



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES  
Y EDUCACION**



**SECCIÓN DE POSTGRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**"ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EL I.E.S.T.P. VALLE DE TAMBO,  
DISTRITO DE COCACHACRA, PROVINCIA DE ISLAY, DEPARTAMENTO  
AREQUIPA-2015"**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**PRESENTADO POR:**

**CARLOS RICARDO HANCO CERVANTES**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2015**

**“ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EL I.E.S.T.P. VALLE DE TAMBO,  
DISTRITO DE COCACHACRA, PROVINCIA DE ISLAY,  
DEPARTAMENTO AREQUIPA-2015”**

**PRESENTADO POR:**

---

**CARLOS R. HANCO CERVANTES**

**AUTOR**

---

**DR. MANUEL BANCES ACOSTA**

**ASESOR**

**APROBADO POR:**

---

**DR. JORGE CASTRO KIKUCHI**

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**DRA. IVONNE SEBASTIANI ELIAS**

**SECRETARIO DEL JURADO**

---

**DR. WALTER CAMPOS UGAZ**

**VOCAL DEL JURADO**

**Lambayeque, 2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la oportunidad de superarme día a día en este mundo competitivo y lleno de retos.

A mis queridas hijas Daniela y Diana, quienes me motivaron a salir adelante, prestándome el tiempo que les pertenecía, ¡las amo mucho!

A mi esposa, Dayly, quien me brindó su amor, cariño, estímulo y apoyo constante.

A mis padres Pedro y Gloria que fueron mi apoyo y fortaleza, gracias por creer en mí, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, admirar su fortaleza y el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

A mis hermanos, Luis y Verónica, quienes con su amor supieron apoyarme siempre.

**Carlos**

## **AGRADECIMIENTO**

Hago mi profundo agradecimiento, en especial a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque y en particular a su Escuela de Post Grado, por posibilitar mis estudios de Maestría, con un alto nivel académico, haciendo realidad mi aspiración de varios años. Así mismo a mi entorno familiar, a mis colegas y a todos los que colaboraron para el desarrollo de la presente Tesis, con mucha gratitud.

Carlos

## INDICE

RESUMEN.....	7
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: .....	14
ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	14
1.1.    UBICACIÓN O CONTEXTUALIZACIÓN DEL I.E.S.T.P. VALLE DE TAMBO....	14
1.2.    ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	20
1.3.    MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN .E.S.T.P. VALLE DE TAMBO .....	22
1.4.    METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
CAPÍTULO II:.....	26
REFERENCIAS TEÓRICAS SOBRE PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	26
2.1.    ANTECEDENTES .....	26
2.2.    BASE TEÓRICA CIENTÍFICA.....	28
2.2.1.    Teoría de la fijación de metas de Edwind A. Locke .....	28
2.2.2.    Teoría del desarrollo organizacional: Chiavenato .....	31
2.3.    BASE CONCEPTUAL.....	36
2.3.1.    Trabajo en equipo.....	36
2.3.2.    Desarrollo institucional.....	49
2.4.    DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	54
2.4.1.    Control .....	54
2.4.2.    Evaluación .....	54
2.4.3.    Estrategia.....	54
2.4.4.    Innovación.....	55
2.4.5.    Liderazgo .....	55
2.4.6.    Motivación.....	55
2.4.7.    Problema.....	55

CAPÍTULO III: .....	57
RESULTADOS Y PROPUESTA .....	57
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	57
3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a los docentes .....	57
3.2. MODELO TEÓRICO: .....	70
3.3. PROPUESTA.....	71
3.3.1. Denominación .....	71
3.3.2. Descripción .....	71
3.3.3. Fundamentación .....	71
3.3.4. Importancia de la propuesta .....	73
3.3.5. Objetivo de la propuesta.....	73
3.3.6. Contenidos temáticos.....	73
3.3.7. Metodología .....	74
3.3.8. Evaluación .....	76
CONCLUSIONES .....	77
RECOMENDACIONES.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	79
ANEXOS.....	81

## **RESUMEN**

La presente investigación titulada "ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EL I.E.S.T.P. VALLE DE TAMBO, DISTRITO DE COCACHACRA, PROVINCIA DE ISLAY, DEPARTAMENTO AREQUIPA-2016"; siendo el problema científico en el I.E.S.T.P. Valle de Tambo, distrito de Cocachacra, provincia de Islay, Arequipa, se observa deficiente desarrollo institucional, evidenciado por inadecuado trabajo en equipo, deficiente planificación, improvisación de actividades, incumplimiento de funciones, deficiencias en la toma de decisiones, falta de equidad en el servicio brindado, falta de evaluación.

El objetivo planteado es diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo para mejorar el desarrollo institucional en el I.E.S.T.P. Valle de Tambo, distrito de Cocachacra, provincia de Islay, departamento Arequipa-2016.

Se formula la hipótesis si se diseña y propone estrategias de trabajo en equipo basado en la teoría de la fijación de metas de Locke y la teoría del desarrollo organizacional de Chiavenato, entonces se coadyuvará a mejorar el desarrollo institucional en el I.E.S.T.P. Valle de Tambo, distrito de Cocachacra, provincia de Islay, departamento Arequipa-2016.

Se concluye que en el instituto existen deficiencias del desarrollo institucional.

Palabras claves: Estrategias de trabajo en equipo, desarrollo institucional.

## **ABSTRACT**

The present investigation entitled "STRATEGIES OF TEAMWORK TO IMPROVE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT IN THE IESTP VALLE DE TAMBO, DISTRITO DE COCACHACRA, PROVINCE OF ISLAY, AREQUIPA DEPARTMENT-2016"; being the scientific problem in the IESTP Valle de Tambo, district of Cocachacra, province of Islay, Arequipa, deficient observation institutional development, evidenced by lack of teamwork, poor planning, improvisation of activities, failure of functions, deficiencies in the taking of decisions, lack of equity in the service provided, lack of evaluation.

The objective is to design and propose teamwork strategies to improve institutional development in the I.E.S.T.P. Valley of Tambo, district of Cocachacra, province of Islay, department Arequipa-2016.

The hypothesis is formulated if teamwork strategies are designed and proposed based on Locke's goal-setting theory and the organizational development theory of Chiavenato, so it helps to improve institutional development in the I.E.S.T.P. Valley of Tambo, district of Cocachacra, province of Islay, department Arequipa-2016.

It is concluded that there are deficiencies in institutional development at the institute.

Key words: Teamwork strategies, institutional development.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como título "ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EL I.E.S.T.P. VALLE DE TAMBO, DISTRITO DE COCACHACRA, PROVINCIA DE ISLAY, DEPARTAMENTO AREQUIPA-2016".

El proceso que encierra la globalización exige en estos tiempos que no solo las organizaciones se unan en alianzas estratégicas, para compartir valor agregado, si no que sus empleados se unan, y trabajen como un solo cuerpo, porque el propósito que se persigue es el mismo (Steiner, 1986). En este sentido, responder con éxito a las demandas de una sociedad globalizante, cada vez más exigente y cambiante, lleva a las organizaciones a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de un desarrollo institucional favorable.

El trabajo de investigación se justifica porque existe la motivación para realizar la investigación; además de acuerdo a los resultados que se obtenga se podrá proponer alternativas que permita mejorar el desarrollo institucional.

El problema es actual, porque está latente en el instituto. Las razones que conducen a dicha investigación es que sus aportes permitirán ampliar los conocimientos, ya que actualmente en el contexto de una sociedad donde los rápidos cambios, el aumento de los conocimientos y las demandas de una educación de alto nivel constantemente actualizada se convierten en una exigencia permanente.

Tiene relevancia social, porque atendiendo este problema que afecta a la institución se podrá formar mejores estudiantes.

El **problema** científico en el I.E.S.T.P. Valle de Tambo, distrito de Cocachacra, provincia de Islay, Arequipa, se observa deficiente desarrollo institucional, evidenciado por el inadecuado trabajo en equipo, deficiente planificación, improvisación de actividades, incumplimiento de funciones, deficiencias en la toma de decisiones, falta de equidad en el servicio brindado, falta de evaluación.

El **objetivo** planteado es diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo para mejorar el desarrollo institucional en el I.E.S.T.P. Valle de Tambo, distrito de Cocachacra, provincia de Islay, departamento Arequipa-2016.

Se formula la **hipótesis**, si se diseña y propone estrategias de trabajo en equipo basado en la teoría de la fijación de metas de Locke y la teoría del desarrollo organizacional de Chiavenato, entonces se coadyuvará a mejorar el desarrollo institucional en el I.E.S.T.P. Valle de Tambo, distrito de Cocachacra, provincia de Islay, departamento Arequipa-2016.

El desarrollo de la investigación se ha basado en la teoría de la fijación de metas de Locke y la teoría del desarrollo organizacional de Chiavenato.

Los métodos utilizados para el desarrollo de la investigación son el histórico: en la contextualización y evolución histórica de la problemática del razonamiento lógico, en el marco teórico, así como en la aplicación de las diferentes estrategias de la Propuesta; el método lógico, en todo el desarrollo del estudio investigativo; el inductivo – deductivo, en la aplicación de los instrumentos, así como en el análisis e interpretación de resultados; el de modelación, en el modelo teórico de la propuesta; todo ello contará con el apoyo de las teorías.

El instrumento utilizado fue el cuestionario el cual nos brindó la información necesaria para darnos cuenta de la álgida problemática del desarrollo institucional.

A través de las estrategias de trabajo en equipo se desarrollarán estrategias que favorezcan el mejoramiento del desarrollo organizacional.

La investigación ha sido distribuida en tres capítulos para su mayor comprensión tenemos:

El Capítulo I, contiene el análisis de la problemática del desarrollo institucional, a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución del desarrollo institucional, las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo, la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

El Capítulo II, se refiere al marco teórico, denominado: referencias teóricas sobre el desarrollo institucional, el mismo que presenta la base teórica científica, que contiene la teoría de la fijación de metas y la teoría del desarrollo organizacional de Chiavenato, continuando con la base conceptual y la definición de términos.

El Capítulo III, presenta los resultados y la propuesta, el mismo que está distribuido de la siguiente manera: análisis e interpretación de los resultados, modelo teórico de la propuesta y la propuesta.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los respectivos anexos utilizados en el desarrollo de todo el proceso de la investigación.

**CAPÍTULO I:**

**ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

# **CAPÍTULO I:**

## **ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

### **1.1. UBICACIÓN O CONTEXTUALIZACIÓN DEL I.E.S.T.P. VALLE DE TAMBO**

El objeto de la investigación no es una realidad aislada del contexto económico cultural y del espacio físico que ocupa, y en donde opera como gestión estratégica en el distrito de Cocachacra, de la provincia de Islay y región de Arequipa.

La provincia de Islay con su capital la ciudad de Mollendo está ubicada al extremo Sur occidental del Perú en la región Arequipa a 126 kilómetros de la misma, conectado por la vía asfaltada que se conecta con el Puerto de Ilo (Moquegua) y con el país de Bolivia. Cuenta con los siguientes distritos: Mollendo, Cocachacra, La Punta de Bombón, Islay, Mejía, Deán Valdivia, tiene una extensión territorial de 960.83 kilómetros cuadrados.

