Nivel de correlación y significativa de trabajo en equipo y planeación

| Correlaciones | | | | | |
|----------------------|----------------------|-------------------------------|----|-------------------|--------|
| | | Trabajo en equipo | | Planeación | |
| Rho de Spearman | de Trabajo en equipo | en Coeficiente de correlación | de | 1,000 | ,833** |
| | | Sig. (bilateral) | | . | ,000 |
| | | N | | 41 | 41 |
| | Planeación | Coeficiente de correlación | de | ,833** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | | ,000 | . |
| | | N | | 41 | 41 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 12, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman $\rho = 0.833$, lo cual significa que existe una correlación alta entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El trabajo en equipo se relaciona con la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

4.2.2.2. Hipótesis específica 02

H0: El trabajo en equipo no se relaciona con la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

H1: El trabajo en equipo se relaciona con la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

Tabla 13.

Nivel de correlación y significativa de trabajo en equipo y organización

| | | | Correlaciones | | |
|-----------------|----------------------|-------------------------------|--------------------------|--------|---------------------|
| | | | Trabajo en equipo | | Organización |
| Rho de Spearman | de Trabajo en equipo | en Coeficiente de correlación | de | 1,000 | ,837** |
| | | Sig. (bilateral) | | . | ,000 |
| | | N | | 41 | 41 |
| | Organización | Coeficiente de correlación | de | ,837** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | | ,000 | . |
| | | N | | 41 | 41 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 13, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman $\rho = 0.837$, lo cual significa que existe una correlación alta entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El trabajo en equipo se relaciona con la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

4.2.2.3. Hipótesis específica 03

H0: El trabajo en equipo no se relaciona con la dirección de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

H1: El trabajo en equipo se relaciona con la dirección de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

Tabla 14.

Nivel de correlación y significativa de trabajo en equipo y dirección

| Correlaciones | | | Trabajo en equipo | Dirección |
|-----------------|----------------------|-------------------------------|-------------------|-----------|
| Rho de Spearman | de Trabajo en equipo | en Coeficiente de correlación | de 1,000 | ,833** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 41 | 41 |
| | Dirección | Coeficiente de correlación | de ,833** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 41 | 41 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 14, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman $\rho = 0.833$, lo cual significa que existe una correlación alta entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El trabajo en equipo se relaciona con la dirección de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

4.2.2.4. Hipótesis específica 04

H0: El trabajo en equipo no se relaciona con el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

H1: El trabajo en equipo se relaciona con el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

Tabla 15.

Nivel de correlación y significativa de trabajo en equipo y control

| Correlaciones | | | | Trabajo en | Control |
|----------------------|------------|---------|------------------|-------------------|----------------|
| Rho | de Trabajo | en | Coeficiente | de | de |
| Spearman | equipo | Control | de correlación | ,838** | 1,000 |
| | | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | | N | 41 | 41 |
| | | | Coeficiente | de | ,838** |
| | | | de correlación | | 1,000 |
| | | | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | | | N | | 41 |

***.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 15, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman $\rho = 0.838$, lo cual significa que existe una correlación alta entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El trabajo en equipo se relaciona con el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

V. DISCUSIÓN

Este estudio de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación del trabajo en equipo y la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020, encontrando que el valor de Rho de Spearman fue de $\rho=0.884$ con una significancia de $p=0.000<0.05$, lo que demuestra una relación alta entre ambas variables. Por lo cual, el trabajo en equipo en sus dimensiones; competencias y habilidades básicas y el proceso del trabajo en equipo, tienden a relacionarse con la gestión administrativa impactando en su proceso de planeación, organización, dirección y control. Frente a lo mencionado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, el cual indica que el trabajo en equipo se relaciona con la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020.

Estos resultados concuerdan con la investigación de Vera (2019), en su tesis "Procesos administrativos y trabajo en equipo en la Facultad de Ciencias Empresariales en una universidad privada de Lima, 2018" que determinó una relación positiva moderada ($\rho=0.431$ y significancia de 0,012 – bilateral) entre el trabajo en equipo y los procesos administrativos. Así también, concuerda con Gutiérrez (2017) en su tesis titulada "Proceso de gestión administrativa y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Foamflex S.A, Puente Piedra, 2017" que concluye la existencia de la relación entre el proceso de gestión administrativa y el desempeño laboral con una relación positiva moderada ($\rho=0.662$ y significancia de 0,00 – bilateral).

En tal sentido, según lo hallado anteriormente se analiza que es fundamental potenciar el trabajo en equipo, generando una condición favorable para administrar efectivamente la institución educativa, más aún en instituciones públicas ya que es una entidad dependiente del Estado, por tanto, la persona responsable, el directivo, tiene limitaciones en la toma de decisiones siendo uno de sus recursos principales, el factor humano, por ello es necesario que se desarrolle un buen trabajo en equipo.

Como primer objetivo específico, se planteó determinar la relación entre el trabajo en equipo y la planeación de la gestión administrativa en las instituciones

educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020, encontrando un Rho de Spearman $\rho=0.833$ y una significancia $p=0.000<0.05$ que indica una alta correlación de variables. Por tanto, el trabajo en equipo tiende a relacionarse con la determinación de la misión, visión, los objetivos y el planteamiento de las estrategias que corresponde al proceso de planeación de la gestión administrativa. De los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación referido a que el trabajo en equipo se relaciona con la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. Estos resultados concuerdan con lo citado por Lussier y Achua (2016) que indican “los equipos autodirigidos inspiran a sus miembros a conectarse con la visión y misión de la empresa en una forma especial. Un sentido de pertenencia y propiedad en el trabajo personal ayuda a crear un vínculo entre las metas y aspiraciones individuales y la visión y misión a largo plazo de la empresa” (p. 308). Por consiguiente, se analiza que el trabajo en equipo se relaciona con la planeación, ya que en esta etapa del proceso administrativo es importante alinear los intereses individuales por un pensamiento colectivo que permita interiorizar la misión y visión institucional, así como los objetivos y las estrategias que se plantean para lograr dichas metas.

