

# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

### **UNIDAD DE POSGRADO PROGRAMA DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**



## **TESIS**

**Estrategias de gestión participativas para fomentar el trabajo en equipo en la plana docente del nivel secundario de la institución educativa “Augusto B. Leguía” ciudad de Mochumí, provincia y región de Lambayeque, 2017.**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

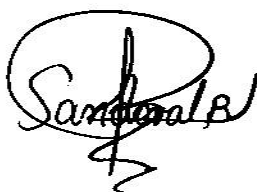
**Investigadora:** Bach. Sandoval Baldera de Sampén, Yessica del Pilar

**Asesor:** Dr. Percy Carlos Morante Gamarra.

**Lambayeque, 2021.**

**Estrategias de gestión participativas para fomentar el trabajo en equipo en la plana docente del nivel secundario de la institución educativa “Augusto B. Leguía” ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2017.**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.



---

**Lic. Yessica del Pilar Sandoval Baldera de Sampén**  
**Investigadora**



---

**Msc. Cesar Augusto Cardoso Montoya.**  
**Presidente del Jurado**



---

**Msc. Elmer Llanos Díaz**  
**Secretario del Jurado**



---

**Msc. Lucinda Castillo Seminario**  
**Vocal del Jurado**



---

**M. Sc. Percy Carlos Morante Gamarra**  
**Asesor**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, investigador principal Yessica del Pilar Sandoval Baldera de Sampén, y Percy Carlos Morante Gamarra asesor del trabajo de investigación “Estrategias de gestión participativas para fomentar el trabajo en equipo en la plana docente del nivel secundario de la Institución Educativa “Augusto B. Leguía” ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2017.” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, julio de 2021



---

Yessica del Pilar Sandoval Baldera de Sampén  
**Investigador principal**



---

Percy Carlos Morante Gamarra  
**Asesor**

## **DEDICATORIA**

A ti mi Señor, porque eres de fuente de vida inagotable y de toda sabiduría. Tú permitiste e hiciste posible este trabajo de investigación, gracias porque me diste la fuerza, el conocimiento y posibilitaste la culminación de este trabajo de manera satisfactoria.

## **AGRADECIMIENTO**

A los seres que me dieron vida, mis padres, los cuales son mi razón y mi mayor motivación para alcanzar todas mis metas. Gracias por su amor, confianza y apoyo en todo momento.

A mi esposo, mi compañero de vida. Por formar parte de mi existir, ser apoyo incondicional en todo momento y creer en mí siempre.

A los docentes, cuya paciencia y dedicación permitieron impartir conocimientos y experiencias; que posibilitaron nuestra formación académica y en el campo de la investigación.

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen/Abstract.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>

### CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1 Antecedentes bibliográficos.....	13
1.2 Base teórica .....	17
1.3 Aspectos conceptuales.....	21
1.4 El modelo teórico.....	26
1.5 El aporte práctico.....	29

### CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1 Descripción detallada de la metodología.....	33
2.2 Población y muestra.....	35
2.3 Técnica de recolección de datos.....	35
2.4 Procesamiento de los datos.....	35
2.4.1. Metodología.....	37
2.4.2.Programación.....	37

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 La interdependencia.....	44
------------------------------	----

3.2 La cooperación.....	49
3.3 Calidad de las reuniones de trabajo.....	53
3.4 Las habilidades sociales.....	56
3.5 Caracterización del trabajo en equipo.....	60
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N<sup>a</sup> 1:</b> Nivel de interdependencia entre los docentes de la I. E. “Augusto B. Leguía”. Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2017.....	48
<b>Tabla N<sup>a</sup> 2:</b> Nivel de cooperación entre los docentes de la I.E. “Augusto B. Leguía”. Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2017.....	52
<b>TABLA N<sup>o</sup>3:</b> Calidad de las reuniones de trabajo en la I.E. “Augusto B. Leguía”. Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2017.....	56
<b>TABLA N<sup>o</sup> 04:</b> situación de habilidades sociales en la I.E. “Augusto B. Leguía”. Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2017.....	59



## RESUMEN

La presente investigación aborda un importante aspecto de la gestión educativa de la institución educativa “Augusto B. Leguía”, ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque 2017”, aquella que muestra diversas limitaciones como el mal estado de relaciones organizacionales, trabajo individualista, falta de organización y compromiso laboral por parte de la mayoría de los trabajadores. Fenómenos que, de alguna manera reflejan la carencia de una gestión democrática, horizontal y participativa, y que pone límites a mejoras en la calidad el desempeño de los propios directivos, y en la calidad del desempeño docente, que bien pueden provenir del trabajo en equipo.

En ese contexto el problema de la investigación respondió a la siguiente interrogante ¿Qué características debe tener un plan de estrategias de gestión participativa para mejorar el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque?

De acuerdo a lo investigado se comprobó que el estado de los componentes sociales revisados, acusan un bajo nivel de desarrollo, como expresión de una gestión participativa ausente, no favorable al trabajo docente en equipo, lo que abre un espacio para el ejercicio de estrategias concretas orientadas al fortalecimiento de dichos componentes, a fin de sostener el trabajo en equipo a nivel docente, como eje de una gestión participativa en la institución educativa antes mencionada.

**Palabras claves:** gestión participativa, trabajo en equipo y trabajo colaborativo.

## ABSTRACT

This research addresses an important aspect of the educational management of the educational institution "Augusto B. Leguía", city of Mochumí, Lambayeque province and region 2017 ", one that shows various limitations such as the poor state of organizational relationships, individualistic work, lack of organization and work commitment on the part of the majority of workers. Phenomena that somehow reflect the lack of democratic, horizontal and participatory management, and that limits improvements in the quality of the performance of the managers themselves, and in the quality of teaching performance, which may well come from teamwork.

In this context, the research problem answered the following question: What characteristics should a participatory management strategy plan have to improve teamwork in the teachers of the "Augusto B. Leguía" Educational Institution in the city of Mochumí, Lambayeque province and region?

According to the research, it was found that the state of the revised societal components show a low level of development, as an expression of absent participatory management, not favorable to teaching team work, which opens a space for the exercise of specific strategies aimed at strengthening said components, in order to sustain teamwork at the teaching level, as the axis of participatory management in the aforementioned educational institution.

**Keywords:** participatory management, teamwork and collaborative work.

## INTRODUCCIÓN

Como es de pleno conocimiento, la revolución del conocimiento y la revolución de la gestión que vienen operando en las últimas décadas, ha implicado una profunda renovación conceptual en el campo de la administración y gerencia de las organizaciones, y, también, una profunda renovación en el seno de las propias organizaciones sociales. Sin embargo, la renovación organizacional no ha sido la misma en los países desarrollados que en los países en vías desarrollo. Entonces, se trata de un proceso profundamente diferenciado, que, incluso cruza la dinámica organizacional de cada país y nación. No debiera sorprendernos, entonces, que, en nuestro país, una de las realidades sea la renovación que se observa en las organizaciones empresariales y otra, muy distinta, en las organizaciones sociales restantes. Como si es el caso sector público y, dentro de estas, resaltar a las organizaciones educativas.

Al respecto, de modo creciente, se viene sosteniendo que uno de factores que frenan la renovación organizacional de las entidades educativas en nuestro país, radica en la elevada dependencia que se tiene al respecto del ente ministerial que las administra y gestiona; ocasionando así una perversa minusvalía de su gestión interna, reflejadas en estructuras organizacionales y dinámicas administrativas domésticas, que por supuesto carecen de impulso interno para desarrollar dinámicas organizacionales que renueven profundamente el manejo y conducción de las mismas. Situación que conlleva a la diversidad de limitaciones y problemas, específicos, que terminan definiendo los procesos de gestión domésticos, anquilosados, sin atisbos de asomo a formas y mecanismo modernos y de avanzada.

Esto explica, por ejemplo, que mientras en el mundo se ha abierto un enorme campo en torno a la renovación del mundo del trabajo, en el Perú, nuestras instituciones públicas aún subsistan o estén supeditadas en seguir realizando formas meramente monótonas, habituales y limitadas de trabajo, sin la mínima posibilidad de impulsar e innovar nuevas formas modernas de trabajo, reconocidas como opciones cualitativamente superiores, para sostener el quehacer cotidiano. Cabe recalcar que, nos estamos refiriendo a las enormes dificultades que viene enfrentando la necesidad de impulsar el trabajo en equipo

en las instituciones educativas, en los diversos planos organizacionales y de modo especial en el seno del trabajo docente; lo que resulta crucial para concretar buenos procesos formativos.

De modo que, mientras que otros países vienen trabajando arduamente en el desarrollo de esfuerzos sistemáticos en favor de la implementación del trabajo en equipo en las instituciones educativas, sin embargo, en el nuestro en su mayoría aún se persiste en querer seguir manteniendo las mismas formas de trabajo que se tenía hace veinte años atrás. En el mejor de los casos, existen intentos para favorecer el trabajo conjunto a nivel de los estudiantes, bajo la forma de trabajo colaborativo o trabajo cooperativo, pero mas no el trabajo en equipo a nivel docente y la propia labor directiva. Es decir, en nuestro país persiste la plena vigencia del trabajo individual o el trabajo en grupo, en estos sectores.

Por supuesto, si nos referimos al trabajo en equipo como herramienta para ser utilizada en las diferentes organizaciones en nuestro país y en específico en las instituciones educativas esto implica romper con todos los paradigmas de una tradición de trabajo sustentada en el trabajo individual, como si se realizaba en épocas pasadas en las cuales el trabajo en equipo era una constante en nuestra sociedad, como lo es un claro ejemplo del ayni en el Perú precolombino, donde el apoyo entre sus miembros era mutuo. Pero resulta que en estos últimos años la era de la globalización, de la competencia y la velocidad de cambio, está cuestionando el individualismo (Fischman, 2000) y abriendo espacio para la implementación del trabajo en equipo, en la medida que la experiencia concreta viene demostrando que trabajar en equipo aumenta el desempeño de los trabajadores e incrementa su motivación, convirtiéndose en factor clave para mejorar la productividad y el rendimiento.

Pero, impulsar sostenidamente el trabajo en equipo en el seno de las instituciones educativas requiere superar varias limitaciones y problemas en diversos planos: a nivel del sistema y los procesos de gestión, a nivel de la cultura y mentalidad de directivos, docentes y administrativos y a nivel del dominio de lo que significa realmente trabajar en equipo, los supuestos que implica su concreción y ejercicio. La aproximación factible, al interior de la institución educativa “Augusto B. Leguía” ciudad de

Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2017, ha permitido poner en evidencia problemas en los distintos planos señalados

Así, por ejemplo, en el plano de los sistemas y procesos es claro que la estructura organizativa y administrativa actualmente vigente en las entidades educativas se limita a mantener procesos de gestión, sin capacidad para renovar el manejo y conducción de la entidad como conjunto, o renovar el ejercicio del trabajo en sus diversas manifestaciones. Persiste un rutinario ejercicio de roles y competencias directivas, carente de flexibilidad para dinamizar el quehacer de la entidad educativa en base a maneras distintas de cumplir roles y tareas. Persiste, también, una mala toma de decisiones, el mal manejo de conflictos y la comunicación organizacional, que permanecen rígidos e inflexibles, niegan la posibilidad de renovar quehaceres.

Asimismo, se observa estilos de gestión verticales y en gran medida autoritarios que sin duda frenan opciones participativas, y no permiten elevar los niveles de confianza ni la comunicación. Por otra parte, las opciones de trabajo conjunto se limitan al trabajo en grupo, que como es conocido, distribuye la responsabilidad en tareas individuales y dispersas, que al final se yuxtaponen, pero no integran ni tareas ni metas.

Por otra parte, en el plano de la cultura y mentalidad de los integrantes de la entidad educativa, se pone resistencia a la implementación del trabajo en equipo. Podríamos afirmar que en el plano teórico todos parecen reconocer su importancia, pero en la práctica prefieren mantener, en primera línea el esfuerzo individual y, en el mejor de los casos, el esfuerzo de grupo.

Y en el plano del dominio cabal de lo que significa verdaderamente trabajar en equipo y de tener clara la idea de lo que realmente implica su ejecución y desarrollo, resulta evidente la falta de rigor y criterio que gira en torno a su naturaleza y los desafíos que este conlleva a su implementación. Por ejemplo, poco se sabe lo que realmente significa pasar de solo comprometernos con el resultado de nuestro propio trabajo a comprometernos con el resultado final del equipo (Fischman, 2010). Como también, poco se sabe en torno a las implicancias del trabajo en equipo en la mejora del manejo de las reuniones. Y poca claridad existente en torno a la necesidad de entender las diferencias individuales para optimizar las participaciones.

Existen, entonces, diferentes fallas en los diferentes ámbitos o planos como los señalados. Sin embargo, dentro de este mundo complicado y complejo nuestras limitaciones no deben ser mayores, nuestro trabajo otorga especial importancia a la dimensión problemática que se configura en el plano de los sistemas y procesos de gestión y que se expresa en el problema de nuestra investigación de la forma siguiente: ¿Qué características debe tener un plan de estrategias de gestión participativa para mejorar el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque?

El problema planteado se inscribe en el proceso de gestión de la mencionada institución educativa, comprometiendo su dinámica y la que corresponde al quehacer formativo de sus estudiantes. Compromiso de correspondencia y que implica la necesidad de reorientar dicha gestión para sostener la vigencia del trabajo conjunto, lo cual, al mismo tiempo llama la atención sobre necesidad que gestión y trabajo en equipo sean pares y vayan de la mano.

Ahora bien, la importancia de la presente investigación radica en su alcance teórico y práctico. En el plano teórico, los hallazgos empíricos y lógicos deben contribuir al claro conocimiento sobre la naturaleza y sentido de procesos de gestión enfocados con el desarrollo del trabajo en equipo en el sector docente. Y en el plano práctico la contribución debe radicar en el perfilamiento de las estrategias participativas necesaria para reorientar la práctica de los gestores institucionales en favor de una nueva gestión institucional que tenga como ejes el trabajo en equipo a nivel docente y el trabajo colaborativo y cooperativo a nivel de estudiantes. De modo tal, que dichos descubrimientos puedan hacerse extensivo a otras Instituciones Educativas análogas de la región de Lambayeque y de otras regiones del país.

Los resultados de la presente investigación han sido sistematizados en el presente informe, cuyas partes principales son los siguientes: en el capítulo I, Diseño teórico, se presenta los antecedentes, se presenta la revisión bibliográfica en torno a investigaciones similares, que dan muestra del nivel alcanzado sobre el tema; luego, la teoría asumida en la presente investigación como marco orientador de la investigación, y las definiciones básicas de los términos y categoría recurrentemente empleadas. Se detalla su evolución histórica y

tendencial, sus características y realización empírica en razón al problema planteado. Asimismo, el soporte metodológico de la investigación.

Capítulo II, Métodos y materiales, se precisa la metodología empleada, población y muestra, técnicas de recolección de datos en el cual se desarrolla el problema planteado en el marco del clima institucional vigente.

Y en el capítulo III, Análisis y discusión de los resultados de la investigación se presenta, en primer lugar, a la luz de la información recogida mediante los instrumentos utilizados, la situación del clima institucional, la situación del trabajo en equipo y trabajo colaborativo y la caracterización de la relación existente entre ambos aspectos, en el seno de la entidad educativa correspondiente. Asimismo, el plan de mejora que se propone.

Por último, se presenta las conclusiones y recomendaciones, el soporte bibliográfico empleado y los anexos correspondientes.

### **Situación problemática:**

En la actualidad en nuestro país, las diversas instituciones educativas, en sus distintos niveles, afrontan diferentes problemas y retos que ameritan ser desarrollados mediante un trabajo coordinado y planificado por parte de los miembros directivos de dichas instituciones. De no ser así, esto podría traducirse en desorden, escaso nivel de rendimiento y pérdida de tiempo entre sus miembros. Para ello, los gestores institucionales deben conocer, dominar habilidades y establecer condiciones para el buen desarrollo del trabajo. Es por ello, que la dirección como ente de mayor jerarquía y autoridad debe otorgar la toma de decisión a todos sus empleados de todos los niveles jerárquicos. Es decir, sus colaboradores podrán cuestionar, proponer y opinar. Con ello, se les estimula a participar efectivamente del proceso de gestión; ésta es una de las formas de aumentar la eficiencia y productividad en todo el personal que labora en una institución educativa.

