

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa
Local Cotabambas, 2024

Presentado por:

Sandra Maribel Pacco Vilches

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



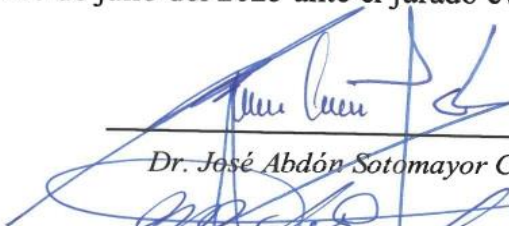
TESIS

**Trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional en la Unidad de
Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024**

Presentado por **Sandra Maribel Pacco Vilches**, para optar el título de
Licenciado en Administración

Sustentado y aprobado el 10 de julio del 2025 ante el jurado evaluador:

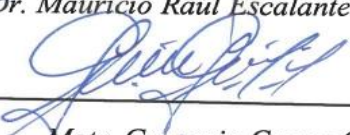
Presidente:


Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla

Primer miembro:


Dr. Mauricio Raúl Escalante Cárdenas

Segundo miembro:


Mgtr. Gregorio Gauna Chino

Asesor:


Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 029-2025

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024”**, para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bachiller **Sandra Maribel Pacco Vilches**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 16% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 01 de septiembre de 2025.


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Percy Fritz Puga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPP/D/-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

A la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, mi profundo agradecimiento por abrirme las puertas del conocimiento y brindarme la oportunidad de formarme académicamente.

A mi querida familia, cuyo amor incondicional, presencia constante en los momentos más difíciles y permanente impulso han sido el pilar fundamental a lo largo de este proceso.

A mi asesora, por su tiempo, dedicación y valiosa orientación durante el desarrollo de este trabajo de investigación; su experiencia y compromiso han sido determinantes para culminar esta etapa académica.

Al Mg. Wilfredo Salas Laime, por su valiosa orientación, constante guía y compromiso durante todo el proceso de investigación, brindando su apoyo y conocimientos que hicieron posible el desarrollo y culminación de este trabajo.



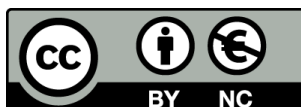
Dedicatoria

Agradezco a Dios por haberme concedido la vida, la salud y el discernimiento necesarios para culminar esta etapa. Su guía constante ha sido determinante en mi desarrollo académico. Asimismo, a mis ángeles en el cielo, cuya memoria y amor han sido fuente de inspiración y fortaleza a lo largo de este proceso.



Trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa
Local Cotabambas, 2024
Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del Problema	9
1.2.1 Problema general	9
1.2.2 Problemas específicos	9
1.3 Justificación de la investigación	9
CAPÍTULO II	11
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	11
2.1 Objetivos de la investigación	11
2.2.1 Objetivo general	11
2.2.2 Objetivos específicos	11
2.2 Hipótesis de la investigación	11
2.2.1 Hipótesis general	11
2.2.2 Hipótesis específicas	11
2.3 Operacionalización de variables	12
CAPÍTULO III	14
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	14
3.1 Antecedentes	14
3.2 Marco teórico	20
3.2.1 Teorías y Modelos del Trabajo en equipo	20
3.2.2 Teorías y modelos de gestión institucional	32
3.3 Marco conceptual	43
CAPÍTULO IV	46
METODOLOGÍA	46
4.1 Tipo y nivel de investigación	46
4.2 Diseño de la investigación	46
4.3 Descripción ética de la investigación	47
4.4 Población y muestra	47
4.5 Procedimiento	48



4.6	Técnica e instrumentos	48
4.7	Estadístico de investigación	50
CAPÍTULO V		51
RESULTADOS Y DISCUSIONES		51
5.1	Análisis de resultados	51
5.2	Contrastación de hipótesis	73
5.2	Discusión	84
CAPÍTULO VI		91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		91
6.1	Conclusiones	91
6.2	Recomendaciones	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		95
ANEXOS		102

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de la variable trabajo en equipo y gestión institucional	12
Tabla 2 Población del estudio	47
Tabla 3 Escala (Baremo) Variables de Trabajo en equipo y Gestión institucional	50
Tabla 4 Resultados de los servidores en función al género	51
Tabla 5 Resultados de los servidores en función a la edad	52
Tabla 6 Resultados de los servidores en función de la formación académica	53
Tabla 7 Resultados de los servidores en función a la situación laboral	54
Tabla 8 Resultados de los servidores en función al tiempo de servicio	55
Tabla 9 Resultados en torno al trabajo en equipo	56
Tabla 10 Resultados en relación con la dimensión de complementariedad	57
Tabla 11 Resultados en relación con la dimensión de coordinación	58
Tabla 12 Resultados en relación con la dimensión de comunicación	59
Tabla 13 Resultados en relación con la dimensión de confianza	60
Tabla 14 Resultados en relación con la dimensión de compromiso	61
Tabla 15 Resultados en relación de gestión institucional	62
Tabla 16 Resultados en relación con la dimensión de planeación	63
Tabla 17 Resultados en relación con la dimensión de organización	64
Tabla 18 Resultados en relación con la dimensión de Dirección	65
Tabla 19 Resultados en relación con la dimensión de Control	66
Tabla 20 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo general	67
Tabla 21 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 1	68
Tabla 22 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 2	69
Tabla 23 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 3	70
Tabla 24 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 4	71
Tabla 25 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 5	72
Tabla 26 Trabajo en equipo y su relación con gestión institucional	73
Tabla 27 Complementariedad de equipo y su relación con gestión institucional	75
Tabla 28 Coordinación de equipo y su relación con gestión institucional	77
Tabla 29 Comunicación de equipo y su relación con gestión institucional	79
Tabla 30 Confianza de equipo y su relación con gestión institucional	81
Tabla 31 Compromiso de equipo y su relación con gestión institucional	83

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 El modelo IPO en la formación para trabajar en equipo	22
Figura 2 Modelo de las 7T del trabajo en equipo	23
Figura 3 Modelo GRPI del trabajo en equipo	24
Figura 4 Modelo de la 5c del trabajo en equipo	25
Figura 5 Fase del proceso administrativo para una buena gestión institucional	35
Figura 6 Funciones de la administración para una efectiva gestión	36
Figura 7 Funciones gerenciales para una efectiva gestión	37
Figura 8 Resultados de los servidores en función al género	51
Figura 9 Resultados de los servidores en función a la edad	52
Figura 10 Resultados en función de la formación académica de los servidores	53
Figura 11 Resultados de los servidores en función a la situación laboral	54
Figura 12 Resultados en función del tiempo de servicio de los servidores	55
Figura 13 Resultados a nivel de trabajo en equipo	56
Figura 14 Resultados en relación con la dimensión de complementariedad	57
Figura 15 Resultados a nivel de dimensión de coordinación	58
Figura 16 Resultados en relación con la dimensión de comunicación	59
Figura 17 Resultados en la relación con la dimensión de confianza	60
Figura 18 Resultados en relación con la dimensión de compromiso	61
Figura 19 Resultados en relación de gestión institucional	62
Figura 20 Resultados a nivel de dimensión planeación	63
Figura 21 Resultados en relación con la dimensión de organización	64
Figura 22 Resultados en relación con la dimensión de Dirección	65
Figura 23 Resultados en relación con la dimensión de Control	66
Figura 24 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo general	67
Figura 25 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 1	68
Figura 26 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 2	69
Figura 27 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 3	70
Figura 28 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 4	71
Figura 29 Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 5	72
Figura 30 Trabajo en equipo y su relación con gestión institucional (grafico de dispersión).	74
Figura 31 Complementariedad y su relación con gestión institucional	76
Figura 32 Coordinación de equipo y su relación con gestión institucional	78
Figura 33 Comunicación de equipo y su relación con gestión institucional	80
Figura 34 Confianza de equipo y su relación con gestión institucional	82
Figura 35 Compromiso de equipo y su relación con gestión institucional	84

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo constituye un pilar esencial para el fortalecimiento de la gestión institucional, especialmente en contextos educativos donde la colaboración efectiva entre los miembros es determinante para alcanzar los objetivos organizacionales. En la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Cotabambas, esta dinámica adquiere especial relevancia, ya que la articulación entre directivos, especialistas y personal administrativo resulta clave para mejorar continuamente la calidad del servicio educativo y responder de forma oportuna a las demandas del sistema.

El trabajo en equipo implica la integración armónica de habilidades, conocimientos y esfuerzos de los miembros de una organización para lograr un fin común. Por su parte, la gestión institucional comprende el conjunto de procesos de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales y financieros, orientados a garantizar el cumplimiento de metas institucionales. En una UGEL, esto se traduce en acciones coordinadas que promuevan la equidad, la eficiencia operativa, la participación comunitaria y el aseguramiento de la calidad educativa.

Diversos estudios evidencian que la sinergia generada por equipos cohesionados incide positivamente en la toma de decisiones, la ejecución de políticas educativas y la mejora continua de procesos. En este sentido, analizar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional se vuelve decisivo para diseñar estrategias de mejora que fortalezcan la cultura organizacional y optimicen los resultados institucionales.

Este estudio tiene como objetivo principal determinar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la UGEL Cotabambas. La investigación busca generar evidencia útil para orientar intervenciones que impulsen una gestión más participativa, eficiente y centrada en el desarrollo educativo.

La estructura del presente trabajo se organiza en seis capítulos que permiten abordar de manera ordenada y coherente el proceso investigativo.

El primer capítulo comprende el planteamiento del problema, donde se identifica la situación problemática, se formula el problema general y los problemas específicos; asimismo, se definen



los objetivos de la investigación, se justifica su pertinencia, relevancia social y académica, y se establece la delimitación espacial, temporal y temática del estudio.

El segundo capítulo desarrolla las hipótesis de investigación, tanto general como específicas, y la operacionalización de las variables, detallando sus dimensiones, indicadores e ítems que orientan la recolección y análisis de los datos.

En el tercer capítulo se presenta una revisión de los antecedentes relevantes a nivel internacional, nacional y local, así como el marco teórico que sustenta conceptualmente las variables en estudio, construyendo las bases para una interpretación crítica de los resultados.

El cuarto capítulo describe la metodología de investigación, especificando el tipo y diseño de estudio, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el procedimiento metodológico seguido y los criterios éticos que guían el trabajo.

En el quinto capítulo, se realiza la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos, así como la contrastación de hipótesis y la discusión con base en la teoría y los estudios previos.

Finalmente, el sexto capítulo expone las conclusiones y recomendaciones derivadas de los hallazgos, y se complementa con las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación y los anexos que sustentan la validez y confiabilidad del estudio.



RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024. La investigación fue de tipo básico, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 60 servidores públicos, a quienes se aplicó un cuestionario validado por juicio de expertos. Se obtuvo una alta confiabilidad, evidenciada por coeficientes de Cronbach de 0.945 para la variable trabajo en equipo y 0.931 para gestión institucional. Los resultados mostraron que el 58.3% de los participantes presentaron niveles deficientes y aceptables en trabajo en equipo, mientras que el 41.7% alcanzó un nivel bueno, lo que evidencia la necesidad de fortalecer esta competencia. En cuanto a la gestión institucional, el 81.6% la calificó entre deficiente y aceptable, y solo el 18.3% la consideró buena, reflejando áreas que requieren atención para mejorar la gestión dentro de la organización. El análisis estadístico reveló una relación positiva alta entre el trabajo en equipo y la gestión institucional, con un coeficiente de Spearman de 0.826 y un valor de significancia de 0.000. Se concluye que mejorar el trabajo en equipo contribuiría significativamente al fortalecimiento de la gestión institucional, por lo que se recomienda implementar estrategias orientadas a fomentar la colaboración y cohesión entre los servidores.

Palabras clave: *trabajo en equipo, gestión institucional, coordinación, compromiso*



ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between teamwork and institutional management in the Cotabambas Local Educational Management Unit, 2024. The research was basic, with a quantitative approach and non-experimental cross-sectional design. The population was made up of 60 public servants, to whom a questionnaire validated by expert judgment was applied. High reliability was obtained, evidenced by Cronbach coefficients of 0.945 for the teamwork variable and 0.931 for institutional management. The results showed that 58.3% of the participants presented deficient and acceptable levels of teamwork, while 41.7% reached a good level, which shows the need to strengthen this competence. Regarding institutional management, 81.6% rated it between poor and acceptable, and only 18.3% considered it good, reflecting areas that require attention to improve management within the organization. The statistical analysis revealed a high positive relationship between teamwork and institutional management, with a Spearman coefficient of 0.826 and a significance value of 0.000. It is concluded that improving teamwork would contribute significantly to strengthening institutional management, so it is recommended to implement strategies aimed at promoting collaboration and cohesion between servers.

Keywords: *teamwork, institutional management, coordination, commitment*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Las instituciones públicas son organismos que requieren una coordinación armoniosa, donde la colaboración y el compromiso de todos sus miembros sean fundamentales. Esta cooperación es esencial para lograr una gestión exitosa dentro de la institución, lo cual se traduce en resultados satisfactorios (Cervantes et al., 2020).

Según Sánchez et al. (2023), la producción científica sobre el trabajo en equipo a nivel mundial se concentra en países desarrollados, destacándose su importancia para la gestión institucional. Los continentes con mayor registro de publicaciones son Norteamérica, Asia y Europa, liderados por Estados Unidos (171 artículos), China (71) y Alemania (64). Durante la pandemia de COVID-19, estos países mantuvieron su liderazgo con 23, 19 y 17 documentos respectivamente, mientras que países como Eslovaquia e Irán, incrementaron significativamente su productividad científica en este tema. Estos datos evidencian que el trabajo en equipo es clave para optimizar la gestión institucional, ya que fomenta la colaboración, mejorando el desempeño y la productividad individual y colectiva, generando beneficios tanto para las personas como para las organizaciones. Por otro lado, en España, el 78% de la población afirma que las empresas valoran el trabajo en equipo y la adaptación. Por otro lado, un 66% de las compañías ya capacitan en estas habilidades. (Munera, 2018).

En America Latina, según Treviño y Abreu (2018), en México el trabajo en equipo enfrenta problemas por disfuncionalidad organizacional, liderazgo deficiente y falta de comunicación y confianza. Esto afecta la gestión y productividad, dificultando la coordinación y el logro de objetivos, requiriendo liderazgo eficaz. Así mismo, Ros Guasch (2020) identificó problemas en el trabajo en equipo que afectan la gestión, como una comprensión limitada del concepto, conflictos internos, dificultad para adaptarse tras éxitos y la inestabilidad causada por cambios en la composición de los equipos para mantener su eficacia.



Adicionalmente, Deskbird (2023), menciona que el 39% de los empleados necesitan más colaboración, pero solo el 9% tiene herramientas eficaces. Aunque el 75% valora el trabajo en equipo, la falta de sistemas adecuados reduce la productividad, afectando el 30% del rendimiento con herramientas colaborativas. También, El trabajo en equipo enfrenta desafíos como roles poco claros, liderazgo ineficaz y falta de confianza, lo que genera conflictos y dificulta la identificación de objetivos comunes (Pérez y Azzollini, 2013). Además, la comunicación deficiente afecta las relaciones y provoca malentendidos (ECLASS, 2022).

Por otro lado, en el Perú, según el estudio de Prado (2018) reporta que en la comisaría de San Jerónimo, el 80.65% del personal policial presenta un nivel bajo de trabajo en equipo, con solo un 16.13% en un nivel alto y un 3.23% en un nivel medio. Esto evidencia deficiencias en integración, organización e interacción. Por su parte, Carhuanchó (2019) indica que, aunque el 57.89% de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Junín considera adecuado el trabajo en equipo, un 28.42% lo percibe en un nivel bajo, un 8.42% en un nivel alto y un 5.26% en un nivel deficiente, destacando problemas en coordinación, innovación, habilidades y toma de decisiones.

Sánchez-Rodríguez et al. (2021) identificaron problemas en la gestión institucional y el trabajo en equipo, como la indefinición de roles (20%), liderazgo insuficiente (15%), desconfianza (10%) y comunicación inadecuada (10%). También destacan confusión de roles (5%), falta de capacitación (5%) y objetivos poco claros (5%), además de reuniones improductivas (5%), ausencia de visión estratégica (5%) y miembros que no contribuyen (5%). Mantilla y García (2010) refuerzan que los cambios constantes exigen capacitación continua, ya que la falta de claridad en objetivos y liderazgo afecta el desempeño, sumado a la resistencia al cambio y reuniones ineficaces.

En el ámbito de la gestión institucional y la planeación, también se evidencian deficiencias significativas. Carhuanchó (2019) señala que el 14.7% del desarrollo organizacional es evaluado como deficiente y el 26.3% como bajo, revelando fallas en tecnologías, procesos, personas, seguridad y empatía. Por otro lado, Alegria (2021) informó que, de 72 trabajadores encuestados, aunque el 69.4% considera eficiente la gestión, planeación y organización, un 23.6% la califica como regular, un 5.6% como deficiente y un 1.4% como muy deficiente, lo que refleja carencias en estos procesos.



Gutierrez (2021) destacó que, aunque el 61.54% de los docentes encuestados afirman que siempre se realiza la gestión institucional, un 34.62% indica que solo se realiza a veces y un 3.85% manifiesta que nunca se lleva a cabo, lo cual genera preocupación. Estos resultados resaltan problemas en liderazgo directivo, planificación estratégica, evaluación, clima institucional y capacidades personales. Así mismo, Ccente (2021) señala que en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, solo el 16.1% de los trabajadores califican el trabajo en equipo como excelente, mientras el 73.2% lo considera muy bueno y el 10.7% bueno, evidenciando retos en liderazgo y responsabilidad.

La Unidad Ejecutora Región Apurímac - Educación Cotabambas muestra una alta ejecución presupuestaria del 99.5% (MEF, 2024). Sin embargo, según el el informe de la Contraloría General de la República (2024), la entidad carece de directivas, manuales y protocolos internos específicos para el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), lo cual compromete la seguridad de la información financiera. La ausencia de políticas de respaldo de datos y de lineamientos claros para la gestión de usuarios incrementa significativamente el riesgo de pérdida, manipulación o acceso no autorizado a la información, afectando directamente la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos almacenados. Esta situación pone en peligro el cumplimiento de los objetivos de gestión del SIAF y limita la eficiencia operativa de la entidad.

En la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Cotabambas, la articulación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional evidencia vacíos que comprometen el cumplimiento eficiente de los objetivos educativos. En la dimensión complementariedad, si bien existe una diversidad de perfiles profesionales, esta no siempre es gestionada estratégicamente, lo que limita la integración efectiva de habilidades y conocimientos. La interdependencia de tareas se debilita cuando los roles no están claramente definidos o no se promueve una cultura de colaboración horizontal. Esto reduce la capacidad del equipo para generar sinergias, dificultando la innovación y la solución conjunta de problemas.

En cuanto a la coordinación, la distribución de tareas presenta desequilibrios, lo que repercute en la percepción de carga laboral injusta. La ausencia de un liderazgo eficaz, capaz de integrar visiones, motivar al grupo y tomar decisiones participativas, se traduce en una baja cohesión. Asimismo, se advierten limitaciones en los mecanismos formales de resolución de problemas, y una participación desigual en espacios de deliberación colectiva. En la comunicación, aunque existen canales institucionales, no siempre garantizan la claridad, escucha activa ni la retroalimentación constructiva, lo que genera



malentendidos y afecta el clima laboral. La dimensión de confianza también presenta vacíos importantes: el respeto mutuo y la creencia en las capacidades del otro no están plenamente interiorizados, lo que debilita el compromiso colectivo. Finalmente, en la dimensión de compromiso, se observa que algunos integrantes del equipo muestran baja identificación con los objetivos institucionales, lo que se traduce en limitada colaboración y escaso apoyo entre pares, afectando la cultura organizacional.

Por otro lado, la gestión institucional enfrenta desafíos que repercuten directamente en la efectividad del trabajo organizacional. En la dimensión de planeación, las metas institucionales no siempre son claras o compartidas, dificultando su apropiación por parte del equipo. A esto se suma una identificación insuficiente de recursos, lo que obstaculiza el diseño de estrategias realistas y coherentes. La falta de indicadores de desempeño pertinentes limita la evaluación objetiva de los avances institucionales. En la organización, una estructura funcional poco clara y una distribución inadecuada de recursos humanos y materiales dificultan la coordinación entre áreas, generando duplicidades o vacíos en la ejecución de tareas.

La dimensión de dirección presenta también aspectos críticos. La toma de decisiones muchas veces se centraliza, sin una estrategia que promueva el liderazgo distribuido o el desarrollo del talento humano. Esta situación reduce la capacidad de anticiparse a conflictos o de manejarlos con enfoque preventivo. En cuanto al control, existen debilidades en la evaluación sistemática del desempeño institucional y en la gestión de riesgos, lo cual limita la capacidad de reacción ante desviaciones que afectan la calidad del servicio educativo.

Estas limitaciones evidenciadas entre las dimensiones del trabajo en equipo y la gestión institucional reflejan la necesidad de implementar estrategias integrales de mejora. En este contexto, fortalecer la cultura de trabajo colaborativo, consolidar liderazgos participativos y establecer mecanismos claros de planificación, seguimiento y evaluación se convierte en una prioridad urgente para lograr una gestión institucional efectiva.

Por tanto, si no se abordan adecuadamente los problemas identificados en el trabajo en equipo y la gestión institucional, la UGEL Cotabambas podría enfrentar dificultades para alcanzar sus objetivos y cumplir su misión. Mejorar la coordinación, la comunicación, el liderazgo y la planeación es fundamental para optimizar el desempeño institucional y generar un impacto positivo en la comunidad educativa.



1.2 Enunciado del Problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera se relaciona el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre la complementariedad de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024?
- ¿Qué relación existe entre la coordinación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024?
- ¿Qué relación existe entre la comunicación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024?
- ¿Qué relación existe entre confianza de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024?
- ¿Qué relación existe entre el compromiso de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024?

1.3 Justificación de la investigación

Hernández y Mendoza (2018), “señala el para qué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (p. 45).

1.3.1 Conveniencia

La investigación es conveniente porque aborda una problemática directamente vinculada al funcionamiento de la UGEL Cotabambas. Al enfocarse en la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional, responde a la necesidad de mejorar las dinámicas colaborativas, lo que puede traducirse en una mayor eficiencia en los procesos administrativos y educativos. Este enfoque permite identificar áreas de mejora y proponer estrategias para optimizar el desempeño de la institución, lo que resulta crucial en el contexto de la educación pública.



1.3.2 Valor teórico o de conocimiento

La investigación busca profundizar en la comprensión de la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional, aportando nuevos conocimientos basados en antecedentes y fundamentos teóricos. Esto no solo resalta la importancia de estas dinámicas en el ámbito educativo, sino que también ofrece una base para mejorar la eficacia y fomentar habilidades colaborativas que beneficien el éxito organizacional.

1.3.3 Utilidad metodológica

La presente investigación, de tipo básico y nivel correlacional, adopta un diseño metodológico no experimental de corte transversal, lo que permite analizar la relación existente entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en un momento específico del tiempo, sin manipular las variables. Desde esta perspectiva, el estudio contribuye significativamente al diseño y validación de instrumentos metodológicamente fiables y válidos, orientados a la recolección precisa de datos relevantes. Esta rigurosidad metodológica garantiza resultados representativos que permiten comprender mejor la problemática abordada. Además, los instrumentos desarrollados pueden ser replicados y adaptados en futuras investigaciones similares, especialmente en el ámbito educativo, constituyéndose así en un valioso referente para estudios posteriores que busquen fortalecer la gestión institucional mediante el trabajo colaborativo.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.2.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

2.2.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación que existe entre la complementariedad de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.
- Establecer la relación que existe entre la coordinación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.
- Establecer la relación que existe entre la comunicación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.
- Establecer la relación que existe entre la confianza de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.
- Establecer la relación que existe entre el compromiso de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

2.2.2 Hipótesis específicas

- Existe una relación positiva entre la complementariedad de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.



- Existe una relación positiva entre la coordinación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.
- Existe una relación positiva entre la comunicación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.
- Existe una relación positiva entre la confianza de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.
- Existe una relación positiva entre el compromiso de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable trabajo en equipo y gestión institucional

Variables	Dimensión	Indicadores	Escala y categorización
Variable 01 Trabajo en equipo Rodríguez Cueto (2008) argumenta que el “trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre las personas” (p.8). Desde esa perspectiva, el trabajo en equipo engloba a los miembros considerando la complementariedad, coordinación, comunicación, la confianza y el compromiso con el fin de alcanzar metas en común	Complementariedad	▪ Diversidad de habilidades y conocimientos ▪ Interdependencia de tareas ▪ Flexibilidad y adaptabilidad ▪ Sinergia en la resolución de problemas	
	Coordinación	▪ Liderazgo eficaz ▪ Distribución equitativa de tareas ▪ Resolución de problemas ▪ Participación	5, (Siempre) 4, (Casi siempre)
	Comunicación	▪ Claridad en la comunicación ▪ Apertura a la comunicación ▪ Escucha activa ▪ Retroalimentación	3, (A veces) 2, (Casi nunca) 1, (Nunca)
	Confianza	▪ Respeto mutuo ▪ Apoyo emocional ▪ Creencias en las habilidades de los miembros ▪ Contribución hacia el logro de objetivos	Categorización: (Deficiente, Aceptable, Bueno)
	Compromiso	▪ Responsabilidad ▪ Colaboración ▪ Identificación con el equipo ▪ Apoyo a tus compañeros	



Variable 02 Gestión institucional Münch (2007) la gestión se aborda a través de una serie de interrogantes: ¿Cuál es el propósito o meta a alcanzar? (planificación), ¿Cómo se llevará a cabo? (organización), ¿Con qué medios o recursos? (dirección) y ¿Cómo se evaluará su ejecución? (control). Estos aspectos incluyen el proceso de planificación, organización, dirección y control, respectivamente para una gestión eficiente	Planeación	▪ Definición de metas y objetivos claros ▪ Identificación de recursos necesarios ▪ Desarrollo de estrategias y acciones ▪ Establecimiento de indicadores de desempeño	5, (Siempre)
	Organización	▪ Estructura organizativa clara ▪ Distribución equitativa de recursos ▪ Coordinación entre áreas y oficinas	4, (Casi siempre) 3, (A veces) 2, (Casi nunca) 1, (Nunca)
	Dirección	▪ Liderazgo efectivo ▪ Toma de decisiones estratégicas ▪ Desarrollo del talento ▪ Gestión de conflictos	Categorización: (Deficiente, Aceptable, Bueno)
	Control	▪ Cumplimiento normatividad ▪ Evaluación de desempeño ▪ Evaluación de riesgos ▪ Analizan las desviaciones	

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

a) Internacional

En el estudio realizado por Mattajang (2023), se exploró el papel decisiva de las habilidades interpersonales, como la comunicación efectiva, el liderazgo y el trabajo en equipo, en la mejora del desempeño individual y organizacional en su conjunto. Utilizando un enfoque cualitativo con métodos descriptivos, la investigación reveló que estas habilidades sociales desempeñan un papel fundamental en el entorno laboral actual resalta la importancia del trabajo en equipo y la gestión como elementos fundamentales para mejorar el desempeño individual y organizacional en el entorno laboral. Se reconoce que estas dos áreas son pilares clave que contribuyen al éxito tanto a nivel personal como empresarial. En el contexto laboral actual, donde la colaboración y la coordinación efectiva son esenciales, el trabajo en equipo emerge como un factor determinante para alcanzar objetivos comunes y maximizar la productividad. La capacidad de trabajar en conjunto, comunicarse de manera efectiva y liderar equipos de manera colaborativa son habilidades altamente valoradas en el mundo empresarial. Por otro lado, la gestión eficaz es fundamental para organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y materiales de una organización. Una gestión adecuada implica una planificación estratégica, una coordinación eficiente y una toma de decisiones acertada. Asimismo, se reconoce la importancia de una gestión proactiva que fomente un ambiente de trabajo favorable y estimule el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

La investigación llevada a cabo por Palma Lozano (2020) tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la gestión institucional y el trabajo cooperativo en docentes de la Unidad Educativa Manuela Cañizarez, Ecuador, durante el año 2020. En términos teóricos, la variable de gestión institucional se fundamentó en la teoría de la administración educativa propuesta por Kaufman (1988), mientras que la variable de trabajo cooperativo se sustentó en la teoría de la interdependencia social de Johnson (1999). El enfoque utilizado en la investigación fue descriptivo correlacional, de naturaleza cuantitativa y con un diseño transversal no experimental. La población



estudiada y la muestra fueron de 15 docentes, y para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios de escala ordinal, uno para medir la gestión institucional y otro para evaluar el trabajo cooperativo. Los resultados obtenidos indicaron que las dimensiones de liderazgo directivo, planificación estratégica, evaluación de la gestión y clima institucional se relacionaron significativamente con el trabajo cooperativo, mientras que la dimensión de capacitación del personal no mostró una relación significativa. En resumen, se concluyó que la gestión institucional se relaciona de manera significativa con el trabajo cooperativo, como se evidencia en los valores del coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0.788 y un nivel de significancia de 0.000.