Como segundo objetivo específico, se planteó determinar la relación entre trabajo en equipo y la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020, encontrando un Rho de Spearman $\rho=0.837$ y una significancia $p=0.000<0.05$ que indica una alta correlación de variables. Por lo cual, el trabajo en equipo tiende a relacionarse con la división de trabajo, estructuras de la organización y coordinación, correspondientes al proceso de organización de la gestión administrativa. De los resultados obtenidos se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación referido a que el trabajo en equipo se relaciona con la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. Estos resultados concuerdan con Koontz y Weihrich (2007) que cita “el trabajo central del administrador es conciliar las diferencias en las perspectivas, tiempos, esfuerzos o intereses y articular las metas de los individuos para que contribuyan a las metas de la organización” (p. 29). Asimismo, asociándolo con la división de trabajo, concuerda con Ayoví el cual

sostiene que, en un equipo los miembros trabajan juntos coordinadamente, aplicando sus habilidades de tal manera se complementen a fin de lograr el propósito común. Asimismo, en asociación con las estructuras de la organización concuerda con Koontz, Weihrich y Cannice (2012) que indican:

A menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. (p. 200)

Por consiguiente, se analiza que el trabajo en equipo se relaciona con la organización ya que, respecto a la división de trabajo y estructura establecida, es importante que el personal conozca y tenga delimitado sus responsabilidades, de tal manera no exista un malgaste de esfuerzos que pudieran ser perjudiciales a la eficiencia de la administración y que dentro del trabajo conjunto, los miembros conozcan y aprovechen sus habilidades logrando que una relación satisfactoria y que la estructura institucional funcione adecuadamente, además en las instituciones educativas es importante que la coordinación se realice articulando los esfuerzos.

Como tercer objetivo específico, se planteó determinar la relación entre trabajo en equipo y la dirección de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020, encontrando un Rho de Spearman $\rho=0.833$ y una significancia $p=0.000<0.05$ que indica una alta correlación de variables. Se entiende que el trabajo en equipo se relaciona con la dirección de la gestión administrativa referente a los recursos; humanos, materiales e informáticos. De los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación referido a que el trabajo en equipo se relaciona con la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. Estos resultados concuerdan con Huaraya (2017) en su tesis "*Clima organizacional y gestión administrativa de la*

Empresa RELES S.R.L en el distrito de Breña, 2017”, en el cual concluye que el personal tiene un buen clima laboral, ya que sí existe una armonía entre trabajo en equipo y comunicación, comparten valores y reconocen la importancia de su trabajo dentro de los procedimientos de la oficina, determinando la existencia de la relación entre el clima organizacional y gestión administrativa con una relación positiva moderada ($\rho = 0.662$ y significancia de 0,00–bilateral). Además concuerda con Ayoví (2019) que considera que la realización de tareas se favorece con el esfuerzo colaborativo y la distribución de los recursos humanos y materiales, entre otros. En tal sentido, se analiza que el trabajo en equipo se relaciona con la dirección de los recursos ya que para lograr el cumplimiento de los trabajos es necesario contar con los recursos necesarios tanto humanos y materiales, así como los recursos informáticos que en la actualidad son una necesidad, a su vez, el trabajo en equipo permite el uso armonioso de los mismos, la interacción entre los miembros y los implementos que necesitan.

Como cuarto objetivo específico, se planteó determinar la relación entre trabajo en equipo y el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020, encontrando un Rho de Spearman $\rho = 0.838$ y una significancia $p = 0.000 < 0.05$ que indica una alta correlación de variables. Por lo cual, el trabajo en equipo tiende a relacionarse con el control de la gestión administrativa en los sistemas y principios de control. De manera que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación referido a que el trabajo en equipo se relaciona con el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. Estos resultados concuerdan con Lussier y Achua (2016) quienes sostienen que se debe establecer puntos de control y comprometer a los integrantes a cumplir con sus responsabilidades, además, indican la implementación de plazos de entrega para tareas breves y puntos de control con un seguimiento y retroalimentación para procesos más complejos, esto permite la delegación y el liderazgo (p. 268), asimismo, agregan que “los equipos efectivos, por lo general, disfrutan de líderes de equipo efectivos quienes emplean múltiples tácticas de influencia para controlar y dirigir las acciones de los miembros del equipo hacia el logro de las metas organizacionales” (p. 287). Teniendo en cuenta lo anterior, se analiza que existe un relación entre el trabajo en equipo y el control

en la gestión administrativa ya que se debe establecer sistemas de control a fin que todo el personal involucrado para lograr la meta o tarea conozca los principios de la evaluación, seguimiento o monitoreo del trabajo asignado, asimismo, se denota la importancia del líder de equipo, ya sea el directivo, subdirectivo o el encargado de comisión para lograr trabajar en equipo de manera efectiva, así también, se propicie el cumplimiento de los principios como el equilibrio, análisis de los problemas, toma de medidas correctivas y oportunidad.