Sin embargo, frente a las diferentes problemáticas que se puedan suscitar existe como posible solución el desarrollo de la gestión participativa. La gestión participativa en la escuela hace referencia a los niveles de integración que puede lograr en ésta, de los actores

directos e indirectos del proceso educativo en la gestión de la misma. Esto implica lograr que el sistema de gestión educacional sea más incluyente, participativo y democrático, planteándose la focalización en la escuela como espacio fundamental de desarrollo integral y participación social. A esta herramienta se puede sumar la importancia del trabajo en equipo, éste que puede ser asumido como un modelo de mejora organizativa basada en el aprovechamiento de los canales de comunicación ascendente desde los trabajadores a la dirección, por lo tanto, la dirección tiene que facilitar, evaluar y, si corresponde aplicar las iniciativas de mejora recibida mediante estos canales.

La vinculación entre el estilo de gestión y el fomento del trabajo en equipo resulta, entonces en uno de los aspectos problemáticos que viene suscitando diversas investigaciones. Así, por ejemplo, Alicia Blondet (Universidad de Lima, 2015) sostiene que es esencial que la política y el sistema educativo asuma con convicción de transformación la necesidad de desarrollar institucionalmente el aprendizaje y el trabajo en equipo, considerándola como una herramienta útil para enfrentar los retos educativos y sociales actuales, así como para interactuar a partir de las diferencias hacia situaciones cada vez mejores, dando respuesta así, junto a otras actuaciones, a dicha pluralidad social.

Por otro lado; John Dewey (1922) decía que para eficientizar los equipos de trabajo tienen que ser cooperativos, es decir, todos y cada uno de sus integrantes tendrán que participar para lograr una auténtica cooperación, por lo cual la integración es total y se enriquece con la colaboración de los demás. En esa línea resalta lo expuesto por Johnson y Johnson (1999) donde menciona que para trabajar con estrategias cooperativas deben prevalecer al menos tres condiciones:

- ❖ Que los participantes deben sentirse positivamente interdependientes de tal manera que tengan responsabilidad personal para alcanzar las metas del grupo.
- ❖ Que los participantes deben trabajar en una interacción cara a cara en la cual ellos se ayuden uno al otro, compartan recursos, se den retroalimentación y refuerzo entre ellos, intercambien ideas, razonamientos y mantengan la mente abierta, ejecutando sus actos honestamente, promoviendo un clímax de seguridad, reduciendo la ansiedad entre sus compañeros. Los grupos heterogéneos son mejores para el logro de esta condición.



- ❖ Que las destrezas colaborativas y procesamiento grupal constituyan los aspectos primordiales de este método de trabajo.

Por otro lado, Luis Bustos (2011) afirma que para lograr cooperación se requiere que los participantes trabajen juntos en una tarea mutua para producir algo que no podrían producir individualmente. Agrega también que es difícil generar formas de trabajo en equipo entre el profesorado aun cuando haya una conciencia clara de que los problemas no tienen solución sino se abordan conjuntamente. Sin embargo, también afirma que el modelo social imperante en estos tiempos se refleja directamente en el modelo de gestión institucional, el mismo que privilegia la alta individualización y el trabajo especializado.

En ese sentido, la nueva misión por parte de los directivos implica una interacción real de todos los miembros que participan en la escuela, favoreciendo para ello un ambiente de integración complementaria entre los diferentes actores conformantes a través de nuevas formas de participación, donde se desarrollen procesos de planificación y ejecución, que coadyuven en la sustitución de un trabajo totalmente individualista por un trabajo en equipo, en donde todos sus miembros se sientan comprometidos e involucrados, la cual fomente la creación de un equipo muy bien consolidado, emprendedor y democrático.

Por lo tanto, el trabajo en equipo es una de las estrategias de gestión administrativa y pedagógica practicada en su mayoría por algunos directivos y docentes en el quehacer de las instituciones educativas, pero este trabajo si se complementara estrategias participativas de manera eficiente, unida y organizada a fin de, conseguir objetivos y metas a alcanzar. La aplicación de buenas estrategias participativas, harán posible el logro de objetivos y metas de la organización a través de un trabajo en equipo efectivo. El trabajo en equipo es considerado hoy por hoy un factor determinante en la productividad y en el éxito de las empresas. (Molina, 2010).

Ahora bien, el tema en estudio ha sido tratado en forma genérica. Son pocos los estudios específicos destinado a determinar la naturaleza de la relación señalada y, cuál es su estado real en cada entidad educativa. Buscando contribuir en ese sentido, la presente investigación se orienta a determinar las estrategias participativas que desarrollan los directivos con los docentes que laboran en la institución educativa “Augusto B. Leguía” y como éstas influyen en la efectividad del trabajo en equipo.

La institución antes mencionada carece de una cultura de trabajo en equipo, de trabajo cooperativo; observando que las autoridades directivas no desarrollan ni promueven estrategias participativas con el personal docente, no existe un trabajo en equipo ni mucho menos, muestran interés por innovar en ello. A través, de entrevistas y aplicación de encuesta se pudo corroborar que los docentes preferían trabajar de forma individual porque afirman que pierden mucho tiempo haciéndolo en equipo, los supuestos encargados y con mayor tiempo laboral solían ser egoístas con el personal nuevo, se fomenta mucho desorden al momento de la toma de decisiones, el trabajo encargado no era realizado de forma equitativa por parte de todos los miembros del equipo, se carece de falta de compromiso y responsabilidad en las actividades programadas, entre otros. Como se ha podido describir anteriormente hay una carencia por la parte directiva como por los docentes sobre la importancia del trabajo en equipo y el uso de estrategias participativas, aquellas que permiten el logro de un sistema más incluyente y democrático.

#### **Cómo se manifiesta y sus características:**

Al interior de la institución educativa Institución Educativa “Augusto B. Leguía” ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque, es casi total la ausencia de políticas institucionales favorables al trabajo en equipo o trabajo colaborativo, en el quehacer cotidiano de directivos y trabajadores, incluso en el desarrollo de los procesos enseñanza aprendizaje a nivel de aula. Lo contradictorio radica en que directivos y docentes tienen conocimiento de los valiosos aportes del trabajo colaborativo, sin embargo, ningún directivo se ha preocupado por sentar bases mínimas de gestión de dicho trabajo a escala institucional. De modo que no debiera sorprender la carencia de directivas y pautas promotoras o la ausencia de una cultura organizacional de trabajo cooperativo.

Asimismo, no se fomenta entre los docentes los procesos metodológicos y técnicos de este estilo de trabajo; no se promueve la participación ni colaboración de sus integrantes dentro de la institución educativa. Esta desvinculación de no trabajar cooperativamente entre los docentes ha generado como consecuencias la insuficiencia del trabajo conjunto para elaborar proyectos o programas que permitan una mayor sustentación en el campo educativo y propicie la práctica de valores y las relaciones interpersonales; por el contrario se ha desarrollado una mayor fragmentación e individualización entre los docentes, no se han desarrollado valores de solidaridad entre los docentes, siendo el egoísmo, la indiferencia, la

individualidad, la desmotivación y la rivalidad los que más se destaca en las actitudes del profesorado. Clara muestra de que los docentes carecen de habilidades sociales para relacionarse en equipos y desarrollar mejores relaciones interpersonales.

Por otra parte, en el aula persiste el predominio del trabajo individual, se promueve, se refuerza y se premia el trabajo individual. Por supuesto, ocasionalmente se promueve el trabajo en equipo, que, como es conocido lo que hace es reforzar el esfuerzo fragmentario cuyos resultados alguien, individualmente, junta y une; a pesar que se reconoce las potencialidades del trabajo colaborativo o trabajo en equipo.

### **Objetivos:**

#### **Objetivo general**

Proponer un plan de estrategias de gestión participativas que permitan fortalecer el trabajo conjunto en la institución educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque.

#### **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el desarrollo de las reuniones de trabajo y de las habilidades sociales, como sustento de una gestión participativa asentada en el trabajo en equipo en la institución educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque.
2. Diseñar un plan de estrategias que permitan fortalecer la interdependencia y cooperación interna como soporte de una gestión participativa, favorable al trabajo en equipo la institución educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque y finalmente.
3. Promover un sistema de comunicación organizacional propicio a la gestión participativa que favorezca el trabajo en equipo en la institución educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2017.

## **Hipótesis:**

### **Hipótesis general:**

Si se diseñan y aplican estrategias de gestión participativa es posible implementar o mejorar el trabajo en equipo en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa del nivel secundario “Augusto B. Leguía” de la ciudad y distrito de Mochumí.

### **Hipótesis específicas:**

- Determinar las razones que explican la ausencia de gestión participativa permitirá establecer estrategias y políticas en favor del trabajo en equipo, en la Institución Educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, departamento de Lambayeque.
- La aplicación de estrategias de gestión participativa permitirá fomentar e impulsar el trabajo colaborativo del quehacer docente en la dinámica global de la Institución Educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, departamento de Lambayeque.
- La aplicación de estrategias de gestión participativa favorecerá el impulso del aprendizaje cooperativo en los estudiantes de la Institución Educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, departamento de Lambayeque.

# **CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO**

## **1.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS**

La revisión de la bibliografía se desarrolló en torno al tema investigado, lo que nos ha permitido identificar fuentes diversas, siendo las más destacadas las que se exponen a continuación.

A nivel internacional, tenemos el destacado trabajo de Vargas Vásquez, Delia Mercedes, 2010. “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos”, tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, en sus conclusiones precisa:

- La Institución Educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional el cual integra a los docentes y facilita el trabajo cooperativo en equipo. Sin embargo, en la práctica diaria la política institucional y la estructura organizativa realmente no priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente. El personal docente ignora que el trabajo cooperativo, puede resultar una herramienta verdaderamente útil y capaz de promover la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el clima organizativo y la reciprocidad en la comunidad educativa.
- No se ejerce los procesos de liderazgo, de comunicación, la solución de conflictos y la toma de decisiones en equipo, sin embargo, estos ayudarían también a contribuir en la construcción del clima organizativo–institucional positivo; el liderazgo participativo por parte de las autoridades y de los coordinadores de grupo de trabajo docente motiva a los docentes a desarrollar las tareas con creatividad a fin de realizar innovaciones. El liderazgo promueve el respeto entre los docentes y contribuye a la eficacia en el logro de los objetivos de la gestión pedagógica. La comunicación entre las autoridades y los grupos de trabajo docente propicia la interacción, apoyo mutuo y colaboración. Durante el desarrollo del trabajo docente en equipo, se perciben las discrepancias y se trata de aplicar soluciones para la mejora.

Ballesteros Ugarte, Franco; 2011; “El trabajo en equipo en las decisiones organizativas en la Institución Educativa estatal N° 019; San Martín de Porres”; de la Provincia de Lima, tesis para optar el grado académico de magister en Educación, concluye que los resultados encontrados describen las características del fenómeno organizativo en el sistema de la escuela para desarrollar una mejor comprensión del equipo de trabajo y sus dinámicas de interacción.

Entre las funciones más reconocidas por el equipo de trabajo hacia la directora destacan su buena conducción, participación e intervención directa en la conducción y dirección del inter- aprendizaje en los diferentes programas de sensibilización en favor de la institución. Entre las actitudes que valoran y reconocen los docentes de su directora es que presenta disponibilidad para la toma de decisiones que benefician a la institución, autonomía en las acciones y decisiones, la confiabilidad al momento de delegar responsabilidades, el compromiso que tiene con la labor educativa y sus competencias en el cargo. Los docentes se ingenian para utilizar sus propios recursos y cumplir con los objetivos elementales.

Sin embargo, otra realidad es en el ambiente escolar donde se puede reconocer un relativo conformismo entre sus miembros. El grupo acepta con agrado generalmente lo dispuesto, los acuerdos tomados, pero en actitud pasiva. El personal docente, junto con su directora, se reúnen periódicamente para organizar las actividades educativas. En ellas, algunos de los miembros del equipo, adoptan posturas individuales y no se involucran de forma total en los acuerdos tomados. Esto significa que como equipo aún no logran consolidarse, situación que se logrará con la perseverancia.

Carpio Torreblanca, Patricia; 2012; “Trabajo y Aprendizaje cooperativo ¿moda o solución?”, Universidad Alicante; considera entre sus conclusiones que cuando los integrantes de los equipos escogen a sus propios integrantes, los resultados no son muchas veces los esperados y con ello también podríamos decir que el resultado de esto suele ser las separaciones que existen ahora en nuestra sociedad. Es por ello, que lo recomendable para superar dicha tendencia los equipos de aprendizaje deben ser distribuidos por el profesor. Al formar equipos heterogéneos se puede contribuir con una actitud contraria a las separaciones y proporcionar a la vez la oportunidad de descubrir que a pesar de las diferencias existen semejanzas. Experiencia educativa

que se destaca por su gran apoyo y relevancia para la lucha contra la exclusión y la prevención de la violencia. La cooperación favorece el desarrollo de los procesos cognitivos (colaboración entre iguales, debates), meta-cognitivos y socio-afectivos (pertenencia a un grupo, autoestima), al mismo tiempo que mejora la productividad y el rendimiento, proporcionando también medios para tratar la diversidad de los alumnos.

De esta forma, el docente logrará promover la cooperación (preocupación y apoyo), responsabilidad, comunicación, valoración del grupo y auto-evaluación. El trabajo de forma individualizada, se ha venido desarrollando durante mucho tiempo, sin embargo; el hombre por naturaleza es un ser sociable y ha sido creado para vivir en sociedad y lo realmente importante es que el medio se vea favorecido y progrese mediante el esfuerzo y la colaboración de todos. El trabajo cooperativo suele ser mucho más complejo que el individual, por lo que requiere una minuciosa preparación para evitar fracasos inútiles y un compromiso serio por parte de todos los integrantes, teniendo en cuenta que los grupos heterogéneos ofrecen una mayor cantidad de matices a la hora de elaborar los trabajos.

A nivel nacional, destacamos el trabajo de Ríos Polastri, Rebeca Leonor; 2004; “El trabajo cooperativo en las decisiones organizativas en la institución educativa estatal N° 019; San Martín de Porres, Provincia de Lima”; tesis para optar el grado académico de magister en educación en la PUCP, Lima, plantea resultados que describen las características del fenómeno organizativo en el sistema de la escuela para desarrollar una mejor comprensión del equipo de trabajo y sus dinámicas de interacción.

Asimismo, considera que entre las funciones más reconocidas por el equipo de trabajo destacan la función cosmopolita de la directora quien conduce, participa y propicia la intervención directa de los miembros en la conducción y dirección del inter- aprendizaje en los programas de sensibilización. Entre las actitudes de la directora valoradas por el equipo de trabajo docente se le reconoce las siguientes: la disponibilidad para tomar decisiones que beneficien a la institución, la autonomía en las acciones y decisiones, la confiabilidad al delegar responsabilidades, el compromiso con la labor educativa y sus competencias en el cargo.

Sin embargo, en el ambiente escolar se puede reconocer un relativo conformismo entre los miembros. El grupo acepta con agrado generalmente lo dispuesto, los acuerdos tomados, pero en actitud pasiva. El personal docente, inclusive la directora, se reúnen periódicamente para organizar las actividades educativas. En ellas, algunos de los miembros del equipo, adoptan posturas individuales y no se involucran totalmente en los acuerdos tomados. Esto significa que aún no logran consolidarse como equipo, situación que se logrará con la perseverancia.

Yagas Gonzáles, Francisco Antonio (2012); Plan estratégico para fomentar la cultura organizacional cooperativa en el personal jerárquico y docente de la Institución Educativa Pública “Dos de Mayo” de Pacarisca, distrito de Yanama, provincia de Yungay; región Ancash. Tesis para optar el grado de magister en educación. El presente trabajo nos ofrece expectativas de cómo orientar la práctica de la cultura organizacional cooperativa a través de un conjunto de actividades de integración, logrando identidad institucional y mejorando sus relaciones interpersonales, lo que nos conlleva a mejorar la convicción profesional, así mismo enriquece y alimenta los perfiles educativos de la educación.

Manifiesta que los factores que obstaculizan el trabajo en equipo es el individualismo tanto por parte de los directivos como de docentes para llevar a cabo las tareas, déficit en el manejo de las estrategias administrativas, escasa participación e integración del personal docente y jerárquico en las diferentes actividades pedagógicas, ineficiente liderazgo, influencia sobre los grupos que no permiten el logro de ciertos objetivos institucionales. Los factores correctivos del personal jerárquico y docente es contar con un lineamiento establecido para el proceso continuo del aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, política participativa, concertadora y en equipo para mejorar la cultura organizacional.

Desarrollando este trabajo nos hemos podido dar cuenta que la gran mayoría de las investigaciones que hemos podido abarcar, tratan sobre la verdadera realidad y manifestaciones del trabajo cooperativo en las diferentes instituciones educativas, no tanto sobre las estrategias de gestión participativas, dentro de las cuales el trabajo



en equipo es una de las más importantes, por lo cual su promoción y desarrollo resulta importante.