La investigación realizada por Reyes Garrido (2021), se centró en la relación entre la gestión directiva y el trabajo en equipo en la Unidad Educativa fiscal "Durán" en Ecuador. En este estudio, la gestión directiva se compone de habilidades gerenciales, habilidades organizativas y habilidades de dirección en equipo de trabajo, mientras que el trabajo en equipo se define por habilidades comunicativas, habilidades profesionales y expresión corporal. El diseño de investigación empleado fue descriptivo-correlacional, con un enfoque correlacional y un método descriptivo. La población estudiada incluyó a 100 docentes de ambos sexos de la institución mencionada. Para la recolección de datos sobre la gestión directiva y el trabajo en equipo, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario. Los resultados obtenidos revelaron un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.676, con un nivel de significancia de $0.000 < 0.01$, lo que indica que la correlación entre la gestión directiva y el trabajo en equipo es alta, directa y significativa al nivel 0.01. En consecuencia, se validaron las hipótesis planteadas en la investigación.

La investigación llevada a cabo por Soledispa Baque (2022) se enfoca en la gestión institucional como un factor decisiva en el trabajo colaborativo de los docentes en la Unidad Educativa Pasionista de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. El objetivo principal es desarrollar un programa de trabajo en equipo que mejore la gestión institucional para los miembros de la comunidad educativa y que, a su vez, beneficie a la comunidad social en general. El estudio adopta un enfoque cuantitativo correlacional y se centra en identificar las estrategias actuales para el trabajo en equipo en la gestión institucional de la Unidad Educativa Pasionista. El propósito es analizar objetivamente posibles problemas en las relaciones interpersonales dentro de la institución. Una vez identificadas y caracterizadas estas relaciones, se llevarán a cabo dinámicas integradoras con el fin de fomentar un ambiente de armonía tanto en la comunidad educativa como



en el aula de clases. Esta investigación proporciona una base sólida para comprender la importancia de la gestión institucional y el trabajo en equipo en el ámbito educativo, así como para desarrollar estrategias efectivas que promuevan relaciones interpersonales saludables y un ambiente de aprendizaje positivo.

En el estudio llevado a cabo por Hermawan et al. (2023), se aborda la importancia de mejorar el desempeño docente a través de la investigación de diversas variables, entre las cuales se destacan el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal. La Evaluación del Desempeño Docente se identifica como una herramienta fundamental para evaluar las actividades de los docentes en el contexto de su desarrollo profesional. El estudio se centra en la población de 289 profesores de escuelas vocacionales de PGRI en Bogor Regency- Indonesia, de los cuales se seleccionó una muestra de 168 personas. Los resultados obtenidos revelan una influencia positiva significativa del trabajo en equipo, la comunicación interpersonal, el cociente de adversidad y la motivación laboral en el desempeño docente. Específicamente, se encontró que fortalecer el trabajo en equipo puede mejorar el desempeño docente, al igual que mejorar la comunicación interpersonal y el cociente de adversidad. Asimismo, se destaca la importancia de fortalecer la motivación laboral como un factor clave para mejorar el desempeño docente. A través del análisis Sistema de Toma de Decisiones Reunidas y Mejoradas, se identificaron 14 indicadores que se encuentran en buen estado y solo necesitan ser mantenidos o desarrollados, mientras que 13 indicadores requieren mejoras. Entre los indicadores que necesitan mejorarse se encuentran el control, la autenticidad, el deseo de obtener apreciación y reconocimiento, entre otros, con un orden de prioridad establecido para su gestión. Este estudio resalta la relevancia de promover el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal en el ámbito educativo, así como la necesidad de abordar aspectos relacionados con la motivación laboral y el manejo de adversidades para mejorar el desempeño docente.

b) Nacional

El estudio de Reategui Putapaña (2021) proporciona un valioso antecedente para la investigación sobre la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en instituciones educativas en proceso de conversión. Este estudio se llevó a cabo con el objetivo de determinar cómo estas dos variables están interrelacionadas en el contexto específico de la UGEL 01. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño básico-descriptivo inferencial, correlacional y no experimental, Reategui Putapaña recopiló datos de 80 docentes mediante cuestionarios diseñados para evaluar el trabajo en equipo



y la gestión institucional. Los resultados obtenidos revelaron que ambas variables se desempeñan a un nivel regular, con puntajes del 57.5% para el trabajo en equipo y del 52.5% para la gestión institucional. Uno de los hallazgos más significativos fue la demostración de una relación significativa entre el trabajo en equipo y la gestión institucional, respaldada por un valor de p menor a 0.05, lo que indica una correlación directa positiva y de grado alto ($Rho=0.833$). Este resultado sugiere que el desempeño en el trabajo en equipo está estrechamente vinculado con la calidad de la gestión institucional en las instituciones en conversión de la UGEL 01. Además, el estudio identificó que esta relación se extiende a las dimensiones específicas de la gestión institucional, como la planeación, organización, dirección y control. En consecuencia, se concluye que el buen desempeño en el trabajo en equipo puede contribuir significativamente a una gestión institucional efectiva, y viceversa. Este hallazgo puede servir como base para investigaciones futuras que busquen comprender mejor los mecanismos y las prácticas que promueven una gestión institucional exitosa en contextos educativos en evolución.

En el estudio llevado a cabo por Alvarez Huaranga (2021), se buscó analizar la relación entre la gestión directiva y el trabajo en equipo en docentes de instituciones educativas en el distrito de Carabayllo, Lima, durante el año 2021. La investigación se desarrolló utilizando un enfoque cuantitativo, con un diseño básico descriptivo correlacional, y se aplicó un método hipotético-deductivo. Se consideró una población censal de 80 docentes de dos instituciones educativas en Carabayllo. Para recopilar datos, se empleó la técnica de la encuesta, utilizando dos cuestionarios con escalas tipo Likert compuestas por 22 ítems para la variable de gestión directiva y 18 ítems para el trabajo en equipo. Estos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y su confiabilidad se evaluó a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de 0.97 para ambos cuestionarios. Los hallazgos revelaron una correlación positiva alta, indicada por el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r = 0.731$), lo que sugiere una relación significativa entre la gestión directiva y el trabajo en equipo entre los docentes de las instituciones educativas estudiadas en Carabayllo. Esta evidencia proporciona un antecedente sólido para futuras investigaciones que aborden temas relacionados con la gestión educativa y el desempeño docente en entornos escolares.

En el estudio realizado por Pascual Patilongo (2022), se planteó el objetivo de examinar la relación entre la gestión directiva y el trabajo en equipo en docentes de instituciones educativas en la provincia de Tarma durante el año 2022. La investigación adoptó un



enfoque cuantitativo de tipo básico, con un diseño descriptivo correlacional y un corte transversal. La muestra consistió en 74 docentes seleccionados de una población de 80 docentes de dos instituciones educativas en la provincia de Tarma. Para recopilar datos, se utilizó la técnica de la encuesta, empleando dos cuestionarios con escalas tipo Likert compuestas por 22 ítems para la variable de gestión directiva y 18 ítems para el trabajo en equipo. Los resultados revelaron una correlación positiva moderada entre la gestión directiva y el trabajo en equipo, según el coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r = 0.536$). Esto sugiere la existencia de una relación significativa entre ambas variables en las instituciones educativas estudiadas en la provincia de Tarma. Estos hallazgos proporcionan un valioso antecedente para futuras investigaciones relacionadas con la gestión educativa y el rendimiento docente en entornos escolares específicos.

En el estudio llevado a cabo por Perez Churata (2022), en la Institución Educativa 40352 “Benjamín Gómez” Yancapallo, ubicada en el Distrito de Chilcaymarca, Provincia Castilla, Región Arequipa, se abordó el tema de "Gestión directiva y trabajo en equipo". El objetivo principal fue analizar la interconexión entre una gestión directiva efectiva y el trabajo en equipo, reconociendo su importancia para el desarrollo institucional y el desempeño laboral educativo. La investigación consideró que la gestión directiva se compone de habilidades gerenciales, organizativas y de dirección en equipo, mientras que el trabajo en equipo abarca habilidades comunicativas, profesionales y expresión corporal. Se empleó un diseño descriptivo-correlacional, siendo el tipo de investigación correlacional y el método descriptivo. La población objetivo estuvo conformada por 7 directivos y 21 docentes de la Institución Educativa mencionada. Para recopilar datos sobre la gestión directiva y el trabajo en equipo, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados indicaron la existencia de una relación entre la gestión directiva y el trabajo en equipo, evidenciada por un valor de correlación de Pearson de 0.709. Estos hallazgos constituyen un valioso antecedente para futuras investigaciones en el ámbito educativo, proporcionando comprensión profunda o revelación significativa sobre la importancia de una gestión directiva sólida y la colaboración efectiva en equipo para el éxito institucional y el rendimiento laboral en el campo educativo.

En el estudio realizado por Ramirez Ramos (2020) en el sector La Grama, Red 05 de la UGEL 04 Comas, el objetivo fue investigar el trabajo en equipo y su relación con la gestión administrativa en instituciones educativas públicas. Se reconoció que estas instituciones disponen de diversos recursos que deben administrarse eficientemente para



alcanzar sus metas, y que el trabajo en equipo es fundamental para lograr objetivos comunes. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo de tipo aplicado, utilizando un método no experimental-correlacional. La población objetivo estuvo conformada por 41 docentes, quienes participaron en el estudio a través de una encuesta. Los resultados revelaron una correlación de Rho de Spearman ($\rho = 0.884$) con una significancia de $p = 0.000 < 0.05$, lo que indica una alta correlación entre ambas variables. Se concluyó que un mayor trabajo en equipo se asoció positivamente con una mejor gestión administrativa, la cual abarca procesos como la planeación, organización, dirección y control. Este estudio proporciona un importante antecedente para futuras investigaciones en el campo educativo, destacando la importancia del trabajo en equipo para mejorar la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas.

c) Regional o local

En el estudio realizado por Holguín Romaní (2021), se investigó la relación entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones de Apurímac en el año 2021. La metodología empleada consistió en un diseño no experimental de tipo transversal, con un enfoque cuantitativo y nivel correlacional básico. La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas utilizando un cuestionario compuesto por 20 ítems de escala Likert, distribuidos entre 9 ítems para medir el trabajo en equipo y 11 para evaluar el liderazgo eficaz. La población objetivo fue de 65 trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Apurímac. Los resultados obtenidos revelaron que el trabajo en equipo fue percibido por el 69.2% de los participantes como una práctica que siempre se lleva a cabo, mientras que el 30.8% indicó que solo a veces se implementa. Por otro lado, el liderazgo eficaz fue reconocido por el 56.9% de los trabajadores, con un 43.1% que afirmó presenciarlo siempre. Además, se encontró una relación positiva significativa entre el trabajo en equipo y el liderazgo eficaz, con un valor de "P" menor a 0.05 y un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.633, lo que indica una correlación moderada entre ambas variables. Estos hallazgos sugieren la importancia de fomentar el trabajo en equipo y desarrollar habilidades de liderazgo efectivo en el contexto de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Apurímac, lo que puede contribuir a mejorar el funcionamiento y los resultados de la organización.



3.2 Marco teórico

3.2.1 Teorías y Modelos del Trabajo en equipo

3.2.1.1 Teoría de relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas, liderada por Elton Mayo, se enfoca en el trabajo en equipo y surgió como una respuesta a la teoría clásica de la administración. Reconoce la importancia de las interacciones entre colaboradores, tanto formales como informales, dentro de una organización. Esta teoría se centra en satisfacer las necesidades de los empleados, como su desarrollo profesional, conocimientos y tecnología (Chiavenato, 2019).

Según Gómez y Acosta (2003), la teoría de las relaciones humanas resalta la relevancia de las relaciones interpersonales y la dinámica grupal en el ámbito laboral, aspectos fundamentales para un trabajo en equipo efectivo. Desde la perspectiva García et al. (2011), esta teoría fomenta un ambiente de colaboración y cooperación entre los integrantes del equipo, en contraposición a un enfoque individualista. Asimismo, subraya la importancia de una comunicación abierta y fluida entre los miembros del equipo, lo cual facilita la coordinación y el logro de metas comunes.

Para, Pérez Vilar y Azzollini (2013), la teoría de las relaciones humanas aboga por un liderazgo que involucre a los miembros del equipo en la toma de decisiones, promoviendo así su compromiso y motivación. Además, al atender las necesidades sociales y emocionales de los trabajadores, busca mejorar la satisfacción laboral, lo cual se relaciona positivamente con el desempeño de los equipos. Adicionalmente, Portella et al. (2011) señala que algunos estudios resaltan la importancia de desarrollar vínculos profesionales sólidos entre los miembros del equipo, lo cual facilita el trabajo colaborativo y el cuidado humanizado.

3.2.1.2 La teoría X y la teoría Y de McGregor

La teoría X y la teoría Y, desarrolladas por McGregor (1960), son dos paradigmas opuestos que se refieren a la forma en que los líderes perciben y tratan a sus empleados. La teoría X se basa en la idea de que los trabajadores son perezosos y deben ser controlados y motivados a través de la remuneración, mientras que la teoría Y considera que los individuos poseen un potencial intrínseco y la capacidad de autogestionarse, lo que los



impulsa a alcanzar metas más altas de manera autónoma y creativa. Asimismo, La teoría X se enfoca en el control y la supervisión excesiva de los empleados, considerando que los trabajadores tienen aversión al trabajo e intentan evitarlo, y que el líder debe dirigirlos, controlarlos y motivarlos a través del dinero. Por otro lado, la teoría Y se centra en la autodirección y la autorrealización de los empleados, considerando que los individuos pueden ejercer la autodirección, aceptar la responsabilidad y no necesitan ser controlados.

Estas teorías tienen implicaciones significativas para el trabajo en equipo, ya que la teoría X puede fomentar un ambiente de control y supervisión, mientras que la teoría Y puede promover un ambiente de colaboración y participación activa. La teoría Y, en particular, se enfoca en la motivación intrínseca y la autorrealización, lo que puede ser beneficioso para el trabajo en equipo, ya que los miembros del equipo pueden sentirse más comprometidos y motivados para alcanzar objetivos comunes.

3.2.1.3 Teoría de Abraham Maslow

La teoría de Maslow, centrada en las necesidades humanas, ofrece un marco relevante para la gestión del trabajo en equipo. Para aplicarla efectivamente, los líderes deben considerar las distintas etapas de necesidades de los individuos en el equipo. En primer lugar, se deben satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, garantizando un ambiente de trabajo seguro y condiciones básicas adecuadas. Luego, es importante fomentar un sentido de pertenencia y conexión social en el equipo, cubriendo las necesidades de amor y pertenencias de Maslow. Esto se logra mediante actividades grupales, reuniones de equipo y una comunicación abierta y efectiva. Además, es esencial reconocer y valorar los logros individuales y colectivos del equipo para satisfacer las necesidades de estimación de Maslow. Esto se puede lograr mediante programas de reconocimiento, retroalimentación positiva y oportunidades de desarrollo profesional. Finalmente, para abordar las necesidades de autorrealización, los líderes deben ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, así como incentivos para que los empleados alcancen su máximo potencial dentro de la organización (Chiavenato, 2019).

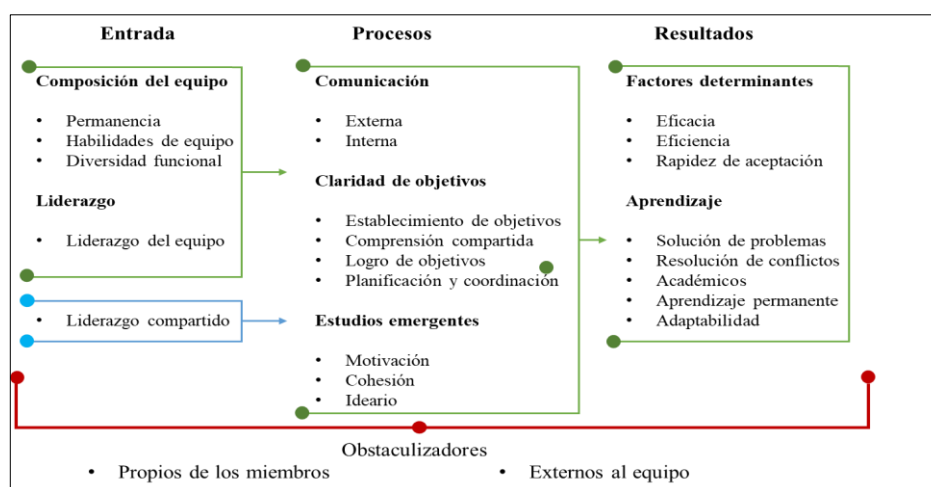


3.2.1.4 El modelo IPO en la formación para trabajar en equipo

Según Yániz-Álvarez de Eulate (2020) no indica que el modelo IPO (Input-Process-Output) aplicado al trabajo en equipo en contextos académicos se enfoca en tres aspectos clave. En primer lugar, los factores de entrada, que incluyen los objetivos y normas generales, la coordinación, el clima de participación, los sistemas de formación disponibles y los recursos disponibles, así como el entorno del equipo y la composición del equipo. En segundo lugar, los mediadores, que se refieren a las funciones e interacciones que surgen durante el trabajo en equipo, como la gestión de conflictos, la comunicación interna y externa, la colaboración y el liderazgo, entre otros. Por último, los elementos de salida, que se refieren a los resultados y aprendizajes obtenidos a nivel individual, de equipo y de asignatura.

Figura 1

El modelo IPO en la formación para trabajar en equipo



Nota. Modelo IPO par la formacion del trabajo ene equipo. Fuente. Yániz-Álvarez de Eulate (2020).

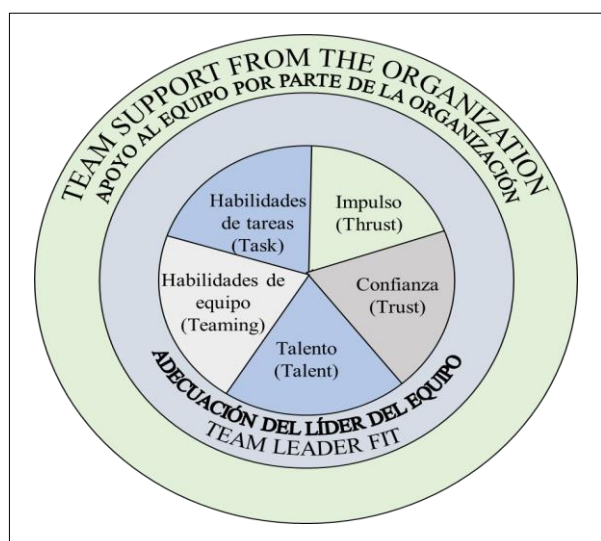
Este modelo busca desarrollar la competencia para trabajar en equipo a través de la experiencia práctica en proyectos reales. Se centra en el funcionamiento dinámico de los equipos, la estabilidad del proceso y la capacidad de aprendizaje del equipo, así como en la motivación y la confianza de sus miembros. Su aplicación en la asignatura "Gestión de equipos" permite que los estudiantes aprendan a trabajar colaborativamente y adquieran habilidades para enfrentar desafíos reales en el ámbito laboral.

3.2.1.5 Modelo de las 7T del trabajo en equipo

Lombardo y Eichinger propusieron el modelo de las 7T para el trabajo en equipo efectivo, que incluye el impulso (Thrust), la confianza (Trust), el talento (Talent), las habilidades de trabajo en equipo, las habilidades de tarea (Teaming Skills), el ajuste de líder de equipo (Team-Leader Fit) el equipo de apoyo de la organización (Team Support from the Organization). Estos factores se dividen en los primeros cinco que ocurren dentro del equipo y los dos últimos que provienen del entorno externo, pero todos ellos influyen significativamente en la efectividad del trabajo en equipo. El impulso se refiere a la energía y entusiasmo compartidos, la confianza implica la creencia en la capacidad y confiabilidad de los miembros del equipo, mientras que el talento se refiere a las habilidades individuales. Las habilidades de trabajo en equipo y de tarea se centran en las competencias necesarias para trabajar de manera colaborativa y ejecutar las tareas asignadas, respectivamente. El ajuste del líder de equipo se relaciona con la capacidad del líder para guiar y motivar al equipo de manera efectiva. Por último, el apoyo del equipo de la organización se refiere al respaldo y recursos proporcionados por la organización para facilitar el trabajo del equipo. Estos aspectos, tanto internos como externos al equipo, son fundamentales para lograr un trabajo en equipo efectivo (Meuse, 2019).

Figura 2

Modelo de las 7T del trabajo en equipo



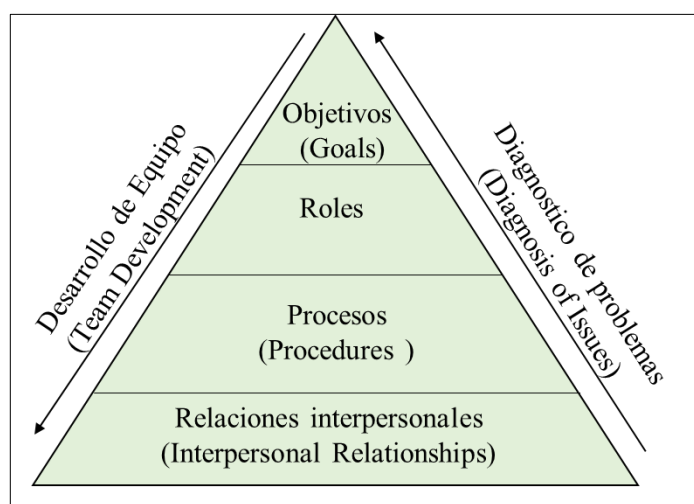
Nota. Modelo de las 7T del trabajo en equipo propuesto por Lombardo y Eichinger. Fuente. Meuse (2019).

3.2.1.6 Modelo GRPI del trabajo en equipo

El modelo GRPI del trabajo en equipo, propuesto por Rubin et al., se presenta como una pirámide que comienza con la atención a los objetivos del equipo en la parte superior. Luego, se define claramente las responsabilidades y roles de cada miembro, seguido por el trabajo conjunto para alcanzar esos objetivos. Si surgen desacuerdos con los objetivos, se busca redefinirlos y finalmente se desarrollan las relaciones interpersonales necesarias. Este modelo enfatiza la importancia de tener claridad en los objetivos y roles, así como la necesidad de una colaboración efectiva y la adaptación cuando sea necesario para lograr el éxito del equipo (Meuse, 2019).

Figura 3

Modelo GRPI del trabajo en equipo



Nota. Modelo GRPI, propuesto por Ruby. Fuente. Meuse (2019).

El autor identifica cinco componentes clave para lograr un trabajo en equipo efectivo: Objetivos (Goal), roles (roles), proceso (processes) y relaciones interpersonales (interpersonal relationships) (Meuse, 2019).

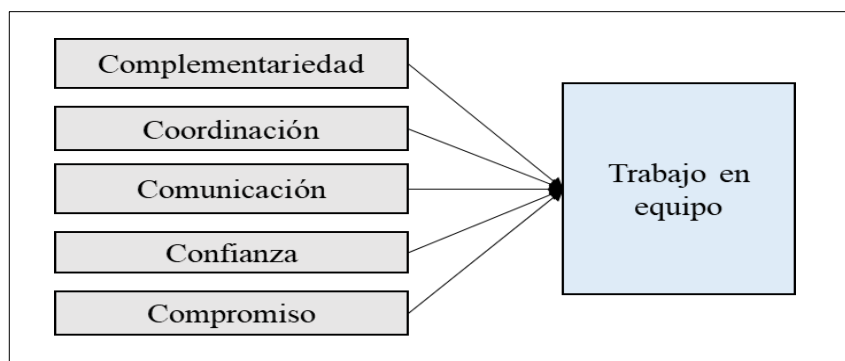
3.2.1.7 Modelo de la 5c del trabajo en equipo

El modelo denominado las 5C del trabajo en equipo, planteado por Tom Peters considerando estos 5 elementos que deben manejar dentro de un equipo y estos son la comunicación, coordinación, complementariedad, confianza y compromiso (Gómez, 2019).

Asimismo, Rodríguez (2008) replantea que el trabajo en equipo se fundamenten en 5 componentes que permite medir el trabajo en equipo y estos son: complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso.

Figura 4

Modelo de la 5c del trabajo en equipo



Nota. Modelos de las 5C, propuesta por Tom Peters. Fuente. Gómez (2019).

3.2.1.8 Definiciones de trabajo en equipo

Según Cardona y Wilkinson (2006), el trabajo en equipo implica una colaboración organizada hacia un objetivo común, aprovechando las interdependencias entre los miembros del equipo. Cada miembro aporta habilidades específicas que, al coordinarse adecuadamente, contribuyen a la eficacia del equipo. Es esencial que todas las aptitudes y posiciones individuales se integren armoniosamente en busca del objetivo compartido.

Rodríguez Cueto (2008) argumenta que el “trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre las personas” (p.8). Desde esa perspectiva el trabajo en equipo un enfoque laboral que implica la adopción de valores compartidos y la promoción de un espíritu colaborativo que transforma las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

En base con Hellriegel et al. (2009), un equipo de trabajo consiste en un reducido grupo de empleados con habilidades complementarias, que trabajan juntos en un proyecto con un objetivo compartido y se comprometen a cumplir tareas que contribuyan a alcanzar los objetivos

organizacionales. En conjunto, son responsables de llevar a cabo actividades que impulsen el logro de las metas de una organización.

En las palabras de Durán Asencio (2018), el trabajo en equipo va más allá de ser un grupo de personas; implica la capacidad de interactuar, conocer las personalidades de los demás, y percibirse como parte de un todo, lo que resulta en un rendimiento superior.

Aguilar y Vargas (2010), enfatiza que el trabajo en equipo “Es un conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social” (p. 3). A esto agrega, Ander-Egg y Aguilar (2001) indicando que “Se trata de un pequeño número de personas que con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos”(p. 8). Por tanto, el trabajo en equipo es la colaboración de un grupo de personas que se reúnen con regularidad para alcanzar objetivos compartidos, interactuando constantemente y siguiendo normas y roles acordados, aprovechando sus conocimientos y habilidades complementarias para lograr resultados específicos.

En esas misma línea, Winter (2000) define un equipo como una agrupación de personas que colaboran para mejorar un proceso. La combinación de conocimientos y experiencia de cada miembro permite alcanzar mejoras significativas mediante el trabajo conjunto, en contraposición al esfuerzo individual. Desde la posición con Robbins y Judge (2013), “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (p.357).

Por ende, dentro de una organización, el trabajo en equipo se manifiesta como la colaboración entre los miembros para alcanzar metas comunes y mejorar los procesos. Esto implica aprovechar los conocimientos y experiencias individuales de cada miembro para lograr avances significativos mediante la coordinación y el esfuerzo conjunto. Además, ya



que esta colaboración genera una sinergia positiva, donde la combinación de los esfuerzos individuales resulta en un rendimiento colectivo mayor que la suma de las contribuciones individuales. En resumen, el trabajo en equipo en una organización promueve la eficiencia, la innovación y el logro de objetivos compartidos.

Al respecto, Ayoví-Caicedo (2019), señala que la comunicación y la información son elementos esenciales en el trabajo en equipo, ya que esta modalidad laboral demanda colaboración, reconocimiento mutuo y compañerismo. También implica la organización de roles dentro del equipo y la implementación de dinámicas de trabajo que fomenten la autoestima y la estabilidad laboral de los trabajadores.

Gómez y Acosta (2003), el trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

3.2.1.9 Dimensiones de trabajo en equipo

a) Complementariedad

Desde el punto de vista con Rodríguez Cueto (2008) la complementariedad se refiere a que cada miembro del equipo posee un conjunto específico de habilidades y conocimientos que son esenciales para el éxito del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios y se complementan entre sí para lograr el objetivo final.