VI. CONCLUSIONES

- Primera: En esta tesis se determinó como objetivo general la relación del trabajo en equipo y la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020, concluyendo que existe una alta correlación significativa ($\rho=0.884$, $p=0.000<0.05$) indicando que ha mayor trabajo en equipo se logra una mejor gestión administrativa en los procesos de planeación, organización, dirección y control.
- Segunda: Con respecto al primer objetivo específico, se determinó la relación entre trabajo en equipo y la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020, concluyendo que existe una alta correlación significativa ($\rho=0.833$, $p=0.000<0.05$) indicando que el trabajo en equipo se relaciona con la consecución de la misión y visión así como con la determinación de los objetivos y estrategias correspondientes al proceso de planeación de la gestión administrativa.
- Tercera: Con respecto al segundo objetivo específico, se determinó la relación entre trabajo en equipo y la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020, concluyendo que existe una alta correlación significativa ($\rho=0.837$, $p=0.000 < 0.05$) indicando que el trabajo en equipo se relaciona con la división de trabajo, estructura organizativa y la coordinación, las cuales corresponden al proceso de organización de la gestión administrativa.
- Cuarta: Con respecto al tercer objetivo específico, se determinó la relación entre trabajo en equipo y la dirección de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020, concluyendo que existe una alta correlación significativa ($\rho=0.833$, $p=0.000 < 0.05$) indicando que el trabajo en equipo se relaciona con la dirección de la gestión administrativa respecto a los recursos humanos, materiales e informáticos.

Quinta: Con respecto al cuarto objetivo específico, se determinó la relación entre trabajo en equipo y el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020, concluyendo que existe una alta correlación significativa ($\rho=0.838$, $p=0.000 < 0.05$) indicando que el trabajo en equipo se relaciona con el control de la gestión administrativa respecto a los sistemas de control y a sus principios.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera: A los directivos de las instituciones educativas, se les propone reforzar el trabajo en equipo incidiendo en la motivación y compromiso, brindar los reconocimientos por el buen desempeño y su evaluación oportuna, así como compartir la información e impulsar la participación de todos los docentes.
- Segunda: A los directivos de las instituciones educativas, se les exhorta reforzar los espacios de comunicación y liderazgo para fortalecer y motivar a los docentes de tal manera, las actividades se realicen en consecución a los objetivos y metas trazadas que permita realizar de manera eficaz las tareas y actividades dentro de la institución educativa.
- Tercera: A las autoridades de la UGEL, se les plantea brindar estrategias que sean aplicables a la realidad de las instituciones educativas de su jurisdicción, además, se debe reconsiderar los presupuestos asignados a la institución educativa correspondiente a las comisiones, a fin que, puedan realizar la gestión y las acciones de la comisión asignada.
- Cuarta: A las autoridades de la UGEL, se les sugiere que deben evaluar la cantidad de personal que participa en la gestión administrativa, ya que en la percepción del personal de las instituciones educativas se encuentran a un nivel medio para desarrollar los trabajos asignados.
- Quinta: A las autoridades de la UGEL, se les propone que debe evaluar los equipos tecnológicos con los cuales cuentan las instituciones educativas, ya que en la percepción de los docentes se encuentran a un nivel medio, siendo necesario potenciarlo para que se realice la gestión con las herramientas necesarias.
- Sexta: A las autoridades de la UGEL, se les recomienda que organicen talleres de capacitación para que las instituciones educativas cuenten con un personal que brinde soporte informático oportuno a los

miembros, mas aún, que debido al contexto, es inevitable el uso de los recursos tecnológicos.

Séptima: A los directivos de la institución educativa, se les exhorta que deben reforzar el planeamiento de los sistemas de control, a fin que, los docentes conozcan el proceso del seguimiento de las actividades realizadas para cumplir la tarea asignada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover, C., Rico, R. y Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles, *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 7-16. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1914.pdf>
- Amaru, A (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. México, México. Pearson Educación de México (Primera edición)
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: Clave del éxito de las organizaciones. *Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables*, 4 (2), 58-76. DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España. La Muralla (Primera edición)
- Castillo, R. (2019). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores de la empresa Motores Diesel Andinos S.A., Lurín, 2018* (tesis pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39926>
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la investigación científica*. Lima. San marcos (Segunda edición)
- Chanchhuaña (2020) Gestión administrativa y compromiso organizacional según docentes de la institución educativa Perú - EE.UU. de Villa El Salvador, 2018. Tesis en Maestría en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa. Universidad Cesar Vallejo. Perú https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17520/Chanchhua%c3%b1a_RN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Citalán, B. (2019) *Trabajo en equipo y su relación en el clima organizacional realizado con el departamento de relacionistas del Restaurante Pollo Frito Albamar Tobogán, de la cabecera departamental de Quetzaltenango* (tesis

- pregrado) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/wevg/2019/05/43/Citalan-Bladimir.pdf>
- Duran, A. (2018). *Trabajo en equipo*. España. Elearning S.L. Recuperado de <https://www.peruebooks.com/ebook/0362285/trabajo-en-equipo>
- Fernández, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. La Rioja, Argentina. Tutor Formación. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=EAQKDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_g_e_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Freire, H. (2018) *Gestión administrativa en las instituciones de educación superior basada en planes de capacitación del personal administrativo y trabajadores* (tesis postgrado) Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28140>
- Gavilánez, M. (2016) *La gestión administrativa y su impacto en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3* (tesis postgrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/22691>
- Gómez, L. (2011). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI, *Investigación Educativa*, 14 (26), 39-49. Recuperado de https://sisbib.unmsm.edu.pe/BIBVIRTUAL/Publicaciones/Inv_Educativa/2010_n26/a04.pdf
- Gutiérrez, D. (2017). *Proceso de Gestión Administrativa y Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Foamflex S.A, Puente Piedra, 2017* (tesis pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12448>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw- Hill (Sexta edición)
- Huaraya, J. (2017). *Clima organizacional y gestión administrativa de la Empresa RELES S.R.L en el distrito de Breña, 2017* (tesis de pregrado). Universidad

- Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/27707>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración, un enfoque internacional*. México, México. Mc Graw Hill (Séptima edición)
- Koontz, H., Cannice, M. y Weihrich H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México, México. Mc Graw Hill (Decimocuarta edición)
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo*. México, México. Cengage Learning (Sexta edición) Recuperado de <https://www.libreriauca.com/products/liderazgo-teoria-aplicacion-y-desarrollo-de-habilidades-6a-ed>
- Montaño, A. (2015) *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Innovación y Cualificación S.L. Recuperado de <https://www.iceditorial.com/gestion-integrada-de-recursos-humanos-adgd0208/7327-comunicacion-efectiva-y-trabajo-en-equipo-uf0346-9788416758647.html>
- Martinez, A. (2018) *Habilidades Gerenciales, un reto para el trabajo en equipo*, Instituto Internacional de Investigacion y Desarrollo Tecnologico- INDTEC. 38 (1). Recuperado de http://indteca.com/omp/index.php/Coleccion_Indtec/catalog/book/2
- Martínez, A., Méndez, B., Osorio, E., García, G. y Toledo, R. (2017). *Metodología de la Investigación: Guía para el autoaprendizaje*. Oaxaca, México. COBAO (Primera edición)
- Ministerio de Educación. (2019). *Resolución Ministerial N°011-2019-Minedu*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/superiorpedagogica/decreto-supremo-011-2019-minedu/>
- Ministerio de Educación. (2020). *Resolución Viceministerial N°002-2020-Minedu*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/395171-002-2020-minedu>
- Ministerio de Educacion (2019) *Orientaciones para la Organización y Funcionamiento de las Redes Educativas Institucionales Públicas de Lima*

Metropolitana. Recuperado de https://www.dreim.gob.pe/interno/redeseducativas/RedesEducativas_ANEXO-1.pdf

Ministerio de Educacion (2016) Decreto Supremo N° 009-2016-MINEDU. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105063/_009-2016-MINEDU_-_09-08-2016_05_32_43_-DS_N__009-2016-MINEDU.pdf

Montaño, A. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Innovación y Cualificación S.L. Málaga, España.

Münch, L. (2018). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México, México. Pearson Educación de México (Tercera edición)

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U (Cuarta edición)

Pérez, A. (2018) *Satisfacción laboral y la gestión administrativa de los GADs Municipales de la provincia de Tungurahua* (tesis postgrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28321>

Ramírez, C. (2016). *Fundamentos de Administración*. Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones (Cuarta edición). Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Fundamentos-de-administraci%C3%B3n-4ed.pdf>

Ramírez, F. y Zwerg-Villegas, A. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-minister*. 20 (91-111). ISSN: 1692-0279. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327350004>

Robbins, S. y Culter M. (2018). *Administración*. México, México. Pearson Educación de México (Décimo tercera edición)

- Rodríguez, I. (2008) El modelo de trabajo en equipo. *Revista Española de Drogodependencias*. 33(4). Recuperado de http://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4_1.pdf
- Sánchez, J. (2006) *Fundamentos del trabajo en equipo*. Madrid, España. Mc Graw-Hill. Recuperado de https://kupdf.net/download/fundamentos-de-trabajo-en-equipo-para-equipos-de-trabajo_5af988aee2b6f59c477bebce_pdf
- Saucedo, M. (2019). *Gestión administrativa y compromiso organizacional de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pacanga – 2019* (tesis pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Chepén, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44873>
- Soto, M. (2019) *La gestión administrativa y el control presupuestario de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales* (tesis postgrado) Universidad Técnica de Ampato, Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://redi.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/68246>
- Vera, R. (2019). *Procesos administrativos y trabajo en equipo en la Facultad de Ciencias Empresariales en una universidad privada de Lima, 2018* (tesis pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39857>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

| Trabajo en equipo y su relación en la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la | Problema General | Objetivo General | Hipótesis General | Variable | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Metodología. | |
|--|---|--|--|------------------------|------------------------------------|--|---|---|--------------------------------------|
| | ¿Cómo el trabajo en equipo se relaciona con la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020? | Determinar la relación del trabajo en equipo y la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. | El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. | trabajo en equipo | Competencias y habilidades básicas | Compromiso Delegación y Gestión de reuniones Motivación | P1- P2 P3 P4-P5 | Diseño Descriptivo – correlacional <u>Investigación</u> Aplicada, descriptiva, cuantitativa y correlacional <u>Diseño</u> | |
| | Problemas Específicos | Objetivos Específicos | Hipótesis Específicos | Gestión administrativa | Planeación | Determinación de la misión y visión | P16-17 | | No experimental de corte transversal |
| | ¿Cómo el trabajo en equipo se relaciona entre | Determinar es la relación entre | El trabajo en equipo se relaciona | | | Determinación de los objetivos | P18 | | |
| | | | | | | Formación Conflicto Normalización Desempeño Disolución | P6-P7 P8-P9 P10-P11 P12-P13 P14-P15 | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--------------|----------------------------------|--------|--|------------------------------------|
| | relaciona con la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020? | trabajo en equipo y la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. | significativamente con la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. | | | Determinación de las estrategias | P19-20 | <u>Población</u> Muestra censada 41 docentes <u>Técnica</u> encuesta | |
| | ¿Cómo el trabajo en equipo se relaciona con la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020? | Determinar es la relación entre trabajo en equipo y la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. | El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. | | Organización | División de trabajo | P21-22 | <u>Instrumento</u> Cuestionario validado por Juicio de expertos <u>Análisis de</u> | |
| | ¿Cómo el trabajo en equipo se relaciona con la dirección de la | Determinar la relación entre trabajo en equipo y la dirección de la | El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la dirección de la | | | Estructuras | P23-24 | | <u>datos</u> Programa SPSS v.26 |
| | | | | | | Coordinación | P25 | | |
| | | | | | Dirección | Toma de decisiones | P26-27 | | |
| | | | | | | El liderazgo | P28-29 | | |