## **1.2.BASE TEÓRICA**

Como ya es de nuestro conocimiento los procesos de gestión de las organizaciones fueron establecidas por la naciente ciencia administrativa, en razón a cuatro funciones administrativas básicas: planificación, organización, dirección y control, tal como fueron percibidas por la llamada Escuela de la Organización Científica del Trabajo, cuyo antecesor fue el norteamericano Frederick W. Taylor, en una época caracterizada por una concepción mecanicista del trabajador y un enfoque normativo en la búsqueda de la máxima productividad.

A partir de allí, las teorías administrativas posteriores centraron su mirada sobre los componentes organizacionales y administrativos, así como el carácter y la orientación de las funciones señaladas. Así, las escuelas de pensamiento humanista, teniendo como principal exponente a Elton Mayo, reconocieron que la organización constituye un sistema verdaderamente social que integra diversos subsistemas funcionales, uno de los cuales era el sistema de gestión de recursos humanos, el que debería centrarse en el control y evaluación del comportamiento.

Mientras tanto, en el mundo de las organizaciones se fue instalando poco a poco una forma de administrar sustentada en una marcada división entre la forma como se desenvolvían los mandos directivos y los mandos ejecutivos, sin considerar los roles que realmente cumplían los trabajadores dentro de una organización.

Sin embargo, el formidable movimiento de la revolución de la gestión permitió cuestionar tal situación. Como lo demuestra Peter Drucker (1999) uno de los correlatos significativos que permitió dicha revolución ha sido el cuestionamiento de la gestión, exclusivamente centrada en los mandos directivos, abriendo paso a la necesidad de incorporar la participación de los trabajadores.

En armonía con todo lo que estaba sucediendo, tomaron fuerza planteamientos como los aportes del trabajo de Ken Blanchard y Alan Randolph (1999), quienes critican lo difícil que es para las empresas comprender la importancia de formar alternativas

de trabajo, error que radica en la idea de grupos de trabajo basados en los antiguos conceptos de una organización con rígidas líneas de control directivo y autoridad. Blanchard y Alan plantean que para aprender nueva forma de trabajar se necesita primeramente en pensar en dar libertad a los miembros, la cual proviene del conocimiento, la experiencia y la motivación interna de cada integrante, poniendo en escena el sistema organizacional cooperativo, construido sobre la base del trabajo cooperativo. A partir de dicha experiencia Blanchard sostiene los grupos cooperativos si resultan ser efectivos como estrategia para la gestión pedagógica del trabajo docente, en favor de una comunidad que aprende en forma permanente, al amparo de una gestión institucional participativa y democrática para el cambio.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta los aportes de la gestión participativa promovida desde el ámbito público, a partir de las experiencias de gestión municipal o de los consejos comunales, donde la participación ha ido pasando de la planificación de proyectos a la gestión integral de su ejecución y de espacios mayores. Sin embargo, el aporte más importante ha provenido de la emergencia de teorías del capital humano, poniendo énfasis en el trabajador y el trabajo, como componente crítico del éxito estratégico, no dependiendo este de sólo factores financieros y tecnológicos, sino, fundamentalmente, de la disponibilidad de personas portadores de ese capital.

Todos estos precedentes han permitido que desde finales del siglo XX puedan desarrollarse una perspectiva teórica, explicativa, sobre la emergencia de la gestión participativa, la que viene nutriéndose de diversas perspectivas modernas, como la mejora continua, la calidad total, el empowerment y el trabajo en equipo.

El aporte de la mejora continua, tiene que ver con planteamientos como que, competir y anhelar el éxito en los actuales e inestables mercados para una empresa contemporánea, solo se logra si esta se logra mejorar de manera esmerada sus productos, servicios y los procesos que los generan, haciendo partícipe al conjunto de sus recursos humanos de manera protagónica y desde una perspectiva estratégica.

En cuanto a la gestión de la calidad total, en tanto requiere la participación integral y sistémica de todas las áreas y niveles de una organización y donde la planificación,

la organización, la dirección y el control deben estar destinados a “hacerlo bien a la primera, para mantener los niveles de competitividad requeridos, lo cual no puede lograrse al margen de una gestión con la implicación de todos los actores sociales e individuales que participan en el día a día de las empresas donde estos operan (Lubalo, 2007). Todo lo cual demanda concebir y ejecutar procesos de gestión de los recursos humanos que consideren necesidades y opiniones de los trabajadores como de sus clientes internos, como de los externos.

En cuanto al empowerment, porque reconoce ineludible conferir poder y capacidad a los recursos humanos para satisfacer las necesidades de sus clientes, resolver problemas y tomar decisiones de manera rápida y eficaz. El empowerment por un lado implica mejorar los niveles de motivación del personal, y con ello sus niveles de productividad, pero por otro, sugiere la menor necesidad de niveles de supervisión, y lograr resolver más rápida y eficientemente los problemas y requerimientos de los clientes. En una organización sustentada en el empowerment, son los directivos quienes facilitan y dan todo de sí para que sus trabajadores puedan satisfacer plenamente los requerimientos de los clientes. Ello implica un total cambio en la concepción y paradigma de la gestión empresarial, lo que significa, de manera particular, un cambio de filosofía en el desarrollo de los procesos de gestión de los recursos humanos, creando el imperativo de desarrollarse en espacios participativos, con una perspectiva y actuación estratégicas.

En tal dirección, la política y filosofía de empowerment está estrechamente vinculada con los objetivos de la empresa al considerar a sus trabajadores como seres humanos, razón por la que al otorgarle poder se hace una mejor utilización de sus conocimientos, experiencias y creatividad, por lo que ellos representan una inversión.

Y en cuanto al trabajo en equipo, se le viene reconociendo como mecanismo organizativo central cuando se pretende alcanzar metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.

Sinergia es el resultado del trabajo mutuo alcanzado por varias personas, es por ello que se considera superior a una simple suma de las aportaciones por cada integrante del equipo. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en equipo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás. Igualmente, el reto puede tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

Hemos llegado al punto, entonces, que la gestión participativa constituye una corriente teórica creciente, con planteamientos que afirman una opción de gestión con enormes potencialidades, en cuanto a la incorporación de los trabajadores. De allí que, autores como Ana Maraboli, 2016, reconocen que la gestión participativa es una forma de administrar la organización social que no es otra cosa que ser parte del fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, concibiendo a los ciudadanos como los únicos protagonistas de su desarrollo, con la intervención de todos los miembros de la comunidad en un proceso de planificación participativa, la gestión de los recursos y en la organización y evaluación de los procesos, afianzada por una rendición de cuentas transparente y honesta.

A la sombra de dicho reconocimiento, la gestión escolar viene reconociendo la gestión participativa como una oportunidad para democratizar la gestión; por cuanto, las tendencias sobre la gestión de la educación enfatizan la importancia de la autonomía escolar y la participación como procesos claves para la calidad, la eficiencia y la equidad del sistema educativo.

En ese marco las reformas que se han iniciado en varios países de la región y también en el nuestro incluyen la participación de la comunidad educativa como espacio democrático en el que los diversos actores se involucran activamente en la vida de la escuela. A partir del año 2003 en el Perú se desarrolló un mecanismo formal para promover la participación y la autonomía en la gestión de la educación para ello se crearon diversas instancias de participación, concertación y vigilancia como por ejemplo el Consejo participativo regional de educación (COPARE) a nivel de cada

Dirección Regional de Educación; el Consejo participativo local de educación (COPALE) en cada Unidad de Gestión Educativa Local; y el Consejo educativo institucional (CONEI) en cada escuela pública. Estos fueron los espacios que se crearon hace unos años y que en la actualidad aún están vigentes, estos espacios de participación promovidos y reglamentados desde el Estado son aquellos que se constituyen una oportunidad para generar una dinámica democrática en las escuelas (Díaz, 2009).

En esa línea, los grupos docentes, como Alan Randolph (2001), afirma que se puede elevar la productividad de los aprendizajes de los estudiantes con decisión y actitud, asumiendo su rol, valores, normas, lograr estatus y cohesión. La dinámica de cada grupo docente es distinta y su efectividad depende de la cultura y del clima organizativo; de la dinámica grupal y sus procesos, donde la comunicación, el liderazgo y toma de decisiones optan por ser el mejoramiento continuo de la gestión pedagógica son fundamentales.

### **1.3. ASPECTOS CONCEPTUALES**

#### **Gestión**

Desde el punto de vista epistemológico es un término que viene sustituyendo el viejo término de administración, pero conservando su doble significado. Por un lado, como disciplina responsable del estudio de las organizaciones humanas, en virtud del cual explica e interpreta su naturaleza y sentido; por otro lado, como disciplina que ofrece un conjunto de pautas para su manejo y conducción. De allí que es asumida como ciencia que brinda conocimientos teóricos y prácticos en torno a las organizaciones humanas. Dentro de este segundo sentido es que también es asumida como acción humana en una organización, que, a través de sus directivos, orienta la movilización de las personas restantes hacia el logro de los objetivos misionales.

#### **Gestión organizacional cooperativa**

El concepto de gestión organizacional cooperativa nace de las teorías organizacionales y administrativas que se desarrollaron anteriormente en las

organizaciones cooperativas a partir de los años sesenta en Estados Unidos, en el Reino Unido, en América Latina y particularmente en la República Dominicana. Por su parte, K. Blanchard y otros (1999) afirman que “la Gestión organizacional cooperativa es el proceso en el cual un colectivo de personas coordina las actividades laborales de otras personas a fin de lograr en conjunto resultados de alta calidad que cualquiera otra persona sola, muchas veces no podría lograr”. Arratia (2002) nos dice que es “una forma de interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes miembros del equipo empleando diferentes métodos, recursos y estrategias orientadas a lograr un fin.

Los esfuerzos por proyectar este modelo de gestión a las organizaciones educativas, ha permitido el surgimiento de planteamientos que ven la posibilidad de impulsar una gestión educativa de carácter colectivo, donde la gestión se realiza en forma multidimensional, con el aporte de los docentes, e incluso de los administrativos, trabajando con bases conceptuales de trabajo corporativo, de equipo. Entonces, se considera a la gestión organizacional cooperativa como el conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones con participación cooperativa, que permitan llevar a cabo, las prácticas pedagógicas su ejecución y evaluación.

### **Gestión participativa**

Según Pau Sistemas (2019), es un modelo de gestión organizacional que tiene como característica principal que todos los miembros de una organización participen en la toma de decisiones. Si bien es cierto, la última palabra la tiene el directivo, el gerente o asociados sin embargo, las opiniones de los demás miembros se escuchan y valoran, pudiendo ser decisivas a la decisión final. El papel del gerente es muy importante, ya que no solo tiene que tomar la decisión final, sino que también debe impulsar el desarrollo de su equipo, valorar el equipo de trabajo y facilitar las relaciones entre los diferentes departamentos de la empresa. También es importante que las empresas tengan una comunicación bidireccional.

### **Estrategias**

Existen diversas maneras de establecer el significado de estrategia. Sin embargo, una manera sencilla de entenderla radica en definirla como el conjunto de acciones

coherentes y sistemáticas, que se llevan a cabo en un determinado tiempo, con el fin de lograr determinados objetivos, metas o fines establecidos. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha introducido la idea del horizonte temporal, dado que una cosa es prever y ejecutar acciones para el corto, mediano y largo plazo, En ese sentido, como lo propone A. Chandler “Es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y a asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”.

### **Estrategias de gestión**

Mintzberg, en su libro El Proceso estratégico (1997) presenta diferentes opciones en torno al concepto de estrategia, destacando la que define como “...patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece el orden de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original”. Por tanto, la gestión de estrategias resulta clave en su formulación como en su ejecución. Y dependerá del carácter de tales estrategias para favorecer el trabajo individual, el trabajo en grupo, o el trabajo en equipo.

### **Estrategias participativas:**

Son un conjunto de actividades de forma secuencial planificadas y bien organizadas sistemáticamente, que se fijan con el fin de permitir el logro de objetivos y metas, pero que se caracterizan por permitir la interacción participativa y horizontal entre todos los integrantes de una organización. Y si hace referencia a una entidad educativa esta implica la participación de directivos, docentes, administrativos y los propios alumnos en los distintos aspectos de conducción organizacional. Como reconoce Carmen (2013), supone formas de organización del trabajo como el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo en el aula, asimismo el interés por los demás, el apoyo y la generosidad, como soporte del relacionamiento interno.

### **Trabajo en equipo.**

Hace referencia a una modalidad del trabajo conjunto. A diferencia del trabajo individual, esta implica comunidad de esfuerzos y participación colectiva. A este

tipo de trabajo también se le conoce también como trabajo cooperativo o trabajo colaborativo. El trabajo cooperativo, en sus inicios, se limitaba a designar la participación social en base a la propiedad y la gestión conjunta de las organizaciones cooperativas, es decir el trabajo cooperativo se limitaba a hacer referencia a la forma como se gestionaban las cooperativas, mas no se centraban en desarrollo del trabajo por parte de sus empleados, puesto que la ejecución de las tareas por parte de los trabajadores se debía al esfuerzo individual de los mismos.

El concepto de trabajo en equipo, no deja de ser un concepto de cultura organizativa. Por el cual, se alinean los esfuerzos de un grupo de personas para conseguir objetivos, y un resultado. Es evidente que, el trabajo en equipo, es fundamental para cualquier líder y organización, es por ello, que debe ser promovido por los distintos escalones directivos y ejecutivos. Pero, en concreto, se trata de grupos de personas que trabajan y colaboran para llegar a un resultado. Sin embargo, este debe tener un líder debidamente enfocado en este tipo de equipos de trabajo, debemos proporcionarle las herramientas necesarias para que trabajen de forma adecuada. En muchas ocasiones, estas herramientas son los recursos que el jefe de ese equipo debe utilizar para dirigir la acción de su personal. Para que este trabajo en equipo sea eficaz, es necesario que el equipo adquiera unas pautas, y unas cualidades.

### **Desempeño docente**

El desempeño docente involucra el desarrollo de dos grandes líneas de actuación profesional: la línea curricular que hace referencia a la planificación y organización curricular de nivel educativo o de carrera profesional y la otra, que comprende el desempeño del docente en aula, tras el ejercicio de sesiones de enseñanza aprendizaje. Aunque también, el desempeño docente implica formas complementarias del cumplimiento laboral vinculadas a tareas de asesoría y tutoría o tareas administrativas, por ejemplo, y que permiten cubrir la jornada laboral. Su optimización implica el despliegue eficaz y eficiente del esfuerzo que requiere el ejercicio cualitativo del proceso enseñanza aprendizaje.



## **Interdependencia**

Es el conjunto de relaciones recíprocas que se establecen entre diferentes personas, elementos, entidades o variables. La interdependencia, en este sentido, es una relación de dependencia mutua y equitativa, donde todos los involucrados se benefician, complementan o cooperan de formas variadas con los demás. Encontramos relaciones de interdependencia entre personas en una sociedad; entre las empresas, las organizaciones y las naciones, en la economía; entre distintos factores o grupos de interés en la política; entre diferentes especies de seres vivos en la naturaleza.

## **Cooperación**

Según Coelho, Fabián (2019) es el conjunto de acciones y esfuerzos que realizan un grupo de individuos, con el propósito de alcanzar una meta común en beneficio de todos sus integrantes. Por lo tanto, podríamos afirmar que la cooperación es el resultado de una estrategia de trabajo en conjunto en el cual se ejecutan una serie de métodos para facilitar la ejecución de un objetivo, como, por ejemplo, el trabajo en equipo, la distribución de responsabilidades, la delegación de tareas, etc. En estos últimos tiempos la cooperación es aplicada en los diferentes grupos humanos a fin de llevar a cabo infinitas tareas en función de objetivos comunes o afines.

## **Calidad de las reuniones de trabajo**

En principio, para estudiosos como Fernández Francisco (2014), las reuniones son el medio a través del cual sus integrantes comparten ideas, propósitos y objetivos, lo que hace posible que un grupo se fortalezca, pues el trabajo en equipo es la base fundamental para el éxito y la consolidación de cualquier empresa u organización. Pero, el problema llega a existir cuando estas reuniones se convierten en espacios aburridos, donde se pierde el tiempo, resultan ineficaces e ineficientes.