De acuerdo con Mantilla y García (2010) la complementariedad implica que cada miembro del equipo posee un conjunto específico de habilidades y conocimientos que son necesarios para llevar a cabo el proyecto de manera exitosa. Cada miembro se especializa en una parte del abanico de competencias requeridas, y juntos, combinan sus conocimientos para lograr el objetivo común.

b) Coordinación

Según Rodríguez Cueto (2008), la coordinación implica que un grupo de profesionales, liderados por una persona, debe trabajar de manera organizada y estructurada para lograr el éxito del proyecto. Además, el equipo de profesionales, dirigido por el líder apropiado para la tarea en cuestión, debe trabajar de manera organizada y coordinada para lograr el éxito del proyecto (Mantilla y García, 2010).

c) Comunicación

Rodríguez Cueto (2008), se refiere a la interacción abierta y efectiva entre todos los miembros de un equipo, fundamental para coordinar las diversas acciones individuales. Se compara con una maquinaria con múltiples engranajes, donde cada uno debe funcionar correctamente para que el equipo tenga éxito. En este contexto, es decisiva considerar dos factores principales: cómo se utiliza el feedback (retroalimentación), teniendo en cuenta las necesidades de quienes lo reciben y lo entregan, y la responsabilidad del emisor en orientar adecuadamente su mensaje para lograr una comunicación exitosa. Asimismo, Mantilla y García (2010), en el trabajo en equipo es fundamental una comunicación abierta y sincera entre los miembros para coordinar sus acciones individuales.

d) Confianza

Según Rodríguez Cueto (2008), en un equipo de trabajo, cada individuo confía en las habilidades y compromiso de sus compañeros, lo que los motiva a priorizar el éxito del equipo sobre su propio reconocimiento personal. Cada miembro se esfuerza por contribuir al máximo, no con el objetivo de destacar individualmente, sino porque confía en que sus compañeros harán lo mismo. Esta confianza mutua es esencial para que el equipo alcance sus metas.

Mantilla y García (2010), la confianza en un equipo de trabajo implica que cada miembro debe confiar en las habilidades y compromiso de sus compañeros, lo que los motiva a priorizar el éxito del equipo sobre su propio reconocimiento. Sin confianza, otras dinámicas de equipo como la coordinación y comunicación efectiva no pueden existir.



e) Compromiso

Rodríguez Cueto (2008), el trabajo en equipo se refleja en el compromiso de cada miembro de contribuir con su máximo esfuerzo para lograr el éxito del proyecto. Cada individuo se compromete a aportar lo mejor de sí mismo y a dedicar toda su energía para llevar el trabajo a buen término. A esto, Mantilla y García (2010), indica que en un equipo de trabajo, cada integrante debe comprometerse a dar lo mejor de sí mismo y a esforzarse al máximo para llevar adelante el trabajo en equipo.

3.2.1.10 Importancia del trabajo en equipo

El trabajo en equipo se considera esencial para el éxito organizacional, permitiendo la colaboración de individuos en proyectos para alcanzar metas compartidas. Se enfatiza la importancia de utilizar eficazmente los recursos y tiempo limitado para lograr objetivos comunes. Se distingue entre eficacia, eficiencia y efectividad, destacando que son dimensiones independientes en los resultados de un equipo. Se argumenta que la combinación de eficiencia y eficacia no siempre garantiza efectividad. Se enfatiza que un equipo debe ser eficiente, eficaz y efectivo para obtener resultados satisfactorios. Se sugiere la necesidad de realizar más investigaciones para comprender mejor la relación entre las características del equipo y su desempeño en las organizaciones, proponiendo investigaciones futuras para abordar esta cuestión (Rojas et al., 2018).

De acuerdo con Alatrística (2020), la disposición para trabajar en equipo es más decisiva que la experiencia o la formación académica. En cualquier institución, el enfoque está en alcanzar los objetivos institucionales, lo que implica crear un ambiente laboral favorable, fomentar la motivación y el compromiso de los miembros del equipo. Esto también implica fomentar la participación activa de los miembros, permitiéndoles ofrecer opiniones, sugerencias, soluciones a los problemas y situaciones que enfrenta la organización.

Siguiendo esta perspectiva, el trabajo en equipo se traduce en una mayor eficiencia y rendimiento coordinado que contribuye a mejorar los procesos



y alcanzar los objetivos institucionales. Asimismo, trabajar en equipo implica respaldarse mutuamente en diversas situaciones, lo que lleva a los miembros a comprender la importancia de compartir sus habilidades, limitaciones y opiniones, fomentando así su desarrollo y fortalecimiento (Quezada-Rodríguez et al., 2020). Además, es importante destacar que trabajar en equipo implica una comunicación efectiva, que promueva el sentimiento de pertenencia de los miembros al grupo. Esto conduce al logro de metas a nivel departamental o de unidad, contribuyendo así a los objetivos más amplios de la institución (Romero-Rodríguez, 2019).

3.2.1.11 Características del trabajo en equipo

En un contexto más amplio, los equipos se caracterizan por la cohesión en torno a una identidad compartida, objetivos y metas comunes, así como por la disposición a compartir tanto los logros como los fracasos, lo que fomenta la colaboración y la cooperación entre sus miembros. Estos equipos suelen asignar tareas específicas a cada integrante, tomar decisiones de forma colectiva y desempeñar funciones diversas de acuerdo con las habilidades y características individuales de cada miembro. Es esencial que los equipos no se guíen por un enfoque individualista, sino que mantengan un alto nivel de compromiso y tomen decisiones de manera consensuada, evitando imposiciones unilaterales. Para lograr su eficacia, los equipos deben contar con un ambiente que fomente el apoyo mutuo, claridad en cuanto a los roles y responsabilidades de cada miembro, metas superiores bien definidas y un liderazgo apropiado que estimule la colaboración y el desarrollo conjunto del equipo (Gómez y Acosta, 2003)

3.2.1.12 Ventajas del trabajo en equipo

Entre las ventajas esenciales, que presentan los equipos, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Trabajar en equipo ofrece varias ventajas para los individuos. En primer lugar, se reduce la tensión y la presión individual al compartir la responsabilidad y los desafíos con otros miembros del equipo. Esto no solo facilita el logro de metas, sino que también crea un ambiente más positivo y colaborativo. Además, el trabajo en equipo suele ser más gratificante, ya que se comparten los logros y se celebran juntos los éxitos. Esto fortalece los lazos entre los miembros y aumenta la motivación. Además, trabajar en

equipo permite influir mejor en los demás, ya que se pueden compartir ideas y puntos de vista, lo que lleva a una mayor creatividad e innovación. Por último, la sensación de logro y satisfacción al realizar un trabajo bien hecho se magnifica cuando se comparte con otros, lo que promueve un mayor sentido de pertenencia y colaboración en el equipo (A. Gómez y Acosta, 2003)

El trabajo en equipo conlleva numerosas ventajas para las organizaciones. En primer lugar, se observa un incremento en la calidad del trabajo, ya que la diversidad de habilidades y perspectivas permite abordar los problemas de manera más completa y efectiva. Además, se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización, lo que promueve un ambiente laboral positivo y una mayor retención de talento. También se reduce el tiempo dedicado a investigaciones y se disminuyen los gastos institucionales al optimizar los recursos disponibles. Además, el trabajo en equipo facilita el intercambio de conocimientos e información entre los miembros, lo que lleva a la generación de nuevas ideas y enfoques para abordar los desafíos. Esto, a su vez, conduce a una mejor comprensión de las decisiones tomadas y una mayor aceptación de las soluciones propuestas, gracias a la diversidad de puntos de vista presentes en el equipo (A. Gómez y Acosta, 2003).

3.2.1.13 Desventajas del trabajo en equipo

Las desventajas del trabajo en equipo incluyen la posibilidad de tomar decisiones prematuras debido a la aceptación rápida de la primera idea presentada, así como el riesgo de que un líder domine la discusión y limite las mejores soluciones. También existe la tendencia a defender las propias ideas de forma competitiva en lugar de evaluar objetivamente todas las alternativas. Además, el trabajo en equipo puede consumir más tiempo que la toma de decisiones individuales, y las presiones sociales pueden llevar a la conformidad en lugar de a la innovación. Otra desventaja es la posibilidad de que unas pocas personas dominen las discusiones, afectando la eficacia del equipo, y la responsabilidad final puede ser difusa, lo que dificulta la rendición de cuentas individuales (Gómez y Acosta, 2003).

3.2.1.14 El trabajo en equipo de las organizaciones publicas

Según Rico et al. (2021), el trabajo en equipo en las organizaciones públicas es determinante para alcanzar metas y cumplir deberes, siendo un pilar del éxito institucional. Se diferencia de los grupos de trabajo por su enfoque en objetivos comunes, toma de decisiones conjuntas, delegación de tareas y liderazgo centralizado. Los servidores públicos deben poseer habilidades de liderazgo, facilitación, registro y gestión del tiempo para integrarse efectivamente en equipos. Las etapas incluyen establecer metas comunes, delegar responsabilidades y mantener comunicación asertiva. Los beneficios del trabajo en equipo incluyen la optimización de tiempo y esfuerzos, el aprovechamiento de habilidades individuales y mejores resultados para la sociedad. En resumen, el trabajo en equipo en el sector público es fundamental, requiriendo habilidades específicas y siguiendo un proceso bien definido para maximizar su eficacia y beneficios para la comunidad.

3.2.2 Teorías y modelos de gestión institucional

3.2.2.1 Teorías Frederick Taylor

La teoría de Frederick Taylor, conocida como gestión científica del trabajo, busca optimizar la producción y la eficiencia mediante la aplicación de principios científicos y la eliminación de la "ineficiencia" en el trabajo. En la gestión institucional, esta teoría se aplica para optimizar la producción, reducir costos y aumentar la eficiencia, eliminar la burocracia, controlar y supervisar el trabajo para cumplir los objetivos y utilizar los recursos de manera efectiva, y motivar a los empleados con incentivos financieros. Sin embargo, la crítica principal a esta teoría es su enfoque mecanicista y la falta de consideración por las necesidades de los trabajadores. Por lo tanto, es importante aplicarla con precaución y complementarla con un enfoque más humano y participativo en la gestión institucional (Chiavenato, 2019).

Medina y Avila (2002) señalan que la Teoría de la Administración Científica se caracteriza por su enfoque riguroso en las tareas, dando origen a principios fundamentales de la administración como la planificación, la preparación, el control y la ejecución. Esta teoría fue reconocida como un método racional para abordar los desafíos organizacionales.



3.2.2.2 La teoría de Henri Fayol

La teoría de la administración de Henri Fayol se enfoca en los principios de administración y organización empresarial. Fayol identificó 14 principios, incluyendo la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, dirección, subordinación de intereses individuales al general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo. Además, definió cinco funciones básicas de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control. En el ámbito de la gestión institucional, su teoría se aplica mediante el establecimiento de principios administrativos para una gestión eficiente, el diseño de una estructura organizacional clara y jerárquica, y la implementación de procesos de planificación, organización, dirección, coordinación y control en instituciones públicas. En conjunto, la teoría de Fayol proporciona un marco para la gestión efectiva de instituciones públicas al enfocarse en principios fundamentales que contribuyen a la eficiencia y efectividad en la gestión institucional (Robbins y Coulter, 2005). Asimismo, Medina y Avila (2002), la teoría clásica de la administración fue fundamental para dar forma a las organizaciones, ya que se centró en la estructura y funciones de las diferentes áreas, que se caracterizaban por su intangibilidad y que influyen en el comportamiento administrativo.

3.2.2.3 Teoría de Peter Drucker

La teoría de Peter Drucker se centra en la eficiencia, el liderazgo motivador y la innovación en la gestión organizativa. Drucker enfatizaba la importancia de lograr los objetivos de manera eficiente y efectiva, abogando por un estilo de liderazgo que motive a los empleados y fomente la innovación para alcanzar el éxito. En el ámbito de la gestión institucional, la aplicación de la teoría de Drucker implica promover la eficiencia y la efectividad en las instituciones públicas, cultivar un liderazgo inspirador para mejorar el desempeño del personal, y fomentar la innovación y la adaptabilidad para enfrentar los desafíos cambiantes en el entorno institucional (Chiavenato, 2019).

3.2.2.4 Teoría de Max Weber

La teoría de la burocracia de Max Weber, una de las teorías clásicas de la administración, enfatiza la importancia de la estructura jerárquica, las reglas formales, la impersonalidad y la especialización. En el contexto de la gestión institucional, esta teoría se refleja en el diseño de una estructura organizativa clara y jerárquica, el establecimiento de reglas y procedimientos formales, la promoción de una gestión impersonal y objetiva, y la valoración de la especialización y competencia técnica de los empleados públicos. Se reconoce que esta teoría es relevante para establecer sistemas organizativos eficaces y transparentes en las instituciones públicas. No obstante, es importante considerar que su aplicación puede enfrentar desafíos en términos de adaptabilidad y flexibilidad necesarias para abordar la complejidad y dinamismo de los entornos institucionales actuales (Robbins y Coulter, 2010).

3.2.2.5 Teoría general de Sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS) presenta un enfoque estratégico para la planificación institucional al resaltar la interdisciplinariedad y la importancia de analizar de manera crítica los sistemas de planificación en las organizaciones públicas. Esta teoría emplea tanto métodos cuantitativos como cualitativos para examinar diversas dimensiones de los sistemas y establecer conexiones entre los conceptos relacionados. Se destaca la viabilidad del diseño e implementación de sistemas en entornos naturales y artificiales, concluyendo que la planificación en las organizaciones públicas está influenciada por su entorno estratégico y operativo. En resumen, la teoría de sistemas ofrece un marco conceptual para entender la complejidad de la gestión institucional, resaltando la interdisciplinariedad, la viabilidad de los sistemas y la diferenciación de los subsistemas sociales que interactúan en el ámbito institucional (Chiavenato, 2019).

3.2.2.6 Teoría de contingencia

La teoría de contingencia, desarrollada por Chandler, Burns, Stalker, Woodward, Lawrence y Lorsch, es relevante al considerar el contexto actual. Esta teoría enfatiza que las organizaciones deben adaptarse a las demandas del entorno para lograr eficacia. Se centra en tres aspectos clave: las funciones de la organización, el contexto en el que opera y las técnicas



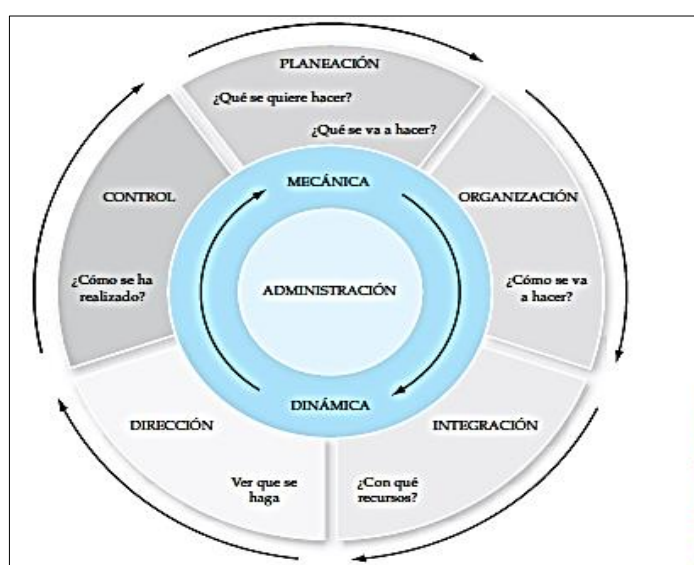
utilizadas para enfrentar los desafíos. Esto implica que no existe un enfoque único o universal para la gestión, ya que las estrategias efectivas pueden variar según la situación específica. La teoría de contingencia resalta la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta de las organizaciones ante cambios y desafíos externos, lo que puede ser fundamental en un entorno dinámico y cambiante como el actual (Medina y Avila, 2002).

3.2.2.7 Modelos de gestión institucional Munch

De acuerdo con Münch (2007), el proceso administrativo es una metodología esencial para la gestión efectiva de una organización, que implica el estudio de la administración como un proceso compuesto por diversas etapas. Cada una de estas etapas se centra en responder seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?, las cuales son consideradas decisivas en la práctica de la administración y son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina. La administración se concibe como una serie de fases o funciones que pueden llevarse a cabo de forma separada o simultánea, y es fundamental comprenderlas para aplicar adecuadamente esta disciplina. Estas etapas forman parte del proceso administrativo y son fundamentales para su correcta aplicación.

Figura 5

Fase del proceso administrativo para una buena gestión institucional



Nota. Fases del proceso administrativo. Fuente: Münch (2007)

3.2.2.8 Modelo de (Robbins y Coulter, 2010)

La administración, según Robbins y Coulter (2010) implica que los gerentes planifiquen metas, establezcan estrategias, organicen tareas, motiven a su personal y controlen el desempeño para lograr los objetivos de la organización. La función de planificación implica definir metas y estrategias, la organización implica asignar tareas y responsabilidades, la dirección implica motivar y dirigir al personal, y el control implica evaluar el desempeño y corregir desviaciones. Estas funciones son esenciales para la gestión institucional, ya que permiten a los líderes organizar eficazmente los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos de la organización.

Figura 6

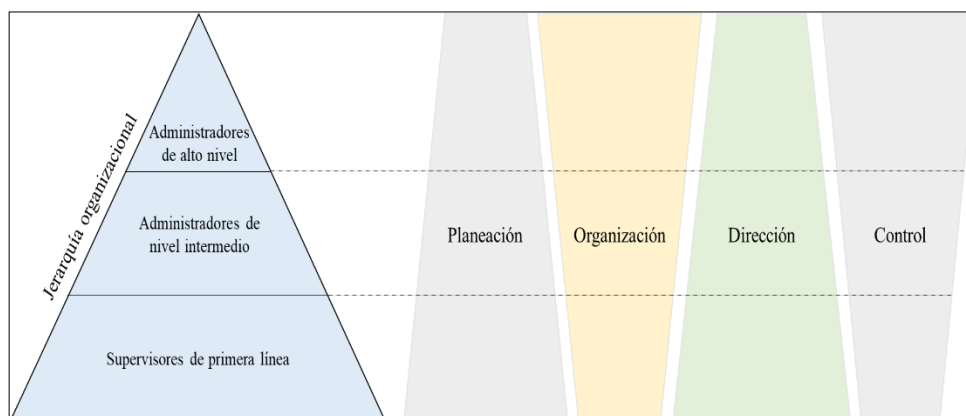
Funciones de la administración para una efectiva gestión

Planeación	Organización	Dirección	Control	Llevar a
Fijar metas, establecer estrategias y trazar planes especiales para coordinar actividades	Determinar que hay que hacer, como hay que hacerlo y quien va a hacerlo	Dirigir y motivar a los participantes y resolver los conflictos	Vigilar las actividades para asegurarse de que se realizan como se planeo	Alcanzar la finalidad declarada de la organización

Nota. Funciones de la administración para una efectiva gestión. Fuente: Robbins y Coulter (2010)

3.2.2.9 Modelo de Koontz et al.

De acuerdo con Koontz et al. (2012), destaca que, aunque no se hace una distinción clara entre los roles de gerentes, ejecutivos, administradores y supervisores, todas las personas que desempeñan funciones gerenciales contribuyen al establecimiento de un ambiente propicio para el desarrollo efectivo de sus equipos. Se señala que los gerentes de diferentes niveles dedican diferentes cantidades de tiempo a funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar, con los gerentes de alto nivel dedicando más tiempo a planificar y organizar, y los supervisores de primera línea dedicando más tiempo a dirigir. Esta distribución del tiempo refleja la importancia de cada función en la gestión institucional, donde el establecimiento de metas, la organización de recursos, la motivación del personal y la evaluación del desempeño son elementos clave para el éxito organizacional.

Figura 7*Funciones gerenciales para una efectiva gestión*

Nota. Desempeño de funciones de los gerentes dentro de la gestión institucional. Fuente: Koontz et al. (2012)

3.2.2.10 Definiciones de la gestión institucional

Según Chiavenato (2019), la gestión institucional se define como el conjunto de funciones que incluyen la planificación, organización, dirección y control. En esta misma línea, Robbins y Coulter (2005) sugieren que a través de la gestión administrativa se pueden coordinar todas las actividades de manera eficiente y efectiva. Por otro lado, Bateman y Snell (2009), explican que la gestión institucional es un proceso que implica trabajar con individuos y diversos recursos para alcanzar metas de manera organizada. En resumen, la gestión institucional se refiere a la forma en que se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una institución para lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva, involucrando la coordinación de actividades y el trabajo con personas y recursos diversos.

Para Münch (2007) la gestión se aborda a través de una serie de interrogantes: ¿Cuál es el propósito o meta a alcanzar? (planificación), ¿Cómo se llevará a cabo? (organización), ¿Con qué medios o recursos? (dirección) y ¿Cómo se evaluará su ejecución? (control). Estos aspectos engloban el proceso de planificación, organización, dirección y control, respectivamente. En esa misma línea, Koontz et al. (2012), describen la gestión institucional tiene que ser vista como un proceso que involucra la creación y mantenimiento de un entorno donde los individuos trabajan juntos en equipo para lograr objetivos específicos de manera efectiva.

La gestión institucional se refiere a la coordinación y conexión de diversas partes de una institución para lograr un propósito común institucional (Masaquiza et al., 2020). Para Opazo et al. (2019) implica movilizar los recursos necesarios mediante competencias adecuadas, decisiones correctas e información pertinente, con el fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Desde la posición con Larrarte (2018) la gestión institucional implica la implementación de diversas acciones para alcanzar metas, lo que destaca la importancia de actividades como la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Por otro lado, Toscano et al. (2019) argumentan que la gestión institucional se refiere al flujo continuo e interconectado de todas las actividades mencionadas, con el objetivo principal de lograr los propósitos de la organización y satisfacer a la sociedad, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles. Esto subraya la importancia de una gestión eficiente que sea reconocida por la sociedad.

Según Chávez-Haro et al. (2020), una gestión institucional eficaz se refleja en altos niveles de productividad, calidad en la prestación de servicios, uso adecuado de los recursos y logro de los objetivos establecidos. Por otro lado, Rojas et al. (2020) destacan que la gestión institucional implica un equilibrio entre dos aspectos fundamentales: el desarrollo del talento humano dentro de la organización, con el objetivo de obtener resultados positivos.

La gestión institucional, según Mendoza-Fernandez y Moreira-Chóez (2021), implica una serie de acciones guiadas de manera ordenada y consecutiva, que incluyen planificar, organizar, dirigir y controlar, realizadas por responsables de la organización. Por otro lado, González et al. (2020) la define como un conjunto de acciones orientadas a dirigir tareas, recursos y esfuerzos, requiriendo capacidad de coordinación y dirección para prevenir problemas y lograr objetivos. En resumen, la gestión institucional, según ambos autores, es un proceso unificador y sistémico centrado en las funciones administrativas clave de planificación, organización, dirección y control.



3.2.2.11 Dimensiones de la gestión institucional

a) Planeación institucional

Para, Koontz et al. (2012) la planeación es el primer proceso administrativo que consiste en la “elección de las misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir” (p. 30). De acuerdo a Münch (2007), la planeación en una organización implica determinar futuros escenarios y la ruta hacia los objetivos, minimizando riesgos y definiendo estrategias para el éxito. Incluye elementos como la filosofía (valores, objetivos, creencias, políticas), el credo (orientación de la conducta), valores (principios orientadores), compromiso (responsabilidad), visión (estado futuro deseado), misión (propósito y descripción), objetivos. estratégicos (resultados alcanzables y medibles en tiempo), programa (acciones y responsabilidades para implementar estrategias) y presupuesto (aspectos monetarios y no monetarios). Estos elementos guían la conducta y acciones de la organización, asegurando coherencia y dirección hacia metas claras.

La planificación se refiere al proceso de establecer objetivos, identificar recursos necesarios y diseñar acciones y actividades específicas que se llevarán a cabo en un periodo definido. Implica la formulación de propósitos, programas, estrategias y presupuestos, así como la preparación de planes detallados que guiarán las actividades de una organización en un tiempo determinado. Es el primer paso en el proceso administrativo, donde se definen los planes y programas que orientarán las acciones futuras de la institución (González et al., 2020); (Munch y Garcia, 2018); (Chávez-Haro et al. 2020).

b) Organización institucional

En el ámbito organizacional, se aborda el diseño y la definición de la estructura, procesos, funciones y responsabilidades, entre otros aspectos decisivos. La división del trabajo implica la definición y delimitación de actividades para que los colaboradores las realicen eficientemente. La coordinación busca la armonización y sincronización de los esfuerzos organizativos. La jerarquización se refiere a la disposición de funciones según el orden de mando o su importancia dentro de la organización (Münch, 2007).



La dimensión de organización implica la estructuración y distribución adecuada de los recursos, como el material, financiero, tecnológico, informático y humano, para alcanzar los objetivos establecidos. Esto incluye la división del trabajo, la definición de funciones, la jerarquía y la coordinación entre las diferentes partes de la institución. Se refiere también al establecimiento de normas que garanticen el funcionamiento armonioso de la organización, asegurando que todas las partes trabajen coordinadamente de acuerdo con lo planificado (González et al., 2020); (Munch y Garcia, 2018); (Chávez-Haro et al. 2020).

c) Dirección institucional

La dirección, también llamada fase de ejecución, implica la conducción y orientación de los recursos, así como el ejercicio del liderazgo para alcanzar la misión y visión organizacional. La toma de decisiones es un proceso que permite elegir racionalmente entre varias opciones la mejor acción a seguir. El liderazgo implica servir como guía e inspiración para los servidores. La motivación se refiere a impulsar la conducta de los servidores para que alcancen los objetivos. La comunicación se basa en la transmisión y recepción de información (Münch, 2007).

La dirección en la gestión institucional implica la ejecución efectiva de estrategias, planes o programas mediante la unión de esfuerzos, el liderazgo, la motivación y una comunicación adecuada. Esta fase también abarca la toma de decisiones acertadas, la integración sincronizada de todas las partes, la motivación de los involucrados y una comunicación efectiva entre los miembros de la organización. Dirigir implica orientar, potenciar, coordinar y estimular las capacidades de los colaboradores para que desempeñen sus funciones de manera óptima, con el máximo esfuerzo para lograr un alto rendimiento (González et al., 2020); (Munch y Garcia, 2018); (Chávez-Haro et al. 2020).

d) Control institucional

El control, implica establecer estándares para evaluar los resultados obtenidos, corregir desviaciones, prevenir problemas y mejorar continuamente las operaciones. Es una herramienta fundamental para garantizar que la organización avance hacia el logro de sus objetivos de

manera eficiente y efectiva, permitiendo ajustar el rumbo cuando sea necesario (Münch, 2007).

La dimensión final de la gestión institucional es el control, que implica verificar que todas las acciones y actividades planificadas se desarrollen de acuerdo con las estrategias establecidas, evitando errores o desviaciones y facilitando la evaluación de los resultados para una mejor toma de decisiones. Controlar también implica supervisar, establecer estándares de desempeño, medir, corregir y retroalimentar. Es una fase decisiva para garantizar que los objetivos se cumplan según lo planificado, ya que permite identificar y corregir posibles fallas de manera oportuna (González et al., 2020); (Münch; (Chávez-Haro et al. 2020).

3.2.2.12 Importancia de una buena gestión institucional

La gestión institucional es fundamental ya que permite la coordinación efectiva de actividades y tareas, optimizando así los recursos disponibles para alcanzar los resultados y objetivos establecidos en un tiempo determinado. Para Soledispa-Rodríguez et al. (2022), una gestión institucional eficaz conlleva beneficios y resultados favorables que contribuyen al crecimiento, la sustentabilidad y la sostenibilidad de una organización. Asimismo, según González et al. (2020), implica la implementación de procesos que garanticen la calidad y la eficacia en la prestación de servicios de una institución pública. Es decisiva para garantizar el funcionamiento armonioso de la organización y la consecución de sus metas.

La gestión institucional efectiva también puede mejorar la reputación y la percepción de la organización en su entorno, lo que puede traducirse en un mayor apoyo de la comunidad y en una mayor capacidad para cumplir con su misión y visión. En resumen, una buena gestión institucional es un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de una organización, tanto en términos de eficiencia operativa como de impacto en la sociedad.

Desde la posición de Munch y Garcia (2018), la gestión institucional se centra en el proceso administrativo el cual posee ciertas características y



estos son: Universal, ya que es necesaria en cualquier grupo social, sea una empresa pública o privada. Su valor es principalmente instrumental, siendo un medio para alcanzar los objetivos del grupo. Se ejerce en todos los niveles de una organización y tiene un campo de acción específico, diferenciándose de otras disciplinas.

La gestión institucional es multidisciplinaria, ya que utiliza conocimientos de varias ciencias y técnicas, y se caracteriza por su flexibilidad, adaptándose a las necesidades y situaciones cambiantes de la organización.

3.2.2.13 Características de la gestión institucional

La gestión institucional, como sistema dinámico, se enfoca en prever, organizar, coordinar, controlar y monitorear procesos para optimizar recursos y alcanzar objetivos. Basada en teorías administrativas, refleja la filosofía institucional en su misión y visión. Se caracteriza por su continuidad, coherencia y sistematización, impulsada por procesos como la planificación y evaluación. En resumen, busca integrar acciones para lograr metas a largo, mediano y corto plazo, abarcando varios aspectos de gestión (Inciarte et al., 2006).

Por tanto, la gestión institucional se vincula estrechamente con las unidades de gestión educativa local (UGEL) al ser responsables de implementar políticas educativas a nivel local. En este sentido, las UGELs aplican principios de gestión para planificar, organizar, dirigir y controlar actividades educativas en concordancia con la normativa educativa y los objetivos institucionales.