| | | | | | | | |
|--|---|--|--|---------|---------------------|--------|--|
| gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020? | gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. | gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. | | | La comunicacion | P30-31 | |
| ¿ Cómo el trabajo en equipo se relaciona con el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020? | Determinar es la relación entre trabajo en equipo y el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. | El trabajo en equipo se relaciona significativamente con el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas - 2020. | | Control | Sistemas de control | P32 | |
| | | | | | Principios | P33-34 | |

Anexo 2: Matriz de operacionalización

| Variable | Definición conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores | Escala | Técnica | Instrumento |
|--------------------------|---|---|--|---|---------|----------|--------------|
| Trabajo en equipo | Según Duran (2018) indica que el trabajo en equipo consiste en un grupo de personas que interactúan y que se conocen entre sí, tanto los aspectos positivos y negativos, logrando trabajar conjuntamente y produciendo en mayor y mejor calidad que juntando el trabajo individual de sus miembros. | La variable trabajo en equipo consiste en la capacidad de interactuar de las miembros de la organización formando equipo para una mayor productividad y utilidad, obteniendo mejores resultados que el trabajo individual. Se determinará en dos dimensiones; las competencias y habilidades básicas y las fases del trabajo en equipo. | <p>1. <i>Competencias y habilidades básicas</i></p> <p>2. <i>Proceso de trabajo en equipo.</i></p> | <p>- <i>Compromiso.</i></p> <p>- <i>Delegación y gestión de reuniones.</i></p> <p>- <i>Motivación.</i></p> <p>- <i>Formación</i></p> <p>- <i>Conflicto</i></p> <p>- <i>Normalización</i></p> <p>- <i>Desempeño</i></p> <p>- <i>Disolución</i></p> | Ordinal | Encuesta | Cuestionario |

| Variable | Definición conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores | Escala | Técnica | Instrumento |
|-------------------------------|--|--|---|---|---------|----------|--------------|
| Gestión administrativa | Münch (2018) indica que la administración es el proceso de coordinar los recursos para lograr la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad de tal manera lograr los objetivos de la organización. | La variable gestión administrativa se refiere a las actividades para la conducción de la organización a fin de aprovechar al máximo sus recursos, estas actividades corresponden al proceso de planeación, organización, dirección y control. Se determinará en cuatro dimensiones; planeación, organización, dirección y control. | <p>1. Planeación</p> <p>2. Organización</p> <p>3. Dirección</p> <p>4. Control</p> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Determinación de la misión y visión.</i> - <i>Determinación de los objetivos.</i> - <i>Determinación de las estrategias.</i> - <i>División de trabajo.</i> - <i>Estructuras de la organización.</i> - <i>Coordinación.</i> - <i>Toma de decisiones.</i> - <i>El liderazgo.</i> - <i>La comunicacion.</i> - <i>Sistemas de control.</i> - <i>Principios de control.</i> | Ordinal | Encuesta | Cuestionario |

Anexo 3: Instrumento

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

| PREGUNTAS | Marque su respuesta | | | | |
|--|---------------------|------------|---------|---------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Indicaciones: Estimado docente, por favor lea las preguntas detenidamente y seleccione una respuesta según su apreciación en base a la realidad de su institución educativa. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Sus respuestas serán aportes para el estudio y se mantendrá la confidencialidad respectiva. | Nunca | Casi nunca | A veces | Siempre | Casi |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | |
| Compromiso | | | | | |
| 1. ¿Considera que todos sus compañeros docentes saben trabajar en equipo? | | | | | |
| 2. ¿Considera que sus compañeros docentes evitan asumir responsabilidades? | | | | | |
| Delegación y Gestión de reuniones | | | | | |
| 3. ¿Considera que los encargados de comisiones comparten los documentos con todos los miembros del equipo en su debido momento? | | | | | |
| Motivación | | | | | |
| 4. ¿Considera que los padres de familia que forman parte de las comisiones cooperan voluntariamente? | | | | | |
| 5. ¿Piensa usted que las comisiones formadas cuentan con presupuestos para sus gastos? | | | | | |
| Formación | | | | | |
| 6. ¿Considera que los encargados de comisión saben coordinar con sus compañeros docentes creando ambiente agradable de trabajo? | | | | | |
| 7. ¿Considera que los encargados de comisiones escuchan todos los puntos de vista de los docentes para realizar los trabajos? | | | | | |
| Conflicto | | | | | |
| 8. ¿Considera que sus colegas docentes prefieren trabajar en equipo que individualmente? | | | | | |
| 9. ¿Considera que los documentos emitidos por el MINEDU son claros para resolver los conflictos o discrepancias del grupo? | | | | | |
| Normalización | | | | | |
| 10. ¿Considera que los trabajos requeridos por la UGEL se solicitan con anticipación para trabajar en equipo? | | | | | |
| 11. ¿Considera que las capacitaciones de la UGEL son útiles para que los encargados de comisión trabajen bien en sus comisiones? | | | | | |
| Desempeño | | | | | |