Es por ello, si queremos que el trabajo en equipo responda a las nuevas exigencias, y éste realmente valga la pena, y adquiera una calidad deseada, se debe considerar lo siguiente:

- ❖ Se debe convocar a reuniones siempre que sea imprescindible y así, no se puedan conseguir los objetivos por otros medios.
- ❖ Se debe definir qué objetivos queremos conseguir en la reunión y que puntos se van a tratar intentando no salirnos de esos puntos y evitar divagaciones de los asistentes.
- ❖ Invitar a los participantes e informarlos con antelación suficiente de los temas que van a tratarse, cuales son los objetivos y que debe aportar cada asistente. En la invitación debe solicitarse a los colaboradores que confirmen su asistencia.
- ❖ Se debe preparar para la reunión las herramientas, documentos, materiales y todo aquello que podamos necesitar para que la reunión sea fluida, efectiva y no surjan inconvenientes a último momento.

#### **1.4. EL MODELO TEÓRICO**

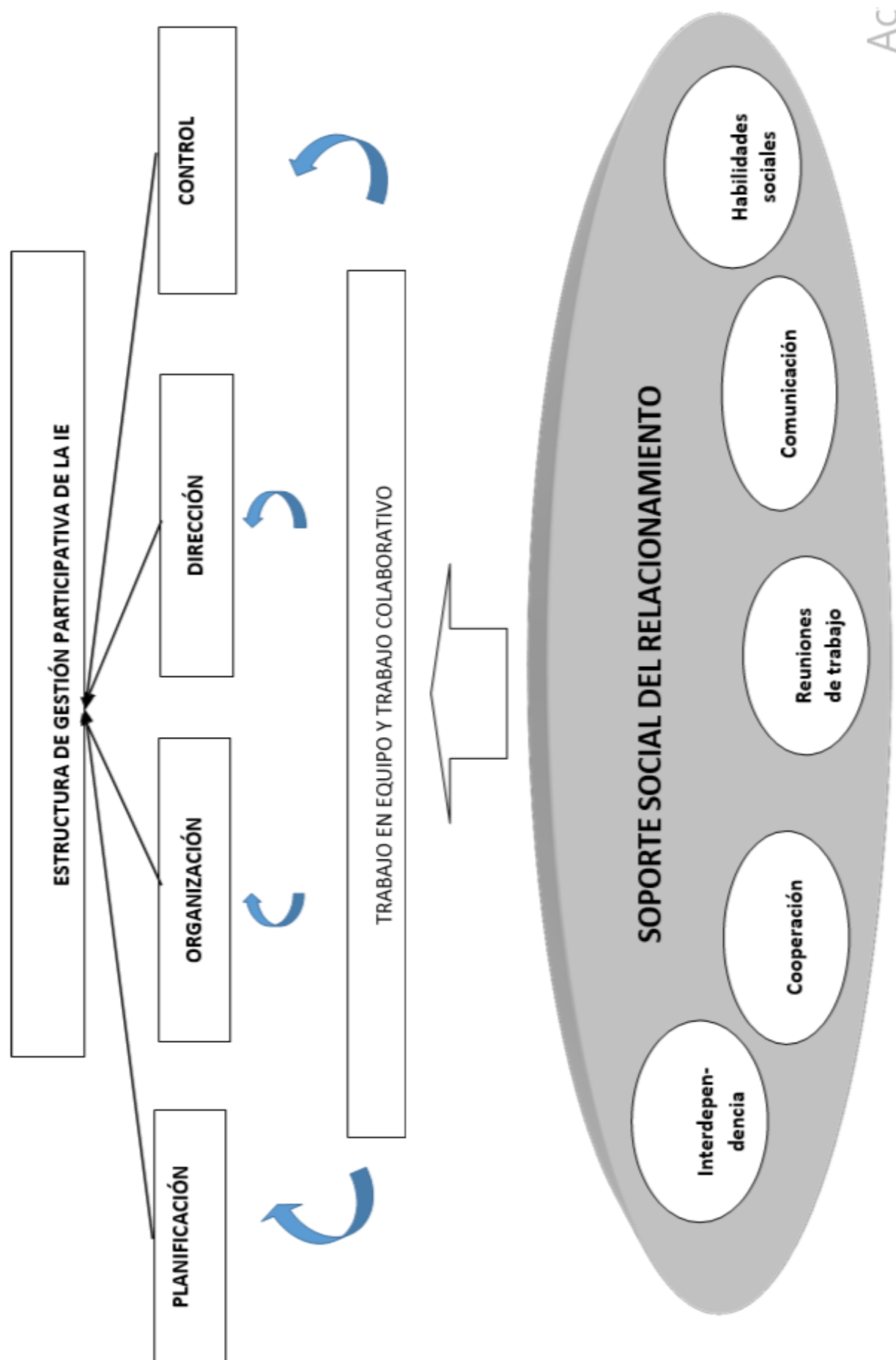
La representación gráfica del modelo que proponemos es la que presentamos en la página siguiente (gráfico N° 01).

Se trata de un modelo de gestión participativa que toma como eje aquellos aspectos organizacionales que sostienen la base social del relacionamiento interno y que predisponen la participación de los integrantes de una organización. Y es que, como se ha afirmado, las organizaciones no solo son las personas o el grupo humano que la integran, sino también los vínculos sociales que establecen. Con mayor razón cuando se trata de organizaciones educativa integradas por personas que, además sirven a personas: y donde los nexos sociales forman una trama cuyas manifestaciones van a ser más o menos significativas dependiendo del carácter adoptado de los procesos de gestión.

En un contexto interno donde predomina la clásica gestión privada, estos nexos se mantienen limitados por estilos de gestión personalistas, individualistas cuando no autoritarios. En cambio, una gestión moderna requiere que los nexos sociales se

potencien y desarrollen al punto que se conviertan en la base del trabajo y la gerencia o gestión de los directivos. Tal es el sentido de lo que aquí estamos denominando soporte social del relacionamiento interno y que sostienen la dinámica del trabajo conjunto y asociativo en torno al trabajo en equipo entre directivos y docentes, y los propios docentes; al trabajo colaborativo entre los propios estudiantes; que a su vez sostiene la dinámica de las funciones gerenciales básicas: planificación, organización, dirección y control.

**Gráfico N° 01**



Bajo esta mirada, la planificación estratégica y operacionales debe sustentarse en las prácticas participativas señaladas. Asimismo, el ejercicio de los roles y las competencias directivas deben conllevar los ejes participativos señalados. Por supuesto, la gestión de los procedimientos administrativos y de los recursos institucionales: humanos, materiales y financieros, deberán tener como soportes tales dinámicas participativas. Por último, los propios mecanismos de control como el monitoreo y la evaluación deberán implementarse considerando los referentes participativos aquí propuestos.

## **1.5. EL APOORTE PRÁCTICO**

El aporte práctico de la presente investigación se expresa en una estrategia de gestión participativa cuyos aspectos relevantes exponemos a continuación.

### **1.5.1. Fundamentación**

La gestión participativa puede ser contemplada desde una doble perspectiva. Desde el ángulo de la responsabilidad social, siempre reclamada y enarbolada abiertamente por el movimiento cooperativista y que pasó a sustentar el funcionamiento de las empresas cooperativas, en base a principios como el libre acceso y adhesión voluntaria, la organización democrática, limitaciones en el interés al capital, distribución de excedentes entre los asociados en proporción a sus operaciones, promoción de la educación cooperativa y la integración cooperativa.

Sin embargo, se trata de principios de responsabilidad social que sostenían la participación de quienes integraban y dirigían las empresas cooperativas, pero no, necesariamente la participación de los trabajadores. Ya no se trataba, entonces, de los típicos empresarios tras la lógica de la maximización de la ganancia y sus diversas modalidades de asociación en razón al accionariado, sino de libre acceso para quienes deseaban formar cooperativas, del manejo asociativo de las instancias administrativas (Consejos), la relativa autonomía e independencia de sus miembros y la morigeración en los intereses, etc. En ese contexto, la situación de los trabajadores se mantuvo igual que en las empresas privadas, limitada al cumplimiento y desempeño laboral, sin mayor acceso participativo en los planos de comando. Es decir, la

responsabilidad social y sus principios se mantuvo solo para los cooperativistas.

La otra mirada corresponde a la forma como se dispone aquellos aspectos organizacionales que están a la base del relacionamiento interno y predisponen la participación de los integrantes de una organización, más allá del cumplimiento de funciones. Y es que las organizaciones no solo son las personas o grupo humano que la integran, sino también los vínculos sociales que establecen. Es este el plano en el cual se ha ubicado la presente investigación. Por esa razón es que, como punto de partida, se hizo necesario establecer la situación que enfrentan aspectos como la interdependencia, la cooperación, las reuniones de trabajo y las habilidades sociales, en un contexto donde prima procesos de gestión no participativa, como es el caso de actuales entidades educativas, pero que constituyen soportes propicios a la integración y la participación de formas de trabajo, ya no individualistas, sino de conjunto, como el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo o cooperativo a nivel de docentes.

Pues bien, la participación de los trabajadores en la gestión de las organizaciones, fue planteada desde comienzos de la segunda mitad del siglo pasado, destacando el punto de vista humanista planteado por autores como Herzberg, F., 1968; McGregor, D., 1969; Hackman, J. R. y Oldham, G. R., 1980; Likert, R., 1986; Maslow, A. H., 1991. al reconocer que la salud mental de los trabajadores es un aspecto clave para que la organización pueda funcionar con eficacia y eficiencia. Aquí es importante el desarrollo de la persona donde sus actividades le den una recompensa intrínseca, esto va orientado a las necesidades de orden superior como el ámbito social, estima, autorrealización y esto puede conseguirse en gran medida por medio de la participación.

Es por ello, que dichos estudiosos, postulaban la participación como la inclusión mental y emocional de los trabajadores en situaciones grupales, que los alientan a contribuir a favor de las metas colectivas y compartir las responsabilidades con ellos. En virtud de ello, se infiere que la participación conlleva a un clima organizacional donde las metas institucionales son compartidas para la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuesto.

A ello se agregó, más tarde, el convencimiento que gestionar participativamente, no implica que la gerencia o los directivos pierden autoridad y control como muchos piensan, menos deja de ser importante, como le preocupan a muchos. El gerente o directivo sigue manteniendo su rol de conductor y líder, forjador del nivel más alto de la autoridad y representación, pero su gestión resulta mucho más abierta, participativa, con un mayor grado de compromiso, responsabilidad, comunicación efectiva, creatividad e innovación, incentivando las nuevas formas de hacer las cosas y decisiones con un mayor grado de sabiduría entre otros.

Esto ha abierto una nueva época en la cual la participación viene convirtiéndose en un principio en el cual se sustenta actualmente la acción gerencial. Para Senlle (2005) “la participación de los grupos es la manera de crear espíritu de colaboración que repercuta en los logros empresariales y en la satisfacción personal” (p. 34), por cuanto, esto, le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas dentro de un marco de integración y aprobación.

En ese orden de cosas, la gestión participativa genera un círculo de herramientas que permiten o hacen posible el trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo con la debida pertinencia en la toma de decisiones compartidas sin que sea preciso recurrir a la presión e imposición de responsabilidades, para el logro de las metas de la organización, permitiendo en realidad el aumento de la autoridad, el poder e influencia de los administradores y sus grupos.

Por lo tanto, se viene llegando a una conceptualización de la gerencia participativa, que destaca el consenso y del trabajo mancomunado, es decir, de la participación de los grupos y del espíritu de colaboración, se logra cumplir con los objetivos y metas organizacionales y con la satisfacción personal. Sobre el particular, Chiavenato (2007) destaca que este tipo de gestión surgió de la cultura japonesa, al “abandonar los conceptos clásicos de distribución del trabajo por sistemas de producción, donde los empleados participan en algunas decisiones, identifican problemas de su grupo y aceptan trabajar en diferentes funciones” (p.57).

Dentro de esta concepción, se entiende que en la gerencia participativa rige un sistema interactivo, colaborativo y democrático, cuyo proceso decisorio es delegado. De acuerdo con la visión de Anthony (2004), los principios de la gestión participativa propician la puesta en práctica de herramientas que promueven la comunicación, la motivación, la participación y la toma de decisiones en conjunto con el personal. El uso, o no, de estas técnicas, tendrá relación con el logro de resultados y con la excelencia organizacional y educativa, por cuanto éstas son indispensables para la eficiencia en el desempeño de las funciones administrativas.

De tal manera que se trata de poner en práctica una autoridad compartida, toma de decisiones conjunta y el compromiso de los subordinados con los objetivos de la institución. Estos se promueven en muchos casos porque se presume que optimizan el clima posiblemente dañado de la organización por diversos factores, así como la baja productividad de la misma.

Ahora bien, trasladar lo anterior a las organizaciones escolares, implica favorecer una real transformación en la participación de toda la comunidad educativa, en la que el director no es el único responsable, ni quien decide solo, cómo se deben hacer las cosas. Por supuesto, esto significa que debe haber un cambio en la cultura de las instituciones educativas, de manera que los mecanismo participativos sostenga la previsión y ejercicio de las funciones administrativas básicas, por tanto en la forma como se planean las actividades, como se rediseña la función organizativa, como se operan los roles y competencias directivas, y como se ejercen los mecanismo del control, a través de un nuevo ejercicio de mecanismo como el monitoreo, la evaluación y la supervisión de la dinámica organizacional. La construcción de este nuevo escenario plantea el desafío de asumir como propósito medular, el desarrollo y fomento de los mecanismos participativos, en términos de objetivos como los que se señalan a continuación, convertidas en estrategias para lograr una gestión participativa, mediada por el trabajo conjunto.



## **CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES:**

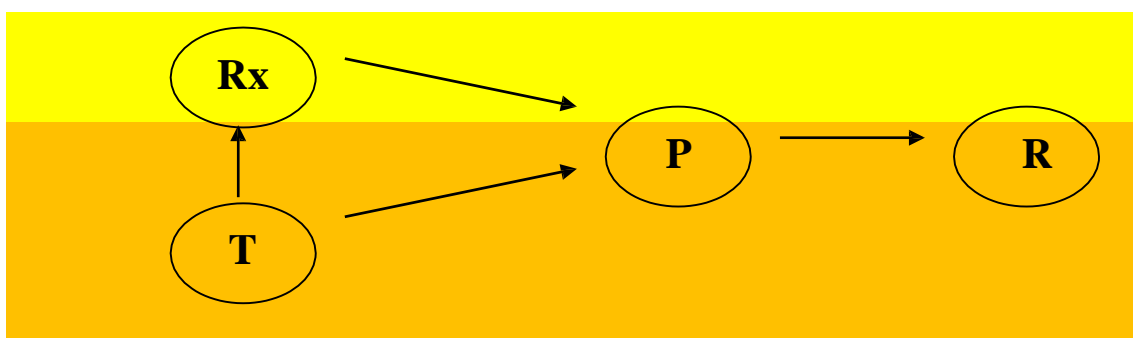
### **2.1. Descripción detallada de la metodología empleada:**

#### **Tipo y diseño de la investigación:**

En cuanto al diseño, el presente estudio constituye una investigación tipo descriptiva - propositiva. De un lado, porque busca generar conocimientos teóricos de carácter explicativo o interpretativo a partir de la información obtenida, en base a generalizaciones empíricas, que tienen como fuente la medición y la interpretación a la formulación de conceptos y categoría. De otro lado, porque la inferencia lógica y la deducción, será determinante para la contrastación de la hipótesis, la formulación terminológica y conceptual, y la abstracción de proposiciones.

De otro lado, considerando la información recolectada y el tratamiento respectivo, se trata de una investigación cuantitativa, ya que hace referencia a la recopilación de información, y el uso de mediciones estadísticas a fin de medir resultados y abstraer las conclusiones correspondientes y más reales. Mario Bunge, (1992), afirma sobre el enfoque cuantitativo que tiene como una de sus características principales que las hipótesis deben someterse a diseños donde se parte de una minuciosa recolección de datos numéricos que se analizan mediante procedimientos estadísticos. Lo resaltante de la recolección y análisis de los datos es su medición en base a procedimientos estandarizados.