Asimismo, las UGELs deben coordinar con las instituciones educativas, autoridades locales y otros actores para asegurar una gestión eficaz y eficiente de los recursos, contribuyendo así al desarrollo educativo de la comunidad.



3.3 Marco conceptual

- a) **Apertura en la comunicación:** Disposición a compartir información y opiniones de manera honesta y transparente.
- b) **Apoyo emocional:** Brindar ayuda y respaldo emocional a los compañeros de equipo es fundamental para fortalecer la cohesión grupal.
- c) **Apoyo a tus compañeros:** Ayuda y respaldo a los demás miembros del equipo son acciones clave para construir un entorno de confianza.
- d) **Claridad en la comunicación:** Esta referida a la transmisión efectiva y la comprensión clara de mensajes entre los miembros del equipo, son esenciales para evitar malentendidos.
- e) **Creencias en las habilidades de los miembros:** Es la confianza en las capacidades y habilidades de los integrantes del equipo, lo cual impulsa el éxito colectivo.
- f) **Contribución hacia el logro de objetivos:** Referido a que cada miembro aporte su singular talento y esfuerzo, lo que fortalece el compromiso del equipo y asegura el cumplimiento de metas colectivas de manera efectiva.
- g) **Colaboración:** Es la acción de trabajar en conjunto entre los miembros del equipo, lo que permite aprovechar las fortalezas individuales, fomentar la creatividad y alcanzar metas comunes.
- h) **Cumplimiento de normatividad:** Centrada en la observancia y aplicación de las normas y reglamentos establecidos, son fundamentales para asegurar la integridad y la seguridad en el entorno laboral.
- i) **Diversidad de habilidades:** Se refiere a la amplia gama de competencias y destrezas que poseen los miembros de un equipo, tales como el liderazgo, la comunicación efectiva, la resolución de problemas, el trabajo colaborativo, la creatividad y la adaptabilidad, etc.
- j) **Distribución equitativa de tareas:** Es la asignación justa de responsabilidades entre los miembros de un equipo garantiza que cada persona contribuya según sus fortalezas.



- k) **Definición de metas y objetivos claros:** referido en el establecimiento de metas específicas y alcanzables para el equipo permite dirigir esfuerzos de manera efectiva, motivar a los miembros, evaluar el progreso y celebrar logros.
- l) **Desarrollo de estrategias y acciones:** Basado en la planificación de acciones y estrategias para alcanzar las metas establecidas es notable, ya que proporciona un marco claro, asigna recursos de manera eficiente y permite ajustar el enfoque según sea necesario.
- m) **Distribución equitativa de recursos:** Referido al reparto justo de los recursos disponibles entre los miembros del equipo es fundamental para asegurar que todos tengan acceso equitativo a herramientas y apoyo.
- n) **Escucha activa:** Es la habilidad para prestar atención y entender el mensaje que se está comunicando es principal en cualquier interacción.
- o) **Establecimiento de indicadores de desempeño:** Definir criterios claros para evaluar el éxito o fracaso en el logro de los objetivos.
- p) **Estructura organizativa clara:** Una organización clara de roles, responsabilidades y autoridades dentro del equipo es fundamental para optimizar el funcionamiento grupal.
- q) **Evaluación de desempeño:** Es el análisis y valoración del rendimiento individual y colectivo en relación con los objetivos del equipo son fundamentales para identificar logros, reconocer contribuciones y detectar áreas de mejora.
- r) **Evaluación de riesgos:** Referido a la identificación y evaluación de posibles riesgos que puedan afectar al equipo o sus objetivos.
- s) **Flexibilidad y adaptabilidad:** Es la capacidad de un equipo para ajustarse a cambios y nuevas situaciones es vital para su éxito.
- t) **Gestión de conflictos:** Esta referido al manejo adecuado de las diferencias y desacuerdos dentro del equipo es esencial para su desarrollo.
- u) **Interdependencia de tareas:** Hace referencia a la conexión y dependencia mutua entre las actividades que realizan los miembros de un equipo.



- v) **Identificación con el equipo:** El sentimiento de pertenencia y compromiso con el equipo surge cuando los individuos se identifican con los valores compartidos, creando lazos emocionales que fortalecen la colaboración y el apoyo mutuo.
- w) **Identificación de recursos necesarios:** Implica evaluar las herramientas y suministros necesarios, definir las habilidades y roles del equipo, y establecer un presupuesto que asegure la ejecución.
- x) **Liderazgo eficaz:** Es la habilidad de un líder para guiar y motivar a su equipo hacia el logro de metas.
- y) **Participación:** Involucramiento activo de los miembros en las actividades del equipo que se refleja en su disposición para participar, aportar ideas, colaborar en proyectos y asumir responsabilidades.
- z) **Resolución de problemas:** Proceso para encontrar soluciones a dificultades o desafíos implica identificar el problema, analizar causas, generar alternativas, evaluar opciones y seleccionar la mejor solución para implementarla efectivamente.
- aa) **Retroalimentación:** Es el proceso mediante el cual se proporciona información sobre el desempeño o resultados de una acción, tarea o conducta, con el objetivo de mejorar, corregir o reforzar dicho desempeño,
- bb) **Respeto mutuo:** Referido al reconocimiento y la consideración hacia los demás miembros del equipo.
- cc) **Responsabilidad:** Es el cumplimiento de las tareas asignadas y la asunción de las consecuencias de las acciones propias.
- dd) **Sinergia en la resolución de problemas:** Resultado positivo de la colaboración en equipo que produce mejores soluciones que las que podrían obtenerse individualmente.
- ee) **Toma de decisiones estratégicas:** Es el proceso de elegir entre diferentes opciones para alcanzar los objetivos estratégicos del equipo.



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La investigación básica se centró en el aumento del conocimiento científico sin buscar aplicaciones prácticas inmediatas (Sánchez et al., 2018). Además, como mencionaron Feria Avila et al. (2019), su objetivo continuó siendo contribuir al desarrollo teórico y metodológico en un campo específico. En este contexto, el propósito de este estudio fue determinar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Cotabambas, 2024. Desde esta perspectiva, se contribuyó al conocimiento sin necesariamente enfocarse en su aplicación práctica inmediata, lo que ayudó a desarrollar una base teórica para futuras investigaciones sobre este tema relevante en este sector.

4.1.2 Nivel de investigación

Dado que el objetivo principal de la investigación es determinar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Cotabambas, 2024, se utilizó un nivel de investigación relacional. Este enfoque permite establecer la dirección y la fuerza de la asociación entre dos o más variables, lo cual es fundamental para el estudio propuesto (Barrero, 2022).

4.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. En este contexto, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) argumentaron que en el estudio no se manipularon las variables en cuestión; en cambio, estas fueron observadas en su entorno natural, sin la creación de situaciones artificiales. Además, al tratarse de un estudio transversal, los datos se recopilaron en un momento específico, lo que permitió analizar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Cotabambas, 2024.



4.3 Descripción ética de la investigación

Para la Universidad de Zaragoza (2024), el cumplimiento de aspectos éticos fundamentales para la investigación. Se siguió rigurosamente el estilo de citación APA Séptima edición para garantizar la correcta atribución de las ideas y trabajos de otros autores. Además, se adhirió a los principios éticos establecidos en la guía de ética de investigación de la Universidad. El principio de beneficencia se aplicó mediante el respeto y la consideración hacia los participantes del estudio, asegurando su bienestar y protección. El principio de maleficencia se observó para salvaguardar la integridad moral de los sujetos involucrados. Por último, se respetó el principio de autonomía para permitir el libre desarrollo y participación de los individuos en la investigación. Estos principios éticos fueron fundamentales para garantizar la integridad y validez de la investigación sobre la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Cotabambas, 2024.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

El estudio se realizó con una población de 60 servidores, seleccionados según criterios específicos relacionados con las variables de interés. Los resultados obtenidos se generalizaron a toda la población de estudio, lo que permitió inferir conclusiones válidas y aplicables a la totalidad de los individuos incluidos en el grupo de estudio (Feria Avila et al., 2019).

Tabla 2

Población del estudio

Población	
Mujeres	24
Varones	36
Total	60

Nota. Datos obtenidos desde oficina de recursos humanos.

Según Sánchez et al. (2018), dado que la población fue pequeña y accesible, se incluyó al 100% de sus integrantes, conformada por 60 servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas. Esta decisión garantizó que todos los miembros fueran considerados en el estudio, lo que permitió obtener datos completos y fiables. Además, al trabajar con el total de la población, se logró una mayor



precisión al analizar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en este contexto educativo específico.

4.4.2 Unidad de análisis

En el estudio, se utilizó como unidad de análisis a los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas. Estos servidores, quienes compartían características comunes, fueron evaluados y clasificados según criterios específicos. Esta selección facilitó una investigación más detallada y precisa sobre la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en este contexto particular (Sánchez et al., 2018).

4.5 Procedimiento

En relación con la metodología utilizada en el estudio, se comenzó con la validación del instrumento mediante una encuesta piloto y el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach para evaluar su fiabilidad. Posteriormente, se administró el instrumento a los participantes del estudio. Una vez recopilados los datos, estos se tabularon en una hoja de cálculo de Excel para su posterior procesamiento en el software estadístico SPSS. Los resultados obtenidos, tanto a nivel de variables como de dimensiones y correlaciones, se presentaron de manera clara y concisa en forma de tablas, acompañadas de una interpretación detallada para facilitar su comprensión. Este proceso metodológico garantizó la validez y confiabilidad de los resultados, permitiendo realizar inferencias válidas sobre la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

4.6 Técnica e instrumentos

4.6.1 Técnica

En la investigación se empleó principalmente la encuesta como método de recolección de datos. Según Sánchez et al. (2018), esta técnica se caracterizó por ser cuantitativa y por su capacidad para recopilar información de una amplia muestra de individuos. Además, la encuesta permitió cuantificar las opiniones de los encuestados mediante la tabulación de respuestas. Por consiguiente, se aplicó esta técnica de manera rigurosa y sistemática para garantizar la obtención de datos precisos y relevantes sobre la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional.



4.6.2 Instrumento

Para la investigación, se utilizó un cuestionario como instrumento principal. Este tipo de herramienta permitió recopilar datos específicos relacionados con los objetivos del estudio. Además, los cuestionarios se caracterizaron por su organización y estructura, lo que facilitó la recopilación sistemática de información relevante para el estudio (Gallardo, 2017). Los cuestionarios resultaron ser una herramienta eficaz para obtener datos que ayudaron a responder las preguntas de investigación de manera precisa y estructurada.

Para lograr el propósito principal del estudio, que era determinar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Cotabambas, 2024, se consideró seleccionar la técnica e instrumento adecuados. La estructuración del cuestionario fue fundamental en esta primera etapa.

El cuestionario se adaptó para evaluar ambas variables utilizando una escala Likert de cinco puntos y preguntas de frecuencia. Esta estructura permitió recopilar datos sobre la percepción, sentimientos y actitudes de los encuestados en relación con el tema. Además, se tuvo en cuenta la validez y confiabilidad del cuestionario, asegurando que las preguntas fueran claras, pertinentes y no sesgadas para garantizar la calidad de los datos recopilados. También se estableció un proceso de recopilación de datos eficiente y ético, garantizando la confidencialidad y privacidad de los participantes. Mediante estas medidas, se logró obtener información precisa y relevante para el análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional.

En este contexto, se ha diseñado un instrumento que incluye 18 ítems para evaluar el trabajo en equipo y 15 ítems para la gestión institucional. Estos ítems están organizados en una escala de Likert de cinco puntos, que contiene las opciones: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi Siempre y 5) Siempre. Esto permite a los participantes seleccionar la opción que mejor refleje su percepción en cada ítem.

En ese sentido, para el análisis descriptivo se logró llevar a cabo un proceso de baremación o categorización rigurosa para ambas variables 'trabajo en equipo' y 'gestión institucional' como se detalla en el Anexo 7. Este procedimiento implicó la definición de criterios específicos que permiten clasificar las respuestas de los servidores en diferentes niveles de desempeño, asegurando así una interpretación



más precisa de los datos obtenidos. La finalidad de esta categorización es facilitar el análisis, proporcionando un marco de referencia claro y estructurado que permita identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en las dinámicas de trabajo en equipo. Así mismo se busca que los hallazgos obtenidos puedan ser utilizados de manera efectiva para orientar estrategias de mejora y fortalecer las capacidades de gestión. De este modo, se garantiza que los resultados puedan ser comprendidos con mayor facilidad y utilizados para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 3

Escala (Baremo) Variables de Trabajo en equipo y Gestión institucional

Escala	1	2	3
Categoría	Deficiencia	Aceptable	Bueno

Nota. Categorización de variables.

4.7 Estadístico de investigación

Desde la perspectiva Hernández y Mendoza (2018), el análisis de los datos en el estudio se realizó mediante dos enfoques principales: estadística descriptiva y estadística inferencial. En primer lugar, se empleó la estadística descriptiva para interpretar los resultados relacionados con el trabajo en equipo y la gestión institucional. Posteriormente, se aplicó la estadística inferencial para contrastar las hipótesis del estudio. Las variables de trabajo en equipo y gestión institucional se categorizaron para aplicar pruebas estadísticas adecuadas, como el coeficiente de correlación de Spearman, después de realizar un análisis de normalidad de los datos. Este enfoque permitió comprender las características de las variables estudiadas y contrastar las hipótesis, contribuyendo así a entender la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Datos generales

a) Resultados de los servidores en función al genero

Tabla 4

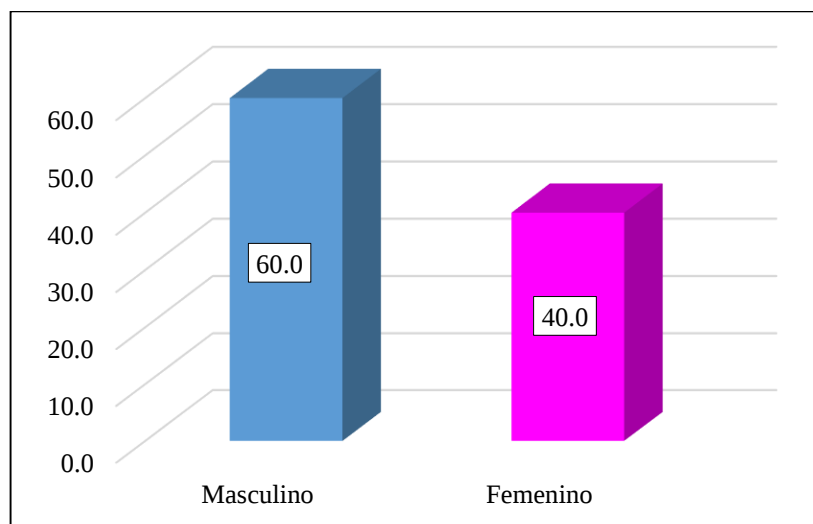
Resultados de los servidores en función al género

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	36	60.0
	Femenino	24	40.0
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 8

Resultados de los servidores en función al género



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

De acuerdo a la tabla 4 y figura 8 de un total de 60 servidores encuestados de la UGEL Cotabambas, el 60% son del grupo masculino y 40% pertenecen al grupo femenino. Esto indica que los varones son el grupo mayoritario que laboran dentro de esta institución.

b) Resultados de los servidores en función a la edad

Tabla 5

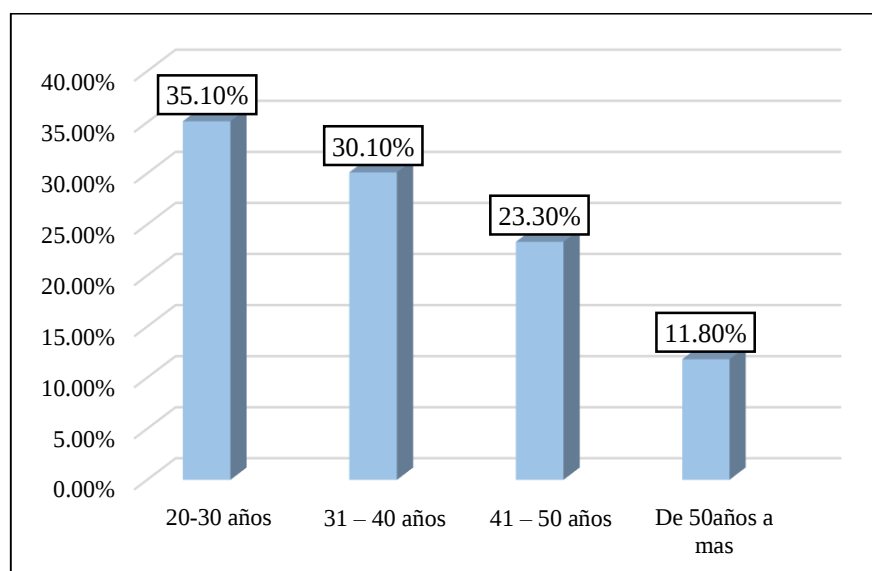
Resultados de los servidores en función a la edad

Intervalo de edad	Frecuencia	Porcentaje
20-30 años	21	35.1%
31 – 40 años	18	30.1%
41 – 50 años	14	23.3%
De 50años a mas	7	11.8%

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 9

Resultados de los servidores en función a la edad

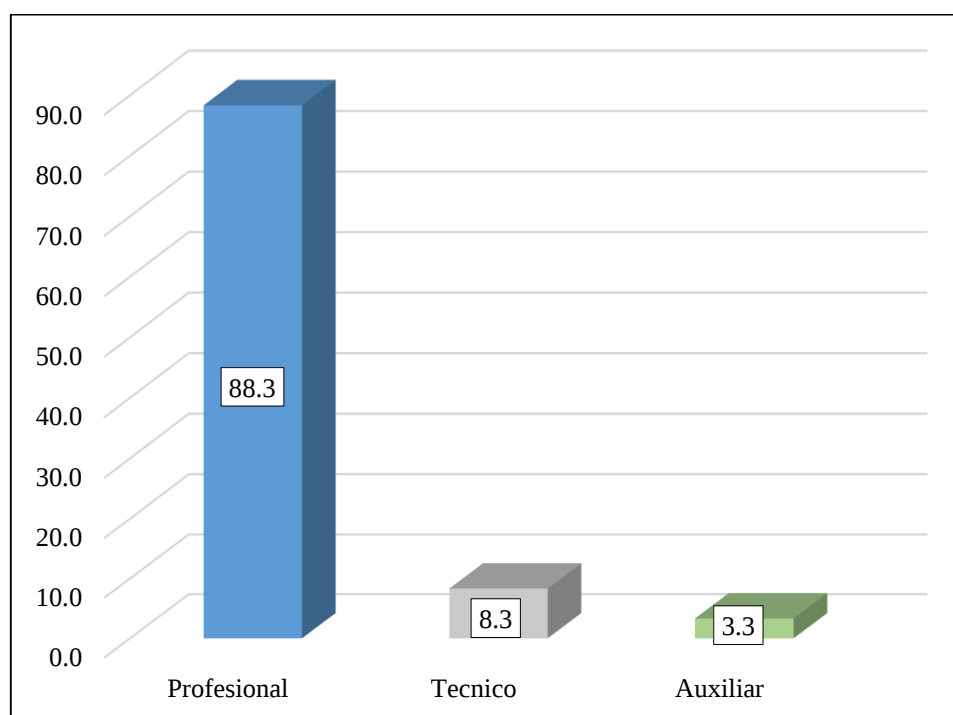


Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Conforme a la tabla 5 y figura 9, se presenta la distribución de edades de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas. La distribución etaria de los 60 servidores públicos revela que el 35.1% tiene entre 20 y 30 años, seguido por un 30.1% entre 31 y 40 años, evidenciando una plantilla mayoritariamente joven. El 23.3% se encuentra entre 41 y 50 años, mientras que solo el 11.8% supera los 50 años. Estos datos indican un predominio de personal en formación y desarrollo profesional, lo que plantea desafíos en capacitación continua y oportunidades para fortalecer la gestión institucional con nuevas perspectivas.

c) **Resultados de los servidores en función a la formación académica.****Tabla 6***Resultados de los servidores en función de la formación académica*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Profesional	53	88.3
	Técnico	5	8.3
	Auxiliar	2	3.3
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)**Figura 10***Resultados en función de la formación académica de los servidores**Nota.* Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Acorde a la tabla 6 y figura 10, en cuanto al grupo ocupacional de los 60 servidores encuestados de la UGEL Cotabambas, el 88.3% son profesionales, el 8.3% son técnicos y el 3.3% son auxiliares. Esto nos indica que en su gran mayoría de los servidores son profesionales de tal forma que el desarrollo de las actividades se debe orientar a una eficacia y efectividad laboral dentro de la organización.

d) Resultados de los servidores en función a la situación laboral

Tabla 7

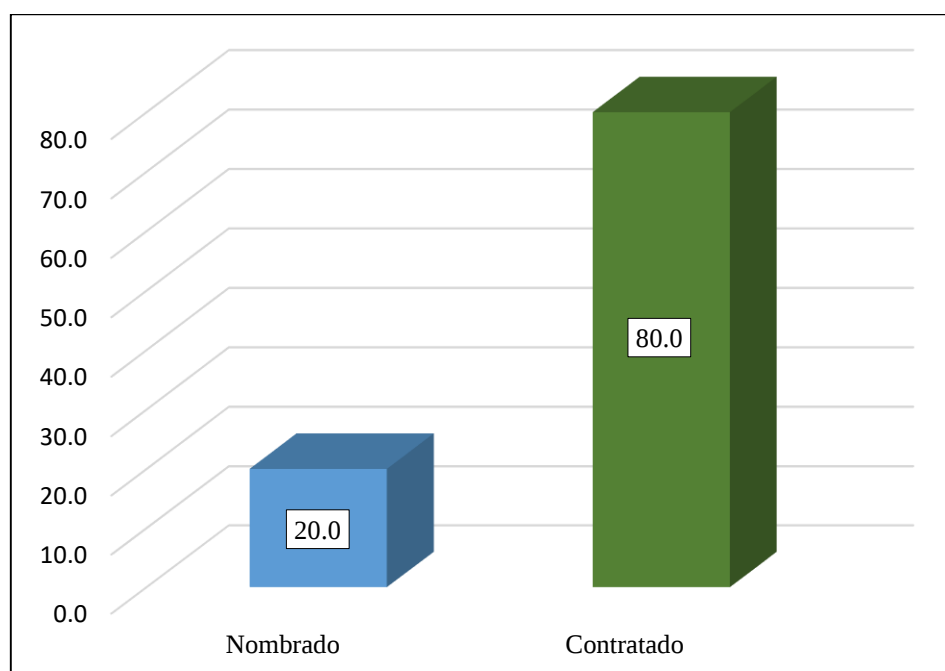
Resultados de los servidores en función a la situación laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nombrado	12	20.0
	Contratado	48	80.0
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 11

Resultados de los servidores en función a la situación laboral



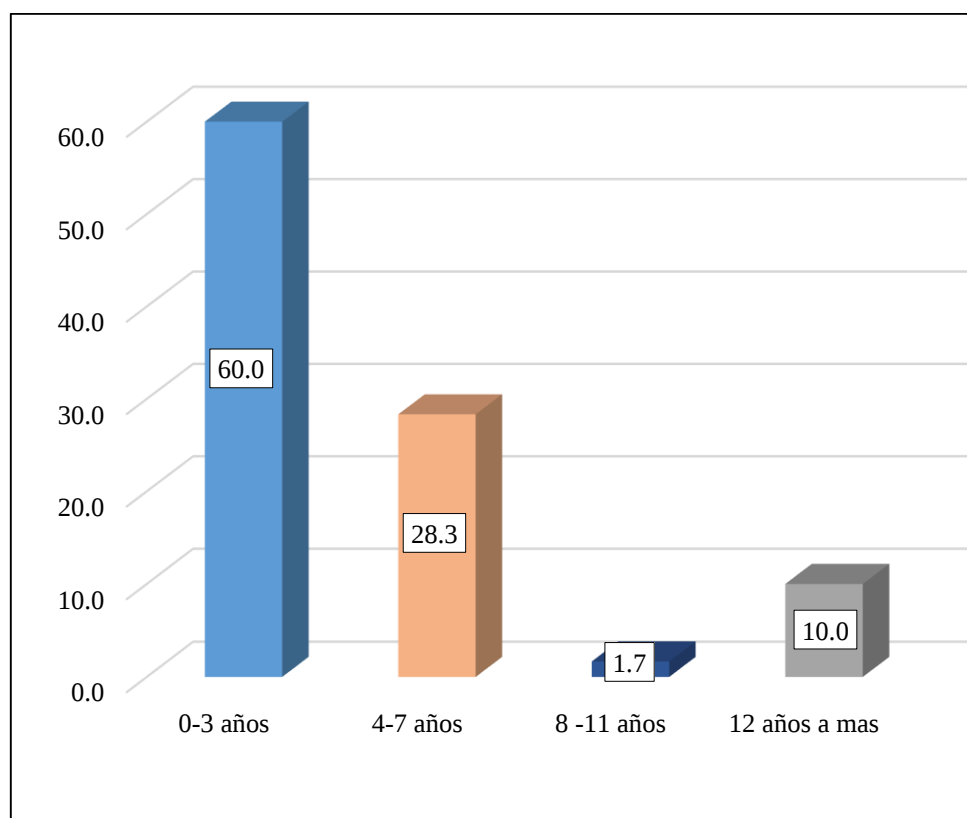
Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

La tabla 7 y la figura 11, se analiza la situación laboral de los 60 servidores encuestados de la UGEL Cotabambas. Se observa que el 20% es personal nombrado, mientras que el 80% es contratado. Esto indica que la mayoría del personal administrativo en la UGEL Cotabambas es de tipo contratado.

e) Resultados de los servidores en función al tiempo de servicio.

Tabla 8*Resultados de los servidores en función al tiempo de servicio*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	0-3 años	36	60.0
	4-7 años	17	28.3
	8 -11 años	1	1.7
	12 años a mas	6	10.0
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)**Figura 12***Resultados en función del tiempo de servicio de los servidores**Nota.* Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Considerando la tabla 8 y la figura 12, sobre el tiempo de servicio de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, se evidencia que el 60% tiene entre 0 y 3 años de antigüedad. Por otro lado, el 28.3% cuenta con entre 4 y 7 años de servicio. Asimismo, un 1.7% posee entre 8 y 11 años, mientras que el 10% tiene 12 años o más.

5.1.2 Resultados respecto a la variable trabajo en equipo y sus diferentes dimensiones.

a) Resultados en relación de trabajo en equipo

Tabla 9

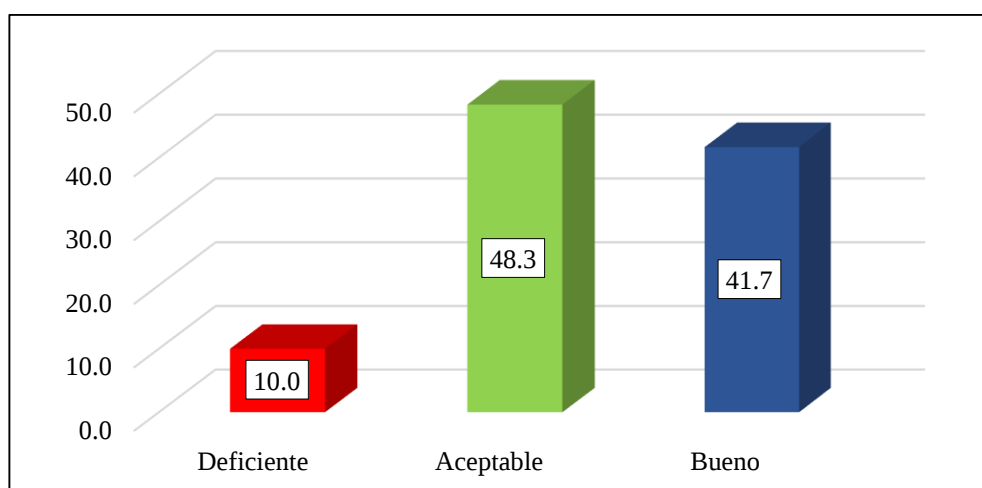
Resultados en torno al trabajo en equipo

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	Deficiente	6	10.0
	Aceptable	29	48.3
	Bueno	25	41.7
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 13

Resultados a nivel de trabajo en equipo



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 9 y la figura 13, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 10% presentó un nivel deficiente en trabajo en equipo, el 48.3% alcanzó un nivel aceptable y el 41.7% logró un resultado bueno. Esto revela que más de la mitad (58.3%) de los servidores no superan el nivel aceptable, lo que evidencia una limitación en esta variable.