| PREGUNTAS | Marque su respuesta | | | | |
|---|---------------------|------------|---------|---------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p>Indicaciones:</p> <p>Estimado docente, por favor lea las preguntas detenidamente y seleccione una respuesta según su apreciación en base a la realidad de su institución educativa. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Sus respuestas serán aportes para el estudio y se mantendrá la confidencialidad respectiva.</p> | Nunca | Casi nunca | A veces | Siempre | Casi |
| 12. ¿Considera que en la IE, los equipos de trabajo reciben reconocimiento por buen desempeño? | | | | | |
| 13. ¿Considera que se mide el desempeño de los docentes en las comisiones? | | | | | |
| Disolución | | | | | |
| 14. ¿Considera que al finalizar el trabajo en equipo, el encargado de la comisión comparte con todos los docentes los resultados obtenidos? | | | | | |
| 15. ¿Considera que el encargado de la comisión realiza una evaluación final del trabajo realizado, con la participación de todos los docentes? | | | | | |

| PREGUNTAS | Marque su respuesta | | | | |
|---|---------------------|------------|---------|---------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p>Indicaciones:</p> <p>Estimado docente, por favor lea las preguntas detenidamente y seleccione una respuesta según su apreciación en base a la realidad de su institución educativa. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Sus respuestas serán aportes para el estudio y se mantendrá la confidencialidad respectiva.</p> | Nunca | Casi nunca | A veces | Siempre | Casi siempre |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | | | | |
| Determinación de la misión y visión | | | | | |
| 16. ¿Considera que con los recursos actuales de su IE se puede cumplir con la visión? | | | | | |
| 17. ¿Considera que todo el personal y padres de familia conocen la misión de la IE? | | | | | |
| Determinación de los objetivos | | | | | |
| 18. ¿Considera que la IE siempre cumple con las metas del año? | | | | | |
| Determinación de las estrategias | | | | | |
| 19. ¿Considera que las estrategias que brinda la UGEL concuerdan con la realidad de su IE? | | | | | |
| 20. ¿Considera que sus colegas docentes siempre cumplen con las estrategias acordadas en las comisiones? | | | | | |
| División de trabajo | | | | | |
| 21. ¿Considera que en la IE siempre se distribuye el trabajo teniendo en cuenta las habilidades de los docentes? | | | | | |
| 22. ¿Considera que en la IE siempre se asignan los trabajos a los docentes de manera clara? | | | | | |

| PREGUNTAS | Marque su respuesta | | | | |
|---|---------------------|------------|---------|---------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p>Indicaciones:</p> <p>Estimado docente, por favor lea las preguntas detenidamente y seleccione una respuesta según su apreciación en base a la realidad de su institución educativa. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Sus respuestas serán aportes para el estudio y se mantendrá la confidencialidad respectiva.</p> | Nunca | Casi nunca | A veces | Siempre | Casi siempre |
| Estructuras | | | | | |
| 23. ¿Considera que los padres de familia saben la estructura de funcionamiento del colegio? | | | | | |
| 24. ¿Considera que en la IE siempre se realiza las reuniones de coordinación dentro de la jornada de trabajo? | | | | | |
| Coordinación | | | | | |
| 25. ¿Considera que al finalizar las reuniones de coordinación siempre se logra conclusiones específicas? | | | | | |
| Toma de decisiones | | | | | |
| 26. ¿Considera que es importante invertir en herramientas tecnológicas para mejorar la toma de decisiones de sus jefes inmediatos? | | | | | |
| 27. ¿Piensa usted que sus jefes inmediatos tienden siempre a tomar buenas decisiones dentro del entorno de la gestión administrativa? | | | | | |
| El liderazgo | | | | | |
| 28. ¿Considera que sus jefes inmediatos son líderes por naturaleza al momento de trabajar en equipo? | | | | | |
| 29. ¿piensa usted que es necesario una capacitación de liderazgo en su área para mejorar los niveles de desempeño laboral? | | | | | |
| La comunicación | | | | | |
| 30. ¿piensa usted que existe una buena comunicación organizacional donde usted labora? | | | | | |
| 31. ¿Considera que sus jefes inmediatos comunican de manera eficaz sus deseos para una mejor gestión administrativa? | | | | | |
| Sistemas de control | | | | | |
| 32. ¿Considera que los sistemas de control son claros para realizar el seguimiento de la ejecución de los planes? | | | | | |
| Principios | | | | | |
| 33. ¿Considera que todos los docentes están satisfechos con el seguimiento realizado en la IE sin generar estrés ni temor? | | | | | |
| 34. ¿Considera que los instrumentos de control se aplican en el momento adecuado? | | | | | |