La fundación del puerto de Islay, se bambolea en diferentes fechas para Basadre fue el año de 1826, mientras que Raymondi señala en el año de 1837; y según el historiador Mateo Paz Soldán indica que en los registros que existe en Arequipa se establece el año de 1830 cuando fue prefecto el general Antonio Gutiérrez de la Fuentes; oficialmente se funda el 6 de enero de 1871, con la denominación de Puerto mayor de Mollendo.

Se encuentra a 27 metros de altitud sobre el nivel del mar, limita por el Norte con el distrito de Islay (Matarani), por el Sur con el distrito de Mejía; por el Oeste con el Océano Pacífico y por el Este con la provincia de Arequipa según el curso actual la población es de 28900 mil habitantes donde el 99% son de habla castellana, y el 1% de idioma andina, la población se ocupa en diferentes actividades económicas y servicios. En primer caso son pequeños comerciantes interno y externo, algunos desarrollan pequeñas industrias y artesanía de consumo local.

La producción agrícola está dado en productos de pan llevar, arroz y caña de azúcar, desarrollado en todo el valle de Tambo, destinado al mercado interno y regional. Mollendo cuenta con hermosas playas, con mucha concurrencia de bañistas de la localidad, región, país, incluso extranjeros en el tiempo de verano (verano, febrero y marzo). En turismo la ciudad de Mollendo cuenta con complejos turísticos, con piscinas, restaurantes, hostales, video pubs, discotecas, cable e internet, caletas de aguas tranquilas, islotes habitadas por lobos y aves, lagunas en Mejía donde existen diversidad de aves, campiñas verdes del Valle de Tambo donde se saborean exquisitos platos típicos. En cuanto a la pesca es uno de los lugares abastecedores de pescados a la región, porque la actividad se desarrolla permanentemente. Por otro lado cuenta con el puerto de Matarani, punto de importación de productos automotrices y exportación de productos alimenticios (harina de pescado, soya, otros) de la región y del país de Bolivia; al extranjero.

En cuanto a las actividades de servicios está conectado con los trabajadores públicos y privados (ministerio de educación, agricultura, etc.).

En el aspecto educativo, la ciudad de Mollendo disfruta de educación institucional de todos los niveles públicos y privados a cargo de docentes de diversas especialidades. Por otro lado cuenta con Institutos de educación superior “Jorge Basadre” y Valle de Tambo, donde se forma profesionales técnicos.

También se observa la preferencia de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa desarrollando programas de especialización y diplomados principalmente a los docentes.

Por otro lado la Universidad, Enrique Guzmán y Valle de Lima, desarrollando programas de Maestría en Educación con los docentes de la localidad.

El distrito de Cocachacra es uno de los seis distritos que conforman la provincia de Islay en el Departamento de Arequipa, bajo la administración del Gobierno regional de Arequipa, en el sur del Perú.

El distrito fue creado mediante Ley s/n del 3 de enero de 1879, expedida por el Presidente de la República Mariano Ignacio Prado Ochoa.



Los centros poblados son Valle Arriba: Caraquen, Pascana, Haciendita, Quelhua, Dique, Huaynalen, El Toro, Puerto Viejo, Ayanquera. Pampa Costera: San Camilo Asentamiento 7, Base aérea de La Joya. Valle: Portal del Valle, Santa Rosa, San Pablo, El Fiscal, Chucarapi, Pampablanca, Veracruz, Santa María

Con una Superficie Total 1536,96 km<sup>2</sup>, Altitud Media 84 msnm, Población (INEI 2007) Total 9342 hab. y Densidad 6,08 hab/km<sup>2</sup>

El instituto Valle de Tambo localizado en Avis vera cruz chica X2 Lote 4 Cocachacra, tiene una infraestructura propia y equipada, construida por el gobierno regional en el 2004,

La Administración y Gestión pedagógica del Instituto está a cargo del Consejo Directivo el cual está conformado por el Patronato y Director General.

El Patronato está conformado por los representantes de un convenio y a portantes a nuestra institución como son: El Gobierno Regional de Arequipa, La Gerencia Regional de Arequipa (GREa), La Municipalidad Distrital de Cocachacra. Los cuales se rigen Mediante un estatuto. Hoy el patronato está representado por un Presidente el Sr. Elar Valencia Alcalde de Cocachacra, quien asume el cargo el 1 de enero del 2015, un representante del gobierno regional de Arequipa, y un representante de la Gerencia Regional de Arequipa (GREa).

Desde su fundación el Instituto de Educación superior Tecnológico Público “Valle de Tambo”, Viene formando profesionales técnicos de alto nivel con base científica y humanística capaces de utilizar tecnologías para atender las necesidades de desarrollo económico social y cultural de las distintas regiones del país .

Propiciar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Su primera promoción egresada fue el año 2007 en sus dos carreras profesionales técnicas de nivel superior, en el 2016 será la décima y se espera supere el rendimiento de las primeras.

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Valle de Tambo” Nace con Resolución Ministerial N° 0580-2004-ED, promulgada el 12 de noviembre del 2004. Que mediante expediente visto, el Director Regional de Educación de Arequipa de esos entonces, solicita la creación del Instituto de educación superior, ubicado en la Av. Progreso N° 1200, del centro poblado y distrito de Cocachacra, en la provincia de Islay, del departamento de Arequipa, para desarrollar las carreras conducentes al otorgamiento de los títulos de profesional Técnico en Producción Agropecuaria y Profesional Técnico en Industrias Alimentarias.

El 12 de noviembre de cada año se celebra el aniversario institucional, fecha de creación del instituto.

La problemática de este instituto es compleja. El problema que nos interesa de esta problemática del desarrollo institucional.

El IESTP Valle de Tambo, cuenta con un aproximado de 100 estudiantes (2 carreras profesionales Industrias Alimentarias y Producción Agropecuaria) y 13 docentes multidisciplinarias (Ing. Industrias Alimentarias, Ing. Agrónomos, Licenciados en educación, Médico Veterinario Zootecnistas) los cuales son de las zonas locales y forráanos, una de sus mayores ventajas es que nuestra institución es publica por la cual la mayoría de nuestros alumnos son de bajos recursos y optan por estudiar una carrera profesional a nombre de la nación.

Una debilidad entre otras es la falta de publicidad de la existencia de este instituto en la zona y que los jóvenes vean a nuestra institución como una alternativa.

En estas condiciones geo-socioeconómicas, cultural funcionan las instituciones de educación superior es este caso el Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico Valle de Tambo, donde estudian un total de 100 estudiantes y 13 docentes, quienes constituyen las unidades de investigación. Es decir son sujetos de estudios integrantes de nuestros objetos de investigación.

## 1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

A nivel **mundial** debido a los diferentes avances y cambios científicos y tecnológicos el desarrollo institucional ha ido desmejorando, ya que gran parte de los líderes no se encuentran realmente preparados para planificar las acciones, organizar adecuadamente los recursos institucionales, tampoco desarrollan una evaluación adecuada, donde les permita brindar la orientación pertinente en caso de encontrar deficiencias en el desarrollo de las actividades programadas por la institución.

En **Chile**, las instituciones educativas, en general, tienden a la homeostasis, evitando el cambio, por lo que la mejora de la calidad y el desarrollo institucional que pasa por asumir nuevos retos o modificaciones en su funcionamiento, resulta un proceso arduo y difícil (Zabalza, 2003).

El cambio es, generalmente, propiciado por un juego de equilibrios entre la presión y el apoyo a los centros escolares desde instituciones externas. En este sentido, la vinculación escuela-entorno resulta determinante, pues una ruptura de la red en la que se resuelve presión-apoyo, a largo plazo difumina la influencia de ambos estímulos (Noro, 2005). En este contexto, el papel de la Comunidad Educativa y dentro de ésta la de docentes y directivos— parece ser decisiva.

Esta misma tensión se observa en la propia autonomía institucional, pues las instituciones educativas nunca llegan a alcanzar la autonomía plena, limitada por el poder político al ejercitarse por los Estados el compromiso de hacer efectivo el derecho a la educación como servicio público, cuya responsabilidad conlleva algún grado de control e intervención.

Es un hecho constatado que a pesar de que la mayoría de los Estados ha realizado esfuerzos a favor de la mejora de marcos normativos, incremento de recursos, democratización y participación del profesorado y de las familias en las tomas de decisiones, formación del profesorado y gestión de la escuela, no parece haber mejoras sustantivas que correspondan con las metas establecidas y, muy escasamente, con la inversión en recursos, precisamente por el predominio del centralismo institucional y la acción transmisora como metodología de enseñanza.

En el **Perú**, según Sardón (2013) “con instituciones tan precarias como las que tenemos, nuestro desarrollo se ve seriamente obstaculizado. Quienes decían que nos íbamos al Primer Mundo sin escalas hace solo seis años parecen ignorarlo. O, si reconocen la magnitud del problema, asumen que el crecimiento económico irá mejorando las cosas. Estamos de acuerdo con que el crecimiento económico, en general, así como el de la clase media, en particular, aumentará la demanda por mejores instituciones, incluyendo mejores partidos políticos. Pero nuestra calidad institucional es mucho más baja que la de países con ingresos similares.

Por ello, parece poco probable que la libre interacción de los principales actores de los partidos políticos, es decir, un pequeño grupo de personas que quieren servir al público rodeadas de un grupo mayoritario de otras que quieren seguir sirviéndose del público, nos lleve a buen puerto”.

A nivel local, las instituciones también se ven afectadas por la insuficiente capacidad de los líderes para proyectar al personal hacia un desarrollo institucional favorable., lo cual repercute negativamente en el servicio que brindan a la comunidad.

### **1.3. MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN .E.S.T.P. VALLE DE TAMBO**

El I.E.S.T.P. Valle de Tambo, distrito de Cocachacra, provincia de Islay, Arequipa, se observa deficiente desarrollo institucional, evidenciado por el inadecuado trabajo en equipo, deficiente planificación, improvisación de actividades, incumplimiento de funciones, deficiencias en la toma de decisiones, falta de equidad en el servicio brindado, falta de evaluación.

Por último como una forma de pronóstico podemos afirmar que si no se toman medidas correctivas, la institución mencionada puede transformarse en el estado del caos y anarquía total, cuyos afectados serán los estudiantes por ende la comunidad donde está inserta la educación superior. En consecuencia la institución no estaría cumpliendo con el encargo social, de formación de un modelo de hombre que demanda la sociedad históricamente establecida” (Álvarez, C. 2005).

#### **1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación está orientado desde un enfoque cualitativo-cuantitativo, de tipo propositivo, es decir, el objeto de estudio fue analizado usando técnicas cuantitativas para explicar fenómenos y luego se describió e interpretó los hechos encontrados en la realidad; la población estuvo constituida por 13 docentes del instituto superior. La muestra fue representativa, porque fue definida en base a los datos proporcionados por el director de la Institución.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizó la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario.

El cuestionario fue aplicado a los docentes, de los cuales se recabó la información necesaria para darnos cuenta de la álgida problemática del desarrollo institucional que adolece a esta Institución.

Para la recolección de los datos previamente se coordinó con el director y los docentes a quienes se les dio a conocer los objetivos que se pretendían lograr para el mejoramiento del desarrollo institucional.

En la recolección de los datos, se aplicó el cuestionario constituido por 12 ítems, para lo cual se tuvo una duración de 40 minutos. El cuestionario fue aplicado el 10 de marzo del 2016, de 10:00 a 11:00 a.m.

Los métodos utilizados para la recolección de datos fueron: el analítico, que nos permitió analizar la realidad problemática del desarrollo institucional, identificando las causas que lo propiciaron; el inductivo – deductivo, que nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema del desarrollo institucional, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones. Así mismo se usó el método histórico para la evolución histórica del problema; el método abstracto para la interpretación de los resultados y el método estadístico para el procesamiento de los datos obtenidos respecto a las variables de estudio.

Concluido el trabajo de campo se procedió al tratamiento estadístico, para ello, se trabajó manualmente. Luego se procedió a realizar los cuadros y gráficos debidamente interpretados en base al marco teórico y operativo de la investigación.

Dichos resultados nos dieron a conocer la álgida problemática del desarrollo institucional, por lo tanto se hace necesario diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo que coadyuve a mejorar el desarrollo institucional.



**CAPÍTULO II:**

**REFERENCIAS TEÓRICAS SOBRE  
ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

## **CAPÍTULO II:**

### **REFERENCIAS TEÓRICAS SOBRE PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

**SANDER, B.** Gestión Educativa y calidad DE VIDA (artículo).”La administración dialógica (...) trata de explicar las múltiples contradicciones que caracterizan la existencia humana y la sociedad y sus organizaciones y que trata de imperar tanto al subjetivismo y al objetivismo en campo de gestión educativa, una postura integracionista, cuyo propósito es la transformación cualitativa de la Institución Educativa.

Para el autor, la gestión de recursos humanos en la institución educativa se sustenta en el principio del diálogo entre los actores educativos, para arribar a conclusiones compartidas o por convención que genera el equilibrio racional, sin dejar de lado las diferencias que es la fuente del dinamismo favorable que permite el desarrollo institucional y desarrollo personal académica y profesional de los docentes.

**HIDALGO, G Y ABARCA, N. (1999).** Comunicación interpersonal (Universidad Católica de Chile- para obtener el grado académico de Magister) “La comunicación interpersonal es la naturaleza humana que permite el desarrollo de las habilidades sociales en el proceso de interacción social de unidad y respeto de opiniones y puntos de vista de los interlocutores en torno a normas y principios comunes y cuando se alejan de los patrones comunes y se produce la ruptura de las relaciones que afecta a las personas e instituciones de diversos tipos de rasgo”.

En este caso, con todo grupo humano, comunidad e instituciones, la comunicación es el factor importante de la cohesión, unidad y equilibrio entre todos los componentes y dimensiones del sistema, que va condicionar el funcionamiento óptimo, caso contrario se encaminaría hacia el desequilibrio, caos y anomalías, desajustes y disfunción institucional, lo cual no significa querer anular las diferencias que reina en toda institución, más al contrario , es concebir que el equilibrio con la diversidad se complementan mediante la crítica propositiva fundamentado.

**MALAGON, A. (2003)** Planificación Institucional en Educación (monografía- Bogotá); “El liderazgo educacional, permite la integración coherente material y espiritual de todos los actores sociales en la Institución Educativa moderna, sin este componente es posible que se produzca el resquebrajamiento de las relaciones interpersonales en la comunidad educativa”.

Esta es una advertencia, pero no plantea la fuente de las controversias y las pautas metodológicas de su amortiguamiento, teniendo en cuenta las diferencias a lado de unidad, son realidades irrefutables, pero es sumamente peligroso para la Institución Educativa el predominio de las relaciones antagónicas, por eso la gestión educativa tiene que pugnar por el equilibrio entre la unidad y diversidad, para el desarrollo óptimo de la Institución Educativa.

## **2.2. BASE TEÓRICA CIENTÍFICA**

### **2.2.1. Teoría de la fijación de metas de Edwind A. Locke**

Locke (1968) reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea.

Es necesario para mayor conocimiento del proceso de fijación de metas, expectativas e intenciones para determinar sus efectos motivacionales sobre el comportamiento humano.

La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objeto es la primera fuerza motivadora laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

Los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento.

La teoría de Locke opera sobre la premisa que dice que los individuos crean sus metas tomando sus decisiones cuidadosas para hacerlo y están comprometidos a cumplir con esas metas en virtud de la meta que se han establecido. Básicamente, la teoría de Locke establece que si un individuo se propone metas, estará motivado para lograr dichos objetivos en virtud de las mismas o por el sólo hecho de haberlas establecido. Deben existir varios elementos para que esto tenga efecto. Las metas deben ser claras, desafiantes y alcanzables y debe haber algún método por el cual reciba respuestas. Locke piensa que la meta en sí misma no es la motivación, pero sí la diferencia que se percibe entre lo que se logró y para lo que se planeó.

Locke reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persigan con la realización de la tarea, los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Esta teoría plantea la necesidad de metas claras y alcanzables para mantener a la gente motivada, las cuales deben cumplir con lo siguiente: Deben ir desde las más simples a las más complejas, deben estar claras y establecer el nivel de desempeño y recompensa, para que sirvan, deben considerar las diferencias individuales.

La importancia del establecimiento de metas radica en que es un elemento que se centra en el comportamiento y puede llegar a convertirse en una motivación, la cual se incrementa si además la persona recibe retroalimentación del de cursar de su conducta para alcanzar tales metas. La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación y si el individuo participa en la formulación de sus propias metas es probable que su motivación aumente, ya que se siente parte del proceso y las metas las siente alcanzables y no impuestas.

La teoría es importante porque tiene como objetivo aumentar la eficiencia, eficacia y desempeño del personal de la institución a través de la motivación a los miembros de la institución, teniendo en cuenta las metas fijadas.

### **2.2.2. Teoría del desarrollo organizacional: Chiavenato**

Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista.

Algunos autores incluyen el DO dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humana-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional.

Chiavenato atribuye los orígenes del DO a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar: la dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización; profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana, la realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano, la pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología, desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

Dentro de los objetivos del desarrollo organizacional es introducir una nueva mentalidad, abierta, democrática y eminentemente participativa, orientada mucho más hacia la administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas.

Destacar los cambios ambientales y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional. Dar una idea del desarrollo organizacional, sus supuestos básicos y su proceso, y presentar diversos modelos de DO basados en cambios estructurales, de comportamiento, o en ambos. Permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones.

Surgió a partir de 1962 pero no como el resultado del trabajo de un autor único sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El D.O. es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico.

Existen ciertas condiciones organizacionales que requieren aplicación y empleo del D.O., la condición esencial es que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación, Los programas de D.O. pueden aplicarse a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades sentidas de cambio: necesidad de cambiar normas culturales, o sea, la cultura organizacional. Necesidad de cambiar estructuras y posiciones; es decir, los aspectos formales de la organización. Necesidad de mejorar la colaboración intergrupala.



La tecnología del desarrollo organizacional, surgió de las ciencias del comportamiento. En este sentido el D.O. constituye un proceso que consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico, intervención.

La Recolección de datos: la recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas, y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes. El diagnóstico organizacional: se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio. La intervención: la acción de intervención puede realizarse a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio. La intervención es una fase del proceso del D.O. que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del D.O., sino una etapa capaz de facilitar el proceso. El cual debe ser continuo.

La definición de DO supone varias características, como: Enfocarse a la organización como un todo. El DO involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. Orientación sistémica.

El DO se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales. Agente de cambio. El DO utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan un papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo. Solución de problemas. El DO enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente. Para eso utiliza la investigación-acción o sea la mejoría organizacional por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesarios para resolverlo. Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo. Proceso de grupo y desarrollo de equipos. El DO descansa sobre procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación. Retroalimentación. El DO proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que ellos tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones. La retroalimentación provee información de retorno sobre su conducta y motiva las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y tomar acción auto correctiva. Orientación situacional. El DO sigue un procedimiento rígido e inmutable. Todo lo contrario es situacional y orientado para las contingencias.

Es flexible pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron. Desarrollo de equipos. El DO se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado parte del principio de que no existe un modelo ideal aplicable a cualquier circunstancia. Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias de forma planeada. Enfoque interactivo. Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del DO para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones.

El principal fundamento teórico del DO está en la ciencia del comportamiento. Sin embargo, aunque, a veces, se considere al DO como una parte de la psicología, el DO tiene un fuerte componente administrativo. Un proceso de DO implica una intervención en aspectos emocionales, esto es, comportamentales de la organización, pero también, en los aspectos estructurales y formales. En realidad, el DO implica una convergencia e integración de técnicas de intervención psicológicas con las técnicas de intervención administrativa, bajo el convencimiento de que ninguna de las 2 funciona aisladamente.

Podemos concluir diciendo que el DO se enfoca sobre la cultura, los procesos y la estructura de una organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

Existen múltiples definiciones de DO, pero la mayoría de ellas coinciden en una serie de puntos comunes: Que el DO es un campo de las ciencias de la conducta. Tienen un carácter aplicado, es decir, operacional práctico. Busca el cambio planificado. Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos...) Implica una intervención a largo plazo. Tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia. Para lograrla utiliza la participación y el compromiso.

## **2.3. BASE CONCEPTUAL**

### **2.3.1. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo consiste en una división equitativa del trabajo donde se dan intercambios constructivos entre los participantes apuntando al logro de los objetivos comunes y resultados beneficiosos para ellos mismos y para los demás miembros del equipo. De tal modo que se instaure una interdependencia positiva entre los participantes

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Según Manrique (2002, p. 14) “la relación profesor-alumno responde a un proceso complejo, por un lado está la actividad del alumno como determinante de la interacción y por otra la actividad del docente y su capacidad para orientar y guiar la actividad del alumno hacia la realización de aprendizajes, esta orientación tiene que considerar reajustes permanentes en función de las dificultades del educando, por ello se debe tratar de mantener una adecuada relación, lo cual facilitará una mejor comprensión de lo que se quiere lograr”.

El buen desarrollo de la labor docente requiere trabajar en equipo para garantizar la elaboración y la asunción de la calidad educativa, donde sea esencial el tratamiento de la diversidad, el intercambio de experiencia profesionales, la coordinación y la reflexión de nuestra práctica docente.

#### **2.3.1.1. Características de trabajo en equipo**

Para trabajar en equipo se deben considerar las siguientes características:

- a) Elevado grado de igualdad**, es decir, el grado de simetría entre los roles desempeñados por los participantes en un trabajo. Se refiere también a la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

**b) Interacción promocional cara a cara**, es decir la interacción interpersonal (presencia física) entre los miembros del equipo permite ejercer presión social sobre los miembros poco motivados para trabajar y así mismo hacer una retroalimentación de su trabajo con los demás.

**c) Manejo de habilidades interpersonales**, es decir utilizar las habilidades sociales requeridas para lograr una colaboración de alto nivel y una excelente convivencia en el equipo de trabajo. Es preciso destacar que dentro de las habilidades sociales están inmersos los valores y actitudes como por ejemplo: La disposición al diálogo, la tolerancia, la empatía, la honestidad, el sentido de equidad y justicia en las relaciones con los demás, así mismo conocerse y confiar en los demás, comunicarse de manera precisa y sin ambigüedades, aceptarse y apoyarse unos a otros y resolver conflictos constructivamente.

**d) Procesamiento en equipo**, ello permite que los participantes pasen al plano de la reflexión metacognitiva sobre los procesos y productos de trabajo para ver si están alcanzando las metas trazadas y manteniendo relaciones interpersonales de trabajo efectivas y apropiadas.

**e) Grado de mutualidad variable**, es decir el grado de conexión y profundidad de las transacciones comunicativas. Decimos que la mutualidad es variable en función de que exista o no una competición entre los diferentes equipos de trabajo, de que se produzca una mayor o menor distribución de responsabilidades o roles entre los miembros y de que la estructura de la recompensa sea de naturaleza extrínseca o intrínseca.

**f) Interdependencia positiva**, cuando los participantes coordinan sus esfuerzos con los demás compañeros para poder hacer un trabajo con responsabilidad.

Por lo tanto, en el trabajo en equipo se debe considerar el establecimiento de mecanismos de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, el trabajo en equipo lleva a cooperar con otras culturas y otras formas de ver la vida, además, el contraste y la diferencia de pareceres, de ideas, la participación en la sociedad, problemas y desigualdades que en ella se dan.

#### **2.3.1.2. Formación de equipos**

Para Gómez (2016) cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal.

Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos: Cohesión, asignación de roles y normas, comunicación, definición de objetivos, interdependencia.

**La cohesión** Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La *cohesión para la tarea* se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.



Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

**La asignación de roles y normas** Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

**La comunicación** Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

**La definición de objetivos** Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

**La interdependencia positiva** El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los *rankings* grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características: Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo. Ser leales consigo mismo y con los demás. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

### **2.3.1.3. Fallas en los equipos**

Espinosa (2016), una encuesta, arrojó las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron:

- **Metas no claras**

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

- **Falta de soporte de las Gerencias**

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo.

Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

- **Liderazgo no efectivo de equipos**

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos.

En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

- **Individualidad**

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo

#### **2.3.1.4. Estrategias para fomentar el trabajo en equipo**

Es necesario tener en cuenta algunas estrategias que favorecen el trabajo en equipo, entre las cuales podemos mencionar:

##### **➤ Entregar toda la información para que el equipo funcione**

Es decir que se debe brindar toda la información que se posee sobre el tema a investigar, buscando que sea siempre fidedigna y útil.

##### **➤ Generar un clima de trabajo agradable**

Se refiere a que el lugar de trabajo sea relativamente cómodo y que cuente con los elementos básicos para la ejecución del trabajo. Así mismo se deben emplear habilidades de comunicación interpersonal (atención, respeto, comprensión intersubjetiva y otras) que fomenten el avance individual y grupal.

##### **➤ Definir claramente los tiempos para lograr la tarea**

Se debe fijar las fechas o plazos en que se ejecutarán cada tarea para darnos cuenta de los avances del equipo.

Por ello es necesario conocer la visión, es decir, saber dónde se quiere llegar.

Según García (2006, p. 103) “la visión tiene que ser capaz de movilizar el potencial humano, utilizar los recursos y orientar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de la misma. En ese sentido la función que cumplen los objetivos estratégicos son sumamente importantes ya que ayudarán, en lo posible, al logro de esta visión”.

#### **2.3.1.5. Claves de trabajo en equipo**

Según Gómez (2016) no importa el giro ni el tamaño de la empresa, se puede implementar esta estrategia exitosamente. A continuación te compartimos algunos consejos para dejar de operar en grupos o por individuos y empezar a crear equipos que funcionen como una orquesta:

**1. Construye confianza.** La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente

**2. Establece objetivos comunes.** Para que tus empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que comuniques la misión de la empresa de manera uniforme y que definas cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla

**3. Crea un sentido de pertenencia.** Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común.

Define qué identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo

**4. Involucra a tu gente en las decisiones.** Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, impulsa la generación de ideas, abre tu mente y motiva a cada empleado a compartir su opinión. Si tienes esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.

**5. Haz que haya un entendimiento entre las partes.** Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre tus trabajadores, realiza ejercicios de rotación entre áreas. Así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.

**6. Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo.** Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No fomentes la mentalidad de “éste no es mi problema”; haz que los problemas y los aciertos sean compartidos.

**7. Impulsa la comunicación.** La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados.



Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.

**8. Aprovecha la diversidad.** Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia pero sin mucha innovación. Al momento de crear tus equipos procura que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la empresa

**9. Celebra los éxitos grupales.** Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúne a todos los implicados y agradéceles su trabajo. Procura destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal

**10. Sé un líder.** Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No te “laves las manos” y sé parte del equipo. Como líder tendrás que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de tu equipo.

### **2.3.2. Desarrollo institucional**

Según Moreno, P. (1997) de acuerdo con distintos teóricos, el desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

Prácticamente, el desarrollo institucional es un proceso endógeno y autónomo en cualquier sociedad en el que las instituciones evolucionan y perecen. El desempeño económico determinan las formas institucionales. Las instituciones proveen las estructuras para definir y limitar el conjunto de elecciones de los individuos, reduciendo la incertidumbre mediante la regulación de un medio ambiente legal de los derechos de propiedad, el establecimiento de convenciones sociales y normas, la preocupación por un desarrollo económico centrado en el desarrollo institucional, etc.

El desarrollo institucional es la mejora de las responsabilidades de una organización para responder rápidamente a las necesidades de sus beneficiarios pretendidos a gran escala demográfica (Davies, 2006). El desarrollo institucional es un proceso endógeno, cíclico y dinámico, siempre en cambio constante, por medio del cual las personas elevan su potencial de conciencia de los procesos en que se encuentran involucrados.

#### **2.3.2.1. Características del desarrollo institucional**

Según Moreno, P. (1997) en el desarrollo institucional se reconoce una serie de características:

- Ha de ser intencional, planificado y sistemático. El desarrollo de las instituciones educativas no es un cambio espontáneo, es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.

- Considera los diferentes niveles que conforman la acción educativa. No obstante que las universidades son el centro del cambio, es necesario tener en cuenta el contexto en que éstas se desarrollan, así como prestar atención a sus integrantes.
- Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso de enseñanza-aprendizaje, la cultura organizacional, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.
- Ha de estar implicada y comprometida toda la comunidad universitaria, es decir, la dirección de la institución, los profesores y los alumnos y las familias; además de la comunidad en general. Para ello, es importante la planificación de las acciones que “consiste en determinar los objetivos de la organización (que son los resultados finales que se quiere lograr), y de establecer los procedimientos que se han de seguir para lograr aquellos objetivos”.Almeyda y Almeida (2004, p. 11)
- Fomenta el desarrollo profesional de los docentes. Sin una modificación de las actitudes, los comportamientos y la práctica del profesorado, ningún cambio es posible.
- Busca conformar una organización de aprendizaje, una institución escolar que supere el mero desarrollo personal para procurar su crecimiento como entidad global.

La institución educativa es el centro del cambio. Ello implica una doble perspectiva: por una parte, las reformas externas deben ajustarse a las características propias de cada institución educativa, pero también los cambios deben superar la visión exclusiva de la institución como protagonista del cambio. Así, en términos generales, la institución educativa es la que debe orientar su propio proceso de cambio.

#### **2.3.2.2. Factores que impiden el desarrollo institucional de la escuela**

En la actualidad las escuelas presentan una variedad de problemas que impiden su desarrollo institucional para alcanzar las metas y misión esperadas, y se hace evidente que existe una crisis educativa, producto de la contradicción entre el carácter contemporáneo del centro y las transformaciones socioculturales de la posmodernidad (Giroux, 1994).

Leiva, M. V. y Astorga, D. (2014) mencionan, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos señalar que la incomunicación, tanto entre docentes, como entre docentes y directivos –ya sea como cultura o como transferencia de información– resulta determinante como factor que impide el desarrollo institucional de la escuela, obstaculizando los procesos de retroalimentación, de resolución de conflictos y problemáticas. Por otra parte, estos elementos clave (comunicación y retroalimentación) influyen en el desarrollo de un trabajo coordinado de las metas y actividades planificadas, con lo que realmente hace la escuela.

Por otra parte, si nos situamos en el nivel del aula, desde el ámbito de la enseñanza-aprendizaje se considera como nudo crítico y, por tanto, un factor obstaculizante en el desarrollo de la escuela, la planificación didáctica y los procesos implicados en ella, como la motivación hacia el aprendizaje. Lograr buenos resultados de aprendizaje en los estudiantes requiere una acción integradora que va desde el contexto, las herramientas curriculares, la acción de planificar y el trabajo colegiado de los profesores participantes en la formación, pues "la enseñanza, para ser eficaz, debe configurarse como actividad inteligente, metódica y orientada por propósitos bien definidos" (Araujo, 2006, p. 79). Siendo, para los profesores y directivos participantes de este estudio, la motivación de los estudiantes, el factor principal o eje a considerar en la planificación docente.

Otro factor que lo constituye la relación entre la familia y la escuela. Relación que ha sido siempre necesaria para el éxito de los aprendizajes de los estudiantes (Monzón, 2005). Esto es afirmado tanto por los docentes como por los directivos que participaron en el estudio, pues familia y escuela no se ven ni se entienden como separadas, sino al contrario, en una labor conjunta que permita brindar un mayor apoyo a los estudiantes y a la gestión de la escuela.

## **2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **2.4.1. Control**

Para Almeida (2004, p. 11) “Toda organización necesita saber si se están o no logrando los objetivos de acuerdo a lo planteado. Evalúa el desempeño, compara las metas alcanzadas con los objetivos establecidos. Si los resultados son satisfactorios se recompensa el desempeño. Si se descubre desviaciones se toma la acción correctiva adecuada. El control conduce al orden y a la disciplina en la organización y sirve de retroalimentación del proceso”.

### **2.4.2. Evaluación**

Evaluación, juicio educativo y calificación que se da sobre una persona o situación basándose en una evidencia constatable.

Es importante realizar la evaluación porque permitirá replantear aspectos de los cuales no se han logrado como lo propuesto en una primera oportunidad.

### **2.4.3. Estrategia**

“La estrategia es una acción humana orientada a una meta intencional, consiente y de conducta controlada, y en relación con conceptos como plan, táctica, reglas y desde esta perspectiva las estrategias han sido consideradas como una actividad permanente netamente intelectual encaminada a trazar el puente de unión entre el qué y el cómo pensar”. (Almeyda, 2007, p. 63).

#### **2.4.4. Innovación**

Para Ruiz (2004, p. 13) “la innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas del campo de la imaginación o ficticio, al como de las realizaciones e implementaciones. Si la innovación se mantiene en el campo de la idea, la creatividad, al explorar los aspectos afectivos en la persona humana, sensibilidad, afectividad, libertad flexibilidad y demás sentimientos; está en condiciones de establecer el equilibrio necesario para lograr trasladar las ideas innovadas (del campo ficticio), al campo de las realizaciones”.

#### **2.4.5. Liderazgo**

Antezana (2003, p. 19) menciona, “los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta”.

#### **2.4.6. Motivación**

La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.

#### **2.4.7. Problema**

Vargas (2004, p. 54) un problema, es “determinar el punto de partida del estudio a través de la conceptualización de una problemática a resolver”.

## **CAPÍTULO III:**

# **RESULTADOS Y PROPUESTA**



## **CAPÍTULO III:**

### **RESULTADOS Y PROPUESTA**

#### **3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

##### **3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a los docentes**

**CUADRO N°1**

**¿CÓMO CONSIDERA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DONDE LABORA USTED?**

<b>Indicadores</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a) Bueno	0	0%
b) Regular	6	46%
c) Deficiente	7	54%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

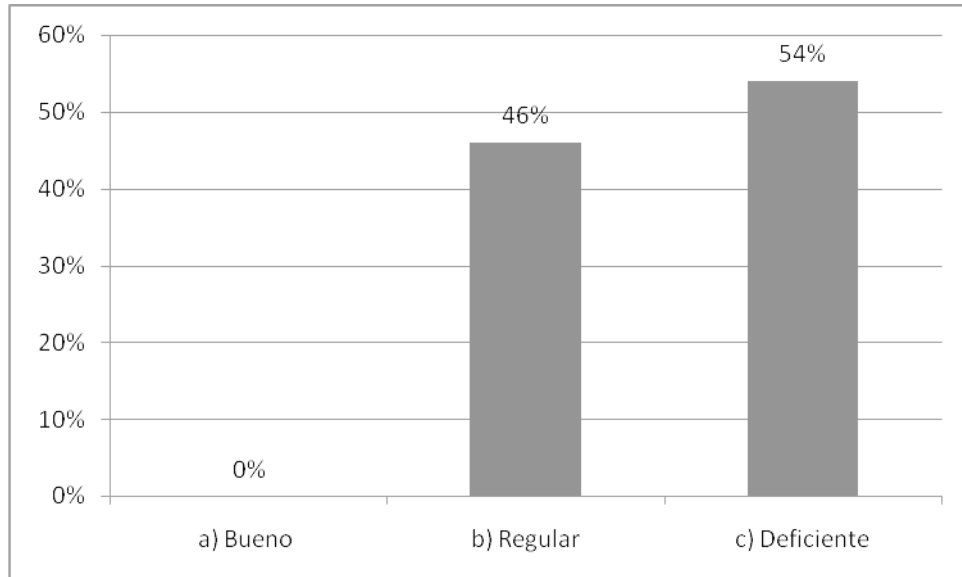
**Fuente:** aplicado a los docentes. Hanco, C.

De acuerdo a la investigación realizada se ha encontrado que el 54% de los docentes respondieron deficiente es el desarrollo institucional donde labora; mientras que un 46% de los docentes respondieron es regular.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron que el desarrollo institucional es deficiente en el instituto superior. Por ello, se hace necesario proponer estrategias de trabajo en equipo que permita mejorar el desarrollo institucional.

### GRÁFICO N°1

**¿CÓMO CONSIDERA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DONDE  
LABORA USTED?**



## CUADRO N°2

### ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL TRABAJO EN EQUIPO QUE SE REALIZA EN LA INSTITUCIÓN?

Indicadores	F	%
a) Bueno	0	0%
b) Regular	4	31%
c) Deficiente	9	69%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

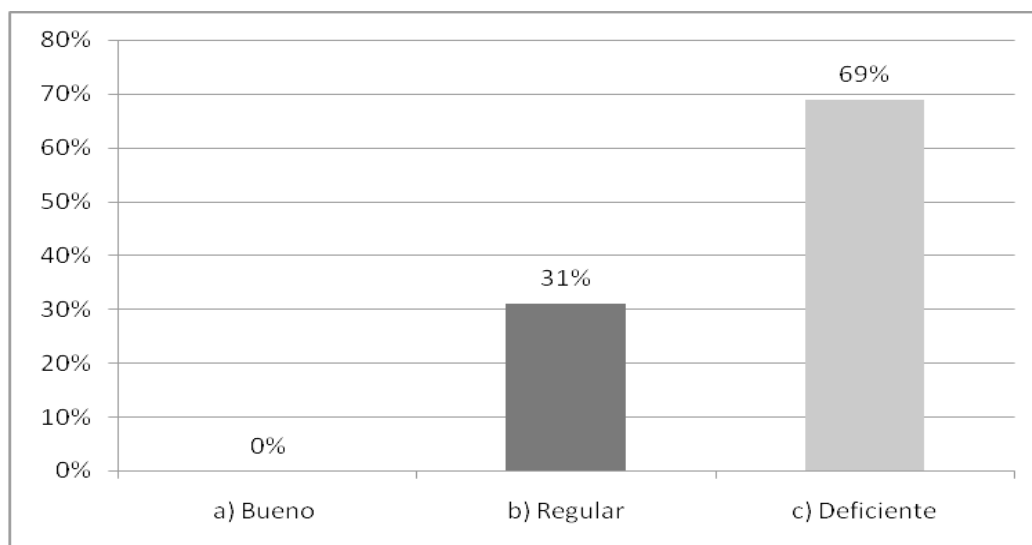
Fuente: aplicado a los docentes. Hanco, C.

En el cuadro se aprecia que el 69% de los docentes respondieron que consideran el trabajo en equipo que se realiza en el instituto es deficiente; mientras que el 31% respondieron es regular.

Se concluye, que en el instituto la mayoría de los docentes opinan que el trabajo en equipo que se desarrollo es deficiente. Por lo tanto, se hace necesario diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo que permita mejorar el desarrollo institucional.

## GRÁFICO N°2

### ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL TRABAJO EN EQUIPO QUE SE REALIZA EN LA INSTITUCIÓN?



### CUADRO N°3

#### ¿SE PLANIFICA LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDE LOGRAR PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL?

Indicadores	F	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	8	62%
c) Nunca	5	38%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

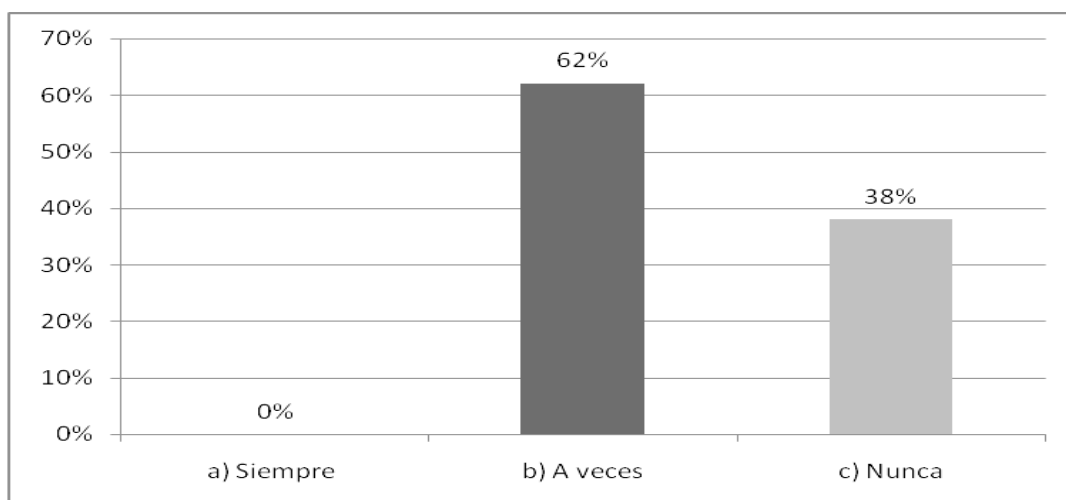
Fuente: aplicado a los docentes. Hanco, C.

De acuerdo a lo investigado se ha encontrado que el 62% de los docentes respondieron a veces se planifica los objetivos que se pretende lograr para mejorar el desarrollo institucional; mientras que el 38% respondieron nunca.

De lo mencionado se puede concluir que la mayoría de los docentes respondieron a veces se planifica los objetivos que se pretende lograr para mejorar el desarrollo institucional. Entonces, es necesario proponer estrategias de trabajo en equipo para mejorar el desarrollo institucional.

### GRÁFICO N°3

#### ¿SE PLANIFICA LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDE LOGRAR PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL?



#### CUADRO Nº4

##### ¿EN EL INSTITUTO SE REALIZA IMPROVISACIÓN DE ACTIVIDADES?

Indicadores	F	%
a) Siempre	11	85%
b) A veces	2	15%
c) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

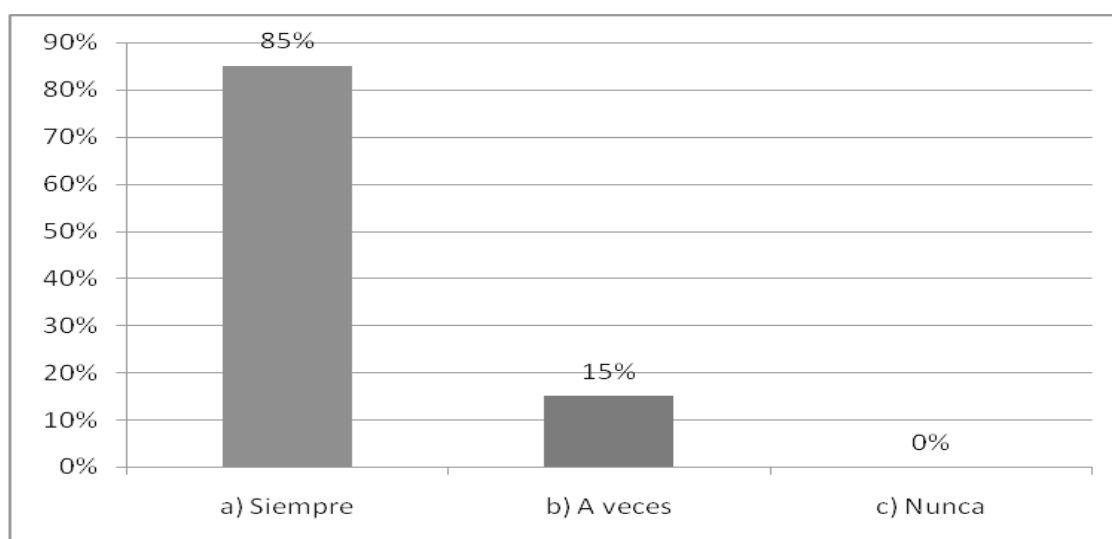
Fuente: aplicado a los docentes. Hanco, C.

De acuerdo a la encuesta realizada a los docentes se ha encontrado que el 85% de los docentes respondieron siempre en el instituto se realiza improvisación de actividades; mientras que un 15% respondieron a veces.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron que en el instituto siempre se realiza la improvisación de las actividades a desarrollar en el instituto.

#### GRÁFICO Nº4

##### ¿EN EL INSTITUTO SE REALIZA IMPROVISACIÓN DE ACTIVIDADES?



#### CUADRO N°5

#### ¿LOS DOCENTES CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS POR LA DIRECCIÓN?

Indicadores	F	%
a) Siempre	3	23%
b) A veces	8	62%
c) Nunca	2	15%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

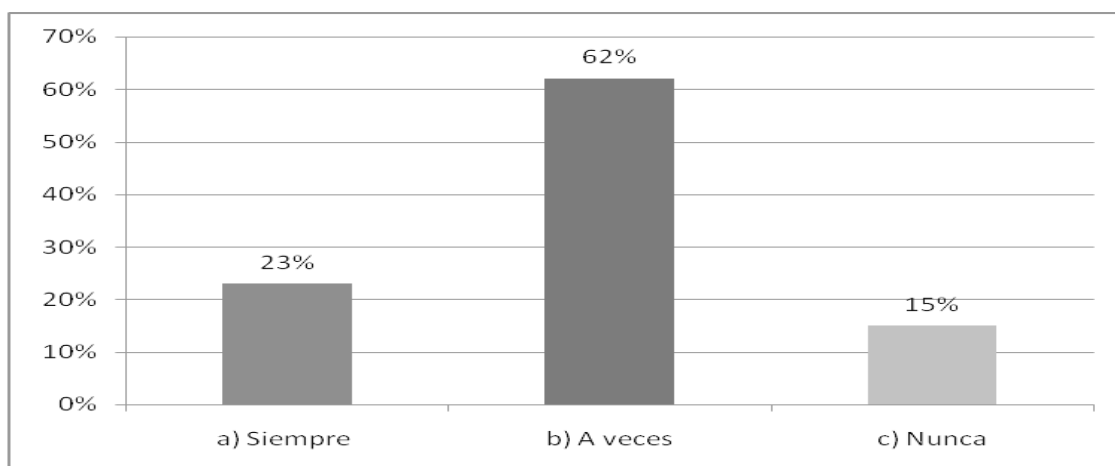
Fuente: aplicado a los docentes. Hanco, C.

En el cuadro se aprecia que el 62% de los docentes respondieron a veces los docentes cumplen con las funciones encomendadas por la dirección; seguido del 23% que respondieron siempre cumplen con las funciones encomendadas.

Por lo tanto, se hace necesario diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo que permita mejorar el desarrollo institucional.

#### GRÁFICO N°5

#### ¿LOS DOCENTES CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS POR LA DIRECCIÓN?



#### CUADRO N°6

##### ¿SE REALIZA ADECUADAMENTE LA ORGANIZACIÓN DE LAS FUNCIONES?

Indicadores	F	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	3	23%
c) Nunca	10	77%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

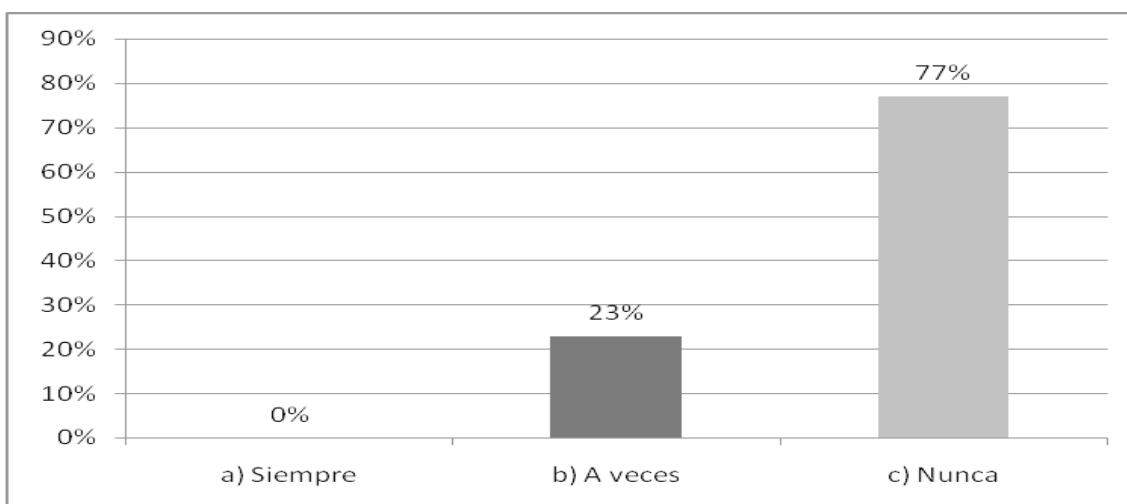
Fuente: aplicado a los docentes. Hanco, C.

De acuerdo a la investigación realizada se ha encontrado que el 77% de los docentes respondieron nunca se realiza adecuadamente la organización de las funciones; mientras que el 23% respondieron a veces.

De lo mencionado se puede concluir que la mayoría de los docentes nunca realizan adecuadamente la organización de las funciones; por ello, se hace necesario diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo que permita mejorar el desarrollo institucional.

#### GRÁFICO N°6

##### ¿SE REALIZA ADECUADAMENTE LA ORGANIZACIÓN DE LAS FUNCIONES?



#### CUADRO N°7

##### ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE DEFICIENCIAS EN LA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE LOS LIDERES?

Indicadores	F	%
a) Siempre	13	100%
b) A veces	0	0%
c) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

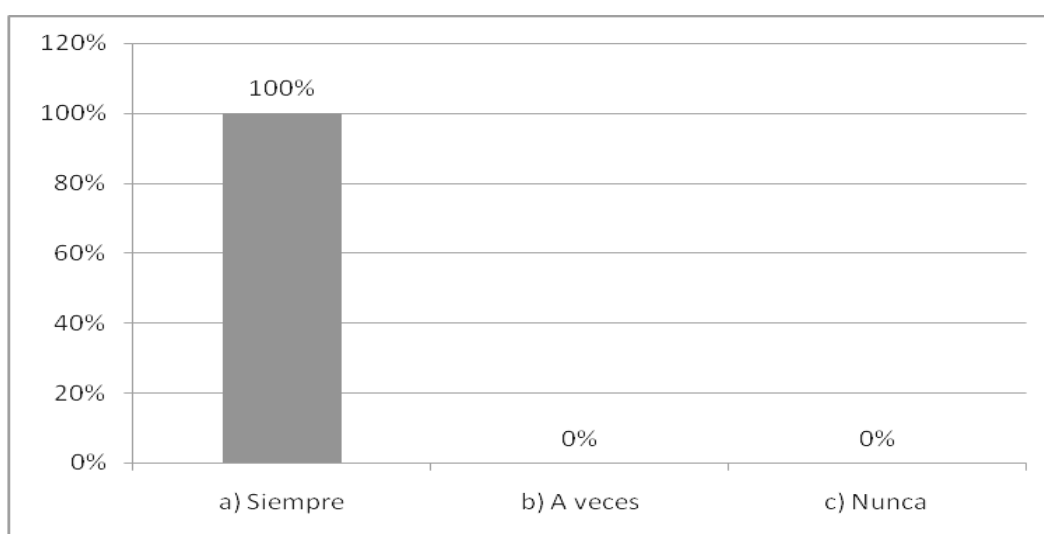
Fuente: aplicado a los docentes. Hanco, C.

Se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron que consideran que existen deficiencias en la toma de decisiones por parte de los líderes.

Prácticamente, todos los docentes opinan que en instituto superior existen deficiencias en la toma de decisiones, por ello, se hace necesario diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo que permita mejorar el desarrollo institucional.

#### GRÁFICO N°7

##### ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE DEFICIENCIAS EN LA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE LOS LIDERES?





### CUADRO N°8

#### ¿APORTA USTED PARA TOMAR ADECUADAS DECISIONES?

Indicadores	F	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	6	46%
c) Nunca	7	54%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

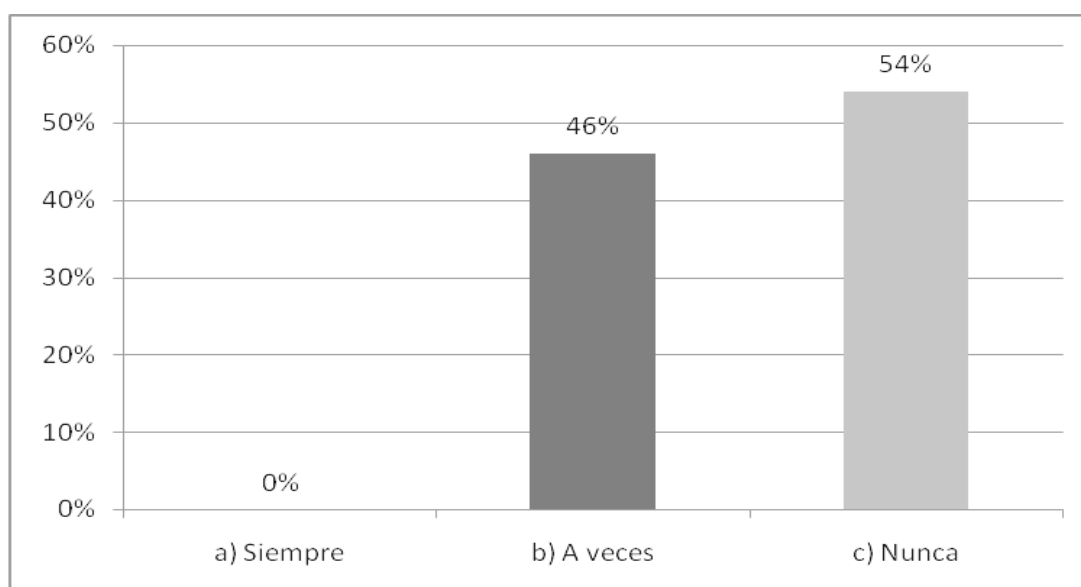
**Fuente:** aplicado a los docentes. Hanco, C.

En el cuadro se aprecia que el 54% de los docentes encuestados respondieron que nunca aporta para tomar adecuadas decisiones; seguido del 46% respondieron a veces.

Por lo tanto se concluye que la mayoría de los docentes encuestados opinan que en el instituto superior no les permiten aportar para tomar adecuadas decisiones en bienestar del desarrollo institucional. Por ello, se hace necesario diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo que permita mejorar el desarrollo institucional.

### GRÁFICO N°8

#### ¿APORTA USTED PARA TOMAR ADECUADAS DECISIONES?



### CUADRO N°9

#### ¿EN EL INSTITUTO EXISTE EQUIDAD EN EL SERVICIO BRINDADO?

Indicadores	F	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	10	77%
c) Nunca	3	23%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

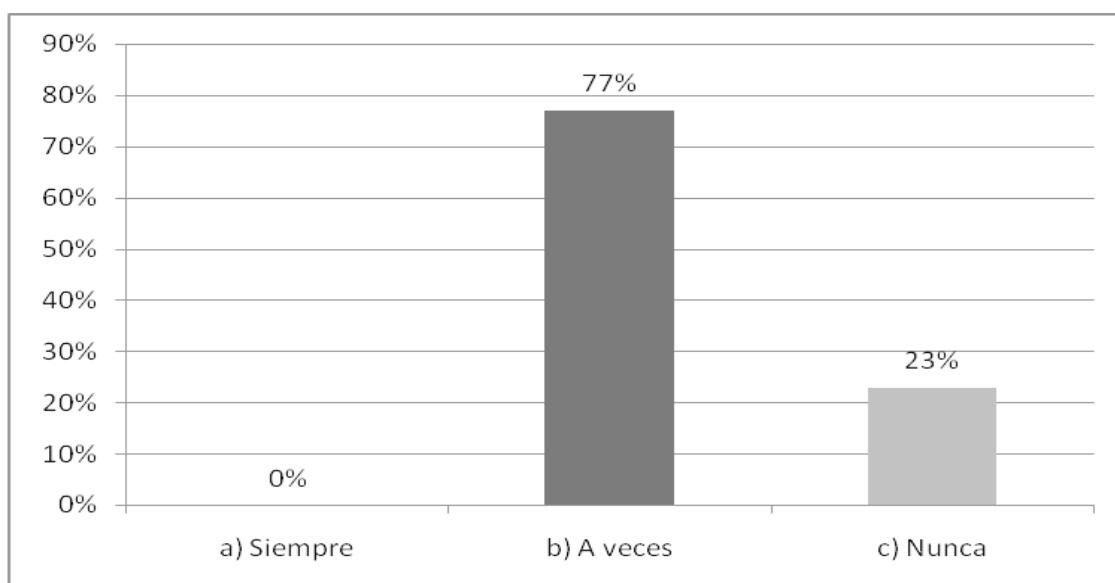
Fuente: aplicado a los docentes. Hanco, C.

En el cuadro se observa que el 77% de los docentes respondieron a veces en el instituto existe equidad en el servicio brindado; seguido del 23% que respondieron nunca.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron que en el instituto a veces existe equidad en el servicio que se brinda a los usuarios. Entonces, es importante y necesario diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo que permita mejorar el desarrollo institucional.

### GRÁFICO N°9

#### ¿EN EL INSTITUTO EXISTE EQUIDAD EN EL SERVICIO BRINDADO?



#### CUADRO N°10

#### ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE BRINDA EL INSTITUTO?

Indicadores	F	%
a) Bueno	0	0%
b) Regular	9	69%
c) Deficiente	4	31%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

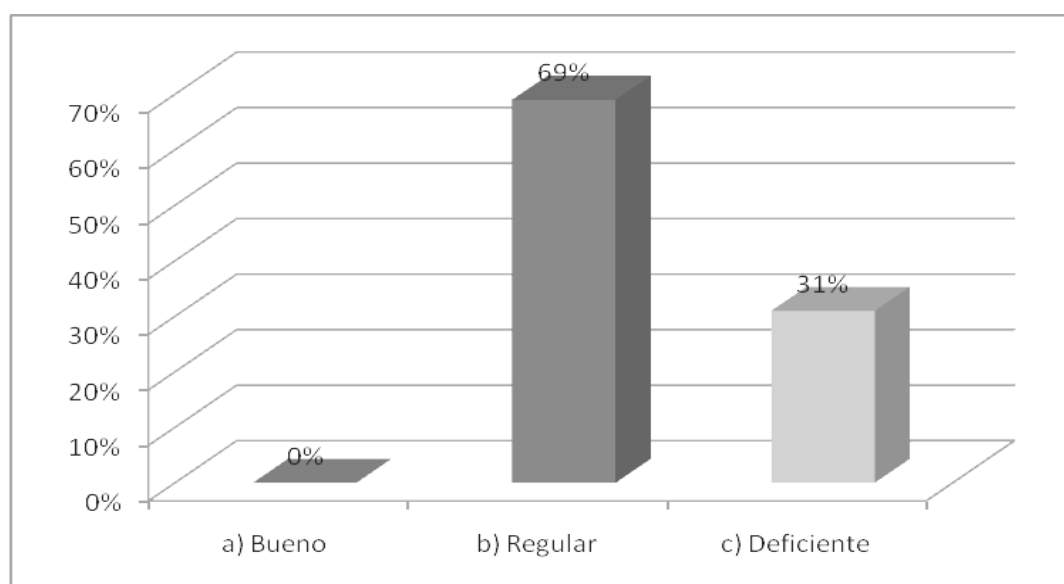
Fuente: aplicado a los docentes. Hanco, C.

De acuerdo a la investigación realizada se ha encontrado que el 69% de los docentes respondieron es regular el servicio que brinda el instituto; mientras que el 31% respondieron es deficiente el servicio.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron es regular el servicio que se brinda en el instituto, por ello, se hace necesario diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo que permita mejorar el desarrollo institucional.

#### GRÁFICO N°10

#### ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE BRINDA EL INSTITUTO?



### CUADRO N°11

#### ¿EN EL INSTITUTO LOS LIDERES REALIZAN LA EVALUACIÓN PERTINENTE EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES?

Indicadores	F	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	0	0%
c) Nunca	13	100%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

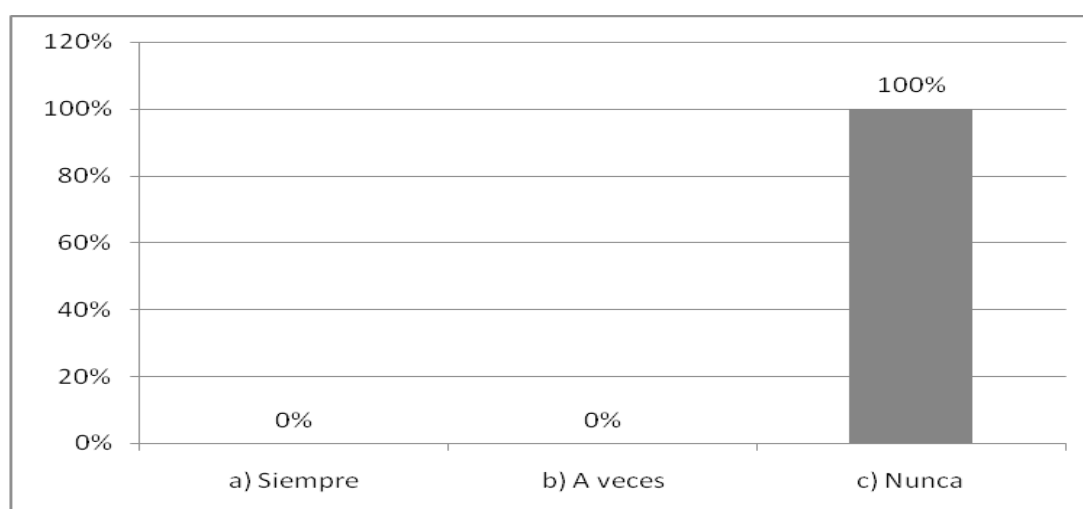
Fuente: aplicado a los docentes. Hanco, C.

De acuerdo a la encuesta desarrollada a los docentes se ha encontrado que un 100% de los docentes respondieron en el instituto los lideres nunca realizan la evaluación pertinente en el desarrollo de las actividades.

Por lo tanto, todos los docentes encuestados mencionaron en el instituto nunca se realiza la evaluación de las actividades desarrolladas, por ello, se hace necesario diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo que permita mejorar el desarrollo institucional.

### GRÁFICO N°11

#### ¿EN EL INSTITUTO LOS LIDERES REALIZAN LA EVALUACIÓN PERTINENTE EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES?



## CUADRO N°12

### ¿LOS LIDERES REALIZAN LA EVALUACIÓN PARA REPLANTEAR ASPECTOS NO LOGRADOS?

Indicadores	F	%
a) Siempre	0	0%
b) A veces	2	15%
c) Nunca	11	85%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

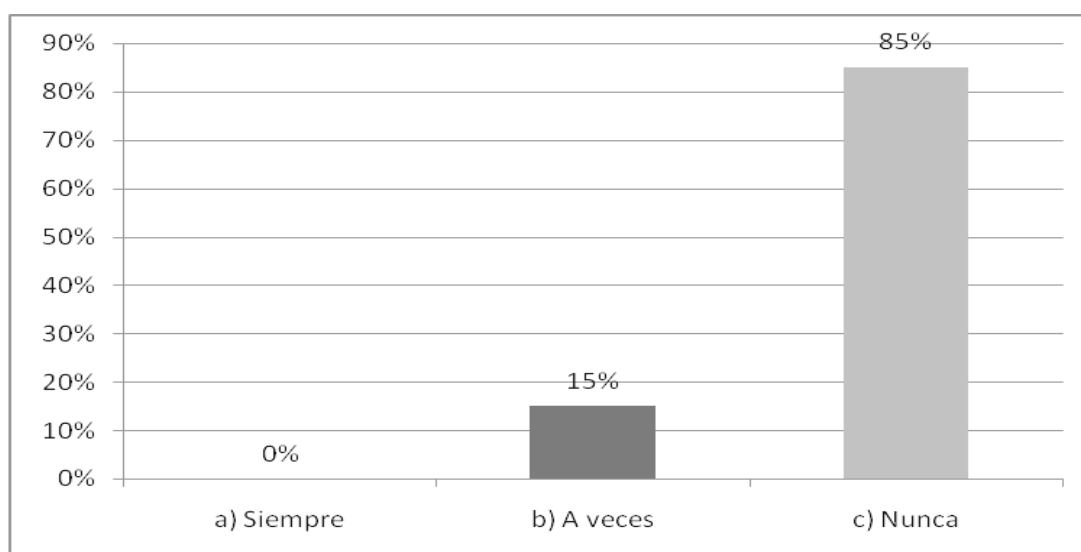
Fuente: aplicado a los docentes. Hanco, C.

De acuerdo a la investigación realizada se ha encontrado que el 85% de los docentes respondieron los lideres nunca realizan la evaluación para replantear aspectos no logrados; mientras que el 15% respondieron a veces.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron nunca los lideres realizan la evaluación para replantear aspectos no logrados. Por ello, se hace necesario diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo que mejore el desarrollo institucional.

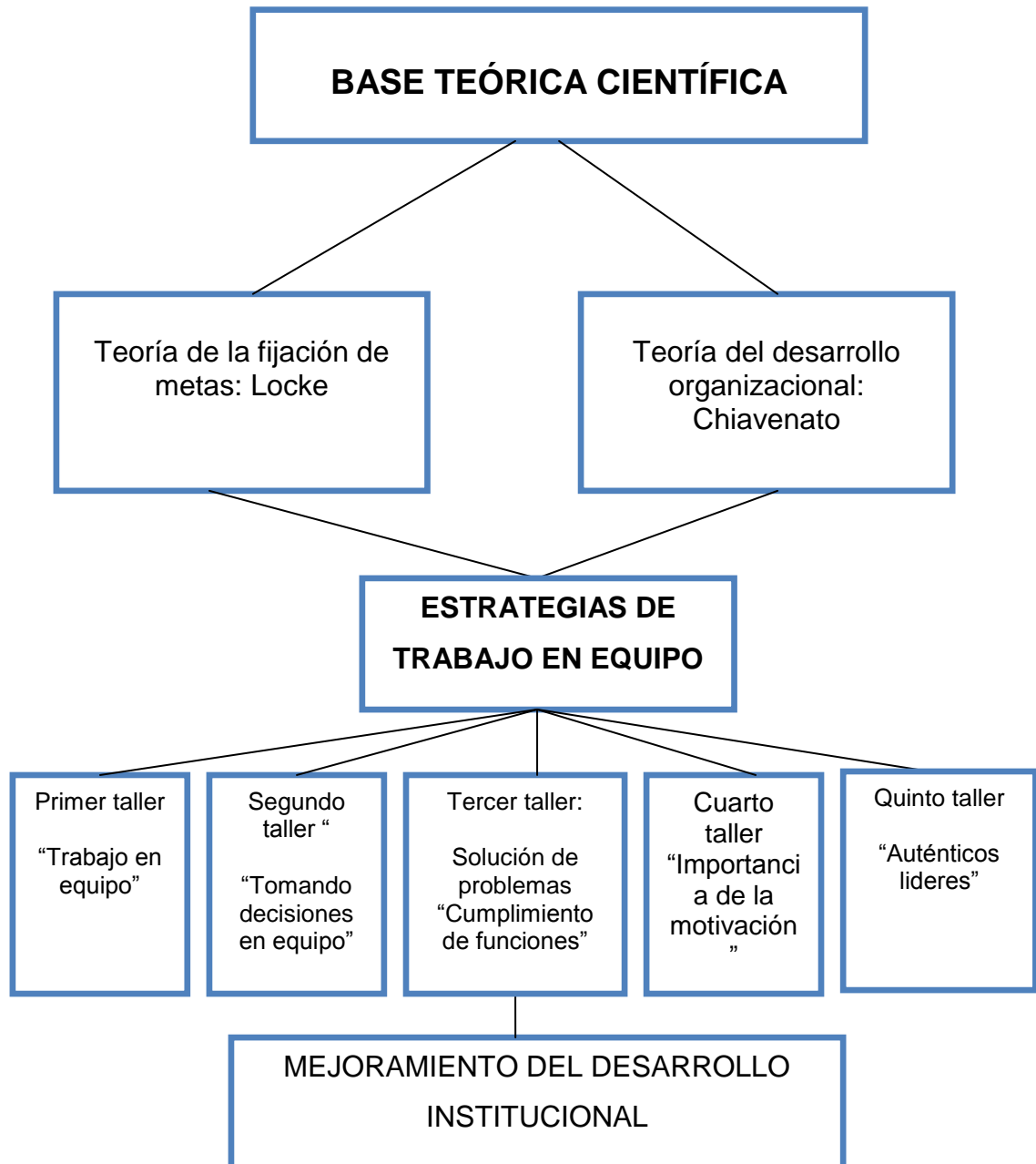
## GRÁFICO N°12

### ¿LOS LIDERES REALIZAN LA EVALUACIÓN PARA REPLANTEAR ASPECTOS NO LOGRADOS?



### 3.2. MODELO TEÓRICO:

"ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL"



### **3.3. PROPUESTA**

#### **3.3.1. Denominación**

Estrategias de trabajo en equipo para mejorar el desarrollo institucional

#### **3.3.2. Descripción**

En el I.E.S.T.P. Valle de Tambo, distrito de Cocachacra, provincia de Islay, Arequipa, se observa deficiente desarrollo institucional, evidenciado por inadecuado trabajo en equipo, incumplimiento de funciones, deficiencias en la toma de decisiones, falta de apoyo del liderazgo, docentes desmotivados, improvisación de actividades.

Por lo tanto se hace necesario la elaboración de estrategias de trabajo en equipo para mejorar el desarrollo institucional.

#### **3.3.3. Fundamentación**

El desarrollo de la propuesta tendrá como sustento científico de la Teoría de la fijación de metas de Locke y el desarrollo organizacional de Chiavenato.

Teoría de la fijación de metas de Locke es importante para la propuesta porque objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objeto es la primera fuerza motivadora laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

Los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento.

La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación y si el individuo participa en la formulación de sus propias metas es probable que su motivación aumente, ya que se siente parte del proceso y las metas las siente alcanzables y no impuestas.

La teoría es importante porque tiene como objetivo aumentar la eficiencia, eficacia y desempeño del personal de la institución a través de la motivación a los miembros de la institución, teniendo en cuenta las metas fijadas.

El desarrollo organizacional de Chiavenato .es es introducir una nueva mentalidad, abierta, democrática y eminentemente participativa, orientada mucho más hacia la administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas. Destacar los cambios ambientales y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional.



Dar una idea del desarrollo organizacional, sus supuestos básicos y su proceso, y presentar diversos modelos de DO basados en cambios estructurales, de comportamiento, o en ambos. Permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones.

#### **3.3.4. Importancia de la propuesta**

El desarrollo institucional es muy importante más aun en estos tiempos en los cuales nos encontramos en un mundo competitivo, por lo cual todo dependerá de cuan comprometidos estemos los involucrados en querer un cambio, en bien de la sociedad y de nuestra nación.

#### **3.3.5. Objetivo de la propuesta**

Mejorará el desarrollo institucional a través de las estrategias de trabajo en equipo.

#### **3.3.6. Contenidos temáticos**

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha</b>
Primer taller "Trabajo en equipo"	- Investigador -Personal docente del instituto	5 de julio
Segundo taller "Tomando decisiones en equipo"	- Investigador -Personal docente del instituto - Director	8 de agosto

<p>Tercer taller:</p> <p>Solución de problemas “Cumplimiento de funciones”</p>	<p>- Investigador</p> <p>-Personal docente del instituto</p> <p>- Director</p>	<p>20 de agosto</p>
<p>Cuarto taller</p> <p>“Importancia de la motivación”</p>	<p>- Investigador</p> <p>-Personal docente del instituto</p> <p>- Director</p>	<p>25 de Setiembre</p>
<p>Quinto taller</p> <p>“Auténticos lideres”</p>	<p>- Investigador</p> <p>-Personal docente del instituto</p> <p>- Director</p>	<p>22 de Setiembre</p>

### 3.3.7. Metodología

Para la realización de la propuesta se trabajará con estrategias de trabajo en equipo que permitan la participación constante de los docentes.

La prioridad de las estrategias de trabajo en equipo consiste en fomentar una adecuada motivación y comunicación que permita la mejora del desarrollo institucional, teniendo en cuenta: la toma de decisiones en el cumplimiento de metas, organización de funciones, apoyo del liderazgo, docentes motivados y planificación de las actividades de parte de los docentes.

Para ello formarán grupos de acuerdo a los objetivos y necesidades de tal forma que se fomente una comunicación fluida en el trabajo individual y en equipo.

De acuerdo a los objetivos y necesidades se utilizarán como estrategias talleres de trabajo en equipo, donde volcaran todas sus inquietudes.

Primeramente se coordinará con el Director, luego se coordinará con los docentes a fin de lograr la participación activa de todos.

**- Fases: Definición del orden secuencial para realizar las actividades**

- La primera será una fase de motivación, sensibilización y concientización a los docentes sobre la importancia del desarrollo institucional.
- La segunda fase que persigue es la mejora del desarrollo institucional para lograr el fortalecimiento el trabajo en equipo a través de la adecuada planificación, organización, evaluación y control de las actividades. Esta fase implica la elaboración de los talleres.
- La tercera fase denominada de integración y restitución del trabajo en equipo para mejorar el desarrollo institucional.

### **3.3.8. Evaluación**

La evaluación será realizada de la siguiente manera:

- a) Inicio:** diagnóstico e identificación del problema.
- b) Proceso:** durante la aplicación de las estrategias, participación, interés, planificación, organización dirección y control.
- c) Final:** por último se evaluará teniendo en cuenta los objetivos propuestos en cada una de las estrategias desarrolladas.

## **CONCLUSIONES**

- PRIMERA** : En el cuadro 1 se observa que existen deficiencias de desarrollo institucional en el instituto.
- SEGUNDA** : Se ha encontrado que el 62% de los docentes respondieron a veces se planifica los objetivos que se pretende lograr para mejorar el desarrollo institucional.
- TERCERA** : El 62% de los docentes respondieron a veces los docentes cumplen con las funciones encomendadas por la dirección
- CUARTA** : Un 100% de los docentes respondieron en el instituto los lideres nunca realizan la evaluación pertinente en el desarrollo de las actividades.
- QUINTA** : Con las estrategias de trabajo en equipo se logrará mejorar el desarrollo institucional del instituto superior.

## **RECOMENDACIONES**

- El director del instituto superior debe aplicar las estrategias de trabajo en equipo y la propuesta expuestos en esta tesis, para que sean valorados y adaptados a los diferentes escenarios educativos que presenten similar problemática.
- La propuesta debe servir como elemento motivador a otros profesionales para desarrollar nuevas propuestas y alternativas para mejorar el desarrollo institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Almeyda, J. y Almeida, O. (2004). Novedoso manual de administración y supervisión educativa. Lima-Perú: EDIGRABER.
- Almeyda, O. (2007). Estrategias metodológicas. En la pedagogía contemporánea. Lima: COPYRIGHT.
- Davies, R. (2006). *Donor Information Demands and NGO Institutional Development Social Development Consultant, and Research Fellow*, CDS Swansea.<http://www.mande.co.uk/docs/ngoinst.htm>
- García, R; Portilla, A. (2006). *Dirección y gestión de instituciones educativas*. Arequipa: Universidad Nacional San Agustín.
- Leiva, M. V. y Astorga, D. (2014). *Condiciones del desarrollo institucional en los centros escolares de Chile*. Universidad Católica de Valparaíso.
- Manrique, L. (2002). *Desafíos de la nueva educación*. Perú: Zenit.
- Mozón, D. (2005). *Las Asociaciones de padres y su repercusión en la familia y en las escuelas*. X congreso internacional de Educación Familiar. Fortaleza y debilidades de la familia en una sociedad en cambio. Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Moreno, P. (1997). *Desarrollo institucional*. México. Universidad de Guadalajara.

- Ruiz, Sor B. (2004). Gestión estratégica educativa. Lima-Perú: Universidad Marcelino Champagnat.
- Sardón, J. L. (2013). Fragmentación política y desarrollo institucional. <http://blogs.gestion.pe/reformasincompletas/2013/09/fragmentacion-politica-y-desar.html>
- Vargas, M. (2004). Seminario de investigación. Lambayeque, Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Zabalza, M. A. (2003). Competencias del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional. Madrid: Narcea.
- Gómez, B. (2016). 10 claves de trabajo en equipo. <https://www.entrepreneur.com/article/267144>
- Espinosa, V. Trabajo de alumnos.
- <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>



# **ANEXOS**

## ANEXO Nº 1

### CUESTIONARIO SOBRE DESARROLLO INSTITUCIONAL

*Estimado colega, se le pide sinceridad en la resolución del cuestionario, para ello marque una sola alternativa que considere correcta.*

---

1. ¿Cómo considera el desarrollo institucional donde labora usted?
  - a) Bueno
  - b) Regular
  - c) Deficiente
2. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo que se realiza en la institución?
  - a) Bueno
  - b) Regular
  - c) Deficiente
3. ¿Se planifica los objetivos que se pretende lograr para mejorar el desarrollo institucional?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
4. ¿En el instituto se realiza improvisación de actividades?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
5. ¿Los docentes cumplen con las funciones encomendadas por la dirección?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca

6. ¿Se realiza adecuadamente la organización de las funciones?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

7. ¿Considera usted que existe deficiencias en la toma de decisiones por parte de los líderes?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

8. ¿Aporta usted para tomar adecuadas decisiones?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

9. ¿En el instituto existe equidad en el servicio brindado?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

10. ¿Cómo considera usted el servicio que brinda el instituto?

a) Bueno

b) Regular

c) Deficiente

11. ¿En el instituto los lideres realizan la evaluación pertinente en el desarrollo de las actividades?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

12. ¿Los lideres realizan la evaluación para replantear aspectos no logrados?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

***Muchas gracias por su apoyo***