Este resultado podría mostrar ciertas deficiencias en el trabajo en equipo, como la complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso. Cuando estas dimensiones no están suficientemente consolidadas, impactara negativamente en el cumplimiento de las metas, objetivos institucionales.

b) Resultados en relación con la dimensión de complementariedad

Tabla 10

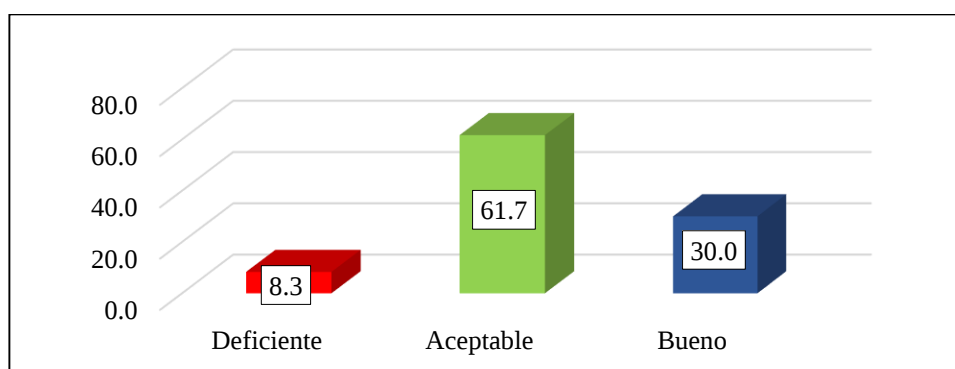
Resultados en relación con la dimensión de complementariedad

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Complementariedad	Deficiente	5	8.3
	Aceptable	37	61.7
	Bueno	18	30.0
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 14

Resultados en relación con la dimensión de complementariedad



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 10 y la figura 14, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 8.3% presentó un nivel deficiente en la dimensión de complementariedad, el 61.7% alcanzó un nivel aceptable y solo el 30% logró un nivel bueno. Estos resultados reflejan una situación preocupante, ya que el 70% del personal “servidor” no supera el nivel aceptable, evidenciando serias debilidades en esta dimensión.

La predominancia de los niveles deficiente y aceptable se explica por la percepción de los servidores, quienes indican que nunca, casi nunca o solo a veces los jefes de área promueven aspectos como tomar en cuenta la diversidad de habilidades y conocimientos, la interdependencia de tareas, la flexibilidad frente a los cambios y la sinergia para la resolución de problemas. Esta baja integración y aprovechamiento de las fortalezas individuales dentro de los equipos de trabajo impacta negativamente en la eficiencia y efectividad de la gestión institucional.

c) Resultados en relación con la dimensión de coordinación

Tabla 11

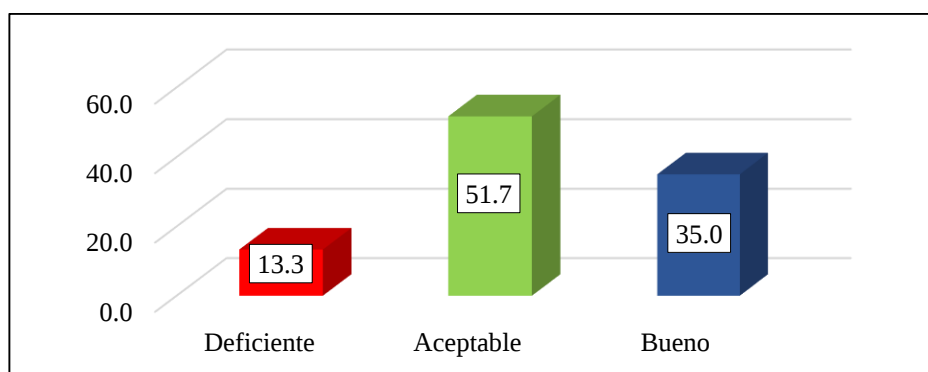
Resultados en relación con la dimensión de coordinación

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Coordinación	Deficiente	8	13.3
	Aceptable	31	51.7
	Bueno	21	35.0
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 15

Resultados a nivel de dimensión de coordinación



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 11 y la figura 15, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 13.3% presentó un nivel deficiente en la dimensión de coordinación, el 51.7% alcanzó un nivel aceptable y solo el 35% logró un nivel bueno. Se puede observar que el 65% de los servidores no superan el nivel aceptable, lo que evidencia debilidades en esta dimensión.

Este resultado refleja la percepción de los servidores, quienes indican que nunca, casi nunca o solo a veces los encargados de áreas fomentan un liderazgo efectivo, una distribución justa de tareas, una resolución adecuada de problemas y la participación activa del equipo. El poco fortalecimiento en estos indicadores genera deficiencias en la coordinación, afecta la organización del trabajo en equipo y limita el cumplimiento de los objetivos institucionales, dificultando una gestión más eficiente y colaborativa.

d) Resultados en relación con la dimensión de comunicación

Tabla 12

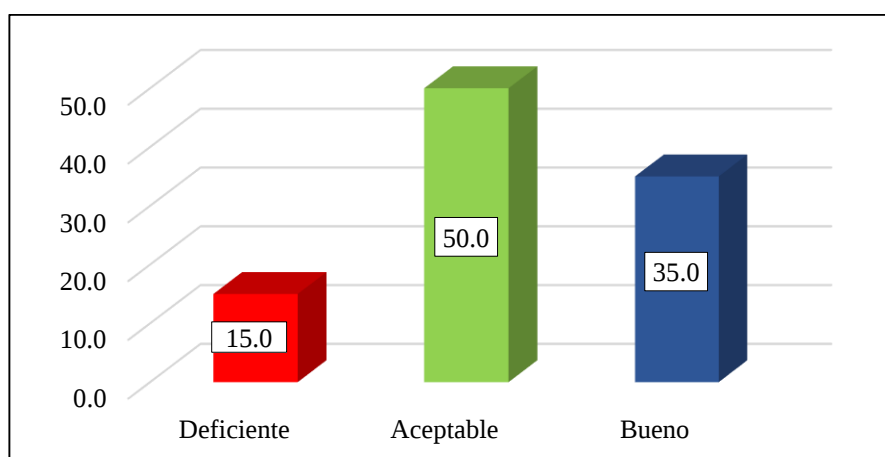
Resultados en relación con la dimensión de comunicación

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	Deficiente	9	15.0
	Aceptable	30	50.0
	Bueno	21	35.0
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 16

Resultados en relación con la dimensión de comunicación



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

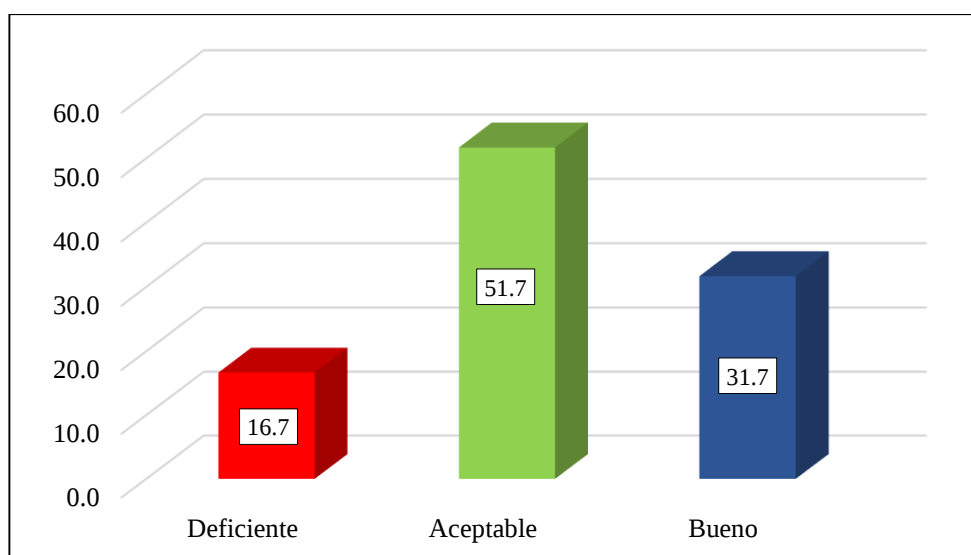
Según la tabla 12 y figura 16, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 15% presentó un nivel deficiente, el 50% alcanzó un nivel aceptable y solo el 35% logró un nivel bueno en la dimensión de comunicación. Estos resultados muestran que el 65% del personal no supera el nivel aceptable, lo que limita la efectividad en la comunicación dentro de la institución.

La predominancia de los niveles deficiente y aceptable se debe a la percepción de los servidores, quienes señalan que los jefes de área no promueven eficazmente la comunicación, ya que los mensajes no son claros, falta apertura al diálogo, y se presenta una escasa escucha activa y retroalimentación. Esta deficiencia en la comunicación genera malentendidos, descoordinación y un ambiente laboral poco colaborativo, lo que impacta negativamente en el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

e) Resultados en relación con la dimensión de confianza

Tabla 13*Resultados en relación con la dimensión de confianza*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Confianza	Deficiente	10	16.7
	Aceptable	31	51.7
	Bueno	19	31.7
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)**Figura 17***Resultados en la relación con la dimensión de confianza**Nota.* Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 13 y figura 17, el 16.7% de los servidores de la UGEL Cotabambas presentó un nivel deficiente, el 51.7% alcanzó un nivel aceptable y solo el 31.7% logró un nivel bueno. Esto indica que más del 68% de los servidores no superan el nivel aceptable, lo que refleja una debilidad en la dimensión de confianza.

De acuerdo a la percepción de los servidores señalan que nunca, casi nunca o solo a veces los jefes de áreas fomentan de manera constante el respeto mutuo, el apoyo emocional, la confianza en las habilidades de los compañeros y la contribución conjunta al logro de objetivos comunes. La ausencia de estas prácticas esenciales debilita las relaciones laborales, genera tensiones entre los equipos, reduce la cooperación entre áreas y afecta negativamente el trabajo en equipo, dificultando así una gestión eficiente y el cumplimiento de metas institucionales.

f) Resultados en relación con la dimensión de compromiso

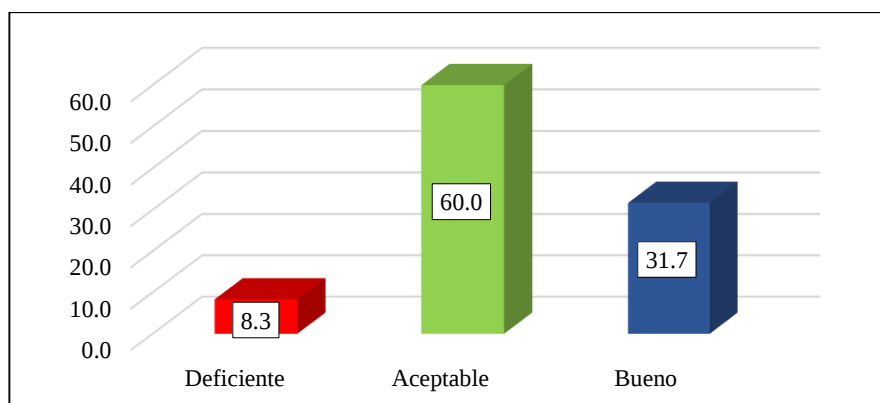
Tabla 14

Resultados en relación con la dimensión de compromiso

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Compromiso	Deficiente	5	8.3
	Aceptable	36	60.0
	Bueno	19	31.7
Total		60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 18

Resultados en relación con la dimensión de compromiso*Nota.* Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 14 y la figura 18, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 8.3% presentó un nivel deficiente, el 60% alcanzó un nivel aceptable y solo el 31.7% logró un nivel bueno. Estos resultados evidencian que un (68.3%) no supera el nivel aceptable, lo que refleja una situación preocupante respecto al compromiso de equipo.

La mayoría de los servidores perciben que los jefes de áreas no dan a conocer adecuadamente la responsabilidad, la colaboración, la identificación con el equipo y el apoyo a los compañeros. Las limitaciones de estos indicadores afectan la motivación, ya que los empleados no se sienten suficientemente comprometidos ni respaldados. Esto, a su vez, reduce la eficiencia del trabajo en equipo y debilita la conexión de los servidores con los objetivos institucionales, dificultando el rendimiento y el logro de metas comunes.

5.1.3 Resultados respecto a la variable de gestión institucional y sus diferentes dimensiones.

a) Resultados en relación de gestión institucional

Tabla 15

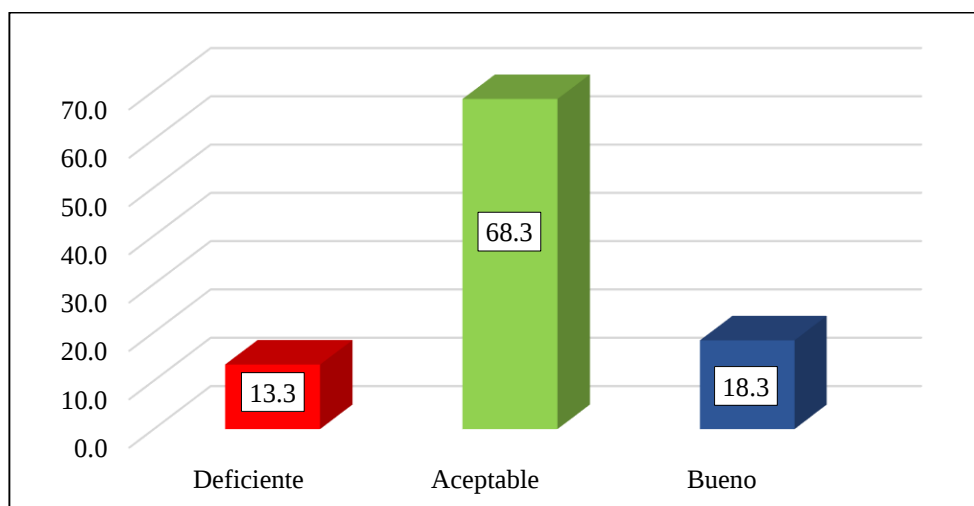
Resultados en relación de gestión institucional

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Gestión institucional	Deficiente	8	13.3
	Aceptable	41	68.3
	Bueno	11	18.3
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 19

Resultados en relación de gestión institucional



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 15 y la figura 19, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 13.3% calificó la gestión institucional como deficiente, el 68.3% un nivel aceptable y solo el 18.3% como bueno. Estos datos reflejan que el 81.6% de los servidores perciben una gestión institucional con limitaciones, por ende, representa una preocupación en este ámbito administrativo. La interpretación de estos datos pone en evidencia debilidades en las funciones administrativas como planeación, organización, dirección y control.

b) Resultados en relación con la dimensión de planeación

Tabla 16

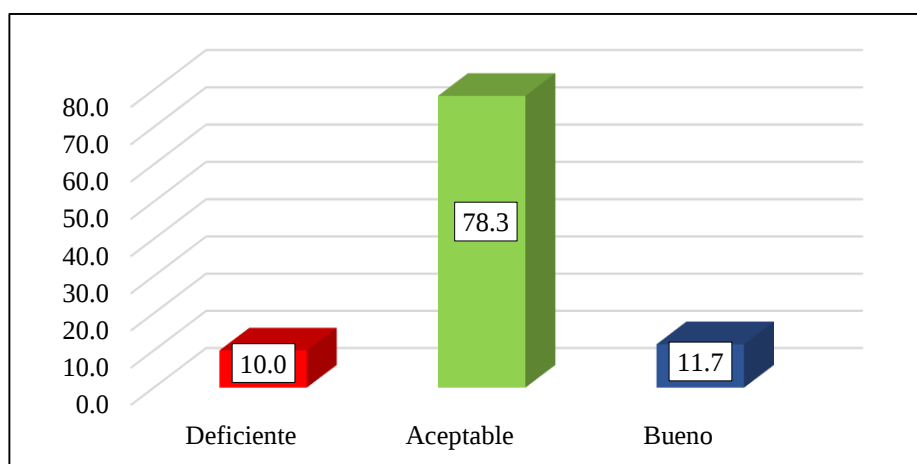
Resultados en relación con la dimensión de planeación

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Planeación	Deficiente	6	10.0
	Aceptable	47	78.3
	Bueno	7	11.7
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 20

Resultados a nivel de dimensión planeación



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Los resultados de la tabla 16 y la figura 20, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 10% considera deficiente, el 78.3% la califica como aceptable y solo el 11.7% como bueno. Se observa que (88.3%) de los servidores no superan el nivel aceptable identificando limitaciones en esta función administrativa.

La predominancia de niveles aceptable y deficiente responde a que muchos servidores consideran que los jefes de áreas nunca, casi nunca o solo a veces fomentan una adecuada definición de metas y objetivos claros, la identificación de los recursos necesarios, el desarrollo de estrategias y acciones efectivas y el establecimiento de indicadores de desempeño. Estas deficiencias provocan desorganización, dificultan la ejecución eficiente de actividades, impiden responder a las necesidades institucionales y limitan el monitoreo y evaluación de los resultados alcanzados.

c) Resultados en relación con la dimensión de organización

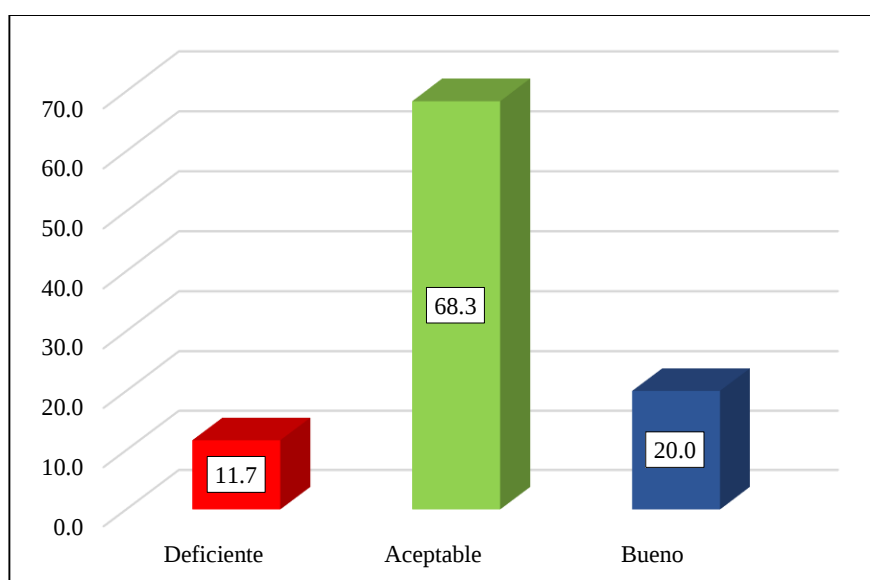
Tabla 17

Resultados en relación con la dimensión de organización

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Organización	Deficiente	7	11.7
	Aceptable	41	68.3
	Bueno	12	20.0
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 21

Resultados en relación con la dimensión de organización*Nota.* Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 17 y la figura 21, se observa que, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 11.7% calificó la dimensión de organización como deficiente, el 68.3% se situó en un nivel aceptable y solo el 20% alcanzó un nivel bueno. Esto evidencia que el (80%) de los servidores no perciben un nivel aceptable en esta dimensión.

Por ende, la estructura organizativa clara parece no estar suficientemente definida, lo que puede generar confusión en roles, funciones y líneas de autoridad. También, la distribución equitativa de recursos presenta limitaciones, lo que afecta la eficiencia y el equilibrio en la ejecución de tareas. Por último, la coordinación entre áreas y oficinas muestra debilidades, dificultando al trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos institucionales.

d) Resultados en relación con la dimensión de Dirección

Tabla 18

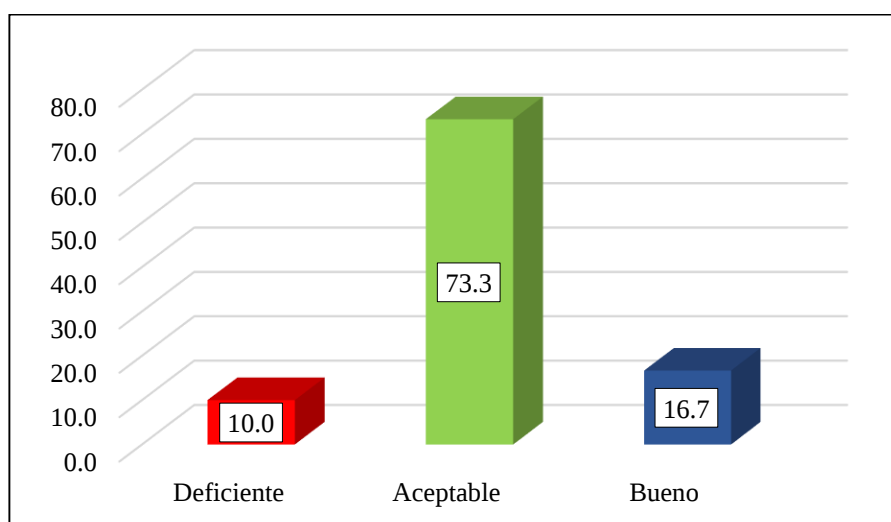
Resultados en relación con la dimensión de Dirección

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Dirección	Deficiente	6	10.0
	Aceptable	44	73.3
	Bueno	10	16.7
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 22

Resultados en relación con la dimensión de Dirección



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

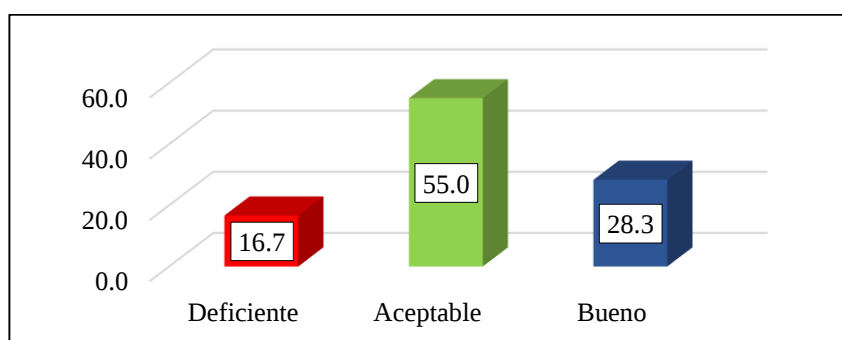
Según la tabla 18 y la figura 22, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 10% calificó la dimensión de dirección como deficiente, el 73.3% como aceptable y solo el 16.7% la consideró buena. Esto significa que el (83.3%) de los servidores no superan el nivel aceptable.

Los servidores señalan que, en muchos casos, los jefes de áreas no ejercen un liderazgo efectivo ni guían con claridad hacia objetivos institucionales. La toma de decisiones estratégicas es percibida como poco eficaz, lo que reduce la capacidad de respuesta ante problemas. Además, hay una falta de acciones oportunas para desarrollar las competencias del personal, lo que impide su crecimiento profesional. También se evidencian debilidades en la gestión de conflictos, lo que puede generar tensiones internas que afectan el clima laboral y la productividad.

e) Resultados en relación con la dimensión de Control

Tabla 19*Resultados en relación con la dimensión de Control*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Control	Deficiente	10	16.7
	Aceptable	33	55.0
	Bueno	17	28.3
	Total	60	100.0

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)**Figura 23***Resultados en relación con la dimensión de Control**Nota.* Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la Tabla 19 y la Figura 23, el 16.7% de los servidores de la UGEL Cotabambas calificó la dimensión de control institucional como deficiente, el 55% la consideró aceptable y solo el 28.3% la evaluó como bueno. Estos resultados muestran que el (71.7%) no superan el nivel aceptable, lo que compromete la eficacia de la gestión institucional.

Los servidores indican que los jefes de áreas no informan ni aplican de manera constante acciones como el cumplimiento normativo, la evaluación del desempeño, el análisis de riesgos y la revisión de desviaciones. El bajo control limita la posibilidad de identificar fallas a tiempo, corregir errores y tomar decisiones oportunas. La ausencia de un seguimiento riguroso no solo impide una mejora continua, sino que también afecta la transparencia y la responsabilidad en la gestión, generando impactos negativos en el funcionamiento general de la institución.

5.1.4 Análisis de frecuencia y porcentaje de tablas cruzadas

a) Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo general

Tabla 20

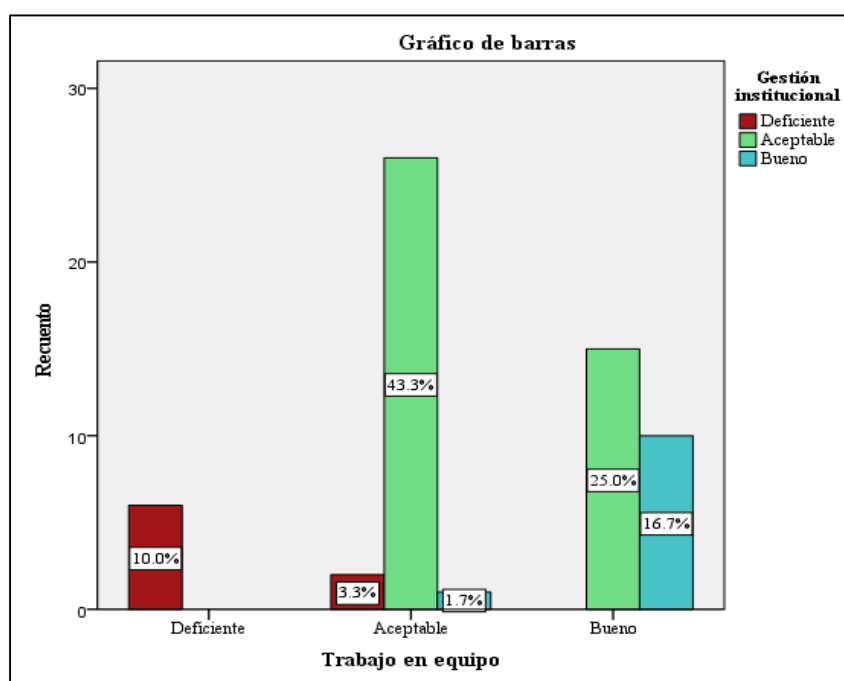
Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo general

			Gestión institucional			Total
			Deficiente	Aceptable	Bueno	
Trabajo en equipo	Deficiente	f	6	0	0	6
		%	10.0%	0.0%	0.0%	10.0%
	Aceptable	f	2	26	1	29
		%	3.3%	43.3%	1.7%	48.3%
	Bueno	f	0	15	10	25
		%	0.0%	25.0%	16.7%	41.7%
Total	f	8	41	11	60	
	%	13.3%	68.3%	18.3%	100.0%	

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 24

Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo general



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 20 y la figura 24, se observa que, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 43.3% califican el trabajo en equipo y la gestión institucional como aceptables. Además, un 25% califican el trabajo en equipo como bueno y la gestión institucional como aceptable. Un 16.7% consideran ambos, el trabajo en equipo y la gestión institucional, como buenos. Por otro lado, el 10.0% de los servidores perciben tanto el trabajo en equipo como la gestión institucional como deficientes.

b) **Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 1**

Tabla 21

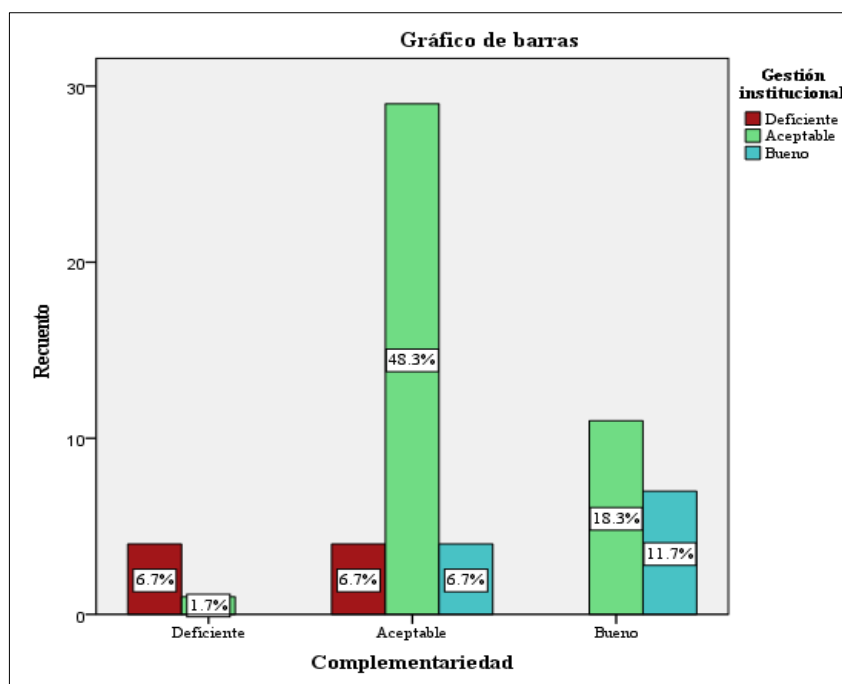
Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 1

			Gestión institucional			
			Deficiente	Aceptable	Bueno	Total
Complementariedad	Deficiente	f	4	1	0	5
		%	6.7%	1.7%	0.0%	8.3%
	Aceptable	f	4	29	4	37
		%	6.7%	48.3%	6.7%	61.7%
	Bueno	f	0	11	7	18
		%	0.0%	18.3%	11.7%	30.0%
Total	f	8	41	11	60	
	%	13.3%	68.3%	18.3%	100.0%	

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Figura 25

Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 1

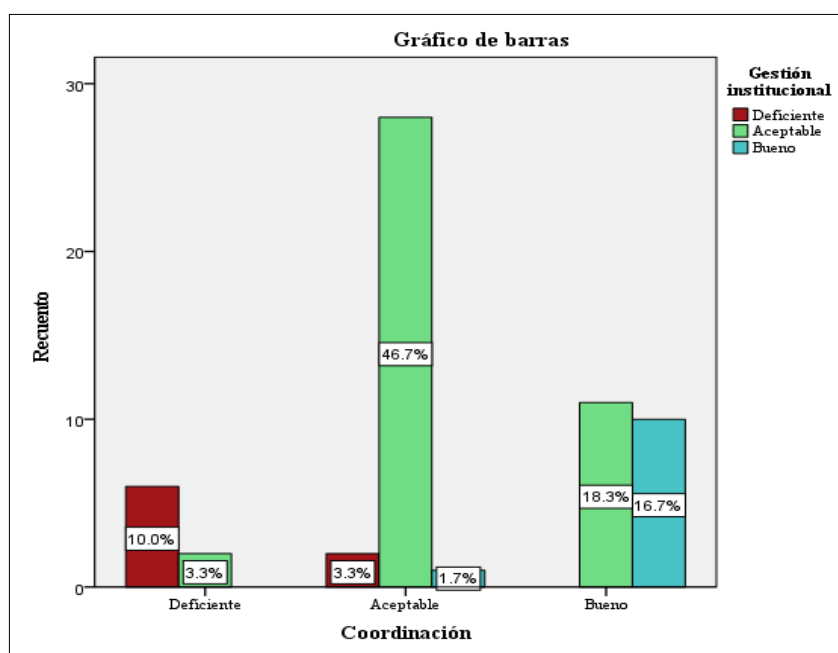


Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 21 y la figura 25, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 48.3% perciben la complementariedad y la gestión institucional como aceptables. Además, un 18.3% califican la complementariedad como buena y la gestión institucional como aceptable. Por otro lado, el 11.7% consideran ambas, la complementariedad y la gestión institucional, como buenas. Finalmente, el 6.7% evalúan tanto la complementariedad como la gestión institucional como deficientes.

c) **Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 2****Tabla 22***Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 2*

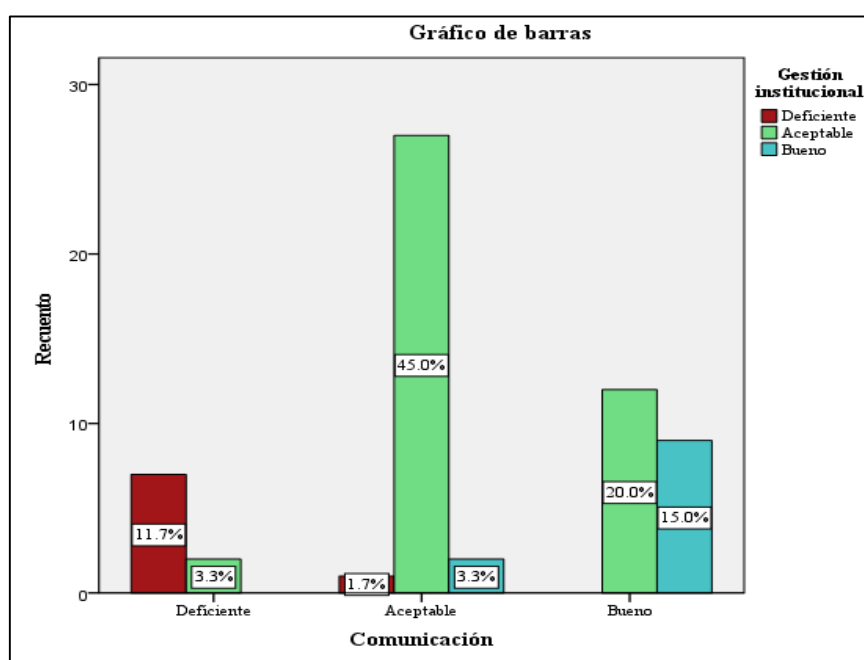
		Gestión institucional				Total
		Deficiente	Aceptable	Bueno		
Coordinación	Deficiente	f	6	2	0	8
		%	10.0%	3.3%	0.0%	13.3%
	Aceptable	f	2	28	1	31
		%	3.3%	46.7%	1.7%	51.7%
	Bueno	f	0	11	10	21
		%	0.0%	18.3%	16.7%	35.0%
Total	f	8	41	11	60	
	%	13.3%	68.3%	18.3%	100.0%	

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)**Figura 26***Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 2**Nota.* Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 22 y la figura 26, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 46.7% considera tanto la coordinación como la gestión institucional como aceptables. Asimismo, un 18.3% evalúa la coordinación como buena y la gestión institucional como aceptable. Por otro lado, el 16.7% coinciden en calificar tanto la coordinación como la gestión institucional como buenas. Finalmente, un 10.0% perciben tanto la coordinación como la gestión institucional como deficientes.

d) **Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 3****Tabla 23***Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 3*

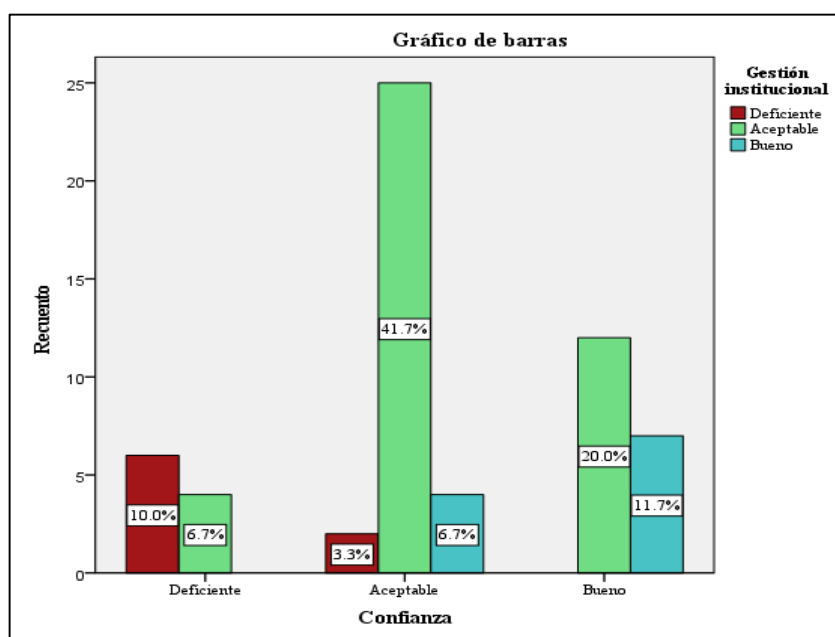
		Gestión institucional			Total	
		Deficiente	Aceptable	Bueno		
Comunicación	Deficiente	f	7	2	0	9
		%	11.7%	3.3%	0.0%	15.0%
	Aceptable	f	1	27	2	30
		%	1.7%	45.0%	3.3%	50.0%
	Bueno	f	0	12	9	21
		%	0.0%	20.0%	15.0%	35.0%
Total	f	8	41	11	60	
	%	13.3%	68.3%	18.3%	100.0%	

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)**Figura 27***Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 3**Nota.* Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 23 y la figura 27, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 45% considera que tanto la comunicación como la gestión institucional se califican como aceptables. Asimismo, un 20% evalúa la comunicación como buena, manteniendo la gestión institucional en un nivel aceptable. Por otro lado, el 15% opina que tanto la comunicación como la gestión institucional son buenas. Finalmente, un 11.7% perciben tanto la comunicación como la gestión institucional como deficientes.

e) **Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 4****Tabla 24***Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 4*

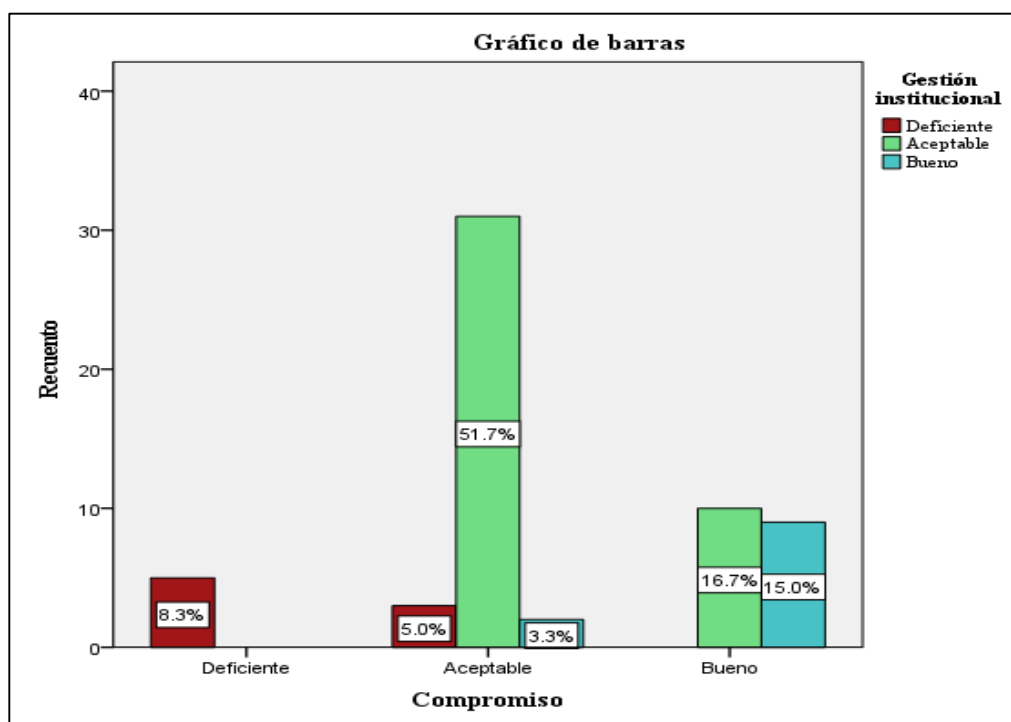
			Gestión institucional			Total
			Deficiente	Aceptable	Bueno	
Confianza	Deficiente	f	6	4	0	10
		%	10.0%	6.7%	0.0%	16.7%
	Aceptable	f	2	25	4	31
		%	3.3%	41.7%	6.7%	51.7%
	Bueno	f	0	12	7	19
		%	0.0%	20.0%	11.7%	31.7%
Total		f	8	41	11	60
		%	13.3%	68.3%	18.3%	100.0%

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)**Figura 28***Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 4**Nota.* Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 24 y la figura 28, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 41.7% considera que tanto la confianza como la gestión institucional se califican como aceptables. Asimismo, un 20% evalúa la confianza como buena, manteniendo la gestión institucional en un nivel aceptable. Por otro lado, el 11.7% opina que tanto la confianza como la gestión institucional son buenas. Finalmente, un 10% perciben tanto la confianza como la gestión institucional como deficientes.

f) **Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 5****Tabla 25***Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 5*

			Gestión institucional			Total
			Deficiente	Aceptable	Bueno	
Compromiso	Deficiente	f	5	0	0	5
		%	8.3%	0.0%	0.0%	8.3%
	Aceptable	f	3	31	2	36
		%	5.0%	51.7%	3.3%	60.0%
	Bueno	f	0	10	9	19
		%	0.0%	16.7%	15.0%	31.7%
Total		f	8	41	11	60
		%	13.3%	68.3%	18.3%	100.0%

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)**Figura 29***Análisis de frecuencia y porcentaje a nivel del objetivo específico 5**Nota.* Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la tabla 25 y la figura 29, de los 60 servidores encuestados en la UGEL Cotabambas, el 51.7% considera que tanto el compromiso como la gestión institucional se califican como aceptables. Asimismo, un 16.7% evalúa el compromiso como bueno, manteniendo la gestión institucional en un nivel aceptable. Por otro lado, el 15% opina que tanto el compromiso como la gestión institucional son buenos. Finalmente, un 8.3% perciben tanto el compromiso como la gestión institucional como deficientes.

5.2 Contrastación de hipótesis

5.2.1 Hipótesis general

a) Formulación de hipótesis

H₀: No existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

H₁: Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

Tabla 26

Trabajo en equipo y su relación con gestión institucional

			Trabajo en equipo	Gestión institucional
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1.000	,826**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	60	60
	Gestión institucional	Coefficiente de correlación	,826**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

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

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

b) Nivel de significancia

En relación con el nivel de significancia que se muestra en la tabla 26, el valor de p (Sig. 0.000). Este valor es menor que el nivel de significancia del 5% (0.05) que se ha establecido. Esto indica que hay una relación estadísticamente significativa entre las variables analizadas.

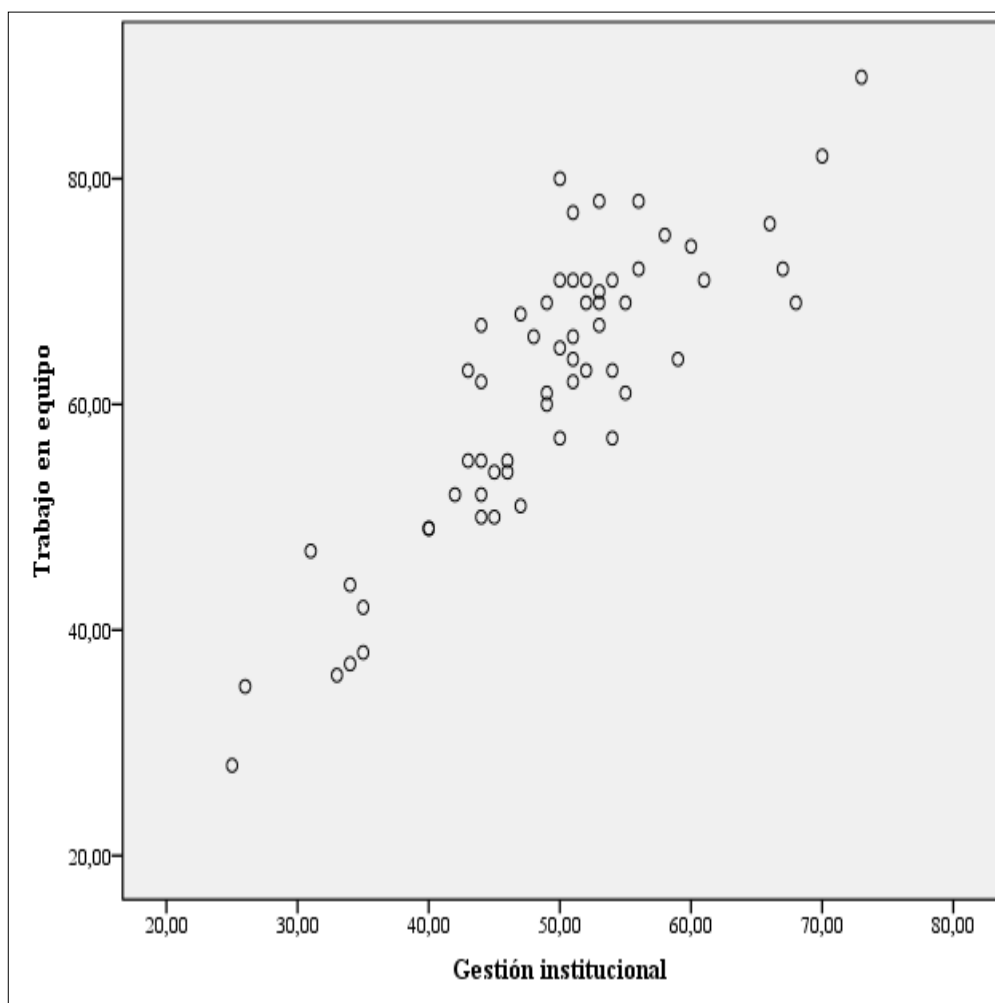
c) Región crítica o decisión

Basado en el nivel de significancia observado, se decide rechazar la hipótesis nula (H₀) y aceptar la hipótesis alternativa (H₁). Así, con un nivel de confianza del 95%, se concluye que el trabajo en equipo tiene una relación positiva con la gestión institucional en la UGEL-Cotabambas, 2024. Esta conclusión se apoya en el coeficiente de rho de Spearman, que es de 0.826, lo que indica una correlación positiva alta entre ambas variables, reflejando que el trabajo en equipo favorece el fortalecimiento de la gestión



Figura 30

Trabajo en equipo y su relación con gestión institucional (grafico de dispersión)



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

De acuerdo la figura 30, que ilustra la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional a través de un gráfico de dispersión, se puede apreciar que, al trazar una línea imaginaria, esta presenta una inclinación ascendente.

Este patrón indica una correlación positiva entre ambas variables, lo que respalda los hallazgos anteriores. La distribución de los puntos en el gráfico muestra una tendencia creciente entre el trabajo en equipo y la gestión institucional, reforzando la conclusión de que existe una relación positiva alta, tal como indica el coeficiente de rho de Spearman (0.826).

5.2.2 Hipótesis específico 1

a) Formulación de hipótesis

H₀: No existe una relación positiva entre la complementariedad de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

H₁: Existe una relación positiva entre la complementariedad de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

Tabla 27

Complementariedad de equipo y su relación con gestión institucional

		Complementariedad	Gestión institucional
Rho de Spearman	Complementariedad	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,706**
	Gestión institucional	N	.000
			60
Rho de Spearman	Complementariedad	Coefficiente de correlación	,706**
		Sig. (bilateral)	1.000
	Gestión institucional	N	.000
			60

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

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

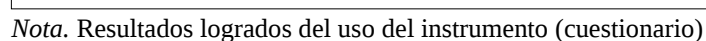
b) Nivel de significancia

En relación al nivel de significancia presentado en la tabla 27, se observa que el valor p (Sig. 0.000). Este valor es menor que el nivel de significancia del 5% (0.05) que se ha establecido. Esto indica que hay una relación estadísticamente significativa entre la complementariedad de equipo y la variable gestión institucional.

c) Región crítica o decisión

A partir del nivel de significancia observado, se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁). Esto nos permite concluir, con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación positiva entre la complementariedad de equipo y la gestión institucional en la UGEL-Cotabambas en 2024. Esta conclusión se respalda además por el coeficiente de rho de Spearman, que es de 0.706, lo que indica una relación positiva alta.

Complementariedad y su relación con gestión institucional



De acuerdo a la figura 31, que muestra la relación entre la dimensión de complementariedad y la gestión institucional mediante un gráfico de dispersión, se observa una clara tendencia ascendente. Este patrón indica una relación positiva entre la dimensión y variables analizada, respaldando los hallazgos previos. El coeficiente de Spearman (0.706) confirma una relación positiva alta entre la gestión institucional y la dimensión de complementariedad en el trabajo en equipo

5.2.3 Hipótesis específico 2

a) Formulación de hipótesis

H_0 : No existe una relación positiva entre la coordinación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

H_0 : Existe una relación positiva entre la coordinación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

Tabla 28

Coordinación de equipo y su relación con gestión institucional

			Coordinación	Gestión institucional
Rho de Spearman	Coordinación	Coefficiente de correlación	1.000	,749**
		Sig. (bilateral)		.000
	Gestión institucional	N	60	60
		Coefficiente de correlación	,749**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

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

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

b) Nivel de significancia

Según los datos presentados en la tabla 28, el valor p (Sig. 0.000), lo cual es inferior al 5% (0.05) del margen de error permitido. Esto sugiere que existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión y la variable analizada.

c) Región crítica o decisión

Con base en el nivel de significancia observado, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). Esto nos permite afirmar, con un nivel de confianza del 95%, que hay una relación positiva entre la coordinación de equipo y la gestión institucional en la UGEL-Cotabambas en 2024. Además, esta conclusión se apoya en el coeficiente de rho de Spearman, que es de 0.749, indicando una relación positiva alta entre la dimensión y la variable analizada.

5.1.1 Hipótesis específico 3

a) Formulación de hipótesis

H_0 : No existe una relación positiva entre la comunicación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

H_1 : Existe una relación positiva entre la comunicación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

Tabla 29

Comunicación de equipo y su relación con gestión institucional

			Comunicación	Gestión institucional
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	,733**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	60	60
	Gestión institucional	Coefficiente de correlación	,733**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

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

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

b) Nivel de significancia

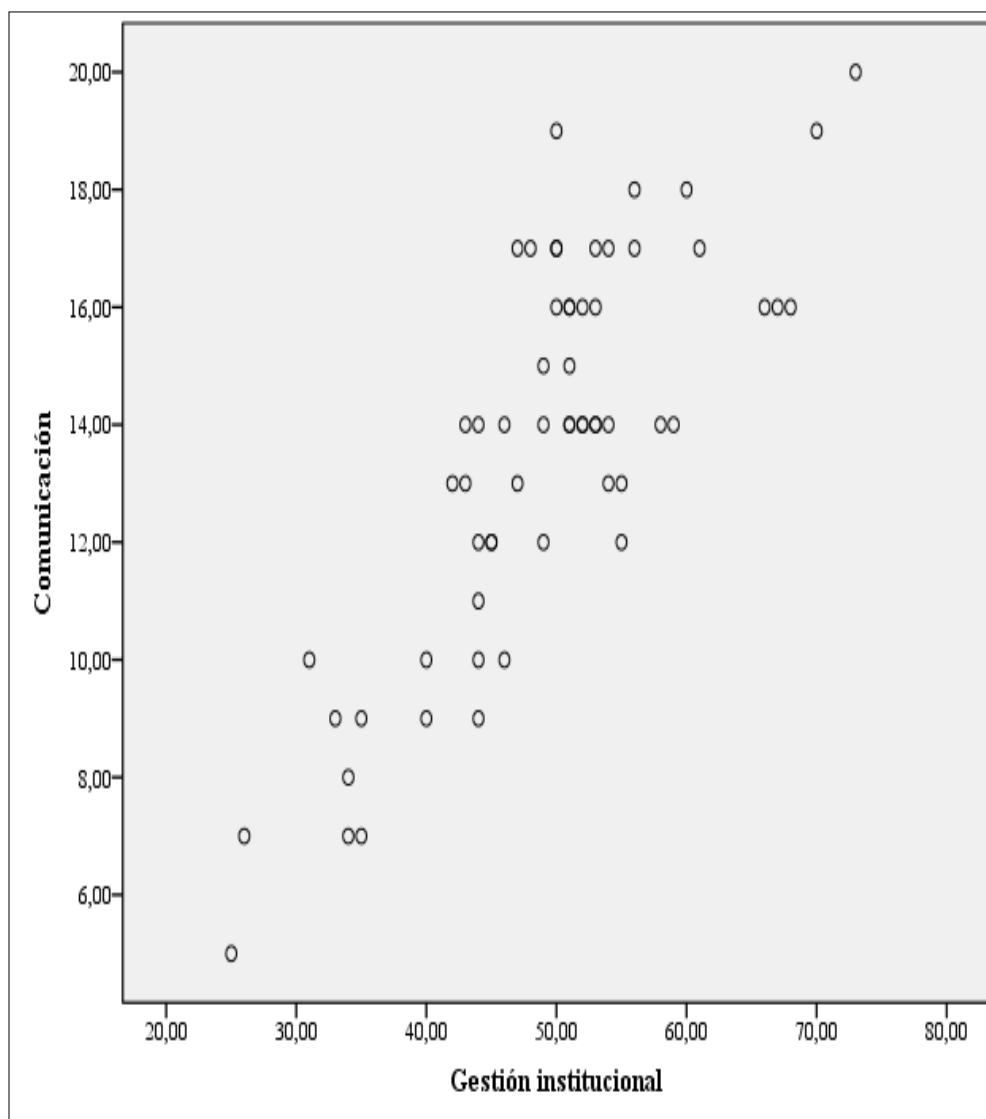
En relación al nivel de significancia mostrado en la tabla 29, el valor de p (Sig. 0.000), que es inferior al 5% (0.05) margen de error permitido. Esto indica que hay una relación estadísticamente significativa entre la dimensión y la variable analizada.

c) Región crítica o decisión

A partir del nivel de significancia observado, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). Esto nos lleva a concluir, con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación positiva entre la comunicación de equipo y la gestión institucional en la UGEL-Cotabambas en 2024. Además, esta conclusión está respaldada por el coeficiente de rho de Spearman, que es de 0.733, lo que indica una relación positiva alta entre la dimensión y la variable analizada.

Figura 33

Comunicación de equipo y su relación con gestión institucional



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

La figura 33 muestra una clara relación positiva entre la comunicación de equipo y la gestión institucional, representada por una tendencia ascendente en el gráfico de dispersión. La disposición de los puntos evidencia una asociación creciente entre la dimensión y variables. Este resultado es respaldado por el coeficiente rho de Spearman (0.733), que indica una relación positiva alta.

5.1.2 Hipótesis específico 4

a) Formulación de hipótesis

H_0 : No existe una relación positiva entre la confianza de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

H_1 : Existe una relación positiva entre la confianza de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

Tabla 30

Confianza de equipo y su relación con gestión institucional

			Confianza	Gestión institucional
Rho de Spearman	Confianza	Coefficiente de correlación	1.000	,662**
		Sig. (bilateral)		.000
	Gestión institucional	N	60	60
		Coefficiente de correlación	,662**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

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

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

b) Nivel de significancia

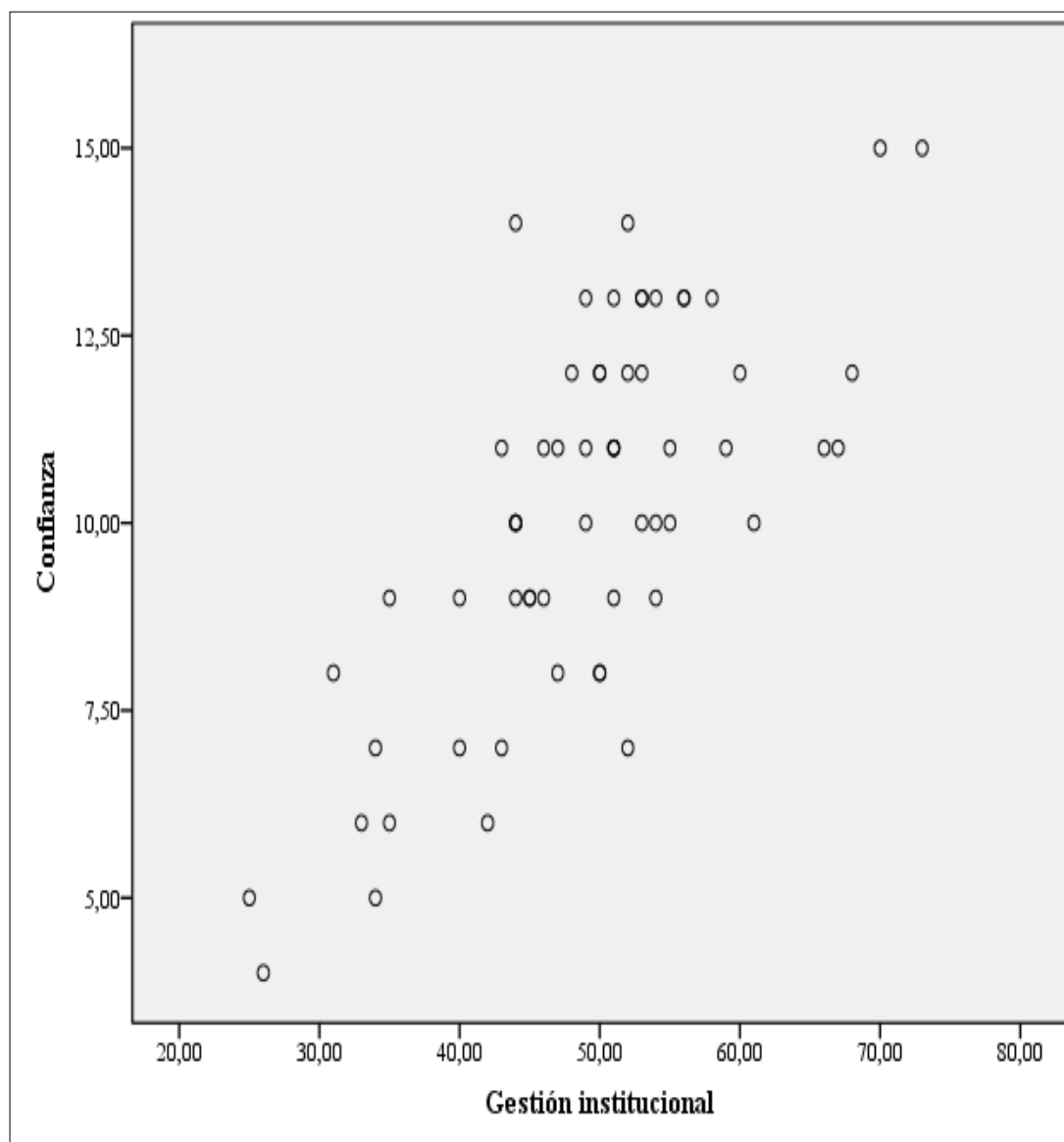
En cuanto al nivel de significancia presentado en la tabla 30, el valor de p (Sig. 0.000), que es inferior al 5% (0.05) del margen de error permitido. Esto indica que existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión y la variable analizada.

c) Región crítica o decisión

En función del valor de significancia observado, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). Esto nos permite concluir, con un nivel de confianza de equipo del 95%, que hay una relación positiva entre la dimensión y variable en la UGEL-Cotabambas, 2024. Esta conclusión se ve respaldada por el coeficiente de rho de Spearman, que es de 0.662, lo que indica una correlación positiva moderada entre la confianza de equipo y la variable gestión institucional.

Figura 34

Confianza de equipo y su relación con gestión institucional



Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la figura 34, que ilustra la relación entre la confianza de equipo y la gestión institucional mediante un gráfico de dispersión, se observa una tendencia ascendente al trazar una línea imaginaria. La distribución de los puntos refleja una asociación creciente entre la dimensión y variables analizada, lo que confirma una relación positiva moderada, respaldada por el coeficiente de Spearman (0.662).

5.1.3 Hipótesis específico 5

a) Formulación de hipótesis

H_0 : No existe una relación positiva entre el compromiso de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

H_1 : Existe una relación positiva entre el compromiso de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

Tabla 31

Compromiso de equipo y su relación con gestión institucional

			Compromiso	Gestión institucional
Rho de Spearman	Compromiso	Coefficiente de correlación	1.000	,773**
		Sig. (bilateral)		.000
	Gestión institucional	N	60	60
		Coefficiente de correlación	,773**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	60	60

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

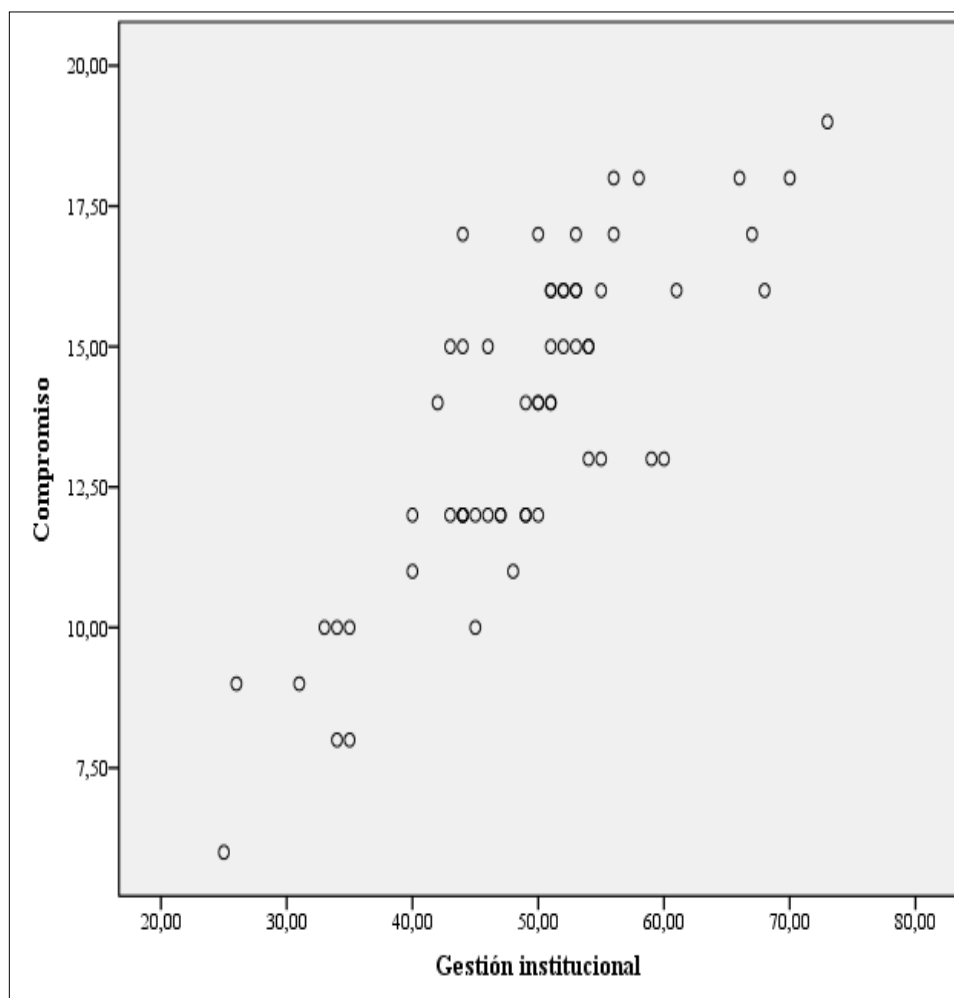
Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

b) Nivel de significancia

El nivel de significancia presentado en la tabla 31, el valor de p (Sig. 0.000), que es inferior al 5% (0.05) del margen de error permitido. Esto indica que existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión y la variable analizada.

c) Región crítica o decisión

A partir del nivel de significancia observado, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1). Esto nos lleva a concluir, con un nivel de confianza del 95%, que hay una relación positiva entre la dimensión de compromiso de equipo y la gestión institucional en la UGEL-Cotabambas, 2024. Esta afirmación se apoya en el coeficiente de rho de Spearman, que es de 0.773, lo que menciona una correlación positiva alta entre la dimensión y la variable en cuestión.

Figura 35*Compromiso de equipo y su relación con gestión institucional*

Nota. Resultados logrados del uso del instrumento (cuestionario)

Según la figura 35, que muestra la relación entre la confianza de equipo y la gestión institucional en un gráfico de dispersión, se observa una clara tendencia ascendente. La distribución de los puntos refleja una asociación creciente entre la coordinación de equipo y la gestión institucional, confirmada por el coeficiente de Spearman (0.773), que indica una relación positiva alta.

5.2 Discusión

Los resultados del estudio muestran distintas valoraciones sobre el trabajo en equipo y su relación en la gestión institucional dentro de la UGEL Cotabambas, 2024. En lo que respecta al trabajo en equipo, se observó que el 10% de los 60 servidores encuestados presenta un nivel deficiente, situación que podría afectar la eficacia en la coordinación de tareas, comunicación entre áreas, confianza mutua, complementariedad y el compromiso colectivo. Un 48.3% señaló desempeñarse en un nivel aceptable, lo cual indica ciertas

limitaciones que sería necesario atender para lograr una mayor integración y coherencia en el cumplimiento de objetivos comunes. En tanto, solo el 41.7% alcanzó un nivel bueno en esta competencia, lo que revela la urgencia de consolidar espacios de colaboración, mejorar la comunicación interna y reforzar la responsabilidad compartida como parte del trabajo institucional.

Estos hallazgos revelan tanto coincidencias como divergencias en relación con estudios anteriores, lo cual permite contextualizar la situación actual de la institución en un marco comparativo. En cuanto al trabajo en equipo, se identificó que el 10% de los servidores presenta un nivel deficiente y 48.3% nivel aceptable en esta competencia, lo que representa un riesgo para la eficiencia operativa y la articulación de objetivos institucionales. Este resultado guarda concordancia con el estudio de Holguín Romaní (2021), quien encontró que el 69.2% de los participantes percibía el trabajo en equipo como una práctica frecuente, mientras que un 30.8% señalaba que se aplicaba de forma ocasional. Si bien la distribución no es exactamente la misma, ambos estudios reflejan la existencia de una práctica colaborativa moderada, con una porción significativa de servidores que aún no desarrollan plenamente esta competencia, lo que desde la gestión institucional indica la necesidad de reforzar procesos internos de articulación, comunicación organizacional y liderazgo cooperativo.

En cuanto a la gestión institucional, los resultados muestran que el 13.3% de los encuestados perciben la gestión como deficiente, lo que podría indicar deficiencias en planeación, organización, dirección y control. Por su parte, el 68.3% la calificó en un nivel aceptable, lo que sugiere una gestión funcional, pero con áreas críticas que requieren intervención para optimizar el desempeño organizacional. Solo el 18.3% valoró positivamente la gestión, situándola en un nivel bueno. Estos datos revelan una necesidad de intervención orientada a fortalecer los sistemas de gestión institucional, promover el liderazgo participativo y asegurar un enfoque estratégico en la toma de decisiones. En consecuencia, resulta imperativo que las autoridades adopten medidas para potenciar tanto las capacidades de trabajo en equipo como la eficiencia de los procesos institucionales, con el objetivo de mejorar de manera integral el rendimiento organizacional.

Al comparar estos resultados con los del estudio de Reátegui (2021), se observa cierta concordancia en la percepción predominante de una gestión aceptable o regular, ya que dicho autor encontró que el 52.5% de los trabajadores calificaron la gestión en un nivel intermedio. Sin embargo, se evidencian diferencias en los extremos de la percepción:



mientras en el estudio de Reátegui (2021), un 3.3% la evaluó como mala, en el presente trabajo esa percepción negativa se eleva al 13.3%, lo que podría reflejar mayores desafíos en el contexto local de la UGEL Cotabambas, posiblemente relacionados con recursos limitados, estructuras organizacionales rígidas o dificultades en la comunicación institucional, de manera que se debe dar relevancia desde la planificación, organización, dirección y control.

Los resultados inferenciales obtenidos en esta investigación proporcionan evidencia clara sobre las relaciones significativas entre las diversas dimensiones del trabajo en equipo y la gestión institucional en la UGEL-Cotabambas, 2024. Con un nivel de confianza del 95%, se ha rechazado la hipótesis nula (H_0) en favor de la hipótesis alternativa (H_1), lo que indica que el trabajo en equipo tiene una relación positiva con la gestión institucional. Este hallazgo se respalda por un coeficiente de rho de Spearman de 0.826, lo que denota una relación positiva alta, lo que sugiere que, a medida que mejoran las competencias de trabajo en equipo, también mejora el desempeño de la gestión institucional.

En particular, se observa que la complementariedad de equipo presenta una correlación positiva alta ($\rho = 0.706$) con la gestión institucional, lo que indica que la habilidad de los miembros de un equipo para complementarse mutuamente es un factor importante, aunque no determinante, en el éxito organizacional. La coordinación, por su parte, muestra una correlación positiva alta ($\rho = 0.749$), subrayando la importancia de la alineación y la colaboración fluida entre los miembros del equipo para garantizar la eficiencia en la gestión institucional. La comunicación también revela una relación positiva alta ($\rho = 0.733$), lo que resalta la necesidad de establecer canales de comunicación eficaces dentro de los equipos para maximizar la productividad organizacional. Además, la confianza muestra una relación moderada ($\rho = 0.662$), lo que indica que un ambiente de confianza, aunque valioso, no es el único factor que impacta significativamente la gestión institucional. El compromiso presenta una correlación positiva alta ($\rho = 0.733$), lo que reafirma que el nivel de dedicación y compromiso de los integrantes del equipo con los objetivos institucionales es un determinante clave para el éxito organizacional.

En cuanto a las comparaciones con estudios previos, nuestros resultados coinciden en gran medida con los hallazgos: Donde la relación observada de la gestión institucional fue 0.826, lo que denota una relación positiva alta, el cual sugiere que, a medida se mejoren las competencias de trabajo en equipo, también mejora el desempeño de la gestión institucional. Este resultado es consistente con el estudio de Reátegui (2021), quien reportó



una fuerte relación positiva entre el trabajo en equipo y la calidad de la gestión institucional ($\rho = 0.833$). Lo que indica que la noción de la calidad del trabajo en equipo es un factor directamente relacionado con la efectividad de la gestión, destacando la necesidad de mejorar estas competencias dentro de la institución para optimizar su rendimiento organizacional.

Asimismo, estos resultados son consistentes con los hallazgos de Álvarez Huaranga (2021), quien también identificó una alta correlación entre la gestión directiva y el trabajo en equipo ($\rho = 0.731$). Este hallazgo enfatiza que una comunicación eficaz y el compromiso de los miembros del equipo son factores esenciales para el funcionamiento eficiente de las instituciones, y su fortalecimiento puede ser clave para mejorar los procesos de gestión en la UGEL-Cotabambas.

Los resultados inferenciales confirman que el trabajo en equipo, junto con sus dimensiones como la complementariedad, comunicación, confianza, coordinación y el compromiso, juega un papel determinante en la mejora de la gestión institucional. Estos hallazgos indican que, para optimizar la gestión en la UGEL-Cotabambas, es fundamental implementar estrategias que fortalezcan estas competencias dentro de los equipos de trabajo, lo que no solo mejorará la eficiencia operativa, sino también la cultura organizacional y el clima laboral.

Cabe recalcar que los resultados obtenidos también muestran la relevancia de la gestión proactiva, tal como se menciona en los estudios de Hermawan et al. (2023), que abordan la necesidad de mejorar el control y la comunicación interpersonal en el ámbito educativo. En conjunto, estas investigaciones proporcionan un marco para entender cómo las diversas dimensiones del trabajo en equipo no solo influyen en la gestión institucional, sino que también son clave para promover un ambiente de trabajo que fomente el crecimiento y la productividad en el ámbito organizacional.

Las diversas teorías de la administración ofrecen perspectivas complementarias sobre la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional. La teoría de las relaciones humanas, liderada por Elton Mayo, resalta la importancia de las interacciones entre los miembros de un equipo, destacando que el desarrollo de un ambiente de colaboración y cooperación es esencial para el éxito del trabajo en equipo. Esta teoría enfatiza la relevancia de la comunicación fluida y abierta, lo que facilita la coordinación y el logro de objetivos



comunes dentro de una organización (Chiavenato, 2019; Gómez y Acosta, 2003; Pérez Vilar y Azzollini, 2013).

Por otro lado, la teoría X y la teoría Y de McGregor muestran cómo las percepciones del liderazgo hacia los empleados pueden influir en el entorno laboral. Mientras que la teoría X promueve un ambiente de control y supervisión, la teoría Y favorece la autonomía, la participación activa y la motivación intrínseca, aspectos que fomentan la colaboración y el compromiso dentro de los equipos de trabajo (McGregor, 1960).

La teoría de Maslow, centrada en las necesidades humanas, plantea que para que los equipos de trabajo funcionen eficazmente, los líderes deben asegurarse de que las necesidades básicas de los individuos estén satisfechas, promoviendo así un sentido de pertenencia, reconocimiento y autorrealización. Este enfoque refuerza la idea de que atender las dimensiones emocionales y sociales de los empleados mejora su desempeño en equipo (Chiavenato, 2019).

En contraste, la teoría de Frederick Taylor, enfocada en la optimización y eficiencia a través de la gestión científica, ha sido criticada por su enfoque mecanicista y falta de consideración de los aspectos humanos. Si bien puede mejorar la eficiencia, su aplicación en la gestión institucional debe ser complementada con enfoques que consideren las necesidades de los empleados (Medina y Avila, 2002).

La teoría de Henri Fayol se centra en la administración como un proceso estructurado que incluye principios como la división del trabajo, la autoridad y la unidad de mando. Estos principios pueden organizar y guiar el trabajo en equipo dentro de las instituciones, asegurando que las actividades sean coordinadas de manera efectiva y bajo un liderazgo claro (Robbins y Coulter, 2005). En esa misma línea, la teoría de Peter Drucker añade un enfoque en la eficiencia y la innovación, promoviendo un estilo de liderazgo que motive a los empleados y fomente su participación. Esta visión se alinea con la necesidad de que los equipos trabajen de manera eficiente y adaptable en entornos institucionales (Chiavenato, 2019).

Por último, la teoría de la burocracia de Max Weber, si bien propone una estructura jerárquica formal, con reglas claras y especialización, puede enfrentar limitaciones en contextos que requieren mayor flexibilidad. No obstante, su enfoque estructural sigue siendo relevante para garantizar la transparencia y la objetividad en las instituciones públicas (Robbins y Coulter, 2010). La Teoría General de Sistemas y la Teoría de



Contingencia destacan la necesidad de una visión integradora y flexible, respectivamente, reconociendo que la adaptación a entornos cambiantes es clave para la efectividad en la gestión institucional (Chiavenato, 2019; Medina y Avila, 2002). En síntesis, todas estas teorías coinciden en que la colaboración, la flexibilidad y la adecuada coordinación entre los equipos son fundamentales para el éxito de la gestión institucional.

Dentro del análisis de resultados, se identifican debilidades significativas que deben ser abordadas para optimizar tanto el trabajo en equipo como la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Cotabambas. Una de las principales debilidades evidenciadas es que el 58.3% de los servidores públicos presentan niveles deficientes o apenas aceptables en competencias de trabajo en equipo. Esta cifra revela ciertas limitaciones en el desarrollo de habilidades fundamentales como la complementariedad, compromiso, comunicación efectiva, coordinación de tareas y la confianza mutua entre los miembros de la organización. Desde una óptica de gestión institucional, este panorama representa una limitación crítica, ya que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de metas institucionales y una ejecución eficiente de los procesos internos.

Del mismo modo, en lo que respecta a la percepción de la gestión institucional, se observa que un 81.6% de los encuestados la califican como deficiente o aceptable, lo cual refleja una apreciación generalizada de funcionamiento limitado en aspectos como la planificación, organización, dirección y control. Esta debilidad no solo puede comprometer el desempeño institucional, sino también generar un impacto negativo en el clima laboral, reduciendo la motivación, el sentido de pertenencia y productividad del personal.

Sin embargo, es importante destacar que estas debilidades también configuran importantes oportunidades de mejora. En primer lugar, el diagnóstico claro de estas carencias permite a la gestión diseñar e implementar programas de formación dirigidos al fortalecimiento de las competencias blandas, especialmente aquellas relacionadas con el trabajo en equipo. Iniciativas de capacitación en liderazgo colaborativo, comunicación asertiva, resolución de conflictos y coordinación interdependiente podrían ser claves para transformar los actuales niveles de desempeño en esta área.

Por otro lado, la gestión institucional, presenta una situación crítica donde abre la posibilidad de replantear estructuras de gestión y modelos de liderazgo, promoviendo estilos más participativos, transparentes y orientados a resultados. Se pueden establecer



mecanismos de evaluación y retroalimentación continua que permitan monitorear el desempeño de los servidores, así como fomentar una cultura organizacional centrada en la mejora continua, innovación administrativa y rendición de cuentas.

Adicionalmente, estas debilidades podrían dar pie a la formulación de planes estratégicos integrales, que alineen la visión institucional con las prácticas cotidianas, fomentando la integración del recurso humano como motor del cambio organizacional. En este sentido, los hallazgos de la investigación no solo evidencian áreas críticas, sino que también ofrecen una hoja de ruta para una gestión proactiva que identifique, priorice e intervenga sobre las causas estructurales del bajo desempeño organizativo.

Por tanto, aunque los resultados evidencian debilidades sustanciales en competencias de trabajo en equipo y en la percepción de la gestión institucional, estos aspectos deben ser asumidos como puntos de partida para la transformación organizacional. A través de una gestión estratégica orientada al desarrollo del capital humano y la optimización de procesos internos, la UGEL Cotabambas tiene la oportunidad de fortalecer su institucionalidad, mejorar el clima organizacional y garantizar un desempeño eficiente y sostenible a largo plazo.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Según los hallazgos obtenidos se concluye de la siguiente manera:

Primero. Se evidencia una relación positiva alta entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la UGEL Cotabambas, reflejada en un coeficiente de relación de Spearman de 0.826 y un valor p de 0.000. Este resultado indica que fortalecer las competencias relacionadas con el trabajo en equipo centradas en la complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso entre los miembros contribuye de manera significativa a mejorar la gestión institucional.

Segundo. Se evidencia una relación positiva alta entre la complementariedad del equipo y la gestión institucional en la UGEL Cotabambas, con un coeficiente de Spearman de 0.706 y un valor p de 0.000, lo que confirma la significancia estadística de esta relación. Esto implica que fomentar la complementariedad entre los miembros del equipo a través de la diversidad de habilidades y conocimientos, la interdependencia en las tareas, la flexibilidad, la adaptabilidad y la sinergia en la resolución de problemas contribuye significativamente a mejorar la eficiencia de la gestión institucional en la UGEL.

Tercero. Se evidencia una relación positiva alta entre la coordinación de equipo y la gestión institucional en la UGEL Cotabambas, respaldada por un coeficiente de relación de Spearman de 0.749 y un valor p de 0.000. Esto indica que una coordinación efectiva, que incluye un liderazgo adecuado, distribución justa de tareas, participación activa y una gestión eficiente de las actividades y procesos internos, contribuye significativamente al fortalecimiento y la eficiencia de la gestión institucional en la UGEL.

Cuarto. Se evidencia una relación positiva alta entre la comunicación y la gestión institucional en la UGEL Cotabambas, respaldada por un coeficiente de Spearman de 0.733 y un valor p de 0.000. Este resultado confirma que una comunicación



efectiva caracterizada por la claridad en los mensajes, la apertura al diálogo, la escucha activa, la retroalimentación oportuna, y el fortalecimiento de los canales de información incide favorablemente en la calidad y eficiencia de la gestión institucional.

Quinto. Se evidencia una relación positiva moderada entre la confianza de equipo y la gestión institucional en la UGEL Cotabambas, con un coeficiente de Spearman de 0.662 y un valor p de 0.000. Este hallazgo indica que fortalecer la confianza entre los miembros del equipo basada en el respeto mutuo, el apoyo emocional, la creencia en las capacidades individuales y la contribución conjunta al logro de metas fortalece positivamente en la eficacia de la gestión institucional.

Sexto. Se identifica una relación positiva alta entre el compromiso de equipo y la gestión institucional en la UGEL Cotabambas, respaldada por un coeficiente de Spearman de 0.773 y un valor p de 0.000. Este resultado demuestra que fomentar el compromiso de equipo, a través de la responsabilidad, la colaboración, la identificación con los objetivos institucionales y el apoyo mutuo entre los miembros, contribuye de manera significativa a mejorar la calidad de la gestión institucional.

6.2 Recomendaciones

Primero. Para fortalecer las competencias en trabajo en equipo en la UGEL-Cotabambas, se recomienda a los jefes de áreas implementar talleres de formación en habilidades de trabajo en equipo y dinámicas grupales que fomenten la colaboración. Los servidores, por su parte, deben participar activamente en estas actividades, contribuyendo a un ambiente de trabajo colaborativo mediante el intercambio de ideas y el apoyo a sus colegas. Finalmente, el director debe promover una cultura organizacional que valore el trabajo en equipo, facilitando recursos y tiempo para actividades de colaboración que permitan el desarrollo de habilidades interpersonales.

Segundo. Para mejorar la complementariedad entre los miembros del equipo, se recomienda a los jefes de áreas diseñar actividades que promuevan la complementariedad de habilidades, asegurando que cada persona comprenda su rol y su contribución al equipo. Los servidores deben estar abiertos a colaborar y aprender de los demás, aprovechando las fortalezas de sus compañeros para

alcanzar objetivos comunes. El director, a su vez, debe implementar políticas que reconozcan y recompensen la colaboración efectiva entre equipos, incentivando así a los servidores a ser más cooperativos en su trabajo diario.

Tercero. Con el fin de mejorar la coordinación en la UGEL-Cotabambas, se recomienda a los jefes de áreas establecer procedimientos claros de comunicación y coordinación que aseguren que todos los miembros del equipo estén alineados en sus objetivos. Los servidores deben mantener una comunicación constante y clara, participando en reuniones periódicas y compartiendo actualizaciones sobre el progreso de sus tareas. El director debería fomentar la creación de herramientas tecnológicas que faciliten la coordinación entre áreas, como plataformas de gestión de proyectos o sistemas de comunicación interna que optimicen los flujos de información.

Cuarto. Para fortalecer la comunicación efectiva, es fundamental que los jefes de áreas realicen capacitaciones en habilidades de comunicación y escucha activa, mejorando así la interacción entre los miembros del equipo. Los servidores deben practicar una comunicación abierta y honesta, compartiendo tanto sus éxitos como sus dificultades con compañeros. Por su parte, el director debe crear un ambiente que valore la retroalimentación constructiva, estableciendo canales de comunicación que permitan a los servidores expresar inquietudes y sugerencias para mejorar la gestión institucional.

Quinto. Para maximizar el impacto positivo de la confianza en la UGEL-Cotabambas, los jefes de áreas deben establecer un sistema de evaluación continua de las estrategias implementadas, realizando ajustes según los resultados. Es esencial empoderar a los servidores para que compartan sus ideas y experiencias. El director debe fomentar un diálogo abierto y garantizar la retroalimentación efectiva, promoviendo así un sentido de pertenencia y compromiso que fortalezca la cultura organizacional.

Sexto. Para desarrollar un mayor compromiso entre el personal, se recomienda a los jefes de áreas crear programas que fomenten el compromiso de los miembros de una unidad orgánica, tales como el reconocimiento de logros y la oferta de oportunidades de crecimiento profesional. Los servidores deben asumir un papel activo en la construcción de un ambiente de trabajo positivo, apoyando iniciativas

que busquen fortalecer el compromiso organizacional. Finalmente, el director debe implementar políticas que refuercen la lealtad y el compromiso del personal hacia la institución, garantizando que todos se sientan valorados y parte integral del equipo.

Séptimo. Se recomienda a los investigadores, incluidos docentes y estudiantes universitarios, explorar temas que fortalecen el desarrollo organizacional en la UGEL-Cotabambas. En primer lugar, se podría investigar la *"Efectividad de la capacitación en trabajo en equipo y en el desempeño institucional"*, analizando cómo la formación en habilidades interpersonales impacta en la colaboración y los resultados organizacionales. En segundo lugar, se recomienda el estudio sobre *"La Influencia de la comunicación interna en la coordinación y eficiencia de equipos de trabajo"*, evaluando cómo las herramientas y estrategias de comunicación afectan la cohesión y el desempeño de los equipos. Estos temas no solo enriquecerán el conocimiento académico, sino que también proporcionarán información valiosa para mejorar la gestión institucional en la UGEL-Cotabambas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. E., y Vargas, J. E. (2010). *Trabajo en equipo*. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. www.conductitlan.net
- Alatrasta, G. I. (2020). Importance of leadership in work teams. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 89–98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Alvarez Huaranga, M. F. (2021). *Gestión directiva y trabajo en equipo en docentes de instituciones educativas del distrito de Carabayllo - Lima 2021* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81118/Alvarez-HMF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ander-Egg, E., y Aguilar, M. J. (2001). *El trabajo en equipo*. Progreso S.A. https://books.google.com/books/about/El_trabajo_en_equipo.html?hl=es&id=3X9ap9zweMAC
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V4I10.39>
- Bateman, T. S., y Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava edi). McGraw - HILL INTERAMERICA EDITORES.
- Cardona, P., y Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. *Ocasional Paper*, 7(10), 1–10. [https://arodi.yolasite.com/resources/Trabajo en equipo-IESE.pdf](https://arodi.yolasite.com/resources/Trabajo%20en%20equipo-IESE.pdf)
- Cervantes, G., Muñoz, G., y Inda, A. D. (2020). Teamwork and its effect on customer service quality. *Espacios*, 41(14), 1–10. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf
- Chávez-Haro, M. M., Castelo-Salazar, Á. G., y Villacis-Uvidia, J. F. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresarias*, 5(18), 16–29.



- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Décima edi, Vol. 1, Issue 1). Mc Graw Hill.
- Durán Asencio, A. (2018). *Trabajo en equipo*. Editorial Elearning. https://books.google.es/books?hl=es&lr=yid=GG12DwAAQBAJ&oi=fnd&ypg=PA5y&dq=Trabajo+en+equipoyots=4_5y6PBOC&sig=mUCvx8eYmDD43pqFbdpYbuZRi7g#v=onepage&q=Trabajo+en+equipoyf=false
- ECLASS. (2022). *Cómo solucionar problemas de trabajo en equipo*. 7 Puntos Que Pueden Generar Problemas En Los Equipos. <https://blog.eclass.com/detecta-los-problemas-en-tu-equipode-trabajo-y-alcanza-el-exito>
- Feria Avila, H., Blanco Gómez, M., y Valledor Estevill, R. F. (2019). La dimensión metodológica del diseño de la investigación científica. In *Editorial Académica Universitaria*. Editorial Académica Universitaria (Edacun).
- Gallardo, E. (2017). Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo I. In *Universidad Continental* (Vol. 1).
- García, M., Rojas, M. F., y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 7(1), 125–142. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982011000100009&lng=en&nrm=isoyt&lng=es
- Gómez, A., y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6), 0–0. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&nrm=isoyt&lng=es
- Gómez, J. (2019, May). *Equipos de alto rendimiento: cómo conseguirlo utilizando las 5 C*. International Business School.
- González, S. S., Viteri, D. A., Izquierdo, A. M., y Verdezoto, G. O. (2020). Administrative management model for the business development of hotel barros in Quevedo City. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en*



competencias. Cengage Learning Editores, S.A.

- Hermawan, A., Ghozali, A. F., y Sayuti, M. A. (2023). Optimization for Increasing Teacher Performance through Strengthening Teamwork, Interpersonal Communication, Adversity Intelligence, and Work Motivation. *Valley International Journal Digital Library*, 11(10), 5239–5248. <https://doi.org/10.18535/IJSRM/V11I10.EM06>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw - HILL INTERAMERICA EDITORES.
- Holguín Romaní, K. E. (2021). *Trabajo en equipo y liderazgo eficaz en la dirección regional de transportes y comunicaciones Apurímac, 2021* [Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. https://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/1057/T_0688.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Inciarte, A., Marcano, N., y Reyes, M. E. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221–243. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200005&lng=es&synrm=1&isoytlng=es
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuar). McGraw - HILL INTERAMERICA EDITORES.
- Larrarte, P. (2018). *Fundamentos de Administración*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Mantilla, M., y García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 51–71. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000100004&lng=es&synrm=1&isoytlng=es
- Masaquiza, T. A., Palacios, A. M., y Moreno, K. A. (2020). Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación-Zona 3. *Revista Científica Uisrael*, 7(3), 51–65. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.305>
- Mattajang, R. (2023). *The importance of soft skills development in human resource management*. JurnalEkonomi. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/3473/2728>



- McGregor, D. M. (1960). The Human Side of Enterprise. *Longman Publishing Group*, 134–144.
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf
- Medina, A., y Avila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262–272.
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Mendoza-Fernandez, V. M., y Moreira-Chóez, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 608–620.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Meuse, K. (2019). Driving team effectiveness. *The Korn/Ferry Institute*, 1(1), 1–16.
<https://doi.org/chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/driving-team-effectiveness.pdf>
- Münch, L. (2007). Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. In *Pearson Educación*. Pearson Educación.
- Munch, L., y Garcia, J. (2018). Fundamentos de administración. In *ICB Research Reports* (Issue 9). Trillas.
- Opazo, P., Díaz, V. E., y Lemaitre, M. J. (2019). Análisis institucional. Un instrumento para la gestión eficaz . In *Centro Interuniversitario de desarrollo*. Centro Interuniversitario de Desarrollo. CINDA.
- Palma Lozano, B. S. (2020). Gestión institucional y trabajo cooperativo de docentes en una unidad educativa, Ecuador, 2020 [Universidad César Vallejo]. In *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51942>
- Pascual Patilongo, S. I. (2022). *Gestión directiva y trabajo en equipo en docentes de instituciones educativas de la provincia de Tarma – 2022* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/125435/Pascual_PSI-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y



- Perez Churata, S. (2022). *Gestión directiva y trabajo en equipo en la institución educativa 40352 Bnejamin Gomes Yancapallo- Distrito de Chilcaymarca- Provincia Castilla- Región Arequipa* [Universidad Nacional San Agustín de Arequipa,]. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9930ae92-9f08-4ad8-8360-c0dab992027c/content>
- Pérez, P. S., y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151–169. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000100006&lng=es&synrm=1&isoytln=es
- Pérez Vilar, P. S., y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151–169. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000100006&lng=es&synrm=1&isoytln=es
- Portella Ribeiro, J., Rutz Porto, A., y Buss Thofehn, M. (2011). La construcción del ser humano en el grupo para el trabajo en equipo de enfermería. *Enfermería Global*, 10(23), 233–241. <https://doi.org/10.4321/S1695-61412011000300017>
- Quezada-Rodríguez, M. R., Quevedo-Barros, M. R., y Torres-Palacios, M. M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748–778. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Ramirez Ramos, L. E. (2020). *Trabajo en equipo y sus relación con la gestión administrativa en las instituciones educativas del sector de la grama, red 05 d ela UGEL 04 Comas - 2020* [Universidad Privada Telesup]. [https://repositorio.utelesup.edu.pe/bitstream/UTELESUP/2144/1/RAMIREZ RAMOS LUISA ESPERANZA.pdf](https://repositorio.utelesup.edu.pe/bitstream/UTELESUP/2144/1/RAMIREZ_RAMOS_LUISA_ESPERANZA.pdf)
- Reategui Putapaña, R. (2021). *Trabajo en equipo y gestión institucional en las instituciones de conversión de la UGEL N° 01 de San Juan de Miraflores, 2021* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71534/Reategui_PR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Reyes Garrido, P. F. (2021). *Gestión directiva y trabajo en equipo en la Unidad Educativa Fiscal "Duran" Ecuador, 2020* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56642/Reyes_GPF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rico, R., Icover De La Hera, M. C., y Tabernero, C. (2021). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 26, 47–71. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n1a4>
- Robbins, S. p., y Coulter, M. (2010). Administración. In *Economía* (Décima edi, Vol. 0, Issue 12).
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edi). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquin). Pearson Educación.
https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento_Organizacional_15a_Edicio_n_S_tephenn_P_Robbins_and_Timothy_A_Judge
- Rodríguez Cueto, I. (2008). El modelo de trabajo en equipo. *Revista Española de Drogodependencias*, 33(4). https://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4_1.pdf
- Rodríguez, I. (2008). El modelo de trabajo en equipo. *Revista Española de Drogodependencias*, 33(4), 241–255. https://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4_1.pdf
- Rojas, C. P., Hernández, H. G., y Niebles, W. A. (2020). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud. *Revista ESPACIOS*, 41(01), 93–101. <https://doi.org/10.17081/INVINNO.6.1.2778>
- Rojas, M., Jaimes, L., y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo Effectiveness, efficacy and efficiency in teamworks. *Revista Espacios*, 39, 6. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Romero-Rodríguez. (2019). Comunicación para la motivación. Clave de la asertividad y el trabajo en equipo en las organizaciones. *Comares*, 41–53.
- Ros Guasch, joan A. (2020). *Trabajo en equipo en las empresas: mito o realidad* -. Trabajo En Equipo En Las Empresas: Mito o Realidad. <https://patrimonia.bsm.upf.edu/trabajo-en-equipo-en-las-empresas-mito-o-realidad/>



- Sánchez-Rodríguez, D., Acosta-Prado, J. C., y Tafur-Mendoza, A. A. (2021). Prácticas de gestión del conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escalas de medición. *Formacion Universitaria*, 14(1), 157–168. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000100157>
- Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (Primera Ed). Bussiness Support Aneth S.R.L.
- Soledispa-Rodríguez, X. E., Pionce-Choez, J. M., y Sierra-González, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 280–294. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>
- Soledispa Baque, C. H. (2022). *La gestión institucional como eje esencial del trabajo colectivo de los docentes de la Unidad Educativa Pasionista de la ciudad de Guayaquil, Ecuador* [Universidad Internacional Iberoamericana México]. <https://repositorio.unini.edu.mx/id/eprint/811/>
- Toscano, R., Viteri, P., Estupiñan, D., y Cuenca, J. (2019). *Administración General*. Grupo Compás.
- Winter, R. S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. <https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Manual-de-trabajo-en-equipo.-Robert-S.-Winter.pdf>
- Yániz-Álvarez-de-Eulate, C. (2020). Variables asociadas al rendimiento exitoso de los equipos de trabajo del curso Gestión de Equipos. Un estudio desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(30), 22–40. <https://doi.org/10.22201/IISUE.20072872E.2020.30.586>



ANEXOS



Anexo 1. Matriz de consistencia

Trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional en la unidad de gestión educativa local Cotabambas, 2024						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicadores	Metodología
Problema general ¿De qué manera se relaciona el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024? Problema específico ¿Cuál es la relación que existe entre la complementariedad de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024 ¿Cómo es la relación que existe entre la coordinación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024? ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024? ¿Qué relación existe entre confianza de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024? ¿Cuál es la relación que existe entre el compromiso de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024?	Objetivo general Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024 Objetivos específicos Establecer la relación que existe entre la complementariedad de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024. Evaluar la relación que existe entre la coordinación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024. Identificar la relación que existe entre la comunicación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024. Evaluar la relación que existe entre la confianza de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024. Establecer la relación que existe entre el compromiso de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.	Hipótesis general Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024. Hipótesis específicas Existe una relación positiva entre la complementariedad de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024. Existe una relación positiva entre la coordinación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024. Existe una relación positiva entre la comunicación de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024. Existe una relación positiva entre la confianza de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024. Existe una relación positiva entre el compromiso de equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.	Variable 01 Trabajo en equipo Variable 02 Gestión institucional	Complementariedad Coordinación Comunicación Confianza Compromiso Planeación Organización Dirección Control	- Diversidad de habilidades y conocimientos - Interdependencia de tareas - Flexibilidad y adaptabilidad - Sinergia en la resolución de problemas - Liderazgo eficaz - Distribución equitativa de tareas - Resolución de problemas - Participación - Claridad en la comunicación - Apertura la comunicación - Escuchar activa - Retroalimentación - Respeto mutuo - Apoyo emocional - Creencias en las habilidades de los miembros - Contribución hacia el logro de objetivos - Responsabilidad - Colaboración - Identificación con el equipo - Apoyo a tus compañeros - Definición de metas y objetivos claros - Identificación de recursos necesarios - Desarrollo de estrategias y acciones - Establecimiento de indicadores de desempeño - Estructura organizativa clara - Distribución equitativa de recursos - Coordinación entre áreas y oficinas - Liderazgo efectivo - Toma de decisiones estratégicas - Desarrollo del talento - Gestión de conflictos - Cumplimiento normatividad - Evaluación de desempeño - Evaluación de riesgos - Analizan las desviaciones	Enfoque de investigación: Cuantitativo Tipo de investigación: Básico Nivel de investigación: Correlacional Método de investigación: Método deductivo Diseño de investigación: No experimental-transversal Población-Muestra Está conformado 60 servidores Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario

Anexo 2. Cuestionario de investigación



Estimado (a) participante:

Este estudio forma parte de una tesis de investigación universitaria de pregrado, con el objetivo de recopilar datos para analizar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024. La encuesta de percepción es anónima y voluntaria, se basa en un cuestionario de preguntas.

I. INSTRUCCIONES: En cada pregunta formulada tendrá cinco alternativas como respuesta, marque usted con un “X” el casillero de la escala que Ud. Considera conveniente.

II. DATOS GENERALES:

- 2.1. Género: M () F ()
- 2.2. Edad: (.....)
- 2.3. Formación Académica: a) Profesional () b) técnico() c) Auxiliar()
- 2.4. Condición Laboral: a) Nombrado () b) Contratado()
- 2.5. Tiempo de servicio: a) 0 -3 años b) 4 a 7 años c) 8 a 11 años d) 12 años a mas

Nº	Trabajo en equipo en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
Variable 01: Trabajo en equipo						
Dimensión: Complementariedad						
1	¿Con qué frecuencia las habilidades y conocimientos de los miembros de tu equipo se complementan entre sí para abordar diferentes aspectos del trabajo?					
2	¿Con qué frecuencia tus tareas dependen del trabajo realizado por otros miembros de tu equipo?					
3	¿Con qué frecuencia tu equipo aprovecha la diversidad de perspectivas y enfoques para encontrar soluciones más efectivas a los problemas?					
4	¿Con qué frecuencia estás dispuesto/a asumir roles y responsabilidades diferentes en tu equipo para complementar las habilidades y conocimientos de los demás?					
Dimensión: Coordinación						
5	¿Con qué frecuencia el líder de tu equipo establece metas claras, delega responsabilidades de manera efectiva y motiva al equipo hacia el logro de los objetivos?					
6	¿Con qué frecuencia percibes que las tareas y responsabilidades se distribuyen de manera justa entre los miembros de tu equipo?					
7	¿Con qué frecuencia los conflictos dentro de tu equipo se abordan de manera constructiva y se llega a soluciones que benefician al equipo?					
Dimensión: Comunicación						
8	¿Con qué frecuencia encuentras que los mensajes entre los miembros de tu equipo son claros y fáciles de entender?					
9	¿Con qué frecuencia te sientes cómodo/a expresando tus ideas y opiniones en tu equipo?					
10	¿Con qué frecuencia los miembros de tu equipo practican la escucha activa?					
11	¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación constructiva sobre tu trabajo por parte de los miembros de tu equipo?					
Dimensión: Confianza						
12	¿Con qué frecuencia percibes un ambiente de respeto mutuo entre los miembros de tu equipo?					

13	¿Con qué frecuencia percibes que los miembros de tu equipo se brindan apoyo emocional en momentos difíciles?					
14	¿Con qué frecuencia confías en las capacidades de tus compañeros de equipo para realizar sus tareas asignadas?					
Dimensión: Compromiso						
15	¿Con qué frecuencia asumes la responsabilidad de tus acciones y contribuciones al equipo?					
16	¿Con qué frecuencia colaboras con tus compañeros de equipo para lograr los objetivos comunes?					
17	¿Con qué frecuencia te identificas con tu equipo?					
18	¿Con qué frecuencia brindas apoyo a tus compañeros de equipo cuando es necesario?					

Cuestionario gestión institucional

Nº	Gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.	Nunca	Casi	A veces	Casi	Siempre
		1	2	3	4	5
	Variable 01: Gestión institucional					
	Dimensión: Planeación					
1	¿Con qué frecuencia la institución establece metas y objetivos claros?					
2	¿Con qué frecuencia la institución identifica los recursos necesarios?					
3	¿Con qué frecuencia la institución desarrolla estrategias y acciones concretas?					
4	¿Con qué frecuencia la institución establece indicadores de desempeño para monitorear y evaluar el progreso hacia sus metas y objetivos?					
	Dimensión: organización					
5	¿Con qué frecuencia percibes que la estructura organizacional es adecuada en cuanto a funciones y responsabilidades?					
6	¿Con qué frecuencia consideras que los recursos humanos, financieros y materiales se distribuyen equitativamente para satisfacer las necesidades de todas las oficinas y áreas?					
7	¿Con qué frecuencia percibes una eficaz coordinación entre los diferentes áreas u oficinas para garantizar la coherencia y colaboración en los objetivos comunes?					
8	¿Con qué frecuencia percibes el uso adecuado de los instrumentos de gestión (MOF y ROF) para garantizar el buen desempeño de los miembros de la institución?					
	Dimensión: Dirección					
9	¿Con qué frecuencia percibes que el liderazgo en la institución es efectivo para inspirar, motivar y guiar a los miembros hacia el logro de los objetivos organizacionales?					
10	¿Con qué frecuencia consideras que la institución toma decisiones estratégicas efectivas para anticipar y responder a los cambios del entorno?					
11	¿Con qué frecuencia se fomenta la innovación y la creatividad entre sus miembros para mejorar sus procesos y servicios?					
12	¿Con qué frecuencia la institución fomenta la toma de las buenas decisiones con el fin de agilizar los procedimientos según su responsabilidad?					
	Dimensión: Control					
13	¿Con qué frecuencia la institución verifica el cumplimiento de normas legales?					
14	¿Con qué frecuencia identifican y evalúan los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos?					
15	¿Con qué frecuencia se analizan las desviaciones entre los resultados esperados y los resultados reales?					



Anexo 3. Validación del instrumento de la variable trabajo en equipo**FICHA DE VALIDACIÓN****Datos del Experto:** Dra. Anabel Aronibar Molina**Título de la Investigación:** Trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024**Objetivo:** Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024**Unidad de análisis:** Servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas**Investigador:** Bach. Sandra Maribel Pacco Vilches**Instrumento:** Cuestionario.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (12+35)/50 = 47/50 = 94\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 28 de Mayo de 2024



Sello y firma del experto

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mgtr. Adm. Josué Huamán Cayllahua

Título de la Investigación: Trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

Objetivo: Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024

Unidad de análisis: Servidores de la Unidad de Gestion Educativa Local Cotabambas.

Investigador: Bach. Sandra Maribel Pacco Vilches.

Instrumento: Cuestionario.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				✓	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				✓	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					✓
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					✓
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					✓
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					✓
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				✓	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					✓
09	Muestra una organización lógica	Organización					✓
10	Calidad de instrucciones	Calidad				✓	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (16+30) / 50 = 46/50 = 92\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 30 de Mayo del, 2024


 Mgtr. Adm. Josué Huamán Cayllahua
 DOCENTE AUXILIAR

Sello y firma del experto

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg. Svetlania Callani Merino

Título de la Investigación: Trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024

Objetivo: Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024

Unidad de análisis: Servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas

Investigador: Bach. Sandra Maribel Pacco Vilches

Instrumento: Cuestionario.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (16+30) / 50 = 46/50 = 92\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 30 de Mayo de 2024


Mg. Svetlania Callani Merino
DOCENTE
Sello y firma del experto

Anexo 4. Validación del instrumento de la variable gestión institucional

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg Mercedes Fideña Loayza Chacara

Título de la Investigación: Trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024

Objetivo: Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024

Unidad de análisis: Servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas

Investigador: Bach. Sandra Maribel Pacco Vilches

Instrumento: Cuestionario.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (28+15) / 50 = 43/50 = 86\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 29 de Mayo de 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS
DE ABANCAY
Mg Mercedes Fideña Loayza Chacara
DOCENTE

Sello y firma del experto

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Dr. Wilson Jhon Mollocondo Flores

Título de la Investigación: Trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

Objetivo: Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024

Unidad de análisis: Servidores de la Unidad de Gestion Educativa Local Cotabambas.

Investigador: Bach. Sandra Maribel Pacco Vilches.

Instrumento: Cuestionario.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (12+35) / 50 = 47/50 = 94\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 28 de Mayo del, 2024



Sello y firma del experto

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mgt. Adm. José Carlos Vilca Narvaez

Título de la Investigación: Trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024.

Objetivo: Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local Cotabambas, 2024

Unidad de análisis: Servidores de la Unidad de Gestion Educativa Local Cotabambas.

Investigador: Bach. Sandra Maribel Pacco Vilches.

Instrumentos: Cuestionario.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (2+8+15) / 50 = 73/50 = 86\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 27 de Mayo del, 2024



 Mgt. Adm. José Carlos Vilca Narvaez
 COLEGIO

Sello y firma del experto

Anexo 5. Confiabilidad del instrumento

Escala: Trabajo en equipo

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.945	18

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Con qué frecuencia las habilidades y conocimientos de los miembros de tu equipo se complementan entre sí para abordar diferentes aspectos del trabajo?	58.3500	149.147	.685	.942
¿Con qué frecuencia tus tareas dependen del trabajo realizado por otros miembros de tu equipo?	57.9667	146.643	.757	.941
¿Con qué frecuencia tu equipo aprovecha la diversidad de perspectivas y enfoques para encontrar soluciones más efectivas a los problemas?	58.0833	147.908	.645	.943
¿Con qué frecuencia estás dispuesto/a asumir roles y responsabilidades diferentes en tu equipo para complementar las habilidades y conocimientos de los demás?	58.1333	145.880	.779	.940
¿Con qué frecuencia el líder de tu equipo establece metas claras, delega responsabilidades de manera efectiva y motiva al equipo hacia el logro de los objetivos?	58.1833	144.017	.779	.940
¿Con qué frecuencia percibes que las tareas y responsabilidades se distribuyen de manera justa entre los miembros de tu equipo?	58.0167	148.051	.676	.942
¿Con qué frecuencia los conflictos dentro de tu equipo se abordan de manera constructiva y se llega a soluciones que benefician al equipo?	57.9500	150.557	.592	.944
¿Con qué frecuencia encuentras que los mensajes entre los miembros de tu equipo son claros y fáciles de entender?	57.9500	146.523	.658	.943
¿Con qué frecuencia te sientes cómodo/a expresando tus ideas y opiniones en tu equipo?	58.1167	142.037	.793	.940
¿Con qué frecuencia los miembros de tu equipo practican la escucha activa?	58.2000	148.366	.647	.943
¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación constructiva sobre tu trabajo por parte de los miembros de tu equipo?	58.2667	148.029	.686	.942
¿Con qué frecuencia percibes un ambiente de respeto mutuo entre los miembros de tu equipo?	58.0000	146.678	.697	.942
¿Con qué frecuencia percibes que los miembros de tu equipo se brindan apoyo emocional en momentos difíciles?	58.1667	148.989	.641	.943
¿Con qué frecuencia confías en las capacidades de tus compañeros de equipo para realizar sus tareas asignadas?	58.2500	145.479	.681	.942
¿Con qué frecuencia asumes la responsabilidad de tus acciones y contribuciones al equipo?	58.2000	152.366	.556	.944
¿Con qué frecuencia colaboras con tus compañeros de equipo para lograr los objetivos comunes?	58.0000	149.797	.586	.944
¿Con qué frecuencia te identificas con tu equipo?	58.2167	145.630	.681	.942
¿Con qué frecuencia brindas apoyo a tus compañeros de equipo cuando es necesario?	58.0167	149.406	.706	.942

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
61.5333	164.863	12.83991	18



Escala: Gestión Institucional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.931	15

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Con qué frecuencia la institución establece metas y objetivos claros?	45.8667	88.389	.573	.929
¿Con qué frecuencia la institución identifica los recursos necesarios?	45.9000	88.905	.567	.929
¿Con qué frecuencia la institución desarrolla estrategias y acciones concretas?	45.9333	84.979	.638	.928
¿Con qué frecuencia la institución establece indicadores de desempeño para monitorear y evaluar el progreso hacia sus metas y objetivos?	45.6000	87.871	.617	.928
¿Con qué frecuencia percibes que la estructura organizacional es adecuada en cuanto a funciones y responsabilidades?	45.6833	89.542	.514	.931
¿Con qué frecuencia consideras que los recursos humanos, financieros y materiales se distribuyen equitativamente para satisfacer las necesidades de todas las oficinas y áreas?	45.7667	83.470	.733	.925
¿Con qué frecuencia percibes una eficaz coordinación entre los diferentes áreas u oficinas para garantizar la coherencia y colaboración en los objetivos comunes?	45.6500	87.858	.642	.927
¿Con qué frecuencia percibes el uso adecuado de los instrumentos de gestión (MOF y ROF) para garantizar el buen desempeño de los miembros de la institución?	45.7667	83.029	.788	.923
¿Con qué frecuencia percibes que el liderazgo en la institución es efectivo para inspirar, motivar y guiar a los miembros hacia el logro de los objetivos organizacionales?	45.7500	88.665	.587	.929
¿Con qué frecuencia consideras que la institución toma decisiones estratégicas efectivas para anticipar y responder a los cambios del entorno?	45.6500	85.418	.642	.927
¿Con qué frecuencia se fomenta la innovación y la creatividad entre sus miembros para mejorar sus procesos y servicios?	45.7500	83.682	.761	.924
¿Con qué frecuencia la institución fomenta la toma de las buenas decisiones con el fin de agilizar los procedimientos según su responsabilidad?	45.8667	85.067	.741	.925
¿Con qué frecuencia la institución verifica el cumplimiento de normas legales?	45.7167	86.783	.691	.926
¿Con qué frecuencia identifican y evalúan los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos?	45.7000	81.841	.761	.924
¿Con qué frecuencia se analizan las desviaciones entre los resultados esperados y los resultados reales?	45.6333	83.321	.697	.926

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
49.0167	98.152	9.90718	15



Anexo 6. Tabulación de datos

Trabajo en equipo																		Gestión institucional																
Nº	Complementariedad				Coordinación			Comunicación				Confianza			Compromiso				Planeación				Organización				Dirección				Control			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	g1	g2	g3	g4	g5	g6	g7	g8	g9	g10	g11	g12	g13	g14	g15	
1	2	3	2	3	1	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	1	4	3	2	2	3	
2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	3	3	4	2	4	2	4	3	3	2	4	3	3	2	2	4	2	
3	3	3	2	2	3	4	3	4	2	2	2	3	3	2	3	2	1	3	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2	1	1	3	2	1	
4	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	4	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	
5	3	2	3	2	1	2	4	3	1	2	1	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	4	2	4	3	1	2	
6	2	3	3	3	2	1	4	1	2	2	2	4	1	4	1	2	2	3	4	1	4	1	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	2	
7	1	2	3	2	2	1	2	2	1	4	2	1	3	2	3	3	1	3	1	3	2	3	3	1	3	2	4	1	3	3	2	1	3	
8	3	2	4	4	2	3	2	1	3	3	2	4	3	2	4	3	1	3	4	3	2	4	3	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	
9	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	4	2	2	2	1	1	
10	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	
11	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	
12	2	3	3	2	1	4	4	3	2	1	2	4	2	1	2	5	2	1	4	2	1	2	5	2	1	1	4	3	1	2	3	2	1	
13	2	3	2	2	3	2	4	2	3	5	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3	4	4	4	3	5	
14	3	5	4	4	5	3	3	5	2	4	3	3	2	2	3	4	3	5	3	2	2	3	4	3	5	4	4	5	3	3	5	2	4	
15	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1	3	2	2	1	2	4	2	
16	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4	4	2	3	2	4	3	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	
17	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	
18	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
19	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	2	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	
20	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	
21	3	4	4	5	3	4	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	
22	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	5	
23	3	5	4	3	4	3	4	3	4	5	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	
24	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	
25	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	2	3	
26	3	4	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	
27	3	5	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	
28	3	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	5	
29	2	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	
30	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	
31	4	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	
32	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	
33	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3
34	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	
35	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	
36	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	
37	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	
38	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	
39	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	
40	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	
41	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	
42	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
44	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
45	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
46	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
47	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5								

Anexo 7. Baremación de variable

Descripción	Determinación del ancho del intervalo	Intervalos
Trabajo en equipo 18 ítems	Max = 90; Min = 18; Rango = 72; K = 3 Total = 72/3 Ancho del intervalo = 24	18 – 42: Deficiente 43 – 66: Aceptable 67 – 90: Bueno
Complementariedad 4 ítems	Max = 20; Min = 4; Rango = 16; K = 3 Total = 16/3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Deficiente 10 – 15: Aceptable 16 – 20: Bueno
Coordinación 3 ítems	Max = 15; Min = 3; Rango = 12; K = 3 Total = 12/3 Ancho del intervalo = 4	3 – 7: Deficiente 8 – 11: Aceptable 12 – 15: Bueno
Comunicación 4 ítems	Max = 20; Min = 4; Rango = 16; K = 3 Total = 16/3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Deficiente 10 – 15: Aceptable 16 – 20: Bueno
Confianza 3 ítems	Max = 15; Min = 3; Rango = 12; K = 3 Total = 12/3 Ancho del intervalo = 4	3 – 7: Deficiente 8 – 11: Aceptable 12 – 15: Bueno
Compromiso 4 ítems	Max = 20; Min = 4; Rango = 16; K = 3 Total = 16/3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Deficiente 10 – 15: Aceptable 16 – 20: Bueno
Gestión institucional 15 ítems	Max = 75; Min = 15; Rango = 60; K = 3 Total = 60/3 Ancho del intervalo = 20	15 – 35: Deficiente 36 – 55: Aceptable 56 – 75: Bueno
Planeación 4 ítems	Max = 20; Min = 4; Rango = 16; K = 3 Total = 16/3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Deficiente 10 – 15: Aceptable 16 – 20: Bueno
Organización 4 ítems	Max = 20; Min = 4; Rango = 16; K = 3 Total = 16/3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Deficiente 10 – 15: Aceptable 16 – 20: Bueno
Dirección 4 ítems	Max = 20; Min = 4; Rango = 16; K = 3 Total = 16/3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Deficiente 10 – 15: Aceptable 16 – 20: Bueno
Control 3 ítems	Max = 15; Min = 3; Rango = 12; K = 3 Total = 12/3 Ancho del intervalo = 4	3 – 7: Deficiente 8 – 11: Aceptable 12 – 15: Bueno

Anexo 8. Prueba de normalidad**Pruebas de normalidad**

Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estadístico	gl	Sig.
Trabajo en equipo	0.270	60	0.000
Gestión institucional	0.352	60	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors se utilizó para evaluar si las variables "Trabajo en equipo" y "Gestión institucional" siguen una distribución normal. Los resultados muestran que ambas variables tienen valores de significancia (Sig.) de 0.000, lo que significa que no siguen una distribución normal. Al interpretar esta prueba, si el valor de significancia es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula, lo que indica que los datos no se distribuyen de manera normal.

Dado que los datos para ambas variables no siguen una distribución normal, se requiere el uso de una prueba estadística no paramétrica para analizar la relación entre ellas. En este caso, la prueba de correlación de Spearman es adecuada, ya que no asume la normalidad en la distribución de los datos, a diferencia de la correlación de Pearson, que sí lo requiere.

Anexo 9. Rangos de correlación

Valor de ρ	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Martínez y Campos (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores

Anexo 10. Evidencia fotográfica