Anexo 4: Validación de instrumentos

Certificado de validez del instrumento v1 trabajo en equipo

| N° | DIMENSIONES/items | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | VARIABLE 1: Trabajo en equipo | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Dimensión 1: Compromiso | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | ¿Considera que todos sus compañeros docentes saben trabajar en equipo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | ¿Considera que sus compañeros docentes evitan asumir responsabilidades? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 2: Delegación y Gestión de reuniones | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 3 | ¿Considera que los encargados de comisiones comparten los documentos con todos los miembros del equipo en su debido momento? | | | | | | | |
| | Dimensión 3: Motivación | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 4 | ¿Considera que los padres de familia que forman parte de las comisiones cooperan voluntariamente? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | ¿Piensa usted que las comisiones formadas cuentan con presupuestos para sus gastos? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 4: Formación | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 6 | ¿Considera que los encargados de comisión saben coordinar con sus compañeros docentes creando ambiente agradable de trabajo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | ¿Considera que los encargados de comisiones escuchan todos los puntos de vista de los docentes para realizar los trabajos? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 5: Conflicto | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 8 | ¿Considera que sus colegas docentes prefieren trabajar en equipo que individualmente? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | ¿Considera que los documentos emitidos por el MINEDU son claros para resolver los conflictos o discrepancias del grupo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 6: Normalización | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 10 | ¿Considera que los trabajos requeridos por la UGEL se solicitan con anticipación para trabajar en equipo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | ¿Considera que las capacitaciones de la UGEL son útiles para que los encargados de comisión trabajen bien en sus comisiones? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 7: Desempeño | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 12 | ¿Considera que en la IE, los equipos de trabajo reciben reconocimiento por buen desempeño? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | ¿Considera que se mide el desempeño de los docentes en las comisiones? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| N° | DIMENSIONES/ítems VARIABLE 1: Trabajo en equipo | Pertinencia ^{a1} | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|---------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Dimensión 8:Disolución | | | | | | | |
| 14 | ¿Considera que el finalizar el trabajo en equipo, el encargado de la comisión comparte con todos los docentes los resultados obtenidos? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | ¿Considera que el encargado de la comisión realiza una evaluación final del trabajo realizado, con la participación de todos los docentes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

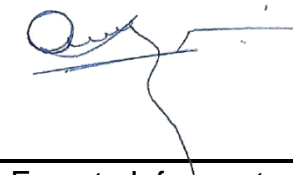
Observaciones (precisar si hay suficiencia): si existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (✓) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador.

Dr/ Mg: Mg. Aldo Alfonso López Kitano

DNI ..09754852



Firma del Experto Informante.

Especialidad del validador:metodólogo.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

4..de...diciembre...del 2020

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

| N° | DIMENSIONES/ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | VARIABLE 2: Gestión administrativa | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Determinación de la misión y visión | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 16 | ¿Considera que con los recursos actuales de su IE se puede cumplir con la visión? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | ¿Considera que todo el personal y padres de familia conocen la misión de la IE? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Determinación de los objetivos | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 18 | ¿Considera que la IE siempre cumple con las metas del año? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Determinación de las estrategias | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 19 | ¿Considera que las estrategias que brinda la UGEL concuerdan con la realidad de su IE? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | ¿Considera que sus colegas docentes siempre cumplen con las estrategias acordadas en las comisiones? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | División de trabajo | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 21 | ¿Considera que en la IE siempre se distribuye el trabajo teniendo en cuenta las habilidades de los docentes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | ¿Considera que en la IE siempre se asignan los trabajos a los docentes de manera clara? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Estructuras | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 23 | ¿Considera que los padres de familia saben la estructura de funcionamiento del colegio? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 24 | ¿Considera que en la IE siempre se realiza las reuniones de coordinación dentro de la jornada de trabajo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Coordinación | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 25 | ¿Considera que al finalizar las reuniones de coordinación siempre se logra conclusiones específicas? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Toma de decisiones | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 26 | ¿Considera que es importante invertir en herramientas tecnológicas para mejorar la toma de decisiones de sus jefes inmediatos? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 27 | ¿Piensa usted que sus jefes inmediatos tienden siempre a tomar buenas decisiones dentro del entorno de la gestión administrativa? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | El liderazgo | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 28 | ¿Considera que sus jefes inmediatos son líderes por naturaleza al momento de trabajar en equipo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 29 | ¿piensa usted que es necesario una capacitación de liderazgo en su área para mejorar los niveles de desempeño laboral? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | La comunicación | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 30 | ¿ piensa usted que existe una buena comunicación organizacional donde usted labora? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 31 | ¿Considera que sus jefes inmediatos comunican de manera eficaz sus deseos para una mejor gestión administrativa? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Sistemas de control | Si | No | Si | No | Si | No | |

| N° | DIMENSIONES/ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | VARIABLE 2: Gestión administrativa | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 32 | ¿Considera que los sistemas de control son claros para realizar el seguimiento de la ejecución de los planes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Principios | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 33 | ¿Considera que todos los docentes están satisfechos con el seguimiento realizado en la IE sin generar estrés ni temor? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 34 | ¿Considera que los instrumentos de control se aplican en el momento adecuado? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ si existe suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (✓) Aplicable después de corregir () No aplicable ()
 Apellidos y nombres del juez validador.

Dr/ Mg: _____ Mg. Aldo Alfonso López Kitano _____



 Firma del Experto Informante.