Se trata, también, de un diseño no experimental por la necesidad de responder a las preguntas de investigación, confirmar la hipótesis y alcanzar los objetivos propuesto sin manipulación de datos. Se trata entonces, de un diseño transeccional descriptivo, en la medida que se pretende “indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández Sampieri y otros. 2,006. Pág. 210). Por último, es una investigación correlacional porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. En este sentido, la presente investigación nos permite conocer el grado de relación que existe entre ambas variables (clima institucional y desempeño docente). La representación del diseño de la investigación es la siguiente:



Donde:

**Rx** : Trabajo en equipo

**T** : Estudios o modelos teóricos.

**P** : Estrategia de gestión participativa

**R** : Realidad transformada

## 2.2. Población y muestra:

La unidad de análisis de nuestra investigación estuvo dada por los directivos y docentes de la institución educativa, lo que conforma una población que reproducimos en la matriz siguiente:

Unidad de análisis	Docentes
1.1. Directivos	02
1.2. Docentes	35
Varones	
Mujeres	
TOTAL	37

*Fuente: Registro de la IE*

A partir de dicha información, siguiendo a Sampieri, Roberto, Collado y Baptista (2006), cuando afirma que la muestra “en esencia, es un subgrupo de la población...un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto llamado población” (Pág. 240), el muestreo realizado a implicado conservar el número de docente de modo que la muestra general sería la siguiente:

Unidad de análisis	Docentes
1.1. Directivos	00
1.2. Docentes	
Varones	10
Mujeres	25
TOTAL	35

*Fuente: Registro de la IE*

### 2.3. Técnica de recolección de datos:

Ahora bien, en lo que corresponde a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las intervenciones de quienes componen la muestra serán estimadas a través de la técnica de la encuesta, por tanto, a la aplicación de un formulario de preguntas o proposiciones por escrito. Como señalan Cerezal M., Julio y Fiallo R., Jorge en su obra Los métodos científicos en las investigaciones pedagógicas. La Habana. 2002, “la encuesta, es un método empírico... que supone la elaboración de un cuestionario, cuya aplicación masiva permite conocer las opiniones y las valoraciones que sobre determinados asuntos poseen los sujetos (encuestados) seleccionados en la muestra” (Pág. 96). Bajo esta perspectiva hemos optado por un modelo de encuesta cerrada o estructurada, que descansa en la formulación de ítems tipo Likert, por cada uno de los aspectos fundamentales o dimensiones de cada variable.

De un lado, porque se trata de apreciar la opinión y la forma como los actores califican los aspectos y dimensiones de las variables, de otro lado, porque se trata de establecer la mejor aproximación posible a las estimaciones que se efectúen, a partir de la tabla de calificación que se disponga. Complementariamente se utilizarán instrumentos como fichas textuales, fichas bibliográficas, fichas de Resumen, y en el trabajo de campo se utilizarán documentos debidamente estructurados que servirán para recoger información pertinente y coherente en la solución de las variables

### 2.4. Procesamiento de los datos:

Referente a los métodos y procedimientos para la recolección de datos tomaremos como referencia a Cerezal M., Julio y Fiallo R. Jorge, los métodos que vamos a

emplear son métodos teóricos que tiene la particularidad de aportar al conocimiento teórico. “a través de los procesos lógicos del pensamiento el ser humano investiga, sintetiza, generaliza y extrae sus conclusiones sobre la esencia y los vínculos internos de los procesos, hechos y fenómenos, para luego explicarlos y a través de estos descubrir las leyes que los rigen, para finalmente agruparlos en un sistema único como lo son las teorías” (Pág. 49).

Pero dado que recurriremos a la técnica escalamiento tipo Likert los pasos metódicos serán los siguientes:

- Definición de los objetos de actitud (temas, subtemas siguiendo las variables).
- Definición de la tabla de calificación

<b>Valoraciones</b>	<b>Puntuación</b>
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

- Formulación de ítems en razón a los objetos de actitud.
- Diseño de la encuesta
- Aplicación de la encuesta
- Ordenamiento en tablas y gráficos

Por último, en lo que concierne al análisis estadístico de los datos de la investigación se procederá al ordenamiento de la información a través de las tablas tipo Likert las mismas que nos permitirán, determinar valoraciones medias y desviaciones estándar, para cada ítem, y una valoración media general en torno a los aspectos que se han formulado los ítems. A partir de ello, se procederá al análisis simple y el análisis comparativo para luego, identificar los ítems con mayor peso relativo; asimismo, la interpretación de los ítems para caracterizar la situación general del aspecto tomado en cuenta y de las variables correspondientes.

También, se establecerán cuadros que permitan explicar la distribución de frecuencias en razón a las opciones de calificación de las tablas Likert, por tanto, explicar el porqué de las valoraciones medias de cada uno de los ítems trabajados. Asimismo, tablas dinámicas para cruzar información por muestra de estudio. La fiabilidad será determinada en base al coeficiente Alfa de Cronbach que permite establecer consistencia interna a partir del promedio de correlaciones entre los ítems de un determinado aspecto. Mientras que la validez se determinará en base al análisis factorial KMO que permite determinar la relación entre ítems y variables.

#### **2.4.1 Metodología**

Según se trate, una de las opciones metódicas será la de taller, que justamente conllevan en sí mismo la posibilidad de ejercitar los aspectos participativos tomado en cuenta, mientras que en otros casos será necesarias técnicas específicas que se detallan en los casos que corresponden.

#### **2.4.2 Programación**

Como es conocido, toda estrategia implica el establecimiento de acciones sistemáticas para alcanzar determinadas metas y objetivo de corto, mediano o largo plazo. Sobre tal consideración proponemos un programa que se describe a continuación:

**OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1:** Fortalecer la interdependencia y cooperación interna como soporte de una gestión participativa, favorable al trabajo en equipo la institución educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2017

***Fortalecimiento de la interdependencia***

ESTRATEGIAS	INDICADORES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Mejora de la interdependencia positiva en base a talleres de confianza y comunicación recíproca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de los niveles de confianza director docente</li> <li>Incremento de los niveles de confianza entre los docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos</li> <li>Docentes</li> </ul>	X											
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujos de información participativos</li> <li>Canales de retorno de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos</li> <li>Docentes</li> </ul>	X											
Desarrollo de la interdependencia positiva en base a talleres de reciprocidad y trato equitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas de reciprocidad en el cumplimiento de tareas.</li> <li>Prácticas de reciprocidad en el uso de los materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos</li> <li>Docentes</li> </ul>		X										
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protocolo normativo de trato equitativo</li> <li>Ejercicio del trato equitativo a través de círculos de trabajo conjunto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos</li> <li>Docentes</li> </ul>		X										

***Fortalecimiento de la cooperación***

ESTRATEGIAS	INDICADORES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Fortalecimiento de la cooperación en base a talleres de relaciones colaborativas y trato equitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prácticas colaborativas en la formulación de la PCA</li> <li>– Prácticas colaborativas en el diseño didáctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Directivos</li> <li>– Docentes</li> </ul>			X									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relaciones equitativas en el trato directivo</li> <li>– Relaciones equitativas en el trato docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Directivos</li> <li>– Docentes</li> </ul>			X									
Fomento de prácticas cooperativas en base a talleres de interrelación positiva del esfuerzo común y la solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vigencia del respeto y valoración de los demás en las relaciones.</li> <li>– Muestras de integración en torno al cumplimiento de tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Directivos</li> <li>– Docentes</li> </ul>				X								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Matriz e espacios de solidaridad docente</li> <li>– Sistema de incentivos (premiaciones) a la solidaridad docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Directivos</li> <li>– Docentes</li> </ul>				X								

**OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2:** Promover las reuniones de trabajo y el desarrollo de las habilidades sociales, como soporte de una gestión participativa asentada en el trabajo en equipo en la institución educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2017.

**Reuniones de trabajo**

ESTRATEGIAS	INDICADORES	RESPONSABLES	CRONOGRAM											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Promoción de la eficacia y eficiencia interna de las reuniones de trabajo en razón a la formulación conjunta de los objetivos y agendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Practica conjunta en la formulación de objetivos de reuniones de trabajo.</li> <li>– Matriz de orientaciones en torno a la puntualidad y el control de tiempos de las reuniones de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Directivos</li> <li>– Docentes</li> </ul>			X									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Matriz de orientaciones sobre pertinencia de las agendas.</li> <li>– Matriz de evaluación sobre pertinencia de las reuniones de trabajo</li> </ul>	– Directivos			X									
Promoción de prácticas democrática y delegativas en la conducción y desarrollo de las reuniones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Orientaciones en torno al número de participantes y el control de agendas</li> <li>– Estatuto de normas para el ejercicio democrático de las reuniones de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Directivos</li> <li>– Docentes</li> </ul>				X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Delegación de los directivos en la conducción de las reuniones de trabajo</li> <li>– Pautas para el reparto de intervenciones</li> <li>– Formulación conjunta de conclusiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Directivos</li> <li>– Docentes</li> </ul>				X	X	X	X	X	X	X	X	X



### *Habilidades sociales*

ESTRATEGIAS	INDICADORES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Fomento de las habilidades sociales en base a técnicas de empatía y asertividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas de escucha con la mente abierta y sin prejuicios.</li> <li>Reconocimiento y recompensa de las cualidades y logros de los demás</li> <li>Aplicación de técnicas de parafraseo y reformular de mensajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos</li> <li>Docentes</li> </ul>							X					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposición para aceptar las diferencias</li> <li>Aplicación de técnicas del aplazamiento asertivo de la discusión para un mayor control de la situación.</li> <li>Aplicación de técnica para el cambio, saliendo del foco de la discusión para adoptar una visión global que la relativice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos</li> <li>Docentes</li> </ul>							X					
Fomento de las habilidades del saber escuchar y el pensamiento positivo en razón a técnicas de reestructuración cognitivas y de conductas expresivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pautas para emitir opiniones constructivas</li> <li>Prácticas de atención, mirada ocular directa y habla fluida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos</li> <li>Docentes</li> </ul>								X				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de la técnica del disco rayado de repetición del mismo argumento una y otra vez, de forma paciente y tranquila sin entrar en discusiones.</li> <li>Aplicación de técnicas de cómo salir del bucle de negatividad, de cara a lo que no nos gusta después de haber cargado las pilas de cosas agradables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos</li> <li>Docentes</li> </ul>								X				

**OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3:** Promover un sistema de comunicación organizacional propicia a una gestión participativa que favorezca el trabajo en equipo en la institución educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque, 2017.

ESTRATEGIAS	INDICADORES	RESPONSABLES	CRONOGRAM											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Fortalecimiento del sistema interno de la comunicación organizacional en base al ejercicio de una comunicación horizontal, abierta y participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Replanteo de la comunicación vertical, descendente y ascendente</li> <li>– Replanteo de la comunicación horizontal directivos – docentes.</li> </ul>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apertura de canales de retorno de la información ascendente.</li> <li>– Portal de sugerencias para expresar iniciativas anónimas o poco articuladas.</li> </ul>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fortalecimiento del sistema interno de la comunicación organizacional, en razón al desarrollo de mecanismos participativos de comunicación funcional e interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uso del intranet, como red de distribución de información basada en el hipertexto de internet accesible a trabajadores de la IE.</li> <li>– Tablón de anuncios, encuestas de opinión, notas informativas, noticias de actualidad, boletines, etc.</li> </ul>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ejercicio de la comunicación empática</li> <li>– Prácticas de comunicación personal directa.</li> <li>– Promoción de la capacidad de diálogo</li> </ul>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La presente investigación ha partido de la constatación de la práctica ausencia de una gestión participativa al interior de la Institución Educativa “Augusto B. Leguía”, ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque; y, asimismo, de la práctica ausencia del trabajo en equipo a nivel docente y a nivel estudiantil, salvo esfuerzos aislados y esporádicos en algunas circunstancias. Sin embargo, no se puede desconocer la presencia de aspectos que, siendo propios del relacionamiento interno, de una u otra manera se constituyen en referentes condicionales para determinar una situación diferente. Dichos aspectos no son exclusivos de una gestión participativa o del trabajo en equipo, pero, en la medida que configuran situaciones adversas o favorables para lo uno como lo otro, resulta necesario determinar el estado en que se encuentran.

En esa perspectiva, uno de los objetivos específicos de la presente investigación fue establecer la situación o estado en que se encuentran cuatro aspectos importantes que marcan la dinámica de las relaciones organizacionales participativas, como las relaciones de interdependencia, de cooperación, la práctica de las reuniones de trabajo y las habilidades sociales, en la medida en que de ello depende, en gran medida, la implementación de tal o cual estilo de gestión y condicionan la el desempeño docente y estudiantil.

La encuesta aplicada al respecto nos ha permitido contar con serie de datos, cuyo significado se expone a continuación.

Como se ha señalado, el trabajo en equipo viene constituyéndose en la modalidad del trabajo de creciente significatividad para las modernas organizaciones, marcadas, fuertemente, por la búsqueda constante de la mejora de la calidad y la competitividad. En el seno de las organizaciones educativas viene configurándose en torno al desempeño de sus agentes claves: los docentes y lo estudiante, tendiendo a ser identificado como trabajo colaborativo o trabajo cooperativo en el caso de los estudiantes y como trabajo en equipo en el caso de los docentes.

Por otra parte, se ha indicado también, que estas opciones de trabajo, implican romper una tradición cultural marcada por el trabajo individual y el trabajo en grupo, como también

lograr cambios importantes en los sistemas y procesos de gestión. Asimismo, que se den ciertas condiciones básicas, cuya presencia y desarrollo resultan indispensables. En el presente trabajo hemos puesto especial atención en aspectos como la interdependencia, la cooperación, la disposición a mejorar la calidad de las reuniones de trabajo y el despliegue de las habilidades interpersonales, considerando que deben tener grados de desarrollo mínimos, para visualizar posibilidades para generar e implementar el trabajo en equipo.

De allí que nuestra primera tarea fue determinar el estado, nivel o grado de desarrollo de tales condiciones. En relación a cada uno de ellas planteamos ítems de encuesta, cuya aplicación nos permitió acceder a la información necesaria, cuya explicación pasamos a exponer a continuación.

### **3.1 La interdependencia**

Es de conocimiento que la interdependencia, en mayor o menor medida, forma parte del relacionamiento organizacional y de la forma como se trabaja en el seno de las organizaciones. Un relacionamiento que va a caracterizar la creación de una conciencia sobre quehaceres que no pueden darse aislados, sino que unos implican a uno y otros. De allí que Kurt Lewin, fue uno de los primeros en concebir un grupo como un todo dinámico basado en la interdependencia entre sus miembros, o de las sub partes del grupo. Por lo tanto, sustentada en el conjunto de relaciones recíprocas que involucran a las partes y que se establecen entre diferentes personas, elementos, entidades o variables. La interdependencia, en este sentido, es una relación de dependencia mutua y equitativa, donde todos los factores involucrados se benefician, complementan o cooperan de formas variadas con los demás.

Encontramos relaciones de interdependencia entre personas en una sociedad, entre las empresas, las organizaciones y las naciones, en la economía; entre distintos factores o grupos de interés en la política; entre diferentes especies de seres vivos en la naturaleza. Por lo consiguiente, se trata de una condición necesaria, tanto para sentar las bases de la gestión participativa como para proyectar e implementar un trabajo en equipo. Ahora bien, la interdependencia tiene diversas manifestaciones. Por un lado, supone cierto nivel de confianza entre las partes, un mayor o menor

desarrollo de fluidez en la comunicación, la propensión a la mutua dependencia, el trato equitativo, y la vigencia de las relaciones de reciprocidad.

En relación a estos aspectos se buscó captar referencias de los docentes de la institución educativa “Augusto B. Leguía”, de Mochumí, buscando tener una idea sobre el estado actual de la interdependencia docente en la entidad educativa “Augusto B. Leguía”, de Mochumí. Las opiniones de los docentes encuestado han sido recogidas en la tabla N° 01 que se presenta en la página siguiente.

Lo primero que podemos establecer al respecto es que el ítem a, en relación a la confianza vigente, ha obtenido una valoración promedio de 2.73. Un valor que se aproxima a la opción neutral, alejándose de las opciones en desacuerdo, y en mayor grado de la opción totalmente en desacuerdo. Dicho promedio se explica porque solo 3 encuestados (20 %) optaron por de acuerdo, mientras que 5 encuestados (33 %), pero la mayoría, 7 encuestados lo hicieron por la opción en desacuerdo.

Por un lado, esto indica que la confianza es una actitud que tiene bajo reconocimiento, por tanto, baja presencia. Pero, por otro lado, que su presencia no es cero o inexistente, razón por lo cual, nadie señaló totalmente en desacuerdo, por ejemplo. Sin embargo, hay un nivel de confianza suficiente como para devenir en aspecto básico del relacionamiento interpersonal y del trabajo en equipo, necesita ser desarrollado. En primer lugar, porque, para el relacionamiento, como para el trabajo en común, tener fe en uno mismo y en los demás resulta esencial. En segundo, lugar porque dicha confianza otorga certidumbre sobre el acompañamiento fiable de unos y otros.

Por su parte, sobre el ítem b, sobre la comunicación fluida y compartida, los docentes han conferido un valor medio de 2.80, que se aleja más de la opción en desacuerdo y se aproxima más a la opción neutral, lo cual evidencia un bajo reconocimiento, pero en un grado ligeramente mayor al caso anterior. Valoración que se explica porque 5 encuestados (33 %) marcaron la opción de acuerdo, y solo dos encuestados (13 %), marcaron la opción neutral; aunque 8 encuestados marcaron en desacuerdo.

**TABLA N° 01**  
**NIVEL DE INTERDEPENDENCIA ENTRE LOS DOCENTES DE LA IE “AUGUSTO B. LEGUÍA”. MOCHUMÍ,**  
**PROVINCIA Y REGIÓN LAMBAYEQUE, 2017**

ITEMS	ENCUESTADOS															r
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
a. Entre los docentes prima un alto nivel de confianza en los demás.	2	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	<b>2.73</b>
b. A nivel docente existe una comunicación fluida y compartida	2	4	4	2	2	2	4	3	2	4	2	3	2	2	4	<b>2.80</b>
c. Entre los docentes existe la propensión hacia una mutua dependencia	4	4	2	3	4	4	4	2	1	2	3	4	2	1	2	<b>2.80</b>
d. Entre los docentes existe una relación y trato equitativo	2	4	4	2	2	2	4	3	3	4	2	2	2	1	2	<b>2.60</b>
e. A nivel docente existen relaciones de reciprocidad	2	4	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	<b>2.66</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>2.76</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Por tanto, el hecho que sea mayor la presencia de encuestados que optaron por de acuerdo, respecto del caso anterior, hace que la valoración media sea un poco mayor a la del caso antes presentado.

Pero, se trata también de un aspecto que requiere ser fortalecido por su significado para la convivencia y el trabajo en común. De un lado, de ello depende que los mensajes discurren sin tropiezos ni dificultades, por lo cual la comprensión de su significado se potencia y desarrollo, de otro lado, porque eso va a tener un efecto positivo sobre los nexos verticales y horizontales, si mayores interferencias. Tenemos, entonces, que la comunicación fluida y compartida es también débil, y en las condiciones actuales, tampoco constituye un buen referente para construir trabajo en equipo docente. Sin embargo, tampoco se puede negar su presencia, lo que ofrece una base que tiene que necesariamente trabajada, como parte de las estrategias de gestión participativa que corresponde proponer.

Prosiguiendo, la valoración media del ítem c, referido a la propensión hacia una mutua dependencia, es de 2.80, cercan a la opción neutral, como en el caso anterior. Valoración que se explica porque si bien son seis los encuestados (40 %) que optaron por de acuerdo, sin embargo, solo dos encuestados (13 %) son los que optaron por neutral, mientras que los 7 encuestados restantes optaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

De hecho, el potencial que ofrece es igual que al del caso anterior, por lo cual, no se trata de un gran reconocimiento, pero, también muestra un potencial interesante para ser trabajado y desarrollado. El significado de la mutua dependencia para los nexos entre los miembros de las organizaciones, ha sido muy estudiado, de modo que hay un pleno convencimiento sobre lo gratificante que resulta para las personas alcanzar el convencimiento que todos resultamos útiles y que lo se haga, pasa por lo que los demás, también, hacen; lo cual es vital para superar diferencias y encontrar referentes comunes, lo cual es indispensable para el trabajo en equipo.

En el caso de la valoración del ítem d, sobre la resolución de conflictos en general y en razón a la presencia del trabajo cooperativo dentro del aula, la valoración media

obtenida es 2.6, un valor, que se aleja un poco más de la opción neutral. En este caso, tenemos que, si bien son cuatro los encuestados (26 %) que optaron por de acuerdo, y dos encuestados los que optaron por la opción neutral, la gran mayoría, un total de 9 encuestados, marcaron las opciones en desacuerdo, incluso un encuestado la opción totalmente en desacuerdo.

Estamos, entonces, ante el aspecto de menor valoración respecto de las demás, lo cual indica que la relación y trato equitativo es la de menor desarrollo, de todas las restantes. Pero, de ninguna manera se puede afirmar que es inexistente o extremadamente débil. Pero si se constituye en el aspecto que debe ser trabajado con mayor fuerza para constituirlo en soporte del trabajo en equipo a nivel docente.

Por último, tenemos el caso de la reciprocidad. Como es conocido, la reciprocidad significa mutua correspondencia y mutua compensación, lo cual lo convierte en un aspecto crucial para el relacionamiento positivo y el desempeño compartido, que está a la base del trabajo en equipo. En el caso concreto de la información obtenida, el ítem e, referido a las relaciones de reciprocidad, la valoración media es de 2.66, que se ubica casi entre la opción neutral y la opción en desacuerdo, lo cual indica que su reconocimiento es un poco mayor respecto del caso anterior, pero, evidentemente débil, lo cual no sorprende si se tiene en cuenta que los docentes actúan en un medio interno, incluso externo, donde los nexos de reciprocidad son nulos o extremadamente débiles. Sin embargo, se reconoce su presencia, pasando a constituirse en un aspecto que requiere de mayor atención, como potencial para el desarrollo del trabajo en equipo.

Entonces, el escenario actual que ofrece la IE Augusto B. Leguía” de Mochumí, respecto de la interdependencia es de una presencia baja, lo que se expresa en el promedio total de 2.76, próximo al valor de la opción neutral. Sin embargo, como ocurre con los aspectos revisados, no tenemos una presencia nula o vacía. La interdependencia, por lo tanto, ofrece condiciones mínimas de desarrollo, pero con potencial para ser fortalecida, de modo que pueda convertirse en la base de experiencias del trabajo en equipo. Por lo tanto, su sola presencia muestra condiciones, que, de ser desarrolladas, se convertiría en soporte facilitador de mejoras en el



relacionamiento interno y la realización conjunta de tareas y la asunción de responsabilidades. Veamos a continuación lo que concierne al segundo aspecto básico dado por la cooperación.

### **3.2 La cooperación**

Como se ha señalado, se trata de una práctica social básica y que tiene que ver con la capacidad que tienen los grupos de personas que integran las instituciones, de compartir cosas, intereses u objetivo, y estar dispuesto a poner el hombro conjuntamente. Por otra parte, implica poner en juego practicas colaborativas y asociativos que facilitan la consecución de la meta común. El potencial de esta práctica se ha constatado por la excelente contribución al desarrollo de grupos humanos y sociedades en diferentes partes del mundo, especialmente en la sociedad inca que hizo de la cooperación y la reciprocidad, el sólido sustento del ayni, variante antigua del trabajo en equipo.

Modernamente, estudiosos como Estela Rafina, María (2019), en su artículo “Cooperación”, que circula en las redes, reconoce que la cooperación es un concepto relacionado con la sumatoria de esfuerzos entre varios individuos o grupos de individuos para alcanzar un objetivo común, del cual todos obtienen luego beneficio. Al respecto, hemos considerado, como aspectos destacados, la colaboración entre pares, el compartir espacios y recursos, el aunar esfuerzos y compartir responsabilidades, las interrelaciones positivas y la presencia de la solidaridad entre pares. Sobre el estado en que se encuentra, al interior de la institución educativa donde se ha realizado el presente trabajo, tenemos la información que presentamos en la tabla N° 02, de la siguiente página.

Respecto del ítem f, que refiere un trabajo docente sustentado en la colaboración entre pares, los encuestados ha determinado una valoración media de 2.86, que se acerca bastante al valor de la opción neutral y que se aleja significativamente de las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En este caso dicho valor medio se explica porque 10 son los encuetados (66 %) que optaron por de acuerdo y neutral, tres encuestados (20 %) lo hicieron por la opción de acuerdo, mientras que siete

encuestados (46 %) optaran por neutral. De manera que solo 5 encuestados optaron por la calificación en desacuerdo. Corresponde, entonces, reconocer que la colaboración tiene un bajo reconocimiento dada su baja presencia, pero, como se ha visto en aspectos anteriores, mantiene una presencia que ofrece un potencial de desarrollo.

**TABLA N° 02**  
**NIVEL DE COOPERACIÓN ENTRE LOS DOCENTES DE LA IE “AUGUSTO B. LEGUÍA”. MOCHUMÍ, PROVINCIA Y**  
**REGIÓN LAMBAYEQUE, 2017**

ITEMS	ENCUESTADOS															r
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
f. El trabajo docente se sustenta en la colaboración entre pares	4	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	<b>2.86</b>
g. El trabajo docente supone compartir espacios y recursos	2	4	3	4	2	4	4	3	2	3	4	2	3	2	4	<b>3.06</b>
h. Los docente aúnan esfuerzos y compartir responsabilidades	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	1	1	4	<b>3.06</b>
i. El trabajo docente implica interrelaciones positivas	3	2	3	4	2	2	4	2	2	4	2	3	1	2	4	<b>2.66</b>
j. El trabajo docente promueve la solidaridad entre pares	3	3	2	4	2	2	3	1	2	2	3	2	3	3	4	<b>2.60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>2.85</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Respecto del ítem g, en torno a si el trabajo docente comparte espacios y recursos, el valor medio obtenido es de 3.06, prácticamente el valor de la opción neutral. Valoración media que se explica porque 6 (40 %) han sido los encuestados que optaron por de acuerdo, y 4 (26 %) optaron por mantenerse neutrales, con lo cual 5 encuestados (33% ) marcaron en desacuerdo. Sin embargo, de un valor mayor al del ítem anterior y que implica reconocer que el compartir recursos y espacios de trabajo y recursos tiene mayor reconocimiento que la propia colaboración.

Pero, definitivamente se trata de un bajo reconocimiento, que aun cuando perfila una mayor potencialidad que el rasgo anterior, necesita ser trabajado para convertirlo en factor potencial de una gestión participativa y del trabajo en equipo.

Por otra parte, en cuanto al ítem h, en torno a compartir esfuerzos y responsabilidades, el promedio obtenido es de 3.06, que supera el valor de los ítems anteriores y se coloca por encima del valor de la opción neutral en dirección a la opción de acuerdo. Se trata de un valor que, en este caso, cuenta con que 9 encuestados (60 %) marcaron la opción de acuerdo, lo cual es compensado, ciertamente, tanto por que ningún encuestado optó por neutral, como porque, los seis encuestados restantes (40 %) marcaron las opciones en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Es pues la alta presencia de encuestados que optaron por de acuerdo la que jala el promedio al nivel establecido.

Pero, no se puede desconocer que al igual que en los casos anteriores, se trata de un reconocimiento que sigue siendo bajo. Pero en un grado que ofrece mejores condiciones para que el aspecto señalado sea profundizado y desarrollado. Por supuesto, como se ha señalado anteriormente, eso dependerá de cuanto pueden variar las condiciones de la gestión interna para favorecer dicho desarrollo, en tanto condición de favorecer el trabajo en equipo.

Respecto del ítem i, sobre la presencia de interrelaciones positivas, el valor medio alcanzado es de 2.66, que, si bien se mantiene cercano a la opción neutral, hay un fuerte acercamiento a la opción en desacuerdo, lo cual tiene que ver con que solo cuatro encuestados (26 %), marcaron la opción de acuerdo, mientras que tres (20 %) lo hicieron por la opción neutral, pero la gran mayoría, los ocho encuestados restantes

(53 %), optaron por manifestarse en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, se está reconociendo que la presencia de este aspecto es menor al de los casos anteriores. Entonces, si se reconoce que el trabajo docente en equipo necesita que las interrelaciones positivas sean consistentes, su desarrollo implica esforzarse por la mejora notable de este aspecto. No es que su presencia sea inexistente, pero es suficientemente débil como para efectuar esfuerzos previos para la implementación del trabajo en equipo.

Y en cuanto al ítem j, que se refiere cuanto se promueve la solidaridad entre pares, la valoración media es de 2.60, un valor que se acerca mucho más a la opción en desacuerdo que en el caso anterior, indicando que su presencia es menor y más baja que en el caso anterior. En este caso el promedio obtenido se explica porque solo dos encuestados (13 %) optaron por de acuerdo, mientras que 6 encuestados (40 %) se mantuvieron neutrales, pero los 7 restantes (46 %) optaron por mostrarse en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Quiere decir, entonces, que se trata de un aspecto que tiene que ser atendido con mayor atención y consistencia, si se quiere que se le reconozca como aspecto importante del trabajo en equipo y de la propia gestión participativa.

Finalmente, una mirada panorámica, sobre los aspectos revisados, indica que la propia cooperación no se encuentra en la mejor de las condiciones en la institución educativa Augusto B. Leguía de Mochumí. El promedio general obtenido de 2.85 así lo indica, expresando cabalmente lo que se ha encontrado en cada uno de los aspectos revisados. Por tanto, se puede reconocer que la cooperación está presente, pero requiere ser trabajada bastante, si es que se quiere contarla como soporte básico del trabajo en equipo.

### **3.3 Calidad de las reuniones de trabajo**

En principio, es reconocido que en el seno de las instituciones educativas públicas las reuniones de trabajo son pocas, y que su dinámica muestra diversas limitaciones de modo que casi siempre terminan siendo reuniones carentes de sentido, lo cual, a su vez muestra, la poca preocupación por la calidad de las mismas, por parte de los directivos

como por parte de los miembros de las organizaciones. En el propio sector empresarial que se supone está conformado por organizaciones de vanguardia, las reuniones de trabajo, que no sean las de directorio, han sido pocas y han mostrado diversidad de limitaciones. Con mayor razón en las demás organizaciones sociales, especialmente en las instituciones educativas, donde ha prevalecido una cultura poco favorable a promover reuniones de trabajo, con mayor razón si involucraban a los trabajadores docentes o administrativo, constituyendo un escenario poco alentador. La posibilidad de contar con el trabajo en equipo ha tenido la virtud de poner en tela de juicio la mirada tradicional de las reuniones de trabajo, logrando colocar en agenda el tema de su calidad y la necesidad de su replanteamiento total. Por eso mismo, se han iniciado estudios sobre cuáles son sus aspectos y las condiciones en que se encuentran cada uno de ellos.

En razón a ello, hemos considerado si los objetivos y la agenda de las reuniones gozan de acuerdos de conjunto y previos, si tales objetivos y agenda responden a las necesidades, si cuenta con un normativo orientador del manejo y funcionamiento, si hay delegación en torno a su manejo o si las reuniones son objeto de evaluación de sus resultados. Dentro de la diversidad estudios al respecto, nos hemos encontrado con los aportes que nos hace llegar, el estudioso peruano David Fischman, en dos de sus trabajos sobre liderazgo, *El Camino del líder* (2000) y *El Espejo del Líder* (2004), sobre los cuales volveremos más adelante.

Tales aspectos han sido considerados en la encuesta respectiva, cuya aplicación ha brindado datos que presentamos ordenadamente en la tabla N° 03 que mostramos en la página siguiente

En primer lugar, puede observarse que en el ítem k, referido a si los objetivos y agenda de las reuniones se acuerdan previamente y en conjunto, el valor medio obtenido es de 2.66, que tiende a la posición neutral. Como se ha dicho en un caso anterior, dicho promedio indica bajo reconocimiento o una presencia que no es significativa, lo cual se explica porque es lo que comúnmente ocurre en las reuniones de trabajo de gran mayoría de organizaciones. Salvo que se trate de reuniones oficiales de ciertos órganos de gobierno, en las demás circunstancias lo usual es no precisar el objeto de la reunión, tampoco precisar la agenda, lo cual favorece que las reuniones desperdicien tiempo y esfuerzo. Se trata, entonces de un aspecto poco desarrollado y que requiere ser trabajado fuertemente en cualquier estrategia que apunte a poner en práctica el trabajo en equipo.

**TABLA N° 03**  
**CALIDAD DE LAS REUNIONES DE TRABAJO EN LA IE “AUGUSTO B. LEGUÍA”. MOCHUMÍ, PROVINCIA Y REGIÓN**  
**LAMBAYEQUE, 2017**

ITEMS	ENCUESTADOS															r
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
k. Los objetivos y agenda de la reunión se acuerdan previamente y en conjunto	4	2	2	4	2	1	4	2	3	4	2	2	1	3	4	<b>2.66</b>
l. Los objetivos y la agenda responden realmente a las necesidades	4	4	2	2	2	3	4	2	2	4	4	2	2	2	2	<b>2.73</b>
ll. Existe un estatuto o código democrático para el manejo y funcionamiento de las reuniones de trabajo	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	<b>2.13</b>
m. El directivo o jefe delega la conducción de la reuniones de trabajo	2	2	1	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	<b>2.20</b>
n. Se evalúa las reuniones en razón a sus resultados y como mejorar las siguientes	3	1	1	2	2	3	3	2	2	4	1	2	2	2	2	<b>2.33</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>2.37</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Por otra parte, el ítem l, en torno a si los objetivos y la agenda de las reuniones responden realmente a las necesidades, la valoración media que se ha obtenido es de 2.73 superior al promedio del ítem anterior y que se aproxima a la opción neutral, que igualmente indica bajo reconocimiento. Situación, también bastante común en las instituciones educativas, donde la razón de ser de las reuniones, cuando se practican, no son las necesidades de los trabajadores, sino los intereses y necesidades de los directivos o cuando se ha presentado alguna situación delicada que afecta la imagen de la entidad, lo cual hacen que carezcan de interés para los trabajadores. Incluso las reuniones promovidas por los propios docentes no necesariamente responden a necesidades académicas o laborales. Definitivamente, estamos ante un aspecto poco desarrollado que debe ser enfrentado necesariamente en el camino del desarrollo del trabajo en equipo.

En lo referente al ítem ll, en torno a la existencia de un estatuto o código democrático para el manejo y funcionamiento de las reuniones de trabajo, el promedio es de 2.13, el promedio más bajo de todos los aspectos considerados. Situación que se explica por la informalidad con que se realizan las pocas reuniones de trabajo que se estilan al interior de las entidades educativas, pues se carece de referentes reguladores, con la excepción de reuniones de órganos de gobierno que se guían por los pasos tradicionales que se practican en lo que respecta a su secuencia. En condiciones tales, tampoco se trata de un aspecto que ofrece un gran potencial para las reuniones que por naturaleza corresponden al trabajo en equipo.

En lo que respecta al ítem m, sobre delegación de la conducción de las reuniones de trabajo, los encuestados han otorgado un valor medio de 2.20, próxima a la opción en desacuerdo lo que también indica muy bajo reconocimiento y presencia. Y es que persiste la tradición que las pocas reuniones de trabajo sean conducidas necesariamente por los directivos o jefes, negando la posibilidad que otros aprendan a gestionar reuniones o que se persista en mantener situaciones donde la suerte de las reuniones, va a depender siempre de la manera como lo maneje el director o el jefe. El consiguiente resultado negativo de dicha situación es que pocos se muestran propicios a cumplir un encargo de tal naturaleza cuando, por casualidad es propuesto. Por lo tanto, tampoco se trata de un aspecto que esté en condiciones actuales de servir de soporte para el trabajo en equipo. Su presencia es poco significativa y debe ser trabajada necesariamente.

Y en el caso del ítem n, en torno a la evaluación de las reuniones en razón a sus resultados y como mejorar las siguientes, la valoración media de los encuestados se plasma en 2.37. Es claro que se tiene un aspecto en mejores condiciones que en el caso anterior, pero cuya



presencia y reconocimiento es bastante baja. Por supuesto, esto pone en evidencia lo que regularmente ocurre con las reuniones de trabajo que se impulsan en las instituciones educativas, donde no hay costumbre de valorar las reuniones, su dinámica, menos sus resultados, lo que determina que resulten intrascendentes de modo que al poco tiempo se pierde toda noción sobre acuerdos y particularmente sobre sus resultados.

### **3.4 Habilidades sociales**

Tanaka, (2010), en su artículo *Habilidades Interpersonales*, publicado en la revista Verdadera Seducción, reconoce que se trata de las conductas que nos permite una óptima relación con las personas, interactuar y relacionarnos con los demás de manera efectiva y satisfactorio. Manera de ser que, básicamente son aprendidas, por lo cual se pueden ser sujeta de formación. Se trata, entonces, de un aspecto básico para el relacionamiento, un elemento clave de las relaciones laborales y del trabajo conjunto.

De allí la importancia de tener claridad sobre su estado y grado de desarrollo. Pues bien, para el caso de nuestra investigación hemos seleccionado aquellos aspectos claves de su significatividad como la empatía, la asertividad, el saber escuchar, las actitudes personales de respeto y confianza, así como el ejercicio del pensamiento positivo. La información lograda al respecto la hemos ordenado en la tabla N° 04 y que pasamos a exponer.

Lo primero que podemos tomar en cuenta es que en el caso del ítem o, sobre la presencia de la empatía, la calificación media de los encuestado es de 2.86, valor muy cercano al que corresponde a la opción neutral, que muestra un reconocimiento bajo pero mayor al de los aspectos antes visto. Esto quiere decir que la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que sienten los demás o incluso lo que puede estar pensando, tiene limitaciones, pero está presente.

Por tanto, la capacidad de adaptarse a las situaciones sociales, teniendo en cuenta a los demás, tiene una manifestación no muy significativa, pero tiene un potencial indudable para convertirse en soporte del trabajo en equipo, que justamente requiere bastante de la empatía.

**TABLA N° 04**  
**SITUACIÓN DE HABILIDADES SOCIALES EN LA IE “AUGUSTO B. LEGUÍA”. MOCHUMÍ, PROVINCIA Y REGIÓN**  
**LAMBAYEQUE, 2017**

ITEMS	ENCUESTADOS															r
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
o. Nuestro relacionamiento se sustenta en la empatía	2	2	3	3	3	1	2	4	4	3	2	3	4	4	3	2.86
p. Nos caracteriza la asertividad	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2.80
q. Sabemos escuchar a quienes interactúan con nosotros	3	3	2	3	2	4	4	3	4	4	3	2	2	3	2	2.93
r. Se fomenta las actitudes personales positivas de respeto y	3	2	4	2	3	4	4	1	2	4	2	3	3	2	2	2.73
s. Nos caracteriza el pensamiento positivo	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2.66
TOTAL	13	13	15	13	14	14	15	13	15	17	13	13	15	14	13	2.80

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

En cuanto al ítem p, que se refiere a la asertividad, los datos indican una valoración promedio de 2.80, valor inferior al del ítem anterior pero también cercano al valor de la opción neutral, por lo cual tenemos que se trata de un bajo reconocimiento pero distante al que conlleva las opciones en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Se trata entonces que los docentes son persona que expresan su opinión de manera apropiada, defiende su punto de vista, siempre respetando la opinión de los demás y buscando lo mejor, en un grado no tan significativo, pero que tiene una cierta presencia. Y si además reconocemos que se trata de una postura personal perfectible, cabe la posibilidad de convertir la asertividad en clave para comunicarse de manera eficiente con otro, como lo requiere el trabajo conjunto, específicamente el trabajo en equipo a nivel docente

Por otra parte, tenemos que, en el caso del ítem q, cuyo contenido se refiere a saber escuchar, el promedio obtenido es de 2.93, prácticamente el valor de la opción neutral, reconociendo que su presencia es mayor al de los aspectos anteriores de las propias habilidades sociales y de los referentes antes vistos. Se supone que los encuestados entienden que el saber escuchar se refiere a la escucha empática,

Tipo de escucha, que según Fiscman (2010) es la forma óptima de escuchar, superior a la escucha desconectada, la escucha competitiva y la escucha solamente verbal. Sobre esta base, reconocer que hay una base del saber escuchar es reconocer no solamente su potencialidad para la comunicación interpersonal sino para el desempeño común, por tanto, para el trabajo en equipo a nivel docente.

En cuanto al ítem r, que llama la atención Se fomenta las actitudes personales positivas de respeto y confianza, tenemos un promedio de 2.73, valor siempre cercano a la opción neutral pero inferior al de los aspectos anteriores. Por supuesto, esto indica que el respeto y la confianza no tienen un alto grado de desarrollo, pero no tenemos una situación negativa, que se derivaría de las opciones en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Por lo demás, en un país como el nuestro, reconocer que hay un cierto grado de respeto hacia los demás, ya es importante. De igual manera, en un país donde se ha instalado fuertemente la desconfianza, que afecta gravemente nuestras relaciones mayores, que se tenga una entidad donde se reconoce su presencia, perfila un potencial interesante.

Por último, en el caso del ítem s, en torno a la presencia del pensamiento positivo, el valor medio obtenido es de 2.66, que se distancia de la opción neutral, más que en los casos anteriores, lo cual indica una menor presencia y reconocimiento. Esto, por supuesto, es lamentable, porque, laborar en una entidad donde no prevalece o tiene problemas el no vivir la vida de manera positiva influye de mala forma sobre diversidad de aspectos, por ejemplo, sobre la forma cómo vemos el mundo y, por ende, cómo nos relacionamos con los demás. En cambio, tener una mentalidad positiva y hacer frente a las situaciones con optimismo es una de las mejores maneras de vivir y es un gran atractivo para aquellas personas con las cuales compartimos diariamente la labor docente.

En términos generales tenemos un valor medio de 2.80 para las habilidades sociales presentadas, un valor cercano al que corresponde a la opción neutral, que como ya se dicho expresa bajo reconocimiento. Sin embargo, la presencia de sus aspectos internos resulta diferenciada, pues mientras que la mayor valoración corresponde al saber escuchar, la empatía y la asertividad, en ese orden, la menor calificación corresponde a aspectos como las actitudes positivas y el pensamiento positivo. Esto, significa que en las condiciones actuales, las habilidades sociales vigentes en la institución educativa Augusto B. Leguía, tiene como soporte mayor la empatía, la asertividad y el saber escuchar; no tanto las actitudes y el pensamiento positivo. Pero, también es claro, que, tratándose de un bajo nivel de desarrollo, que no es nulo, al igual que en los demás casaos, se cuenta con un potencial que puede ser fortalecido, si es que se quiere mejorar el relacionamiento y promover el trabajo en equipo entre los docentes, y los propios estudiantes.

### **3.5 Caracterización del Trabajo en Equipo**

En realidad, lo que hemos presentado son aspectos que están a la base del relacionamiento al interior de las organizaciones. Relacionamiento que tiene diferentes manifestaciones, como las relaciones funcionales y las relaciones interpersonales, estas últimas, vinculaciones donde destacan las que se establecen entre los trabajadores, por tanto, entre los docentes de una institución educativa y que se concretan en relaciones laborales o relaciones en torno al trabajo. Desde este punto de vista, se trata, entonces de aspectos que van a ayudar a sostener los vínculos laborales, con mayor razón si se trata de formas de trabajo conjunto.

Pero, los ejes del trabajo en equipo requieren una mirada de aspectos que le son propios y particulares y que solo afloran cuando dicho tipo de trabajo está presente, por lo cual vale la pena considerarlos de manera especial. Al respecto existe una buena cantidad de material bibliográfico. Sin embargo, consideramos suficiente seguir la línea del pensamiento del peruano David Fichman, en sus obras *El Camino del Líder* (2000) y *El Espejo del Líder* (2004) y que pasamos a exponer.

En principio, el autor reconoce que, aun cuando la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones esta fuera de duda, su implementación viene resultando compleja y difícil, básicamente por dos razones: una cultura organizacional centrada en el individualismo, por tanto, en el trabajo individual, máximo en el trabajo en grupo, y porque implica incursionar en nuevos procesos de aprendizaje para los cuales no hay la experiencia necesaria, ni la disposición suficiente. Por ejemplo, tener un profundo conocimiento sobre la manera de ser de las personas con quienes vamos a compartir el trabajo en equipo. El individualismo no pasa por eso. Se asume suficiente que el trabajador sepa lo que tiene que hacer. En cambio, el trabajo en equipo, que además va a transformar la dinámica de las reuniones de trabajo, plantea el reto de conocerse más para obtener lo mejor de cada una de las personas involucradas.

En segundo lugar, el autor citado reconoce que de nada serviría los esfuerzos por su implementación si, primero no se logra desarrollar habilidades sociales como las presentadas, fomentar el desapego, y particularmente, romper el paradigma que pensar diferente a como lo hacen los demás y convencerse que pensar diferente enriquece el equipo y ayuda a tomar mejores decisiones. Como es conocido, las personas usualmente críticas, las que usualmente cuestionan y piensan diferentes son mal vistas, con mayor razón si los directivos y los propios docentes esperan que predominen los “chi cheñó”, lo que siempre están de acuerdo con todo; y dejan de lado o poco reconocen el aporte de quienes tiene posturas críticas, para encontrar otras salidas y evidenciar errores,

En tercer lugar, se plantea la necesidad de modificar la concepción del conflicto como algo, siempre negativo y peligroso. El trabajar en equipo requiere entender que el conflicto debe ser asumido como falta de acuerdo de las opiniones, lo que es usual en personas que son distintas y piensan distinto, por lo cual va a ocurrir recurrentemente, pero que bien manejado puede terminar enriqueciendo el trabajo y el desempeño conjunto, especialmente, porque

permite superar prejuicios, que usualmente manipulan nuestras apreciaciones, y entorpecen una buena comunicación.

En cuarto lugar, el manejo eficaz y eficiente de las reuniones de trabajo. Por tanto, que la reunión logre los resultados deseados, con el ahorro suficiente de tiempo y otros valiosos recursos. Pero eso exige de una clara definición de los propósitos de la reunión, de sus objetivos y metas, para que haga sentir a los participantes que vale la pena participar y que realmente responde a una necesidad conjunta de la organización. Asimismo, que se planifique la reunión y se precise la agenda, antes de comenzar la reunión, pero mejor si previamente la comparte o concuerda. Como dice Fischman, cuando no hay objetivos y metas claras, los participantes de la reunión difícilmente se van a comprometer y cohesionar. Y porque, cuando no se define la agenda es cómo manejar un velero sin timón. Asimismo, administre la reunión evitando concentraciones de opiniones y ejerciendo una dirección abierta y fluida.

En quinto lugar, el soporte gerencial necesario, que necesariamente pasa por un cambio de paradigma en torno a cómo orientar los procesos administrativos, a un nuevo estilo de gestión y de mando. Por tanto, un nuevo ambiente marcado por estilos que vayan de lo directivo a lo consultivos, participativos, teniendo como telón de fondo la disposición a eliminar fronteras y aunar esfuerzos.

En sexto lugar, asumir la convicción que trabajar en equipo significa valorar la diversidad de maneras de ser, pensar ya actuar de las personas que integran el equipo. En el caso de las maneras de ser no solo está en juego la personalidad, sino, también los temperamentos diferenciados de las personas, aquello que de modo natural está a la base del carácter y el comportamiento, lo cual plantea el gran reto de conocerse y conocer a los demás de una manera más profunda, para tener en cuenta cuales son los límites ya las potencialidades de aporte de unos y otros.

Aprender a compartir resultados y asumir responsabilidades conjuntamente, lo cual pasa por que los asistentes hagan suyas las tareas y los compromisos, de tal manera que los resultados sean asumidos por todos. Todos se sientan responsable de las decisiones y sus consecuencias.

## CONCLUSIONES

- ❖ Las estrategias participativas permiten el logro de objetivos y metas, siempre y cuando éstas se desarrollen de forma secuencial, planificadas y bien organizadas sistemáticamente entre todos los integrantes de una organización y permitir, por lo tanto; una interacción participativa y horizontal.
- ❖ El trabajo en equipo más que una modalidad del trabajo para las modernas organizaciones es un agente clave para lograr cambios importantes en los sistemas y procesos de gestión. Sin embargo, deben darse ciertas condiciones básicas, cuya presencia y desarrollo resultan indispensables.
- ❖ El desarrollo de reuniones de trabajo y de habilidades sociales en la plana docente de la institución educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, no vienen teniendo mucho éxito, según los resultados de la encuesta ambos aspectos reciben una valoración media de 2.37 y 2.80 respectivamente, ambos se aproximan más a una opción neutral, lo que significa que presentan un bajo reconocimiento. Situación, bastante común ya que no se trabaja en base a las necesidades de los trabajadores.
- ❖ El nivel de interdependencia y cooperación interna en la institución educativa antes mencionada no se viene desarrollando de forma adecuada; y esto se muestra en los valores promedios obtenidos a través de la encuesta: 2.76 y 2.85, valores que se inclinan más por una opción neutral, esto muestra que el nivel de confianza y cooperación relativamente no es buena sin embargo; ambos necesitan ser trabajados para convertirlo en factor potencial de una gestión participativa y del trabajo en equipo.
- ❖ El promover y fortalecer un sistema de comunicación organizacional en base al ejercicio de una comunicación horizontal, abierta y participativa permitirá afianzar mecanismos participativos de comunicación funcional e interpersonal.
- ❖ Nuestra propuesta descansa en estrategias concretas orientadas al fortalecimiento de los componentes participativos señalados, en la perspectiva de sostener el trabajo en equipo a nivel docente, como eje de una gestión participativa en la institución educativa “Augusto B. Leguía” de la ciudad de Mochumí, provincia y región Lambayeque.

## **RECOMENDACIONES**

- ❖ Creemos necesario ampliar y profundizar el presente estudio incorporando otros referentes participativos, apuntando a penetrar más en su naturales y sentido.
- ❖ Asimismo, ninguno de los aspectos participativos abordados, podrán devenir en soportes de una gestión participativa, sino se desencadena su ejercicio y práctica real y efectiva, en base a la puesta en marcha de estrategias como las aquí planteadas.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ball, Stephen (1989). Trabajo y Aprendizaje cooperativo ¿moda o solución? Universidad Las Palmas. Tesis presentada en Facultad de Ciencias de la Comunicación. España.
- Ballesteros Ugarte, Franco (2011). El trabajo en equipo en las decisiones organizativas en la Institución Educativa estatal N° 019; San Martín de Porres”; de la Provincia de Lima; Tesis para optar el grado académico de magister en Educación
- Burs y Bass (1988). Teoría del liderazgo transformacional. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Cosmos.
- Bereaún Quiñones, Lida (1988). El liderazgo para generar capacidades. Buenos Aires, Argentina. Editorial Kapelusz.
- Bass, Bernard (1988). Las 8 dimensiones del liderazgo transformacional. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Cosmos.
- Bass, M.A. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. Madrid, España. Fundación Dialnet
- Bonals, Joan (1996). El trabajo en equipo del profesorado, Barcelona, Editorial Graó,
- Coronel, J.M. (1995). La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Huelva: Universidad de Huelva.
- Carmen Gutiérrez, Patricia. (2013). Implementación de estrategias participativas para mejorar la comprensión lectora en los alumnos (as) del sexto grado “b” de educación primaria de la institución educativa “Fe y Alegría N° 49”. Piura, Perú. Universidad de Piura.
- Carpio Torreblanca, Patricia; 2012; “Trabajo y Aprendizaje cooperativo ¿moda o solución?” España. Universidad Alicante.
- Cidoncha Falcón, Vanessa (2008) “Trabajo y Aprendizaje cooperativo ¿moda o solución?”. Madrid, España. Tesis presentada en Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Las Palmas.
- Cabero Almenara, J. y Martínez Sánchez, F. (2001). Nuevos canales de comunicación en la enseñanza. Colección de Enseñanza y Medios. Madrid, España. Editorial Centro de estudios Ramón Areces. S.A
- Delgado Pineda, Miguel (2002). Herramientas de trabajo en grupo. España. Editorial UNED.
- Díaz Barriga (2003). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México. Editorial Mc. Graw-Hill.

- Espejo Rojas Luis (1989). Administración Educativa. Lima, Perú. Editora la Marina S.A.
- Esteve, José M. (1999). La formación inicial de los Profesores de secundaria. Una reflexión sobre el curso de cualificación pedagógica. Barcelona. Editorial Ariel S.A.
- Geldres Bordini, Vicente (2002). La actitud transformacional en la gestión institucional. Universidad Complutense. Madrid, España. Editorial Peninsular, segunda edición.
- Ivancevich, A. (2002). Herramientas de trabajo en grupo. España. UNED
- Izquierdo, Conrad (1996). La reunión de profesores. Participar, observar y analizar la comunicación en grupo. Barcelona, España. Editorial Paidós.
- Jares, Xesús R. (1995). Contexto organizativo y resolución de conflictos en los centros educativos, en Volver a pensar la escuela (Vol. II), Madrid, España. Ediciones Morata.
- Liston Daniel; Zeichner Kenneth (1993). Formación del profesorado y condiciones sociales de la escolarización. Madrid, España.
- Lazarte, Aldo (2007). Políticas sociales y gestión pública; PUCP; Conferencia tratada en “Los desafíos de las políticas de Estado en América Latina”; Lima; Setiembre-2007.
- Lombardi Biondi, Miguel (2007). La formación de emprendedores en la educación latinoamericana. Buenos Aires; Argentina. Edición Progreso, págs. 116
- LUCERO, M. M.; “Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo”. 2005; Revista Iberoamericana de Educación.
- Leithwood, Kenneth (1993). Los líderes transformacionales. Barcelona, España. Editora Pirámide, segunda edición; págs.114
- Leithwood, Kenneth (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, 304.
- Maraboli, Ana (2016). Teoría de la Participación: Gestión Participativa. Editorial Independently Published.
- Martínez Fajardo, Carlos Eduardo (2005). “Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas. Universidad Nacional De Colombia. Bogotá, Colombia.
- Morante La Hoz, Clotilde (2005). Los desafíos institucionales de hoy ¿Una incertidumbre?; Buenos Aires, Argentina. Edición Mosca Azul; págs. 218.

- Marrero Acosta, Javier(1995). La cultura de la “colaboración” y el desarrollo profesional del profesorado, en Volver a pensar la escuela (Vol. II), Madrid, España. Ediciones Morata.
- Perkins, D. (1995). La escuela inteligente. Madrid, España. Editorial Gedisa. Págs. 277.
- Salinas, J. (1995). Organización escolar y redes: Los nuevos escenarios del aprendizaje.
- Silva Fernández Miguel (2006). Programa de liderazgo democrático y participativo. Lima, Perú. Editora Universal.
- Starrat, Robert (1995). El liderazgo transformacional en la globalización. México. Editorial Panamericana; págs. 336
- Sacristán, José Gimeno (1997). Docencia y Cultura Escolar. Reformas y modelo educativo, Buenos Aires, Argentina. Lugar Editorial.
- Surdo, Eduardo (1998). La magia de trabajar en equipo. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Tudge: Vigotsky (1993). La zona de desarrollo próximo y su colaboración en la práctica de aula. Nueva York, Estados Unidos. Universidad de Cambridge. pp. 769-783.
- Vargas Vásquez, Delia Mercedes, 2010. “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos”. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.
- Correa De Urrea Amanda, Avarez Atehortúa Angelica, Correa Valderrama Sonia. La gestión educativa un nuevo paradigma. Medellin, Colombia. Fundación Universitaria Luis Amigó.
- PEREZ, Julio, la gestión participativa. Mayo 2006.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Encuesta**

### **ENCUESTA SOBRE ASPECTOS PARTICIPATIVOS QUE ESTAN A LA BASE DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Lea atentamente cada ítem sobre las condiciones básicas para implementar el trabajo en equipo y marque con un aspa la calificación que juzga conveniente.

#### **INTERDEPENDENCIA**

- a. Entre los docentes prima un alto nivel de confianza en los demás.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- b. A nivel docente existe una comunicación fluida y compartida
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- c. Entre los docentes existe la propensión hacia una mutua dependencia
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- d. Entre los docentes existe una relación y trato equitativo
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- e. A nivel docente existen relaciones de reciprocidad
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

#### **COOPERACIÓN**

- f. El trabajo docente se sustenta en la colaboración entre pares.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

- g. El trabajo docente supone compartir espacios y recursos.
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |
- h. Los docentes aúnan esfuerzos y comparten responsabilidades
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |
- i. El trabajo docente implica interrelaciones positivas
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |
- j. El trabajo docente promueve la solidaridad entre pares
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |

## **CALIDAD DE LAS REUNIONES DE TRABAJO**

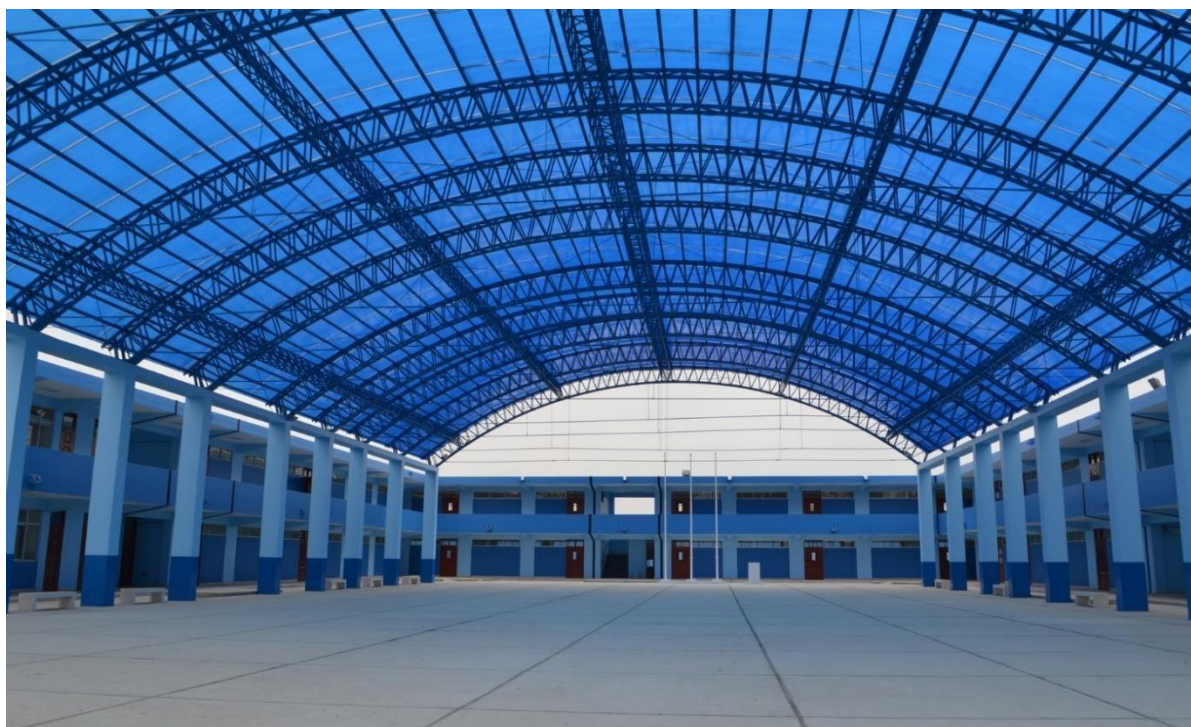
- k. Los objetivos y agenda de la reunión se acuerdan previamente y en conjunto
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |
- l. Los objetivos y la agenda responden realmente a las necesidades
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |
- ll. Existe un estatuto o código democrático para el manejo y funcionamiento de las reuniones de trabajo
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |

- m. El directivo o jefe delega la conducción de las reuniones de trabajo
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |
- n. Se evalúa las reuniones en razón a sus resultados y como mejorar las siguientes
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |

## **HABILIDADES INTERPERSONALES**

- o. Nuestro relacionamiento se sustenta en la empatía
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |
- p. Nos caracteriza la asertividad
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |
- q. Sabemos escuchar a quienes interactúan con nosotros
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |
- r. Se fomentan las actitudes personales positivas
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |
- s. Nos caracteriza el pensamiento positivo
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo    | (   ) |
| De acuerdo               | (   ) |
| Neutral                  | (   ) |
| En desacuerdo            | (   ) |
| Totalmente en desacuerdo | (   ) |

## Anexo II: Registro fotográfico







**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 088-VIRTUAL**

Siendo las **11:30 horas**, del día **viernes 27 de agosto de 2021**, se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/moq-jpco-uza>** los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 0643-2021-V-D-NG-FACHSE**, de fecha **23 de junio 2021**, integrado por:

Presidente	: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.
Secretario	: M.Sc. Elmer Llanos Díaz.
Vocal	: M. Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario.
Asesor Metodológico	: Dr. Percy Carlos Morante Gamarra.
Asesor Científico	:



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVAS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA PLANA DOCENTE DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "AUGUSTO B. LEGUÍA" CIUDAD DE MOCHUMÍ, PROVINCIA Y REGIÓN DE LAMBAYEQUE, 2017"** presentada, por el tesista **SANDOVAL BALDERA DE SAMPÉN YESSICA DEL PILAR** para obtener el **Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación** mención de **Gerencia Educativa Estratégica**. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(15) (QUINCE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **REGULAR**

Siendo las **12.25 horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

<b>Dr. César Augusto Cardoso Montoya</b>	<b>M. Sc. Elmer Llanos Díaz</b>	<b>M. Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario</b>
Presidente	Secretario	Vocal

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

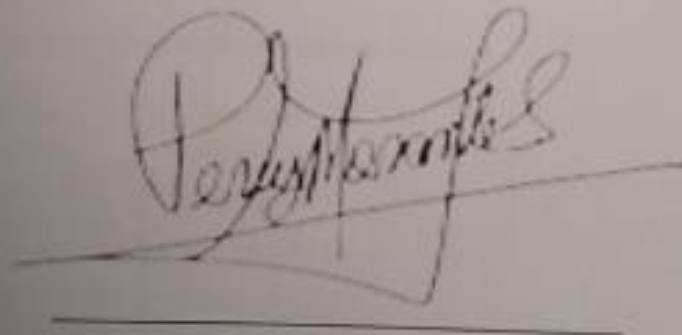
YO, Percy Carlos Morante Gamarra Docente/ Asesor de tesis/  
revisor del trabajo de investigación, de la  
estudiante Yessica Del Pilar Sandoval Baldero de Sampeñ

titulada: Estrategias de gestión participativas para fomentar el trabajo  
en equipo en la plana docente del nivel secundario de la institución educativa  
"Augusto B. Leguía" ciudad de Moche, provincia y región de Lambayeque, 2017

luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un  
índice de similitud de 18 % verificable en el reporte de similitud del programa  
Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias  
detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con  
todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la  
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 23 de mayo del 2024



NOMBRES Y APELLIDOS

ASESOR

---

---

Estrategias de gestión participativa para fomentar el trabajo en equipo en la plana docente del nivel secundario de la institución educativa Augusto B. Leguía ciudad de Mochumí, provincia y región Lam

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---



FUENTES PRIMARIAS

---

1	<b>www.ensj.edu.mx</b> Fuente de Internet	2%
2	<b>es.wikipedia.org</b> Fuente de Internet	1%
3	<b>repositorio.uladech.edu.pe</b> Fuente de Internet	1%
4	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	1%
5	<b>ticsm.org</b> Fuente de Internet	1%
6	<b>www.munimochumi.gob.pe</b> Fuente de Internet	1%
7	<b>www.efdeportes.com</b> Fuente de Internet	1%
8	<b>www.significados.com</b>	

---

---

	Fuente de Internet	1 %
9	<a href="http://www.clavei.es">www.clavei.es</a> Fuente de Internet	1 %
10	<a href="http://degerencia.com">degerencia.com</a> Fuente de Internet	1 %
11	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1 %
12	<a href="http://direccionyliderazgo.com">direccionyliderazgo.com</a> Fuente de Internet	1 %
13	Submitted to Universidad Autónoma de Chiapas Trabajo del estudiante	<1 %
14	<a href="http://virtual.funlam.edu.co">virtual.funlam.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://conedsup.unsl.edu.ar">conedsup.unsl.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://psicologiaymente.com">psicologiaymente.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://comprar-libros.net">comprar-libros.net</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://s3.amazonaws.com">s3.amazonaws.com</a> Fuente de Internet	<1 %



M. Sc. Percy Carlos Morante Gamarra  
Asesor

20	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1 %
21	Submitted to Universidad Catolica de Santo Domingo Trabajo del estudiante	<1 %
22	<a href="http://www.eumed.net">www.eumed.net</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://repositorio.uancv.edu.pe">repositorio.uancv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://cristinaemprendimiento.blogspot.com">cristinaemprendimiento.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
26	Submitted to Universidad Francisco de Vitoria Trabajo del estudiante	<1 %
27	<a href="http://www.eclac.cl">www.eclac.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://www.cclam.org.pe">www.cclam.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://www.perulng.com">www.perulng.com</a> Fuente de Internet	<1 %



**M. Sc. Percy Carlos Morante Gamarra**  
Asesor



31	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
32	www.educared.org.ar Fuente de Internet	<1 %
33	noticia.educacionenred.pe Fuente de Internet	<1 %
34	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
35	www.pinterest.com.mx Fuente de Internet	<1 %
36	html.rincondelvago.com Fuente de Internet	<1 %
37	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
38	Submitted to Universidad Privada San Juan Bautista Trabajo del estudiante	<1 %
39	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
40	prgaprogram.org Fuente de Internet	<1 %
41	archive.org Fuente de Internet	<1 %



M. Sc. Percy Carlos Morante Gamarra  
Asesor



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Yessica Del Pilar Sandoval Baldera  
Título del ejercicio: Proyecto tesis 1  
Título de la entrega: Estrategias de gestión participativa ...  
Nombre del archivo: TESSIS\_DE\_MAESTRIA\_10\_diciem...  
Tamaño del archivo: 979.03K  
Total páginas: 83  
Total de palabras: 22,060  
Total de caracteres: 117,784  
Fecha de entrega: 12-dic-2020 08:30a.m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 1473094864

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ  
GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN

Unidad de Posgrado de  
Ciencias Históricas Sociales y Educación

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA



TESIS

Estrategias de gestión participativa para fortalecer el trabajo en equipo  
en la plana docente del nivel secundario de la institución educativa  
"Augusto B. Leguía" ciudad de Moche, provincia y región

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la  
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Investigadora: Sandoval Baldera, Yessica del Pilar  
Asesor: Marcelo Viqueza Weber

Lambayeque, 2017.