DNI 09754852
 Especialidad del validador:metodólogo.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

4..de...diciembre...del 2020

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V1 TRABAJO EN EQUIPO

| N° | DIMENSIONES/ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | VARIABLE 1: Trabajo en equipo | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Dimensión 1: Compromiso | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | ¿Considera que todos sus compañeros docentes saben trabajar en equipo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | ¿Considera que sus compañeros docentes evitan asumir responsabilidades? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 2: Delegación y Gestión de reuniones | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 3 | ¿Considera que los encargados de comisiones comparten los documentos con todos los miembros del equipo en su debido momento? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 3: Motivación | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 4 | ¿Considera que los padres de familia que forman parte de las comisiones cooperan voluntariamente? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | ¿Piensa usted que las comisiones formadas cuentan con presupuestos para sus gastos? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 4: Formación | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 6 | ¿Considera que los encargados de comisión saben coordinar con sus compañeros docentes creando ambiente agradable de trabajo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | ¿Considera que los encargados de comisiones escuchan todos los puntos de vista de los docentes para realizar los trabajos? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 5: Conflicto | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 8 | ¿Considera que sus colegas docentes prefieren trabajar en equipo que individualmente? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | ¿Considera que los documentos emitidos por el MINEDU son claros para resolver los conflictos o discrepancias del grupo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 6: Normalización | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 10 | ¿Considera que los trabajos requeridos por la UGEL se solicitan con anticipación para trabajar en equipo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | ¿Considera que las capacitaciones de la UGEL son útiles para que los encargados de comisión trabajen bien en sus comisiones? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 7: Desempeño | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 12 | ¿Considera que en la IE, los equipos de trabajo reciben reconocimiento por buen desempeño? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | ¿Considera que se mide el desempeño de los docentes en las comisiones? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 8: Disolución | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 14 | ¿Considera que al finalizar el trabajo en equipo, el encargado de la comisión comparte con todos los docentes los resultados obtenidos? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | ¿Considera que el encargado de la comisión realiza una evaluación final del trabajo realizado, con la participación de todos los docentes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ si existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (✓) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador.

Dr/ Mg: _____ Mg. Michel Jaime Mendez Escobar

DNI:10797162.....

Especialidad del validador:Temático.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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



Firma del Experto Informante.

4 de diciembre del 2020

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

| N° | DIMENSIONES/ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | VARIABLE 2: Gestión administrativa | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Determinación de la misión y visión | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 16 | ¿Considera que con los recursos actuales de su IE se puede cumplir con la visión? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | ¿Considera que todo el personal y padres de familia conocen la misión de la IE? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Determinación de los objetivos | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 18 | ¿Considera que la IE siempre cumple con las metas del año? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Determinación de las estrategias | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 19 | ¿Considera que las estrategias que brinda la UGEL concuerdan con la realidad de su IE? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | ¿Considera que sus colegas docentes siempre cumplen con las estrategias acordadas en las comisiones? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | División de trabajo | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 21 | ¿Considera que en la IE siempre se distribuye el trabajo teniendo en cuenta las habilidades de los docentes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | ¿Considera que en la IE siempre se asignan los trabajos a los docentes de manera clara? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Estructuras | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 23 | ¿Considera que los padres de familia saben la estructura de funcionamiento del colegio? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 24 | ¿Considera que en la IE siempre se realiza las reuniones de coordinación dentro de la jornada de trabajo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Coordinación | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 25 | ¿Considera que al finalizar las reuniones de coordinación siempre se logra conclusiones específicas? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Toma de decisiones | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 26 | ¿Considera que es importante invertir en herramientas tecnológicas para mejorar la toma de decisiones de sus jefes inmediatos? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 27 | ¿Piensa usted que sus jefes inmediatos tienden siempre a tomar buenas decisiones dentro del entorno de la gestión administrativa? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | El liderazgo | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 28 | ¿Considera que sus jefes inmediatos son líderes por naturaleza al momento de trabajar en equipo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 29 | ¿piensa usted que es necesario una capacitación de liderazgo en su área para mejorar los niveles de desempeño laboral? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | La comunicación | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 30 | ¿ piensa usted que existe una buena comunicación organizacional donde usted labora? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 31 | ¿Considera que sus jefes inmediatos comunican de manera eficaz sus deseos para una mejor gestión administrativa? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Sistemas de control | Si | No | Si | No | Si | No | |

| N° | DIMENSIONES/ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | VARIABLE 2: Gestión administrativa | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 32 | ¿Considera que los sistemas de control son claros para realizar el seguimiento de la ejecución de los planes? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Principios | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 33 | ¿Considera que todos los docentes están satisfechos con el seguimiento realizado en la IE sin generar estrés ni temor? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 34 | ¿Considera que los instrumentos de control se aplican en el momento adecuado? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ si existe
suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (✓) Aplicable después de corregir () No aplicable
()

Apellidos y nombres del juez validador.

Dr/ Mg: _____ Mg. Michel Jaime Mendez Escobar

DNI:10797162.....

Especialidad del validador:Temático.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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



Firma del Experto Informante.

Anexo 5: Matriz de datos

| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Trabajador 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Trabajador 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| Trabajador 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Trabajador 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Trabajador 5 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| Trabajador 6 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Trabajador 7 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Trabajador 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| Trabajador 9 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 |
| Trabajador 10 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Trabajador 11 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Trabajador 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| Trabajador 13 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| Trabajador 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| Trabajador 15 | 2 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Trabajador 16 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Trabajador 17 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| Trabajador 18 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Trabajador 19 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Trabajador 20 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| Trabajador 21 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| Trabajador 22 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Trabajador 23 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Trabajador 24 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| Trabajador 25 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| Trabajador 26 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Trabajador 27 | 2 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Trabajador 28 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| Trabajador 29 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| Trabajador 30 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| Trabajador 31 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Trabajador 32 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| Trabajador 33 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Trabajador 34 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Trabajador 35 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Trabajador 36 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| Trabajador 37 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| Trabajador 38 | 4 | 1 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Trabajador 39 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Trabajador 40 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| Trabajador 41 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |