



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

TESIS

Estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional docente del nivel primario en la Institución Educativa N° 10094 “Rosa Muro Guevara de Barragán” del distrito de Manuel Antonio Mesones Muro, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2015 - 2016

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

AUTORES:

**MANAYAY CALLACA, CARLOS JOSE
RODRIGUEZ DE LA CRUZ JAMES WILLIAM**

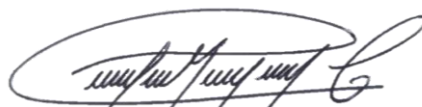
ASESOR:

GARCÍA CABALLERO, RAFAEL CRISTÓBAL

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2019**

Estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional docente del nivel primario en la Institución Educativa N° 10094 “Rosa Muro Guevara de Barragán” del distrito de Manuel Antonio Mesones Muro, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2015 - 2016

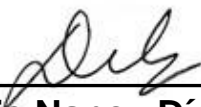
Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.



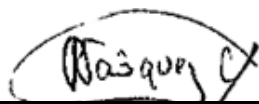
Manayay Callaca Carlos Jose



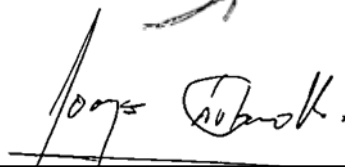
Rodriguez De La Cruz James William



**Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos
Presidente**



**MSc. Carlos Vásquez Crisanto
Secretario**



**Dr. Jorge Castro Kikuchi
Vocal**



**Dr. Rafael C. García Caballero
Asesor**



Nº 000040



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 8:30 horas del día 11 de febrero del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 358-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 07/02/2019 conformado por:

Dra. Doris Nancy Díaz Vallín PRESIDENTE(A)

MSc. Carlos Visquey Brizante SECRETARIO(A)

Dr. Jorge Castro Kikumí VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional docente del nivel primario en la Institución Educativa N° 10094 'Rosa Muro Guerra de Barragán' del distrito de Manuel Antonio Meares Muro, Provincia de Ferreñafe, Región Lambayeque, 2015-2016

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) JAMES WILLIAM RODRIGUEZ DE LA CRUZ

CARLOS JOSÉ MANAYAY CALLACA

Y asesorado por Dr. Rafael García Caballero

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 362-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 08/02/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a los sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 65 puntos que equivale al calificativo de REGULAR

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 9:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO

[Firma]
VOCAL

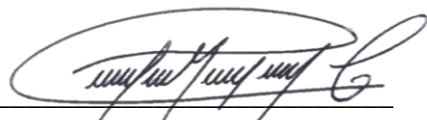
Observaciones:

Resolución primigenia de designación de fondos es
1712-2016-UP-D-FACHSE de fecha 11/08/2016

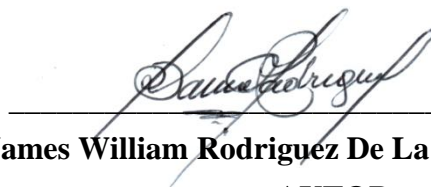
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Nosotros, Carlos José Manayay Callaca y James William Rodriguez De la Cruz investigadores principales, y Dr. García Caballero Rafael Cristóbal asesor del trabajo de investigación “Estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional docente del nivel primario en la Institución Educativa N° 10094 “Rosa Muro Guevara de Barragán” del distrito de Manuel Antonio Mesones Muro, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2015 - 2016” 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, 11 de febrero de 2019



Carlos Jose Manayay Callaca
AUTOR



James William Rodriguez De La Cruz
AUTOR



Dr. Rafael C. García Caballero
ASESOR

DEDICATORIA

A mis padres (José y Mauricio) y a todos mis hermanos, quienes, sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo, y sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos.

A mi esposa Yessica, que siempre está a mi lado dándome su apoyo en los momentos más difíciles y mi pequeña Yuleydi, que es mi fuerza para continuar en la lucha.

CARLOS

Esta tesis la dedico con todo amor y cariño a Dios, por darme la oportunidad de ponerme en el camino de poder lograr muchas cosas bonitas de la vida y brindarme una familia maravillosa.

A mis padres José Hortencio y Julia por haberme sabido guiar por un buen sendero, a mi esposa Lucía por ser mi confidente de todos mis aciertos y desaciertos, a mis amados hijos: Crikssy, James Dennis, Karen y Julia, quienes han sido mi fortaleza para continuar adelante, a mis nietas: Daleska, Nahomi y Camila, quienes han terminado de llenar mi felicidad

A la Universidad Pedro Ruiz Gallo, por brindarme la formación profesional, a mi asesor Dr. Rafael García, por dedicarme tiempo, aportes y experiencias en este trabajo de investigación.

JAMES.

AGRADECIMIENTO

Al director de la Institución Educativa y a
mis colegas. A mis profesores, asesores y
amigos.

A mi familia, en especial, a mi madre. A mi
padre que está en cielo desde ahí me guía
por un buen camino.

Y a mi esposa y pequeña Yuleydi Por su
apoyo incondicional.

CARLOS.

A Dios todo poderoso, por darme la bendición
cada día, la vida, la salud y las fuerzas para luchar
con cada uno de estos retos, a la universidad
Pedro Ruiz Gallo por haberme dado la
oportunidad de ser parte de ella y albergarme en
su seno, permitiéndome de esta manera estudiar
mi posgrado.

Agradecer también al profesor asesor de tesis Dr.
Rafael García Caballero, ya que ha sido un
privilegio poder contar con su guía y ayuda en
este trabajo de investigación como un galardón
más de mi vida profesional.

Para finalizar agradezco a mi padre que está en el
cielo al haberme dejado buenas enseñanzas, a mi
madre por ser mi motor y motivo de seguir
forjándome, a mi esposa por ser mi fiel
compañera y confidente en cada uno de mis
aciertos y desaciertos, y finalmente mis hijos por
ser mi fortaleza y mis sueños. A todos ellos
¡gracias!

JAMES

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	4
1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL DE LA I.E. N° 10094 “ROSA MURO GUEVARA DE BARRAGÁN” DEL DISTRITO DE MANUEL ANTONIO MESONES MURO, PROVINCIA DE FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE.	4
1.1.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.....	4
1.1.2. EL DISTRITO DE ANTONIO MESONES MURO.	6
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO: CLIMA ORGANIZACIONAL.	9
1.3. SITUACIÓN HISTÓRICA CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	11
1.4. METODOLOGÍA.....	13
1.4.1. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	14
1.4.2. POBLACIÓN MUESTRAL.....	14
1.4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	14
1.4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	15
1.4.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	15
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	16
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	16
2.2. SUSTENTO TEÓRICO	20
2.2.1. TRABAJO EN EQUIPO	20
2.2.2. CONCEPTO DE TRABAJO EN EQUIPO.....	22
2.2.3. DIFICULTADES PARA EL TRABAJO DE EQUIPO.....	23
2.2.4. EFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	26

2.2.5. ALGUNOS CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO EN EQUIPO.....	27
2.3. LIDERAZGO CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.3.1. TEORÍAS DEL LIDERAZGO.....	32
CAPITULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	47
3.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	48
3.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	72
3.1.3. TRABAJO EN EQUIPO	84
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:	91
3.3. PROPUESTA TEÓRICA	93
3.3.1. PRESENTACIÓN	94
3.3.2. FUNDAMENTACIÓN.....	94
3.3.3. JUSTIFICACIÓN	95
3.3.4. OBJETIVOS	95
3.3.5. PROPUESTA	95
3.3.6. METODOLOGÍA. ES ACTIVA-PARTICIPATIVA	100
3.3.7. CRONOGRAMA DE ACCIONES	101
3.3.8. EVALUACIÓN	101
CONCLUSIONES:	103
RECOMENDACIONES.....	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
ANEXOS	106

RESUMEN

El objetivo del presente informe de tesis es proponer estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 10094 “ROSA MURO GUEVARA DE BARRAGÁN” del distrito de Manuel Mesones Muro, de la provincia de Ferreñafe en la región Lambayeque. El clima laboral, la cultura organizacional y el trabajo en equipo no son los más apropiados para una eficiente gestión institucional en favor de los estudiantes; es por ello que nos planteamos la siguiente hipótesis de trabajo: Si se propone estrategias de trabajo en equipo, entonces posiblemente mejore el clima organizacional de la Institución Educativa N° 10094 “ROSA MURO GUEVARA DE BARRAGÁN” del distrito de Manuel Mesones Muro, de la provincia de Ferreñafe en la región Lambayeque. Metodológicamente se ha trabajado con la totalidad de docentes, aplicándose ciertos cuestionarios para conocer el clima organizacional, la cultura organizacional y niveles del trabajo en equipo. Nuestra propuesta referida a estrategias de trabajo en equipo, posiblemente mejore el clima organizacional del referido centro educativo.

Palabras clave: Clima organizacional, cultura organizacional, trabajo en equipo.

ABSTRACT

The objective of this thesis report is to propose teamwork strategies to improve the organizational climate of Educational Institution N ° 10094 "ROSA MURO GUEVARA DE BARRAGÁN" of the district of Manuel A. Mesones Muro, of the province of Ferreñafe in the Lambayeque region. The work climate, organizational culture and teamwork are not the most appropriate for efficient institutional management in favor of students; This is why we propose the following working hypothesis: If teamwork strategies are proposed, then possibly the organizational climate of Educational Institution No. 10094 "ROSA MURO GUEVARA DE BARRAGÁN" in the district of Manuel Mesones Muro, of the Province of Ferreñafe in the Lambayeque region will improve. Methodologically, we have worked with all the teachers, applying questionnaires to acquire knowledge about organizational climate, organizational culture and levels of teamwork.

Keywords: Organizational climate, organizational culture, teamwork.

INTRODUCCIÓN

El presente informe de tesis denominado: ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE DEL NIVEL PRIMARIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10094 “ROSA MURO GUEVARA DE BARRAGÁN” DEL DISTRITO DE MANUEL ANTONIO MESONES MURO, PROVINCIA DE FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE,

2015 - 2016, nace de observar que en el centro educativo arriba mencionado existe un deficiente clima organizacional el mismo que se manifiesta en relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.), no es el más adecuado, inexistencia de un sistema de recompensas por el buen trabajo, la comunicación organizacional no asertiva, existen conflictos entre docentes, no se fomenta el trabajo en equipo, el ambiente de trabajo inapropiado, no se distingue claramente las funciones, los recurso económicos y materiales son mínimos, el nivel de identificación con la institución es muy bajo; entre otros.

En este sentido, nuestro objeto de estudio lo constituye el proceso de gestión administrativa y, nuestros objetivos los declaramos de la siguiente manera: Objetivo general:

Proponer estrategias de trabajo en equipo, para mejorar el clima organizacional en la I.E N° 10094 “Rosa Muro Guevara de Barragán” del distrito de Manuel Antonio Mesones Muro, de la provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

Los objetivos específicos:

- a) Diagnosticar la cultura organizacional, el clima laboral y el trabajo en equipo, b) teorizar respecto de cultura organizacional, clima laboral y trabajo en equipo y c) diseñar la propuesta teórica.

En consecuencia, la hipótesis de trabajo quedó establecida de la siguiente manera: La propuesta de estrategias de trabajo en equipo, mejorará el clima organizacional en la I.E N° 10094 “Rosa Muro Guevara de Barragán” del distrito de Manuel Antonio Mesones Muro, de la provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

El campo de acción lo constituyen las estrategias de trabajo en equipo.

Los equipos se han considerado como entidades complejas, dinámicas y adaptables,

integradas en un sistema de multinivel. Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización. Hackman (1987), en su modelo nos define este sistema como el proceso de trabajo en equipo (INPUT-PROCES- OUTPUT). El modelo define los elementos necesarios para llevar a cabo un buen trabajo conjuntamente por un grupo de personas en equipo y el proceso que se lleva a cabo dando lugar a aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento que se dan en un equipo teniendo en cuenta el factor tiempo (Cohen et al., 1997; González Romá, 2008; Ilgen, Hollenbeck, Johnson, et Jundt, 2005; Kozlowskiet Ilgen, 2006; Rousseau et. al. 2008, Gil, Rico te Sánchez-Manzanares, 2008).

Los equipos no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. Existen en contextos determinados, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y un tiempo, y se adaptan a las demandas circunstanciales más relevantes (Kozlowski et Ilgen, 2006).

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido.

Algunos autores (Sarasola, 2000; Perrenoud, 2003; Allen, 2006), ponen en evidencia el carácter multidimensional de la competencia, como una combinación de saberes, técnicas, actitudes, dispositivos y comportamientos orientados hacia la actividad profesionales. Bunk (1994) ilustra está multidimensionalidad proponiendo 4 clases de competencias: técnicas (el saber), metodológicas (el saber hacer), personales (saber ser), y sociales (saber participar).

Bunk, como Echevarría (1996, 2002), Wittorski (1998) y Sarasola (2000) definen la competencia en una lógica de acción integradora en el contexto real o escenario profesional.

Por otra parte, parece necesario enmarcar la competencia de trabajo en equipo por su carácter transversal, por entrar en juego en una gran diversidad de situaciones de muchas y muy distintas profesiones (Wittorski, 1998; Echevarría, Isus i Sarasola, 2002).

Considerando que la investigación es de tipo mixto, en el nivel descriptivo con propuesta y, según su diseño no experimental.

Metodológicamente se trabajó con la totalidad de los docentes del nivel primario; a quienes se les aplicó tres instrumentos de recojo de datos: uno para conocer los niveles del clima

organizacional imperante en el centro educativo, otro para conocer los aspectos de la cultura organizacional y finalmente uno para conocer su predisposición al trabajo en equipo.

Los resultados obtenidos de dicho diagnóstico, nos llevaron a afirmar que existen deficiencias en la gestión administrativa de dicha institución, derivadas del desfavorable clima organizacional.

Considerando que el clima laboral es de suma importancia en la planificación, dirección, ejecución de los planes de trabajo y el monitoreo y control de las tareas docentes; hemos propuesto una serie de estrategias centradas en el trabajo en equipo conducentes a mejores relaciones personales, colaboración, fijar lazos de amistad y compañerismo, motivación para trabajar, entre otras.

La presente tesis está estructurada en tres capítulos:

En el primer capítulo, se analiza la situación contextual donde se ubica la institución educativa, la situación tendencial del clima organizacional, y la metodología utilizada en la elaboración del presente informe.

En el segundo capítulo, se analizan las teorías derivadas de las variables de trabajo: Trabajo en equipo y clima organizacional.

En el tercer capítulo se analizan los resultados del diagnóstico sobre cultura organizacional. Clima laboral y trabajo en equipo. Los resultados no son favorables en la consolidación del clima organizacional.

Asimismo, contiene la propuesta de estrategias como aporte teórico.

Los autores

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

Uno de los aspectos dentro de la administración de recursos humanos y de gestión, lo constituye el clima organizacional. Las instituciones educativas, son organizaciones encargadas de impartir conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas a los estudiantes. Dentro de la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación y el clima son elementos sustanciales para una eficiente gestión institucional.

El trabajo en equipo en la consecución de los objetivos institucionales es de suma importancia.

1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL DE LA I.E. N° 10094 “ROSA MURO GUEVARA DE BARRAGÁN” DEL DISTRITO DE MANUEL ANTONIO MESONES MURO, PROVINCIA DE FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE.

1.1.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.

La Institución Educativa 10094 “ROSA MURO GUEVARA DE BARRAGAN”, del distrito Manuel A. Mesones Muro, de la provincia de Ferreñafe, data del año 1945 y se le reconoce oficialmente como Escuela Primer Grado Mixta N° 2156, contando como DIRECTORA la Profesora ROSA OTILIA LEÓN FLORIAN.

Durante un largo período de dos décadas se suceden en la Dirección de la Institución Educativa los Profesores: LEONCIO MURILLO, CLEMENTINA DÁVILA, ANA MARIA SEGARRA, HEMERITA SONO, GIOCONDA UBILLUS, JOSÉ A. CAJO LEONARDO, RITELA PÉREZ OBANDO entre otros. Y como docentes: JOSÉ PÉREZ ALCANTARA, AGUSTINA MOZO DE OLIVA, TOMASA CABREJOS, GLORIA DURAND, RICARDO COTRINA VEGA y muchos más.

Pero a partir del año 1971 en que la entonces Escuela Primaria Grado Mixta N° 2156, cambia de denominación por Escuela Primaria Mixta N° 10094.

Hasta entonces la escuela había funcionado en un ambiente del ex Molino Hidráulico “Ingenio Tres Tomas”, y posteriormente en un local construido por la propia comunidad mesoniana que fue donado por el Dr. GENARO BARRAGÁN MURO.

En el año 1983 asume la Dirección de la Institución Educativa, la profesora: MARGOT CHANAME CASAS.

El 27 de febrero de 1985, se amplía el servicio educativo al nivel secundario adquiriendo la denominación de Colegio Estatal de Educación Primaria y Secundaria de Menores 10094 Área Ciencias y Humanidades.

La Municipalidad Distrital mediante Resolución Municipal N° 050285, de fecha 14 de febrero de 1985, donó un área de terreno de 3465 m² para la construcción del local secundario. Posteriormente, hacia el 25 de junio de 1994 y mediante Resolución Directoral N° 1174, una vez más se modifica la denominación de la Institución Educativa por Colegio Estatal de Educación Primaria y Secundaria de Menores 10094 “ROSA MURO GUEVARA DE BARRAGAN”, tal como se le reconoce en los actuales momentos.

El nombre de ROSA MURO GUEVARA DE BARRAGÁN responde al gesto de reconocimiento al Dr. GENARO BARRAGAN MURO, benefactor de la Institución Educativa en honor a la memoria de su madre.

En el año 2003, ante el cese laboral de la Profesora MARGOT CHANAMÉ CASAS, asume la DIRECCIÓN de la Institución Educativa el Profesor JOSE DOLORES VILLAR MENDOZA en calidad de DIRECTOR ENCARGADO quién ejerce el cargo hasta el Mes de MAYO – 2006, ante la reasignación del Prof. JOSÉ DEL CARMEN MARTINEZ CORNETERO y a partir del año 2011 asume la dirección del plantel por Reasignación el Profesor: JORGE ANTONIO CORTEZ FERNANDEZ, hasta la actualidad.

VISIÓN INSTITUCIONAL

SOMOS UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE BRINDA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD, CON INCLUSIÓN DE NECESIDADES ESPECIALES, DE CARÁCTER INTERCULTURAL, CON EQUIDAD DE GÉNERO, CON PROFESORES CALIFICADOS, COMPROMETIDOS CON EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE Y USO CORRECTO DE LAS TICS.

MISIÓN INSTITUCIONAL

“BRINDAMOS ATENCIÓN EDUCATIVA EN PRIMARIA Y SECUNDARIA DE MENORES CON DOCENTES COMPROMETIDOS EN IMPARTIR UNA EDUCACIÓN CENTRADA EN LA CONSTRUCCIÓN DE APRENDIZAJES Y VALORES QUE APORTAN A LA TRANSFORMACIÓN POSITIVA DE LA EDUCACIÓN PERUANA”

Cuadro N° 1:

Personal docente.

DIRECTIVOS/DOCENTES		CANTIDAD
Director(a)		01
Docentes	Nombrados	21
	Contratados	02

FUENTE: CAP.

Cuadro N° 2:

Estudiantes.

GRADOS	SECCIONES	N° DE ESTUDIANTES
Primero	02	45
Segundo	02	40
Tercero	01	32
Cuarto	02	34
Quinto	02	37
Sexto	01	29
TOTAL	10	217

Nómina de Matrícula.

Cuadro N° 3:

Infraestructura.

DESCRIPCIÓN/CANTIDAD	CANTIDAD
Número aulas	12
Número bibliotecas	00
Número de losas deportivas	01
Número Servicios higiénicos	02
Número de laboratorios	00
Salas multimedios	01
Otros	02

Margesí de bienes.

1.1.2. EL DISTRITO DE ANTONIO MESONES MURO.

El distrito peruano de Manuel Antonio Mesones Muro, también conocido como Tres Tomas, es uno de los seis distritos que componen la provincia de Ferreñafe, bajo la administración del Gobierno Regional de Lambayeque, en el norte de Perú.

El distrito fue creado mediante Ley del 17 de febrero de 1951, en el gobierno del presidente Manuel A. Odría.

Capital: Manuel Antonio Mesones Muro.

Extensión geográfica: 200,57 km².

Altura: 62 m.

Límites:

Norte : Mochumí y Pítipo

Sur : Picci

Este : Chongoyape

Oeste : Ferreñafe

Coordenadas Geográficas:

79° 44' 39" W. de Greenwich

6° 38' 47" W. de Greenwich

Altitud: 62 metros sobre el nivel del mar.

Caseríos: Mamape, Choloque, la Otra Banda, huanabal, Nerio, Cerquén, Luzfaque, Chanamé, Chavarría, Vista Alegre, etc.

En las canteras de la victoria de Pósope alto se extrae materiales de construcción (ripio, hormigón, piedra, arena), y acerca de la ciudad de Mesones Muro el caoli, material que sirve para hacer vajillas de porcelana.

Su fiesta patronal es el 18 de mayo, día de "La virgen de Fátima".

Atractivos Turísticos:

En el distrito del "Eterno verano" su clima es caluroso y semi tropical.

En el caserío de la Otra Banda se encuentran caminos incaicos semi conservado, también se puede observar señales de lo que fue el canal TAYMI, obra realizada en su totalidad por los indígenas ferreñafanos y que a la vez sirvió de linderos con las otras poblaciones vecinas.

En el siglo pasado se construyó el primer molino hidráulico de arroz, y cuyos

propietarios fueron en primer lugar Manuel Muga y la Sra. Lucila B. de Boggiano, luego por escritura pública del 16 de junio de 1868 y ante la notaría Manuel Rivadeneyra, a don José María Barragán. Este molino orgullo de ese entonces encuentra en estado ruinoso pero conservado sus líneas arquitectónicas. En el interior se halla un pozo de agua, que tiene como peculiaridad que así venga agua en el canal o en sus ramales allí se encuentran en abundancia y cristalina para tomar.

Datos Históricos.

Mesones Muro fue desde tiempos remotos un lugar obligado de visita de los incas, estos utilizaron caminos de herradura con el fin de dirigirse a Cajamarca; en el caserío de "La Otra banda" hay vestigios de estos caminos.

Cuenta la historia que las tierras de "Tres Tomas" fueron bañadas por el Taymi, un canal hecho por los indígenas y que significa "por aquí", vocablo que pronunciaban con el fin de dirigir el camino con destino a un lugar mejor, dado el acoso del Inca Wayna Capac, por conquistarlos.

En las inmediaciones de Posope Alto se encuentran restos arqueológicos.

Al pie del distrito se encuentran 3 cerros de regular tamaño, el más grande se le denomina "Mirador" y sirve mayormente para escalarlo y observar desde su cima todo el panorama de Ferreñafe y parte de Chiclayo. El segundo cerro llamado "Tres Tomas" es pequeño y en su parte alta se encuentra una capilla, en ella una cruz, que, según los fieles, la pareja de novios que la visite y pone su recuerdo en las paredes de la capilla, esta les hace el milagro de casarse.

El camino para llegar a mesones muro es de pista asfáltica de reciente construcción, se llega en automóvil en 5 minutos. Partiendo de Ferreñafe. Si no tiene movilidad puede alquilar los servicios de camionetas que tienen su paradero al pie del tanque elevado de Ferreñafe o a la línea de taxis que se encuentra ubicada en el parque principal.

Si tiene interés en visitar esta calurosa ciudad le recomendamos lo haga con ropa liviana, pues, "Mesones Muro" es el distrito del "Eterno Verano".

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO: CLIMA ORGANIZACIONAL.

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que, en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del

individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues, tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones

de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999:166) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Las variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señaladas por algunos autores del comportamiento organizacional.

1.3. SITUACIÓN HISTÓRICA CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En el ámbito nacional en las instituciones educativas se producen cotidianamente problemas entre sus miembros; es decir, el director con los docentes, con los padres de familia. Estos problemas obstaculizan el logro de los objetivos para los que la escuela fue creada lo cual impide alcanzar o mejorar la calidad educativa.

Diversas investigaciones destinadas a identificar características de las escuelas eficaces; es decir, aquellas que aportan un valor agregado a la formación de sus estudiantes, han señalado que el clima institucional ha sido invariablemente un sello de éstas. Es difícil encontrar directores líderes, debido a que su tarea es la de obedecer y lograr que su personal se adhiera a los cambios, independientemente de su acuerdo o desacuerdo con los mismos; agregado a esto, es el exceso de tareas administrativas que deben de cumplir.

En el ámbito regional, en los últimos años, en las instituciones educativas se han presentado conflictos entre padres y directivos, entre directivos y docentes, entre padres y docentes, entre docentes y estudiantes de diferentes grados, esto ha engendrado determinados patrones de comportamiento que afectan a la institución y los vínculos interpersonales. La gestación de decisiones arbitrarias y las implementaciones de normas heterónomas impactan sobre el tejido institucional

y en las relaciones interpersonales, afectando la convivencia, y también se refleja en el enfoque de los saberes y las prácticas pedagógicas, con la consecuente pérdida de significatividad de los aprendizajes.

En el plano Local, Radio Programa del Perú, de fecha 10 de noviembre de 2015, dio cuenta de la situación laboral en la región Lambayeque:

En la región Lambayeque, ocho de cada diez trabajadores sufren de estrés laboral por factores de sueldo y recarga laboral, lo que repercute directamente en la falta de productividad, explicó el especialista, doctor Paúl Arrunátegui Ramírez, integrante del colegio de Psicólogos de la región.

El profesional dijo que esta cifra es producto de recientes estudios realizados por especialistas que revisan el clima laboral y la productividad en las empresa privadas y públicas. “El porcentaje como ustedes se dan cuenta es elevado, los bajos sueldos y el trabajo recargado a más de ocho horas, genera que muchos empleados estén insatisfechos y eso incide directamente en la productividad” indicó.

Anotó que el estrés laboral ataca tanto a profesionales jóvenes como adultos, pero en mayor incidencia en el sector público, donde las remuneraciones son muy bajas y el clima laboral es en su mayoría conflictivo.

“Hemos atendido casos por ejemplo donde la gente tiene problemas porque gana mil 200 soles, otros porque no tienen vacaciones, se fatigan, se cansan y terminan mal psicológicamente”, agregó.

A su turno el doctor Belisario Sanabria Moreno, dijo que cada día el tema de la salud mental es un problema que no están atacando, con verdaderas estrategias, las autoridades.

En las diferentes instituciones pertenecientes al sector público se encuentra como problema común un clima laboral inadecuado, donde los trabajadores actúan sin motivación alguna y los problemas entre ellos se reflejan en el desarrollo ineficaz de dichas organizaciones. Esto se debe en gran parte a la insatisfacción que presentan las personas con respecto a su trabajo, no se sienten a gusto con la forma en que deben desempeñarse, ven su labor como algo rutinario, no se sienten

motivados lo suficiente como para laborar mejor, entre otros aspectos; todo ello trae como consecuencia un mal trato al público y el decrecimiento de la institución.

Las instituciones educativas públicas no son la excepción, en ellas también suele presentarse un clima laboral inadecuado, donde no se aprecia un trabajo colaborativo, no se da el sentido de pertenencia e identificación con la Institución Educativa, las normas no son consensuadas por lo que no se regula las interacciones entre los diversos actores, de manera que se impide la gestión pacífica y democrática de los conflictos; en consecuencia, todo esto perjudica principalmente a quienes reciben el servicio de la educación: los estudiantes.

En el proceso de gestión administrativa de la I.E. N° 10094 “ROSA MURO GUEVARA DE BARRAGÁN”, se puede observar un deficiente Clima Organizacional Docente, el que se manifiesta por los siguientes indicadores:

En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.), no es el más adecuado, las remuneraciones que perciben los docentes no satisfacen sus necesidades, la comunicación organizacional no es asertiva, existen problemas entre docentes, padres de familia sin resolver, no se fomenta el trabajo en equipo, el ambiente de trabajo no es apropiado, no existe motivación ni premios al desempeño laboral, en la organización no se distingue claramente las funciones, los recursos económicos y materiales son mínimos, el nivel de identificación con la institución es muy bajo; Todo lo cual impide una eficiente gestión de los recursos humanos, las buenas relaciones e interacción entre los miembros de la comunidad educativa.

En tal sentido surge la pregunta científica: ¿De qué manera la aplicación de estrategias de trabajo en equipo, mejora el clima organizacional docente en la Institución Educativa N° 10094 “Rosa Muro Guevara de Barragán” del Distrito de Manuel Antonio Mesones Muro de la Provincia de Ferreñafe, Región Lambayeque 2015- 2016”

1.4. METODOLOGÍA.

Tipo de investigación: Mixta, cuantitativa-cualitativa.

Diseño de investigación: No experimental

Nivel: Descriptivo, con propuesta

1.4.1. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

Si se propone estrategias de trabajo en equipo, entonces posiblemente se mejoraría el clima organizacional docente en la Institución Educativa N° 10094 “Rosa Muro Guevara de Barragán” del distrito de Manuel Antonio Mesones Muro de la provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

HIPÓTESIS NULA.

Si no se propone estrategias de trabajo en equipo, entonces posiblemente no se mejoraría el clima organizacional docente en la Institución Educativa N° 10094 “Rosa Muro Guevara de Barragán” del distrito de Manuel Antonio Mesones Muro de la provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

M___X___V

Donde:

M = Muestra.

X = Clima organizacional.

V = Relación entre variables.

1.4.2. POBLACIÓN MUESTRAL.

Está conformada por: personal directivo y personal docente de la I.E. N° 10094 “Rosa Muro Guevara de Barragán” – Nivel Primaria.

1.4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

a) EL método mixto (Cuantitativo – Cualitativo): Representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su

integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

b) El método de análisis: Permitió analizar la información relevante con respecto al marco teórico, procesar la información recogida luego de aplicar los instrumentos de trabajo de campo, lo que permitió formular las conclusiones finales de la investigación.

c) El método hipotético-deductivo: Permitió plantear determinadas afirmaciones en calidad de hipótesis y verificarlas mediante la deducción para formular las conclusiones. La investigación es de carácter cualitativo- cuantitativo.

1.4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

En la ejecución de la presente investigación se consideraron las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnicas de encuesta: Permitió obtener datos de primera fuente, para ello se utilizó el siguiente instrumento:

Cuestionario: consistente en dos fichas de encuesta para conocer los indicadores trabajo en equipo y el clima institucional percibido por los trabajadores de la I.E.

1.4.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.

Para el procesamiento estadístico se empleó el software especializado SPSS v.21, considerando los siguientes estadísticos:

Frecuencia (f). - Es el número de casos en que se presenta la variable con un determinado valor.

Frecuencia porcentual (%). - representa el número de casos por cada 100.

Tabla de contingencia. - Llamada también tabulación cruzada, es una tabla de doble entrada representando a las variables con sus respectivas categorías.

CHi Cuadrada (2).- Es una prueba estadística que nos permite evaluar una hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Atendiendo a nuestras variables de trabajo, se analizan las teorías relacionadas con el trabajo en equipo y el clima organizacional.

El clima organizacional es un consenso en caracterizarlo como la percepción que tienen los trabajadores respecto de la organización; referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras.

El trabajo en equipo, constituye hoy en día un elemento sustancial dentro de una organización, que permite integrar a las diferentes áreas de la misma.

2.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Tesis de Maestría PUCP de Rebeca Leonor Ríos Polastri: EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS DECISIONES ORGANIZATIVAS. UN ESTUDIO DE CASOS EN EL CENTRO EDUCATIVO ESTATAL 0019. “SAN MARTÍN DE PORRES VELASQUEZ”; llegó a las siguientes conclusiones:

Después de haber desarrollado el proceso de investigación nos encontramos en estos momentos preparados para realizar una aproximación de respuesta a nuestro cuestionamiento sobre

¿Cómo se organizan internamente los miembros del Centro Educativo Estatal “San Martín de Porres Velásquez N°019” para tomar decisiones institucionales?

El primer alcance a presentar como conclusión general nos hace considerar a este centro educativo como parte de un sistema local inserto en un proceso al que denominamos “fenómeno burocrático” el cual permitirá delegar las responsabilidades y funciones en las dinámicas grupales.

En el ámbito general, la caracterización de la gestión, en la presente investigación, orienta su conducción sobre la base de dos niveles: El mantenimiento, característico de gestiones centralizadas, y la resistencia por oposición. El centro educativo, en particular, presenta características pertinentes a las jerarquías administrativas por un lado y a la disfunción por el otro.

No obstante, existe una intención racional de construir un mejor grado de participación consensual en las dinámicas de interacción entre sus miembros para

una democratización en el entendimiento productivo.

Por ello, en algunas circunstancias podemos percibir situaciones de concertación entre las coaliciones. En estas ocasiones, el equipo ha logrado proyectos de innovación en actividades de interés de aprendizaje.

Tesis doctoral Universidad de Valladolid de David Ruiz Varela: LA INFLUENCIA DEL TRABAJO COOPERATIVO EN EL APRENDIZAJE DEL ÁREA DE ECONOMÍA EN LA ENSEÑANZA SECUNDARIA; llegó a las siguientes conclusiones:

Las técnicas cooperativas favorecen el aprendizaje económico- empresarial.

Los contenidos aprendidos mediante técnicas cooperativas planificadas y desarrolladas en el aula son aprendidos y fijados en mayor medida que si se estructuran de modo marcadamente individual.

La exigencia de un mayor estudio y esfuerzo por parte del alumnado en la propia clase, fruto de la exigencia del propio desarrollo y objetivos de las técnicas, y el mayor control del proceso de enseñanza que ofrecen, explican el mayor grado de aprendizaje de los contenidos económico-empresariales a través de las mismas.

La percepción de los estudiantes al valorar el método, junto con las diferentes técnicas cooperativas empleadas lo corroboran en todos los casos y grupos estudiados.

Destacan la técnica de vocabulario por parejas pues les ha ayudado a expresarse con el lenguaje propio de la materia (G-P), haciéndoles más fácil memorizar los conceptos estudiados en las diferentes unidades didácticas (G-P). Los alumnos exponen que esta técnica es una buena forma de aprender (G-G) pues se hacen conscientes de que aprenden con menor dificultad las definiciones y que, la propia técnica, les obliga a redactar los conceptos para entenderlos (G2-LM).

También destacan la lectura por parejas, otra técnica cooperativa empleada.

Les ha ayudado a memorizar los conceptos en menos tiempo, a la vez que debían explicar los contenidos económicos a sus compañeros y compañeras de una forma comprensible (G-P). Con ella, los alumnos detectan sus déficits durante el proceso de enseñanza y aprendizaje y tiempo antes de realizar la prueba de evaluación

(G1-LM).

Además, los estudiantes se vivencian como profesores unos de otros (G2-LM). Otra técnica destacada es el Torneo de Juegos por Equipos que les ha obligado a tener que explicar con sus palabras ciertas preguntas, a la par que les ayudaba a resolver sus dudas (G1-LM). El Torneo por Equipos, según la valoración de los estudiantes, les ha servido para repasar los contenidos económicos fundamentales de la asignatura (G-G).

Existe un claro consenso entre innovadores y estudiosos de la importancia de estas técnicas cooperativas en clase pues provocan una mejora en el aprendizaje en cualquier tipo de asignatura e independientemente de la etapa en la que se aplique

En este caso, el aprendizaje de contenidos económicos y empresariales, se ha producido en ambas asignaturas y tipos de enseñanza, pero con una incidencia mayor en la etapa obligatoria y para la asignatura de Iniciativa Emprendedora.

Tesis Maestría Universidad Rafael Landívar de KARYN MARIA GONZALEZ OCAÑA : "TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL

(Estudio realizado con personal de operaciones de telemarketing de Transactel)".

Concluyó:

- ✓ Mediante la aplicación del instrumento a los miembros del staff en la cuenta Claro RD se estableció que sí existe relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral.
- ✓ A través del instrumento utilizado se evaluó la relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral, concluyendo que los miembros del staff indican que su buena relación entre compañeros se relaciona con la unión y suma de esfuerzos para lograr los objetivos laborales.
- ✓ Se concluye que a pesar de la gran cantidad de personas que son parte de Claro RD, el trabajar en equipo, desarrolla un sentido de pertenencia hacia la empresa y esto provoca una mejor satisfacción laboral y genera deseos de permanecer más tiempo dentro de la organización. Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos acerca del tiempo que desean permanecer dentro de la organización a lo que el 56% manifiesta deseos de quedarse por lo menos 4 años más, el 24% indica que 2 años y el 20% por lo menos un año más.
- ✓ Se determinó que en el equipo del staff de Claro RD existe satisfacción laboral y trabajo en equipo, pero es necesario mejorar este último, y uno de los puntos

débiles lo constituye la comunicación entre las diferentes unidades que conforman todo el equipo.

Tesis de Maestría Universidad de La Sabana de DIANA JACKELINE LEIVA MELO : ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO DE LAS DOCENTES DEL NIVEL DE PREESCOLAR DEL GIMNASIO CAMPESTRE CRISTIANO; concluye:

Como resultado de los instrumentos aplicados a las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano actualmente, que diagnosticaron los factores que están incidiendo en su equipo de trabajo, se logró concluir que las docentes se les dificulta trabajar en equipo de manera efectiva por la falta de tiempo, de comunicación y de establecer buenas relaciones interpersonales, en razón a que su intensidad horaria de clases es alta y que realizan adicionalmente actividades de acompañamiento a padres a través de la página Web de Cibercolegios, lo cual demanda tiempo extra de su jornada laboral.

El trabajo en equipo se fortalecerá en las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano al implementar las estrategias establecidas en la presente investigación, estas servirán para cambiar las actitudes y habilidades de las docentes y así fortalecer su trabajo en equipo haciendo más efectivo su quehacer pedagógico, actuando de manera conjunta, uniendo sus conocimientos, habilidades y experiencias, produciendo una sinergia que elevará sus niveles de productividad. De igual forma servirán para concientizar a las Directivas de la Institución, sobre la necesidad de fomentar y fortalecer el trabajo en equipo en todo el cuerpo docente, con el fin de lograr una mayor efectividad en sus resultados.

Con base en el análisis efectuado y realizada la investigación teórica respectiva, el investigador enunció seis estrategias que buscan fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano, a través de la unificación de esfuerzos institucionales que generen una cultura institucional, con espacios de tiempo suficientes para evaluar, complementar y reforzar el trabajo en equipo, todo esto buscando mejorarlo día a día, de tal forma que sea efectivo y genere un valor agregado a la Institución Educativa.

Es gratificante a través del proceso de esta investigación, aportar elementos de

solución a la situación que se presenta al interior del equipo de las docentes del nivel de Preescolar, al brindarle a la Institución Educativa estrategias que fortalecerán el trabajo en equipo no solo en el nivel Preescolar, sino que podrán ser utilizadas a futuro para fortalecer el trabajo de equipo de los docentes de los diferentes niveles del Gimnasio Campestre Cristiano.

2.2. SUSTENTO TEÓRICO

2.2.1. TRABAJO EN EQUIPO

Concepto de Equipo.

Un equipo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En relación al proceso de formación de un equipo, Bolaños Barrera (2012) afirma que: los equipos tienen un proceso de formación antes de llegar a la madurez, iniciando con la afiliación, después con el poder, luego la realización y finalmente la madurez, los cuales se definen así:

Afiliación: Se refiere a la integración inicial que lleva a cabo el equipo, donde los miembros se conocen entre sí; aprenden y fijan las reglas del equipo; y comparten los valores en los que el grupo se sustentará. En esta etapa deberán formularse políticas para normar la actuación del grupo, los miembros deberán designar un líder-moderador para el mejor desempeño del grupo y los integrantes establecerán fronteras y objetivos.

Poder: Se forma ese espíritu de grupo, necesario para fusionar el equipo. Los integrantes conocen los valores, reglas, y objetivos y la confianza va creciendo y empiezan a exteriorizar opiniones al grupo. En este punto se inicia la dinámica del equipo, se gesta la figura de un líder, cuya función es estimular la comunicación e interacción; modera a los integrantes; y retroalimenta a los miembros respecto a sus conductas y actitudes. En esta etapa deberá quedar acordado quién será el líder y éste a su vez deberá motivar y facilitar la integración del equipo. Es muy importante notar que la presencia del líder es temporal, ya que se busca que el equipo de trabajo sea autodirigido por un líder.

Realización: Es en la que se llega a la productividad. Para esta etapa el equipo ya está integrado, los miembros ya conocen y manejan las reglas y los valores compartidos. Se aplica un método común, se aprovechan las habilidades de cada uno, y el talento de los integrantes para solucionar los problemas. En esta etapa el líder del equipo, facilita los procesos, ayuda a la toma de decisiones de grupo, apoya las opiniones y motiva a los miembros a mejorar la solución a la que se ha llegado. De igual forma ayuda también a trazar el plan de acción relativo a la solución del problema.

En esta etapa el líder logrará la completa integración de los miembros y resaltará las cualidades de cada uno. Los integrantes deberán crear un mecanismo para toma de decisiones en grupo y se trazarán planes de trabajo para las acciones acordadas.

Madurez: Es la etapa donde los miembros actúan de manera interdependiente y cada miembro actúa de manera individual, pero apoyando y apoyándose en el equipo, respondiendo automáticamente a los problemas.

De igual forma Robbins (2009) afirma que, para el proceso de creación y formación de un equipo, hay una secuencia normal de cinco etapas, que son:

Formación. Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están “probando” para determinar los tipos de comportamientos que son aceptables.

Confusión. Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades. Además, hay conflictos respecto a quién controlará el grupo.

Normalización. Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y camaradería entre sus miembros.

Desempeño. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó.

Disolución. Se presenta en los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.

Así mismo dicho autor afirma que los cuatro factores contextuales que parecen

tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son:

Recursos adecuados: Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande.

Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia.

Liderazgo y estructura: Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo.

Clima de confianza: Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa: Se debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste. (Robbins, 2009, p. 326 - 329)

2.2.2. CONCEPTO DE TRABAJO EN EQUIPO.

Se entiende por trabajo en equipo un pequeño número de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas a la consecución de los mismos. (Ander – Egg, 2007, p. 13). La palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de varios miembros, sin excepción. Generalmente los Docentes suelen pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso, significa que dicho grupo de personas trabajan en pro de un objetivo común, con el fin de lograr una o varias metas definidas.

Por tanto, trabajar en equipo en una institución educativa implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la organización lleva a cabo para alcanzar metas comunes.

También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre los directivos y los docentes.

El trabajo en equipo se caracteriza por ser una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, para su implementación se requiere que las responsabilidades sean compartidas por las docentes y necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso (Morales 2000, p. 56) y requiere que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. Ello implica que para proponer un equipo de trabajo, primero es imprescindible hacer una planeación de para qué se requiere, qué requisitos deben tener quienes lo conformarán de acuerdo con la tarea que deben desarrollar, cómo se coordinará y que tanta confianza y compromiso se prevé deben tener sus integrantes.

Por lo tanto, la selección de los integrantes no es al azar.

El concepto de sinergia es sumamente inherente al trabajo en equipo, se refiere a que el aporte individual de cada docente es mucho más que la suma de los aportes individuales. La sinergia es la visión que está al alcance de todo equipo en toda organización, puede transformarse en la norma alcanzable a que aspire el equipo. Por esto, es necesario que quién crea un trabajo en equipo se pregunte, de qué manera los miembros del equipo pueden estimular, sostener la productividad, la creatividad y la innovación de la tarea propuesta.

2.2.3. DIFICULTADES PARA EL TRABAJO DE EQUIPO.

Algunas de las dificultades para el trabajo en equipo son la escasez de la reciprocidad del trabajo del docente, la carencia de tiempo y de espacio, la distribución inequitativa de los recursos, las situaciones de enfrentamiento profesional y personal y el individualismo (Fuente, 1998, p.79).

Escasez de la reciprocidad del trabajo del docente: Cada uno de los profesionales docentes que trabajan en las instituciones educativas tienen unas determinadas aspiraciones intelectuales, económicas, relacionales o profesionales, indicativas de aquello que quieren llegar a tener, a saber, a saber, hacer o a ser.

En todo momento se les presenta, en el horizonte, un abanico de posibilidades a

las que pueden tener acceso, sin embargo, por cantidad de oportunidades o decisiones directivas, no todos pueden tener acceso directo a dichas oportunidades, por esto a menudo vemos aparecer conflictos internos que provocan un nivel notable de incomodidad en los docentes y en todos aquellos que de alguna manera forman parte del mundo de la educación. Las causas de este malestar han de buscarse en diversos ámbitos; existen numerosos factores que podemos colocar en la base de este malestar; a la vez, hay diversas maneras de aproximarse a ellas. Una de éstas es la que, de la mano de Sartre, nos puede dar la noción de escasez.

La escasez se puede entender, en términos amplios, como la limitación de cualquiera de los elementos que yo necesito para satisfacer mis propósitos, aspiraciones o necesidades; la insuficiencia de aquello que necesito para mí. Para llegar a aquello que aún no soy, pero que aspiro a ser, necesito una serie de productos, utensilios, condiciones, cuidados y ayudas. Estos elementos que yo necesito a menudo se presentan de manera escasa. (Fuente, 1998, p.79).

En el ámbito laboral, por ejemplo, se necesita tiempo suficiente para llevar a término una determinada tarea, utensilios y recursos adecuados, reconocimiento como profesional y como persona, buena consideración por parte de los compañeros de trabajo, posibilidades de participación suficiente en el trabajo en grupo y en la toma de decisiones.

Cuando todo esto que el docente necesita y que también necesitan los otros se presenta de manera limitada, en cantidad insuficiente, dado el número de miembros que lo quieren, se tiende a verlos como posibles acaparadores de aquello que se necesita de manera individual.

Carencia de tiempo y de espacio: En la institución educativa todos sus integrantes son conscientes de que les falta tiempo. Falta tiempo para preparar las clases, los materiales, para atender a los estudiantes, a las familias, para hacer más salidas pedagógicas y para reunirse con los demás docentes, pero también es claro que existe entre los docentes una sensación de pérdida cuando alguien intenta alguna modificación del horario establecido históricamente. Las instituciones educativas deben tener con la aprobación de las directivas, la capacidad de que los docentes

y sus estudiantes una vez estudiadas las posibles carencias de un grupo, organicen los tiempos y los espacios.

Las propuestas pueden ir desde hacer horarios más largos de una materia porque se detecta una necesidad determinada en un área, que después se compensará con otra que ahora queda atenuada, hasta al trabajo por proyectos donde los estudiantes vayan pasando por las diferentes aulas para ir realizando sus trabajos. Todo esto requiere de un compromiso por parte de los estudiantes, los docentes y las familias.

De la misma manera, los espacios escasos dentro de las instituciones educativas son relativos y se pueden optimizar cuando en la institución educativa se hace referencia no solo al aula sino a todo aquel espacio que sea susceptible de ser utilizado provechosamente. La selección de los espacios, así como su organización estará en función de la significatividad de las actividades que los docentes se propongan realizar junto con sus estudiantes. (Fuente, 1998, p.80).

Distribución inequitativa de los recursos: Las Directivas de las instituciones educativas deben tratar al máximo de lograr una distribución de recursos que no sea inequitativa. Es claro que entre los docentes pueden producirse pugnas por obtener distintas gratificaciones (elección de cursos, materiales, etc.). Si se pierde de vista el reparto equitativo de los recursos pueden aparecer conflictos de poder, donde lo que prevalece es la lucha por el control de los elementos escasos para poder conseguir un beneficio personal o profesional.

La equidad y la generosidad compensada, son posibles vías para la actuación en los casos que aparezcan este tipo de dificultades y para prevenir juegos de fuerza estériles educativamente hablando. (Fuente, 1998, p.81).

Situaciones de enfrentamiento profesional y personal: Las situaciones de enfrentamiento profesional pueden ser solucionables con una buena voluntad de las partes (ayudada por una clara organización de las Directivas de la institución educativa y las habilidades de negociación de quien medie en la situación). Las situaciones personales están cargadas generalmente de emociones negativas de difícil superación. A esto se le suma, que los docentes pueden obtener beneficios

indirectos de una posición de no colaboración, como son la no implicación en ningún proyecto de la institución educativa, con el consiguiente ahorro de esfuerzo y tensión que implica el trabajo grupal. (Fuente, 1998, p.82).

Individualismo: Los docentes en una institución educativa presentan dificultades en la capacidad de expresar las quejas en forma de críticas positivas y con su actitud convierten una reunión de un grupo de trabajo en una fuente de fricción. Existen docentes que tienen dificultades en estas capacidades de interacción social; de esta manera se explica que docentes con altas capacidades intelectuales, pero con fallos en inteligencia emocional no tengan éxito en sus trabajos de grupo, adoptando actitudes y posturas inadecuadas. Esto hace que algunos docentes intervengan negativamente en la vida del grupo y nieguen el trabajo en equipo como algo beneficioso, razón por la cual premeditadamente o no producen bloqueo a las reuniones y proyectos grupales. (Fuente, 1998, p.82).

2.2.4. EFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO.

También aumentamos la productividad al valorar la diversidad de estilo de las personas, ya que es importante reconocer y darnos cuenta que distintos puntos de vista generan una variedad de opciones o cursos de acción que a la larga contribuyen a mejorar el resultado. Un trabajo en equipo se vuelve efectivo, cuando: (Reza Trosino, 2005, p. 15)

Los objetivos han sido discutidos y están bien definidos.

- ✓ Hay un líder fuerte que intenta lograr los objetivos mediante oportunidades de participación, despertando la curiosidad y buscando desafíos.
- ✓ No hay tensiones, los individuos se sienten cómodos, no hay síntomas de aburrimiento.
- ✓ No se juzga.
- ✓ Los conflictos no se evitan, se estudian las causas y se buscan soluciones.

- ✓ Las decisiones se toman por consenso (con el arbitrio decisivo del líder).
- ✓ La crítica es frecuente y franca, es constructiva y no conlleva ataques personales.
- ✓ Por otra parte; cada integrante del equipo genera efectividad en el trabajo, cuando:
- ✓ Piensa en el interés del grupo por encima del interés propio.
- ✓ Favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo.
- ✓ Comprende y acepta la tarea encomendada y asume la responsabilidad que conlleva.
- ✓ Escucha lo que dicen los demás miembros del grupo.
- ✓ Participa activamente, es colaborador, respetuoso, de buen carácter y se puede expresar libremente.

El trabajo en equipo nos ofrece múltiples posibilidades de superar el estancamiento en que se encuentran nuestras instituciones educativas, porque permite un verdadero proceso de participación en la vida institucional, y la construcción de un liderazgo como elemento clave en este proceso.

2.2.5. ALGUNOS CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO EN EQUIPO.

Motivación en el Trabajo.

¿Qué lleva a una persona a involucrarse en equipo y permanecer en él? Una de las respuestas es la motivación, entendida como una fuerza interior que cambia a cada momento durante toda la vida, que dirige y refuerza los objetivos de un individuo, es decir, es el impulso interior que lleva a la acción. (Woolfolk, 2006, p. 669). Para algunos autores la motivación la definen como una fuerza o conjunto de fuerzas. (De la Torre 2000, p. 35), por ejemplo, señala que la motivación es la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada. (Gibson, Ivancevich y Donnelly 2001, p. 145), dentro de la misma perspectiva, la definen como fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta.

La motivación en el trabajo en equipo es pieza fundamental para su efectividad. Si los miembros del equipo no encuentran una real motivación para trabajar juntos y buscar un fin único, simplemente trabajarán cada uno de forma individual y podrán en alguna medida obtener logros parciales y pequeños, frente a lo que se lograría con un propósito común, por esto las técnicas de motivación son claves para las organizaciones pues les ayuda a comprender y estructurar el ambiente de trabajo, para fomentar comportamientos productivos y desalentar los improductivos. Por esta razón, la motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento, ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas. (Toro y Cabrera, 1985, p.36).

La Comunicación.

El trabajo en equipo solo es posible si ocurre en ellos una buena comunicación asertiva. Por tanto, la comunicación es un elemento fundamental en el trabajo en equipo y debe ser considerada como una de las herramientas principales en el logro de metas comunes. La comunicación se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados (2014, febrero, 10, p. 1 Artículo online Lección 27, La Comunicación). La comunicación en cualquier circunstancia de nuestras vidas, es de gran importancia, para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, y otros, de la misma manera se vuelve imperiosa dentro de las empresas, por lo que mencionan algunos de sus beneficios:

- Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa.
- Desarrollar planes para lograr dichos propósitos.
- Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha empresa.
- Originar un clima de amplia participación.
- Controlar el desempeño de los miembros.
- Influir en la motivación de nuestros trabajadores.
- Para llevar a cabo una comunicación eficaz, es necesario que, en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan varios elementos, los que se describen a continuación: (Hofstadt, 2005, p.10)

Comunicación organizacional.

Es el proceso mediante el cual un individuo, o una de las sub partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub parte. Esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con la organización. La comunicación tiene una intención o propósito el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porque son enviados y a que funciones específicas sirven. (Goldhaber 1986, p. 126).

Por otro lado, para Hodgetts y Altman (citados por Martínez y Nosnik (1988), la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las sub partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub parte. (p. 22). Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. (Goldhaber, 1986, p.126). De acuerdo a este autor, la comunicación organizacional reúne los siguientes puntos:

- ✓ Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- ✓ Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- ✓ Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Así, propone una definición concluyente: es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes (Goldhaber, 1986, p.128). La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad socio-económica y en el hecho de involucrar permanentemente a todos los integrantes de la organización. La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas.

Por este motivo la comunicación enlaza todas las actividades a realizar por parte del equipo de trabajo, como eje natural que permita una información clara y unánime para todos sus miembros, de allí por tanto se desprende otro factor fundamental y es la manera de utilizar el tiempo y de esta forma lograr entre otras una mayor efectividad en la comunicación intergrupala.

Administración del tiempo.

La administración del tiempo se refiere a analizar nuestro uso de este recurso en forma regular, para comprender la forma más adecuada de usarlo en forma efectiva. Para un docente, manejar su tiempo le obligará a ser explícito en cuanto al valor que le da a su vida personal y profesional, y le permitirá dirigir sus esfuerzos en concordancia con la institución educativa.

Controlar su tiempo le ayudará a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales está sometido, facilitándole entonces el logro de sus objetivos, y evitando el estrés y el cansancio. (Martínez, 2012, p. 79 – 85).

Elementos básicos para la administración del tiempo.

Para poder lograr equipos de trabajo efectivos, es importante saber administrar el tiempo, aprovecharlo y disfrutarlo, de acuerdo a las necesidades que este requiera. Además permite una mayor organización de las actividades, ya que se definen los tiempos en que se va a desarrollar cada tarea que se haya propuesto. Por esta razón es indispensable llevar a la práctica cada uno de los elementos que se explican a continuación: (Zabaleta y Morantes, 2010).

- Conocer cómo se utiliza el tiempo: Durante un par de días (mejor aún, una semana), se lleva una bitácora del tiempo que dedica a cada actividad. Se dividen las tareas en categorías como: llamadas, reuniones, visitas inesperadas, trabajo administrativo, viajes, comida, descanso, actividades personales, etc. y se analiza si el uso del tiempo corresponde con las responsabilidades del docente.
- Establecer objetivos: Con base a lo que es importante para el docente, se debe determinar que se quiere lograr cada día y semana. Se debe desglosar cada objetivo en tareas, asignar un tiempo estimado a cada una y establecer sus prioridades.
- Organizar el tiempo: Identificar las herramientas correctas que le permitirán comprometerse a cumplir las tareas identificadas en un tiempo específico. Las herramientas pueden ser: Listas de cosas por hacer (to-do list), calendarios, planeadores, y otros.

Identificar y eliminar los enemigos del tiempo: Los principales problemas para controlar el tiempo suelen ser:

- ✓ Sobrecargar el horario: Tratar de hacer más de lo que resulta posible.
- ✓ Asumir tareas de otros: Por ejemplo, cuando un subordinado no hace bien su trabajo
- ✓ Perdedores de tiempo (controlables): Tales como llamadas telefónicas no planificadas, visitantes inesperados, reuniones improvisadas, etc.

Clima Laboral y Relaciones Interpersonales

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Se relaciona en el saber hacer, en el comportamiento de las personas, la manera de trabajar y la manera de relacionarse. Los factores que influyen en el clima laboral son: La organización, el liderazgo, la remuneración, el reconocimiento, las relaciones y las implicaciones.

Las relaciones interpersonales en el trabajo juegan un papel muy importante en la organización, y en la medida que estas satisfactorias se conseguirá un agradable clima laboral, y por ende, contribuirán significativamente al incremento de la productividad. En primer lugar, busca formas creativas de hacer el trabajo, ya sea más rápido o con mejor calidad, no se debe caer en las rutinas que hace perder creatividad.

Compartir siempre los conocimientos con los subordinados y responder oportunamente a las solicitudes de otras áreas, así se contribuirá a dinamizar la operación de la organización. (Méndez, 2006, p.30 - 88). La importancia de las relaciones interpersonales en el clima laboral, influye en que los docentes interactúan con distintas personas al día, no solamente con sus estudiantes y para poder llevar con éxito su labor y la de la institución educativa se necesita de una motivación para mejorar el rendimiento del trabajo individual y en equipo.

2.3. LIDERAZGO CLIMA ORGANIZACIONAL

Atendiendo a nuestras variables de trabajo analizaremos las teorías del liderazgo y clima organizacional.

2.3.1. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Münch (2011) La importancia del liderazgo es tal, que a través de la historia se han efectuado distintos estudios con la finalidad de conocer el perfil de líder y los estilos de liderazgo (...). Es a partir del siglo XX, cuando los estudios de la administración analizan las teorías y estilos de liderazgo, con la finalidad de proporcionar al directivo herramientas para dirigir con mayor eficacia las organizaciones.

Existen múltiples teorías acerca de los enfoques del liderazgo. De manera resumida se mencionan las más importantes; se hace notar que el directivo debe estudiarlas todas ellas con detenimiento para tener una visión más completa de tal forma que pueda ejercer el estilo de liderazgo más conveniente para su organización. Las principales teorías al respecto son las siguientes:

2.3.1.1. Teoría clásica (1950-1960)

Blake y Mouton. Grid Gerencial.

Uno de los más importantes estudios acerca de los estilos de liderazgo lo hicieron Robert Blake y James Mouton, quienes crearon la teoría del Grid Gerencial o Maya Administrativa. Después de varios años de investigaciones, estos autores llegaron a la conclusión de que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero básicamente destacan 5 estilos de dirección, de cuyas combinaciones se originan todos los demás.

Blake y Mouton presentan los estilos de liderazgo en una gráfica en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y eje vertical representa el interés hacia las personas. Estos autores analizan los cinco estilos básicos de liderazgo, sus ventajas y desventajas son:

- a) Autócrata o 9.1. Caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.

- b) Paternalista o 1.9 Enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo “de la zanahoria”.

Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.

- c) 1.1 o Burocrático. Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.
- d) 5.5 o Democrático. Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no sobresalientes.
- e) 9.9 o Transformador. Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.

Blake y Mouton concluyen que es imprescindible conocer los distintos estilos de dirección con la finalidad de que se desarrollen competencias para ejercer el estilo 9.9.

El estilo de liderazgo transformador o 9.9, se considera el más conveniente para que un líder o administrador lo ejerza, ya que la comunicación se favorece gracias al acuerdo común entre ambas partes, además se tiene en cuenta la opinión del trabajador frente a la toma de decisiones, formulación de objetivos y metas del equipo, lo que facilita una evaluación periódica en donde jefe y subordinado evalúan y analizan los puntos fuertes y débiles.

“Los estilos de liderazgo propuestos por estos autores guardan directa relación con los tipos de clima organizacional, los cuales se estudiarán más adelante a profundidad. Sin embargo, es importante destacar que los investigadores han tratado durante mucho tiempo de delimitar el clima humano analizando simplemente el estilo de liderazgo de los dirigentes”. El término “clima de liderazgo” se utilizaba para definir el clima generado por el estilo de dirección de una empresa.

2.3.1.2. Warren Bennis. Liderazgo y desarrollo organizacional.

Uno de los enfoques más importantes acerca del liderazgo fue creado por Warren Bennis, quien es también uno de los creadores de la teoría del desarrollo organizacional. Para Bennis, la administración se relaciona con la eficiencia del líder, de tal forma que la organización funciona de manera apropiada en la medida en que el liderazgo se oriente hacia la visión y la identidad organizacional y responda a las preguntas: ¿Por qué estamos aquí? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestro destino, metas y misión? Para Bennis un líder es:

- ✓ Capaz de crear una visión.
- ✓ Un excelente comunicador.
- ✓ Consciente de los desafíos.
- ✓ Cómodo con el cambio.
- ✓ Capaz de equilibrar el corto y el largo plazo.
- ✓ Un modelo de integridad.

Esta corriente establece cuatro competencias que determinan el éxito de líder:

- Entender el poder y la importancia de reconocer a la gente.
- Recordarles a las personas lo que es importante.
- Sostener y generar confianza.
- Convertir a los seguidores en aliados íntimos.

1. Los rasgos centrales que caracterizan al líder de acuerdo con Bennis son:
2. Capacidad adaptativa para sobrevivir y adaptarse a las circunstancias adversas.
3. Capacidad para crear una visión.
4. Carácter.
5. Integridad, equilibrio, ambición, competencia y moral.

Es importante entonces, que un líder conozca y tenga clara la visión,

misión y objetivos específicos de la empresa a la que pertenece, a fin de recordarle a las personas lo que es importante para su crecimiento personal y el éxito de la productividad de la misma, generando confianza entre sus seguidores de tal forma que se conviertan en aliados en pro de la resolución de conflictos y en el emprendimiento de estrategias, esto es, conseguir que los empleados tengan en su mente el mismo objetivo a fin de alcanzarlo “mente maestra”.

2.3.1.3. Peter Drucker. Liderazgo por objetivos.

Otra de las grandes aportaciones a las teorías del liderazgo es la de Peter Drucker 38, uno de los más importantes de la administración que postula la necesidad de que el líder defina objetivos claros en ocho áreas, que son:

1. Permanencia en el mercado.
2. Innovación.
3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad.
6. Desempeño y desarrollo del directivo.
7. Desempeño y actitud del trabajador.
8. Responsabilidad pública.

Dentro de esta óptica, el líder está encargado de velar por el trabajo en equipo, atrayendo personas positivas, innovadoras, disciplinadas, responsables y carismáticas consiguiendo el mejor desempeño del trabajador a favor de la productividad de la empresa y su permanencia en el mercado.

2.3.1.4. Teoría moderna (1961-1980).

Hersey-Blanchard. Liderazgo situacional

Es una teoría de contingencia que se enfoca hacia la actitud de los seguidores.

Considera cuatro comportamientos básicos del líder:

- a. Hablar. El líder define los papeles e indica qué, cuándo, cómo y dónde llevar a cabo diversas tareas.

- b. Vender. El líder logra el conocimiento y el apoyo.
- c. Participar. El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones.
- d. Delegar. El líder proporciona apoyo.

Hersey propone un modelo de liderazgo situacional, que sustenta el liderazgo efectivo alrededor de la situación en lugar de en los rasgos de personalidad. Para este autor existen dos funciones básicas de liderazgo: la directiva, que se refiere dar a los individuos instrucciones claras, y la de apoyo, que implica escuchar y alentar la participación.

El modelo de Hersey se basa en la premisa de que hay dos dimensiones principales que ayudan a moldear un estilo de liderazgo; una es el grado de énfasis que se pone en una tarea, esto es, el directivo especifica lo que se desea hacer, cómo y cuándo; y la otra es el énfasis en el apoyo a la relación, que se proporciona a las personas cuando son dirigidas; cuanto más se enfatice este factor es más probable que el líder aliente en forma activa al personal y elogie un buen trabajador.

Münch (2011) Este enfoque genera una matriz de estilos de liderazgo. En el estilo directivo, el enfoque a la tarea es alto y el enfoque a la relación bajo. En el estilo persuasivo, tanto el enfoque hacia la tarea como a la relación son altos. En el estilo participativo el enfoque hacia la tarea es bajo y hacia la relación alto. En el estilo delegatorio el enfoque a la tarea es bajo y hacia la relación es bajo, ya que el líder que emplea este estilo delega el poder a las personas para que definan los problemas y tomen las decisiones por sí mismos. Hersey afirma que el líder efectivo adopta los diferentes estilos de acuerdo con el nivel de madurez, de preparación del personal o de la cultura organizacional, y para esto se requiere considerar dos factores: motivación de los individuos y sus competencias.

Münch (2011) Cada uno de los estilos será valioso y pertinente de acuerdo con el nivel de madurez del personal. Así, por ejemplo, el estilo directivo es adecuado cuando el personal tiene competencia baja; el estilo persuasivo será beneficioso cuando aumente en forma gradual la madurez del individuo; el estilo participativo es útil para personas maduras y comprometidas; el estilo delegatorio será favorable cuando los

colaboradores poseen un alto nivel de madurez y motivación.

2.3.1.5. Teoría contemporánea (1981-2000).

John Adair. Liderazgo centrado en la acción.

Münch (2011) Adair ha dedicado gran parte de su vida a estudiar los estilos de liderazgo, y a su vez ha efectuado estudios sobre los grandes líderes de la historia como Napoleón, Magno, entre otros. Propone el modelo de liderazgo centrado en la acción así:

1. Lograr la tarea.
2. Formar y mantener el equipo.
3. Desarrollar al individuo.

Adair describe el liderazgo como el equilibrio de estos factores. Un buen líder debe enfocarse por tanto en estas tres dimensiones. Este autor resume en frases las palabras más importantes para un líder:

- Las seis palabras más importantes para un líder son: admito que yo cometí un error.
- Las cinco palabras más importantes: estoy muy orgullosa de ti.
- Las cuatro palabras más importantes: cuál es tu opinión.
- Las tres palabras: podrías, por favor...
- Las dos palabras: muchas gracias.
- La palabra más importante: nosotros.
- La palabra menos importante: yo.

Münch (2011) Otra aportación de Adair es la regla del 50/50, en la que postula que el liderazgo es 50% de motivación, la cual proviene del interior de las personas y 50% depende del ambiente, que se relaciona en gran parte con el estilo de dirección.

Anteriormente se ha hablado de que la motivación del empleado está

fuertemente influenciada por las necesidades satisfechas en el lugar de trabajo, se esperaría entonces que ese 50% cubra la autorrealización, el logro, el reconocimiento, por nombrar algunas, mientras que el otro 50% estaría relacionado con la inclusión que se hace al empleado en la toma de decisiones, en la fijación de metas y objetivos a fin de mantener el trabajo en equipo.

2.3.1.6. Daniel Goleman. La inteligencia emocional.

Daniel Goleman con su concepto de inteligencia emocional ha realizado una de las contribuciones más importantes a las teorías de liderazgo. Considera que durante mucho tiempo el mundo de la administración y de los negocios se ha centrado en desarrollar la inteligencia lógica, pero asegura que para un líder es esencial también la inteligencia emocional.

Goleman considera que el acto más importante para un líder es la creación de emociones positivas en otras personas y para esto debe desarrollar su inteligencia emocional. En ocasiones las emociones están en conflicto con la inteligencia racional, por lo que es muy importante que el directivo posea estos cinco componentes de la inteligencia emocional:

1. Conocimiento de sí mismo.
2. Autorrealización.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

Para Goleman existen seis enfoques del liderazgo dentro de los cuales se deben mover los líderes adoptando el que más se ajuste a las necesidades del momento:

1. Liderazgo visionario: este estilo se considera el más apropiado cuando la organización requiere de una nueva dirección. Su principal meta es mover a la gente hacia el cambio, hacia un conjunto de sueños y objetivos compartidos.

Este líder articula hacia dónde va el grupo permitiendo innovar, experimentar y calcular los riesgos.

2. Liderazgo entrenador: el líder se interesa por la capacitación y el

desarrollo humano de su gente para el futuro.

3. Liderazgo afiliativo: en este enfoque el líder fomenta lazos afectivos y relaciones armónicas con su gente.

4. Liderazgo democrático: el líder se basa en el conocimiento de habilidades y capacidades del grupo y deja la dirección al árbitro del grupo.

5. Liderazgo de pautas: el líder es orientativo y se encarga de movilizar a su equipo hacia su visión, esperando excelencia y autonomía de los mismos.

6. Liderazgo dominante: demandan conformidad inmediata.

2.3.1.7. Liderazgo en el siglo XXI.

Empowerment o empoderamiento.

Münch (2011) Se considera que desde principios de 1970 las organizaciones en casi todo el mundo empezaron a reemplazar la estructura tradicional por una que involucrara al personal con un mayor compromiso. Así, la estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde hay un control de los directivos con el fin de asegurar que el trabajo sea rápido y efectivo, en conclusión, el personal que se encuentra en la punta de la pirámide, son aquellos que piensan, planean y ordenan mientras que los de nivel más bajo son los que hacen el trabajo.

La estructura de involucración del personal está en forma de círculo o red en donde los diferentes equipos de trabajo se ven coordinados en función de un mismo objetivo.

El empowerment o “empoderamiento” es un estilo de liderazgo que considera que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. “Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de su autorrealización”

En efecto, facultar a los empleados consiste en potenciar los

conocimientos, las experiencias y la motivación que ellos poseen, es decir, entregarles cierta autoridad para que realicen su trabajo.

Münch (2011) Etapas del proceso de empowerment.

1. Compromiso de la dirección y desarrollo de la estrategia. El primer paso y el más importante es que los directivos se convenzan y comprometan con el ejercicio del empowerment como estilo de liderazgo.
2. Diseño del programa. Con responsables, áreas y fechas
3. Sensibilización y capacitación. En todos los niveles directivos y mandos medios de la organización. Se requiere una capacitación continua en el puesto y en el desarrollo de competencias para el empowerment de todos los integrantes de la organización.
4. Desarrollo organizacional. Establecer estructuras, procesos y procedimientos que propicien el empowerment. Se requiere una estructura plana, no jerárquica y no burocrática e implantarlo en todas las áreas de la organización.
5. Empowerment individual. Ofrecer la posibilidad de que todos los empleados de la empresa actúen con libertad. Se propicia a que mejoren la manera en que ésta estructurado su trabajo y logren sus metas con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de sí mismas, de su trabajo y la empresa, y desarrollen la autoestima y autorrealización.
6. Retroalimentación. Evaluar avances y fallas además de establecer medidas correctivas.

Supuestos:

El empowerment parte de la premisa de que el directivo debe ayudar a sus colaboradores a crecer y a desarrollarse ya que el activo más valioso de la organización es la gente. Se basa en los siguientes supuestos:

- Económico. El éxito económico depende de la utilización de todos los talentos y habilidades de sus empleados.

- Delegación de poder y autoridad. Los directivos deben delegar el poder, la autoridad y la toma de decisiones a los subordinados para conseguir una empresa que responda a los cambios con rapidez, flexibilidad y eficacia.
- Enfoque en las personas. Tradicionalmente los puestos de los empleados son demasiado restrictivos; sus funciones en ocasiones deben expandirse para permitir que utilicen todos sus talentos.
- Estilos de dirección. Una dirección autocrática y controladora impide que la gente sea creativa e innovadora; para esto los directivos deben cambiar sus estilos si quieren mejorar su dirección.
- Orientación a la calidad. El objetivo de la empresa es conseguir servicios y productos de la mejor calidad y eso sólo puede obtenerse mediante el empowerment a los empleados.

Ventajas:

- ✓ Favorece el desarrollo y uso del talento que existe en el personal. El enfoque autócrata de dirección desaparece y en su lugar existe libertad y flexibilidad en el trabajo que se fomenta a través de la delegación, la innovación y la creatividad.
- ✓ Requiere de la supervisión de los controles y el ejercicio de la autodirección y el autocontrol. El hecho de estar constantemente buscando la manera de mejorar las tareas puede originar que el personal sea innovador y se auto- realice.

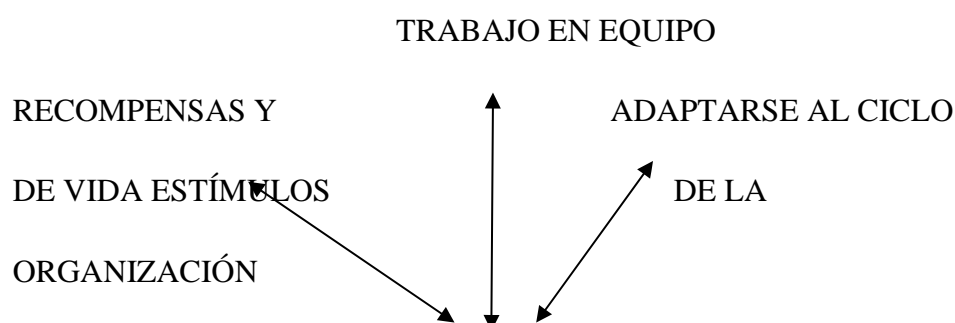
Limitaciones:

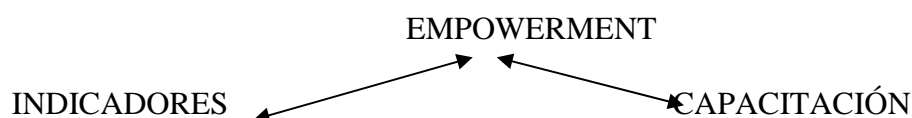
- ✓ No es aplicable a todas las organizaciones. Se requiere que estas sean maduras, con un clima organizacional adecuado y sistemas eficientes de administración. De esta forma se convierte en una moda o apariencia cuando la realidad es que en el trabajo diario hay pocas iniciativas y escasa delegación.
- ✓ Considerarlo como moda. Algunos directivos adoptan el empowerment,

pero este no forma parte de la actividad cotidiana de la empresa.

- ✓ Implica tiempo. Se basa en la confianza y en las buenas relaciones; los empleados deben sentirse bien con la organización, con sus compañeros y con ellos mismo. Tiene como objetivo comprometer al personal y esto lleva tiempo y un largo proceso de sensibilización y capacitación.
- ✓ Recursos. Implantar este enfoque requiere una inversión de recursos. Los empleados han de entender el proceso y saber cuál será el resultado. Cada directivo será de vital importancia para la introducción y aceptación del programa, para lo cual se requiere capacitación desarrollo de competencias en todo el personal.
- ✓ Cambio de estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo es la piedra angular de este enfoque y sin una gestión adecuada las posibilidades del empowerment son escasas. Todos los directivos deben examinar su estilo de dirección para valorar si es posible establecer el empoderamiento.
- ✓ Resistencia al cambio. Todo cambio genera desconfianza y oposición; así como algunas personas entenderán de inmediato y lo recibirán con los brazos abiertos, otros lo evitarán, por suponer que implica más carga en el trabajo.
- ✓ Requiere personal competente. Delegar funciones, autoridad y responsabilidad, así como formar subordinados que se autodirijan y autocontrolen, puede parecer algo sencillo y sin complicaciones, pero es una función difícil de llevar a cabo y ocasionan muchos problemas si no se efectúa correctamente. Un elemento importante para que la delegación tenga éxito es la competencia laboral del personal, por lo que este enfoque implica grandes inversiones en capacitación y sensibilización.

Figura N° 1: Características del empowerment





En la figura N°1 se muestran las características del empowerment; el trabajo en equipo permite a los individuos que lo integran crecer en la medida en que su equipo se desarrolla al conseguir los objetivos propuestos; Adaptarse al ciclo de vida de la organización, esto es, el empowerment debe ser aplicado a la empresa cuando ésta se encuentre en una fase de madurez; Capacitación, ya que se tiende a considerar que todos los colaboradores pueden y quieren recibir la capacidad de decisión y autodirección, el empowerment requiere capacitar al personal; Delegación, es la capacidad y disposición de los directivos de delegar poder; Indicadores, este programa requiere de un sistema de indicadores que permitan evaluar a las personas de acuerdo a sus resultados; Recompensas y estímulos, basados en los resultados pueden variar, sin embargo, la mayor recompensa es la libertad, la creatividad, la autodirección y el autocontrol, lo que sin duda representa para la empresa una mayor productividad.

En el mismo orden de ideas, se esperaría que por medio del empowerment y de acuerdo con algunas teorías de la motivación necesidades como la autorrealización, el reconocimiento, el logro, la satisfacción en el trabajo y la responsabilidad se logren satisfacer, por medio de la delegación de autoridad y compromiso que se le da al empleado. Así mismo, el personal adquiere actitudes positivas, creativas, de iniciativa y por supuesto de calidad frente al compromiso.

Coaching.

Münch (2011) El coaching al igual que el empowerment tiene sus orígenes a mediados de los años 70's, cuando un profesor de literatura y capitán de un equipo de tenis Timothy Gallwey publica en 1975 "The Inner Games of Tennis" un libro en el que proponía un enfoque revolucionario que permite superar la duda personal, bloqueos, el nerviosismo, la falta de concentración, etc., para así obtener un mayor rendimiento, es así como

después de un tiempo se logró adaptar el procedimiento al medio empresarial y personal el encargado de esta labor fue Thomas J. Leonard, a quien se le reconoce como el padre del Coaching Moderno.

“Este término proviene de la palabra inglesa coach, nombre que se asigna a los entrenadores deportivos. Con este esquema se propone que el líder asuma precisamente el rol del coach; de esta manera, las funciones básicas del directivo son motivar, entrenar, aconsejar y desarrollar a sus colaboradores, con la finalidad de lograr su cooperación y eficiencia para obtener un óptimo desempeño y un clima organizacional efectivo.”

Este enfoque entonces es considerado como la mejor herramienta de orientación hacia las relaciones humanas para la gestión del talento humano, el recurso más valioso de la organización. Se espera que al aplicar este programa al ámbito organizacional se aproveche al máximo las capacidades de los colaboradores, a fin de alcanzar un desarrollo total, profesional y humano, con alta capacidad profesional y rendimiento de las personas.

“Las cualidades o el perfil que requiere el líder o coach son: estar orientado a objetivos, ser experto observador, entusiasta, positivo, comprensivo, confiable, respetuoso, prudente, seguro de sí mismo, y tener la capacidad de comunicarse clara y directamente con sus colaboradores.”

“A diferencia del enfoque tradicional, en el que el directivo propone las estrategias, en el coaching se sugieren metodologías y desarrollan habilidades en los colaboradores para que ellos mismo las diseñen e implanten. De esta forma, al estar los colaboradores plenamente integrados durante el proceso de formulación de estrategias y acciones se elimina la resistencia al cambio a la vez que se incrementa el compromiso y la motivación. En este sentido, el coaching es un proceso de acompañamiento para el equipo durante el desarrollo de trabajo. En cada sesión de coaching se establecen compromisos e indicadores clave de resultados y los participantes entregan y revisan los mismos en las reuniones subsecuentes. Los resultados deben ser tangibles y evaluables, por lo que implican un gran compromiso y acciones concretas por parte

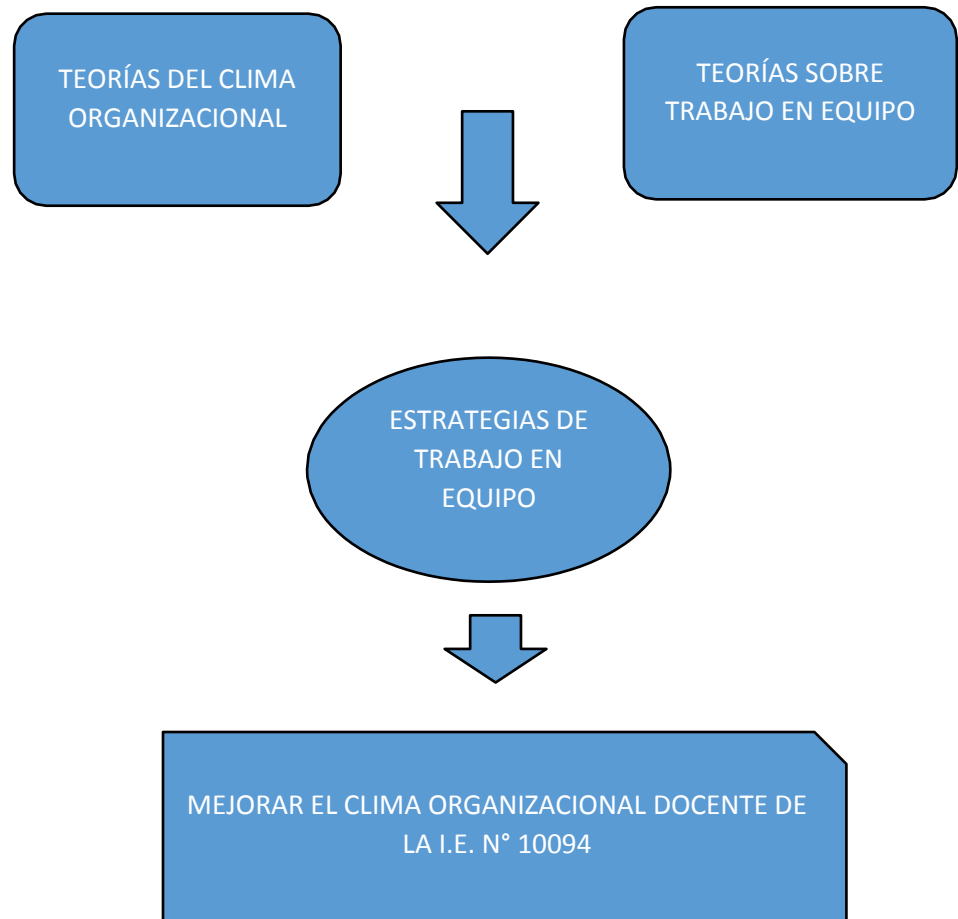
de los participantes. Otro de los aspectos que se consideran como importantes es la retroalimentación, así como el establecimiento de un sistema de recompensa por desempeño.”

En términos generales, este enfoque de liderazgo se fundamenta en la motivación y capacitación. Puede ser interno, cuando lo realizan los gerentes, o externo cuando se implanta a través de asesoría, que se brinda a manera de consultoría para desarrollar habilidades de coaching.

“De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el clima se ve signado por el estilo de liderazgo. El clima, como trasmisor de tal estilo de dirección, genera determinados efectos en las personas, (...) El mismo clima puede producir consecuencias sobre la motivación y la satisfacción de dicho personal. Y, finalmente, la motivación y la satisfacción influyen poderosamente sobre el desempeño de los empleados.”

Desde esta óptica y debido a que el clima se ve influido por el estilo de liderazgo, es importante que el directivo o líder desarrolle y fomente un estilo de acuerdo a las necesidades de la empresa, para que los efectos sean positivos en cuanto a la motivación, satisfacción, desempeño del cargo y productividad de la empresa.

Esquema de la propuesta teórica.



CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de tener una visión amplia respecto al clima organizacional, trabajo en equipo y cultura organizacional hemos aplicado ciertos cuestionarios.

Existen algunas deficiencias en la cultura organizacional, a pesar que mayoritariamente los docentes expresaron su satisfacción por las condiciones laborales.

En cuanto al trabajo en equipo, es una deficiencia que no permite gestionar adecuadamente el centro de trabajo; pero, a los docentes les agrada trabajar en equipos.

El clima organizacional, no es el más adecuado, requiere de un trabajo sistemático para lograr una eficiente interacción y un mejor clima organizacional.

3.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para conocer el clima organizacional, la cultura organizacional y el trabajo en equipo hemos aplicado sendos cuestionarios y guía, que nos permitirán un diagnóstico y análisis completo.

3.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente que se respira en esta Institución Educativa es tenso

Estadísticos

El ambiente que se respira en esta
Institución Educativa es tenso

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.3000
Mediana		1.0000

Tabla N° 1:
Ambiente I.E.

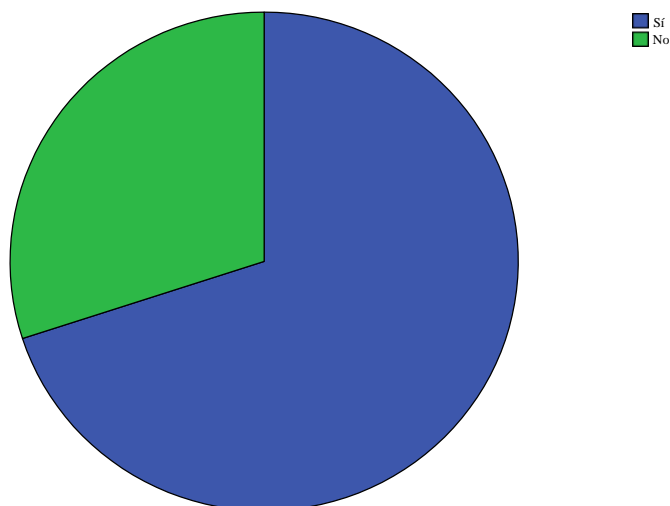
El ambiente que se respira en esta Institución Educativa es tenso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	7	70.0	70.0	70.0
	No	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Preguntados: El ambiente que se respira en esta Institución Educativa es tenso; el 70% dijeron que SI, el 30% NO.

Existe un clima laboral no satisfactorio.

El ambiente que se respira en esta Institución Educativa es tenso



Con frecuencia nuestros colegas hablan mal de la Institución Educativa

Estadísticos

Con frecuencia nuestros colegas hablan mal de la Institución Educativa

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.8000
Mediana		2.0000

Tabla n° 2:

Hablan mal de la I.E.

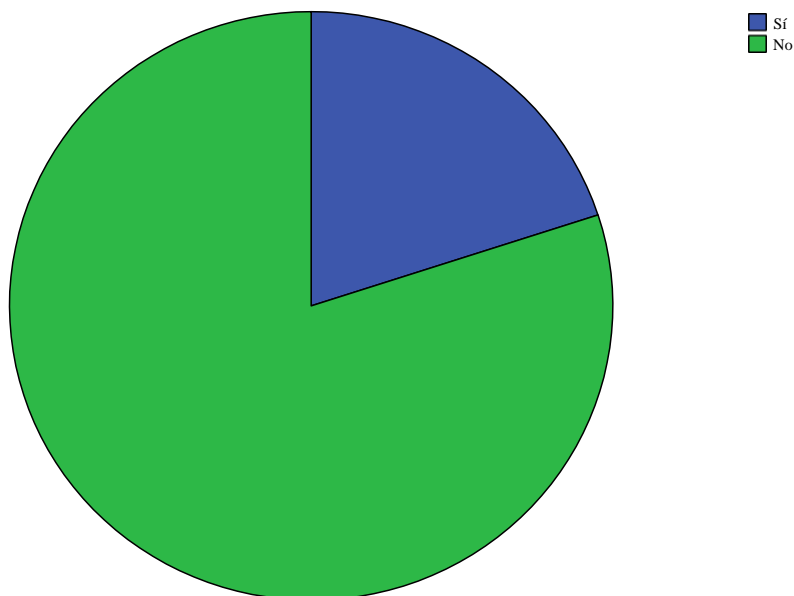
Con frecuencia nuestros colegas hablan mal de la Institución Educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	20.0	20.0	20.0
	No	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Consultados los encuestados: Con frecuencia nuestros colegas hablan mal de la Institución Educativa; el 80% manifestaron que NO, y un 20% SI.

Los docentes tienen una buena impresión de su centro educativo.

Con frecuencia nuestros colegas hablan mal de la Institución Educativa



Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores

Estadísticos

Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.0000
Mediana		1.0000

Tabla N° 3:

Problemas por chismes y rumores

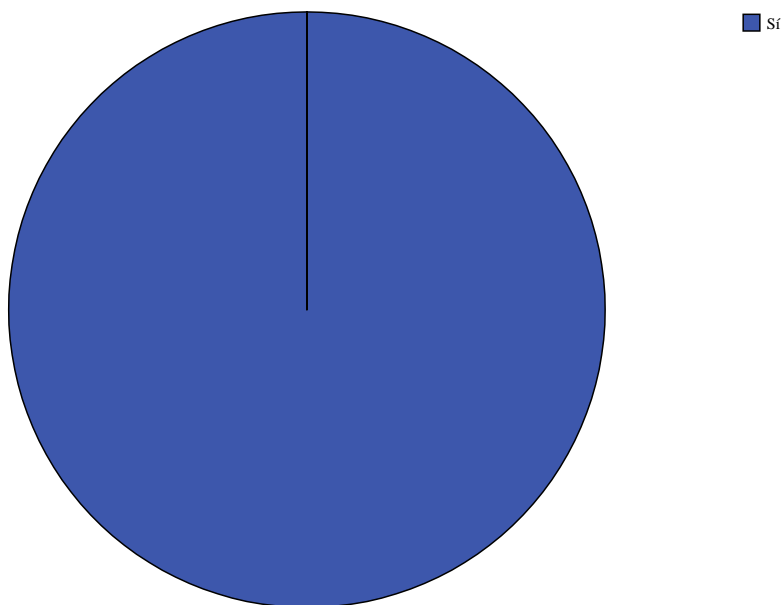
Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	10	100.0	100.0	100.0

El 100% de los encuestados consideran que periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores.

Estos chismes y rumores indican que existen sub grupos al interior de la Institución Educativa, que perturban el clima laboral.

Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes rumores



Yo, con frecuencia hablo mal de la Institución Educativa

Estadísticos

Yo, con frecuencia hablo mal de la Institución Educativa

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.0000
Mediana		2.0000

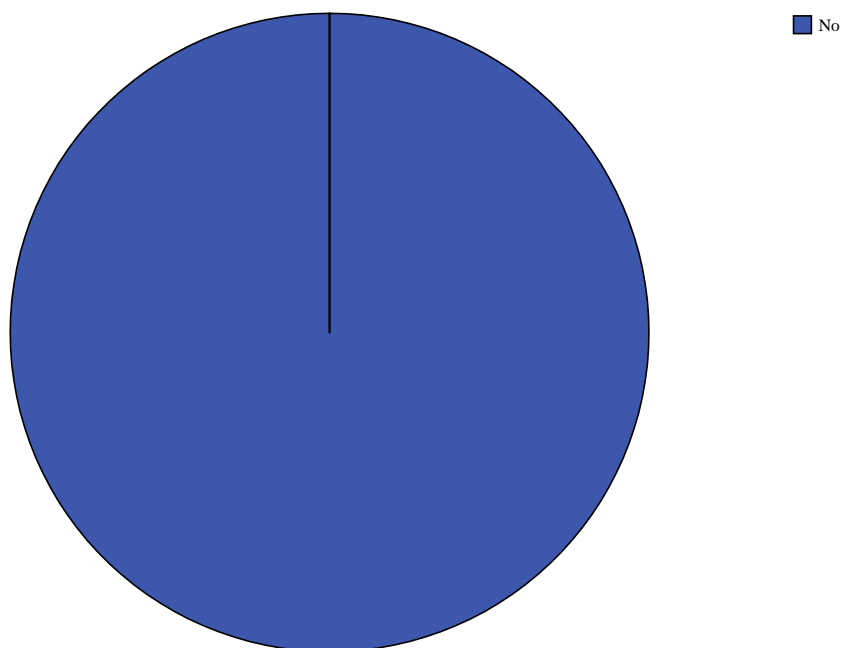
Tabla N° 4:
Hablo mal de mí I.E.

Yo, con frecuencia hablo mal de la Institución Educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100.0	100.0	100.0

El 100% de los encuestados señalaron que NO hablan mal de su I.E.

Yo, con frecuencia hablo mal de la Institución Educativa



Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis colegas no siempre son sinceras

Estadísticos

Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis colegas no siempre son sinceras

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.2000
Mediana		1.0000

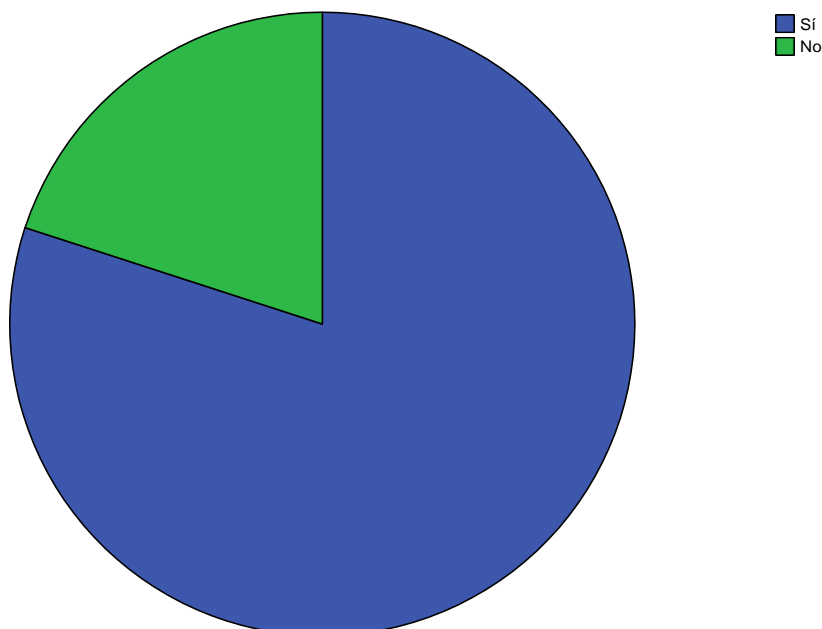
Tabla N° 5:
Sinceridad

Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis colegas no siempre son sinceras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	8	80.0	80.0	80.0
	No	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

En relación a: Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis colegas no siempre son sinceras; el 80% señaló SI y 20% dijeron NO.

Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis colegas siempre son sinceras



Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima

Estadísticos

Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.9000
Mediana		2.0000

Tabla N° 6:
Problemas y resolución

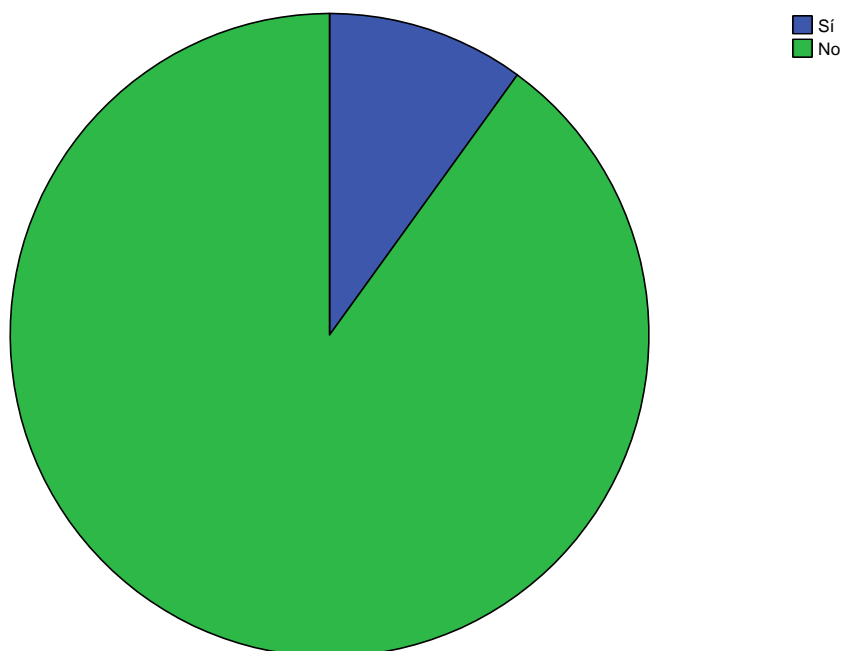
Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	1	10.0	10.0	10.0
	No	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Ante la pregunta: Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima; el 90% manifestaron NO y el 10% SI.

Existen problemas entre los docentes y no se resuelven de manera óptima, que agravan el clima laboral.

Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima



En esta institución se premia a la persona que trabaja bien

Estadísticos

En esta institución se premia a la persona que trabaja bien

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.0000
Mediana		2.0000

Tabla N° 7:
Premio al trabajo

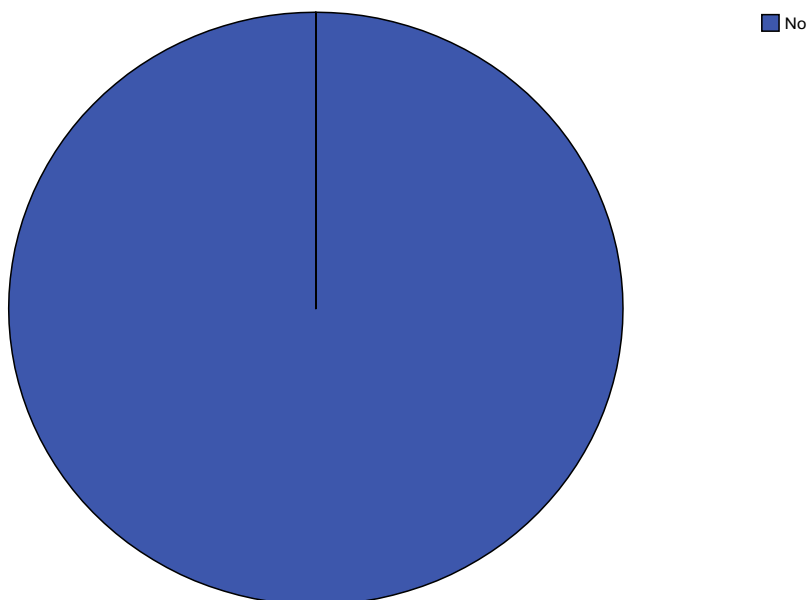
En esta institución se premia a la persona que trabaja bien

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	10	100.0	100.0	100.0

Consultados si en esta institución se premia a la persona que trabaja bien; el 100% consideró que NO.

En la I.E. no existe un sistema de premios y recompensas, que impiden un clima laboral adecuado.

En esta institución se premia a la persona que trabaja bien



Las condiciones de trabajo son buenas

Estadísticos

Las condiciones de trabajo son buenas

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.7000
Mediana		2.0000

Tabla N° 8:
Condiciones de trabajo

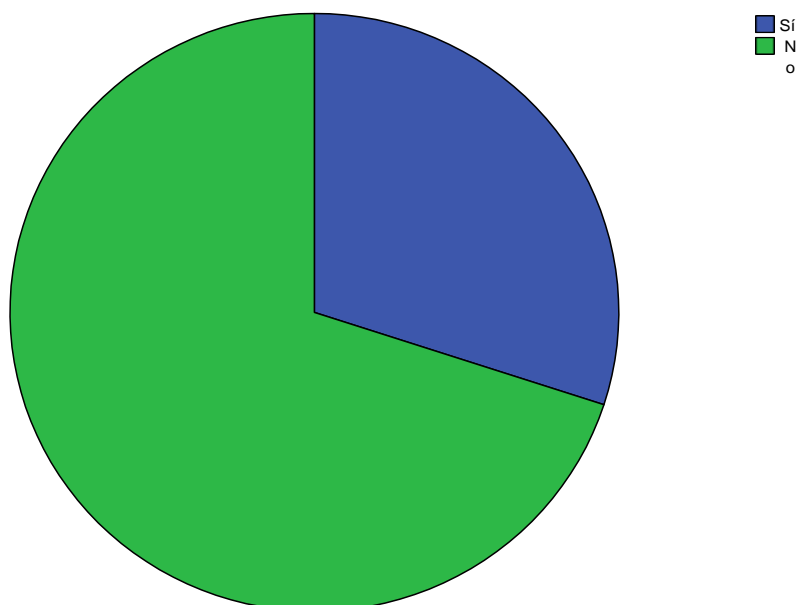
Las condiciones de trabajo son buenas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	30.0	30.0	30.0
	No	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Consultados si: Las condiciones de trabajo son buenas. El 70% señaló que NO y el 30% SI.

La percepción de los docentes es negativa en relación a las condiciones del trabajo. Este es un aspecto importante en la satisfacción laboral.

Las condiciones de trabajo son buenas



Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo

Estadísticos

Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.0000
Mediana		2.0000

Tabla N° 9:

Motivacion y trabajo

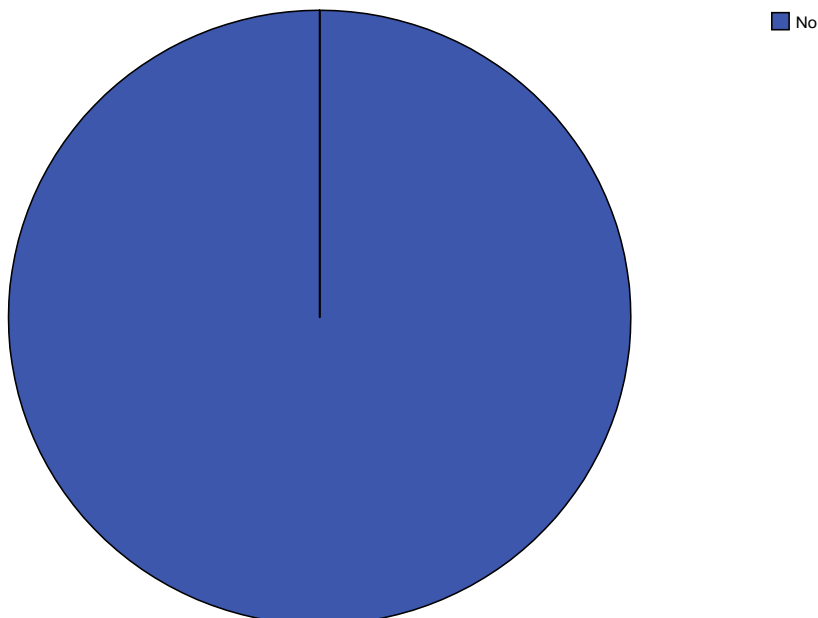
Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100.0	100.0	100.0

El 100% de los docentes NO se sienten motivados con el ambiente de trabajo.

Estas respuestas nos hacen ver que los docentes perciben un ambiente adverso para el trabajo que redunde en su desempeño y buenas relaciones.

Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo



Mis colegas hablan mal de mí

Estadísticos

Mis colegas hablan mal de mí

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.5000
Mediana		1.5000

Tabla N° 10:
Hablam mal de mí

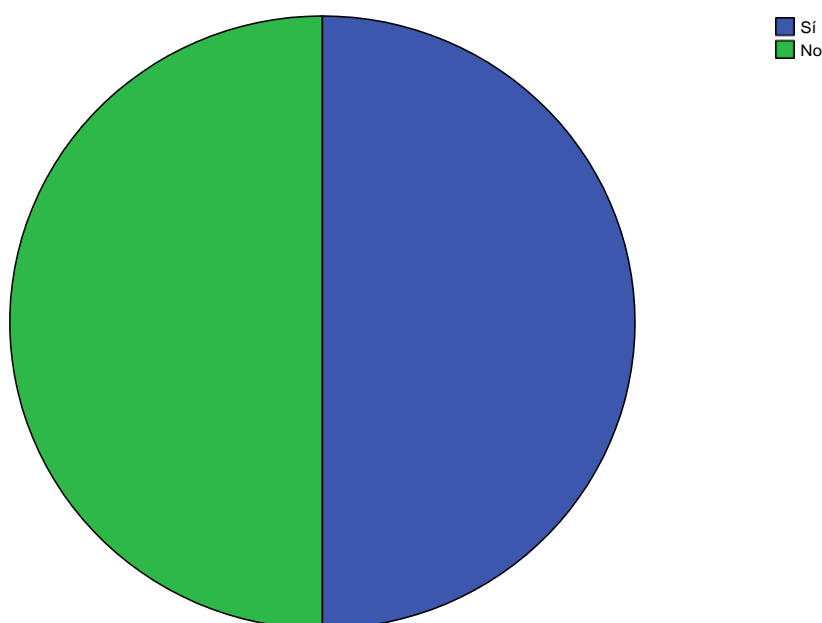
Mis colegas hablan mal de mí

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	5	50.0	50.0	50.0
	No	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Preguntados: Mis colegas hablan mal de mí. El 50% contestaron SI NO, respectivamente.

Estas respuestas nos hacen deducir que hay un clima de desconfianza entre los colegas.

Mis colegas hablan mal de mí



El espíritu de equipo en esta organización es excelente

Estadísticos

El espíritu de equipo en esta organización es excelente

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.0000
Mediana		2.0000

Tabla N° 11:
Espíritu de equipo

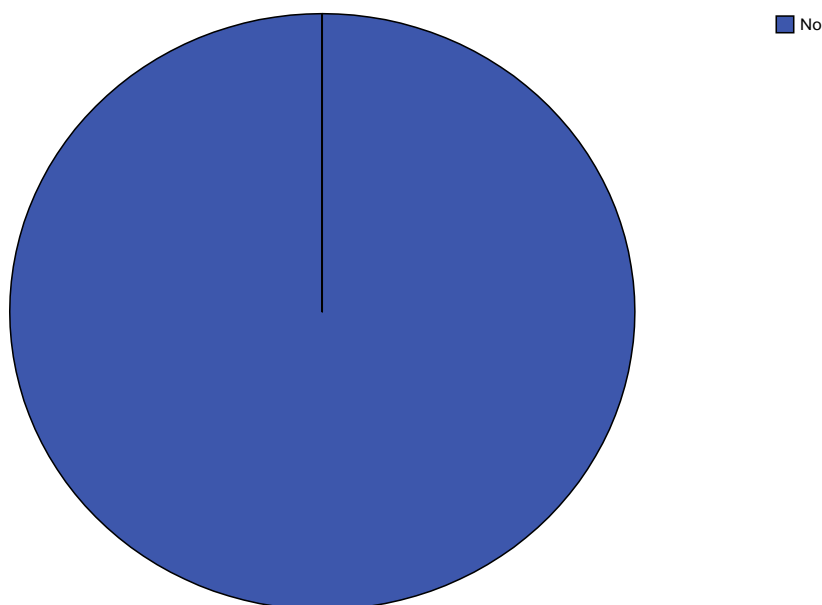
El espíritu de equipo en esta organización es excelente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100.0	100.0	100.0

El 100% contestó NO ante la pregunta: El espíritu de equipo en esta organización es excelente.

Estas respuestas corroboran que en la I.E. no existe un buen clima laboral.

El espíritu de equipo en esta organización es excelente



Suelo insultar a mis colegas y compañeros de trabajo

Estadísticos

Suelo insultar a mis colegas y compañeros de trabajo

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.0000
Mediana		2.0000

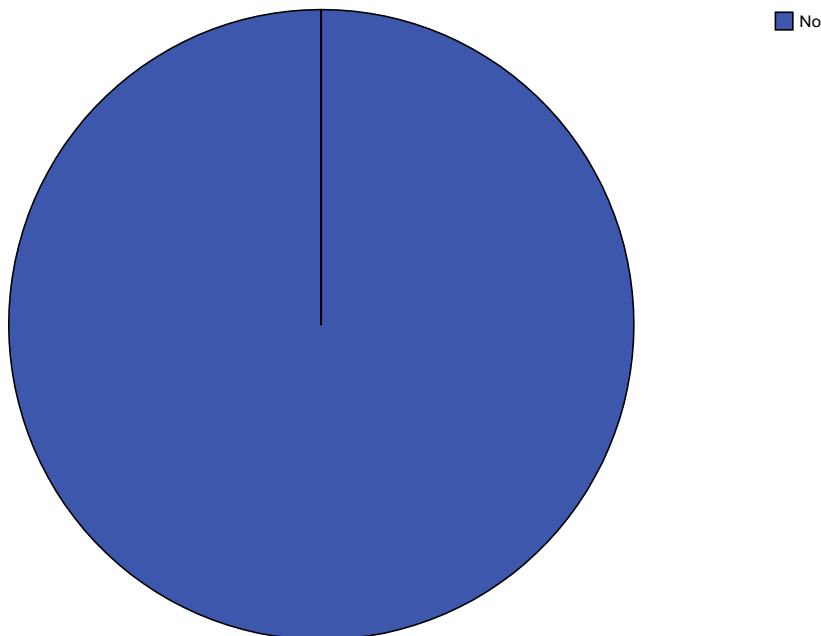
Tabla N° 12:
Insulto a colegas

Suelo insultar a mis colegas y compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	10	100.0	100.0	100.0

El 100% de los docentes NO insultan a mis colegas y compañeros de trabajo.

Suelo insultar a mis colegas y compañeros de trabajo



Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la Institución Educativa

Estadísticos

Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la Institución Educativa

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.2000
Mediana		1.0000

Tabla N° 13:
Grupos

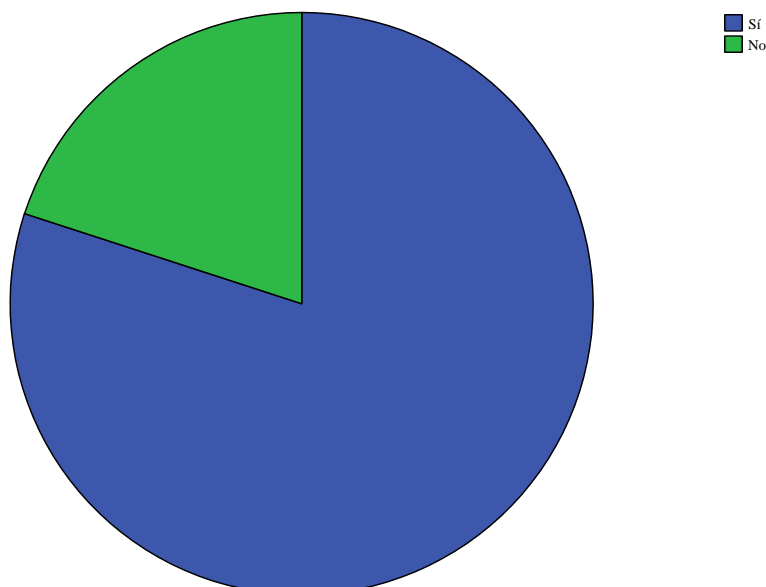
Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la Institución Educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	8	80.0	80.0	80.0
	No	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Respecto de: Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la Institución Educativa. El 80% dijeron SI y 20% NO.

Los sub grupos no favorecen el trabajo institucional y perjudican el proceso formativo de los estudiantes.

Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la Institución Educativa



Únicamente me preocupo de los errores de los demás

Estadísticos

Únicamente me preocupo de los errores de los demás

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.0000
Mediana		2.0000

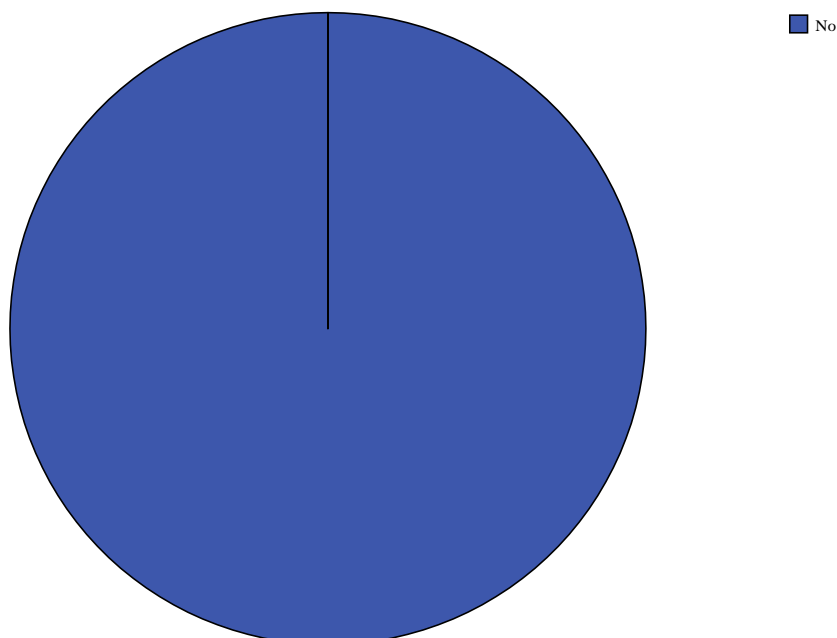
Tabla N° 14:
Errores de los demás

Únicamente me preocupo de los errores de los demás

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100.0	100.0	100.0

El 100% de los docentes señalaron que NO se preocupan de los errores de los demás. Estas respuestas favorecen las relaciones interpersonales, aun cuando en pregunta anterior, señalaron que hay chismes.

Únicamente me preocupo de los errores de los demás



Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente

Estadísticos

Con este trabajo me s iento realizado/a profesionalmente

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.2000
Mediana		1.0000

Tabla N° 15:

Realización profesional

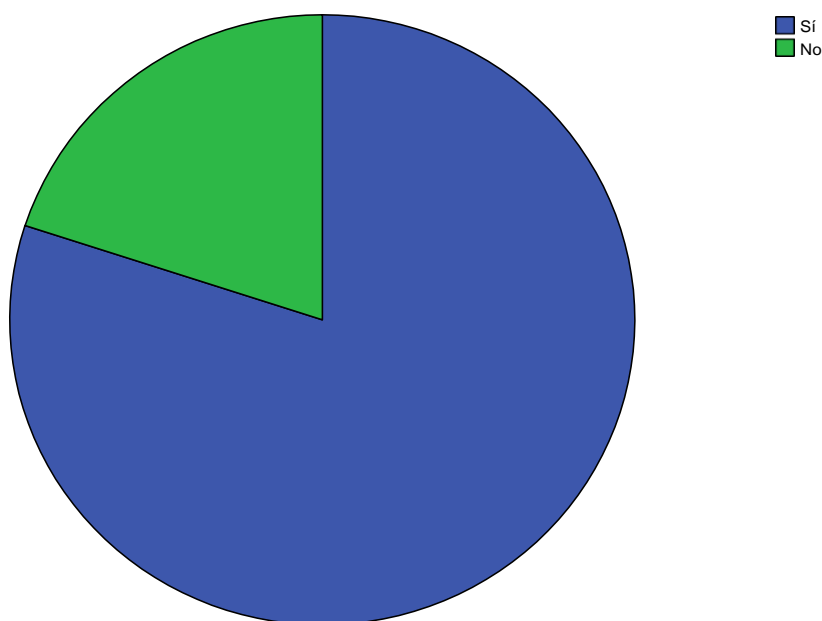
Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	8	80.0	80.0	80.0
	No	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Al consultárseles: Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente. El 80% señalaron que SI y el 20% NO.

Los docentes se sienten satisfechos de su ocupación profesional.

Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente



Alguna vez me han ignorado mis colegas

Estadísticos

Alguna vez me han ignorado mis colegas

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.6000
Mediana		2.0000

Tabla N° 16:
Me han ignorado

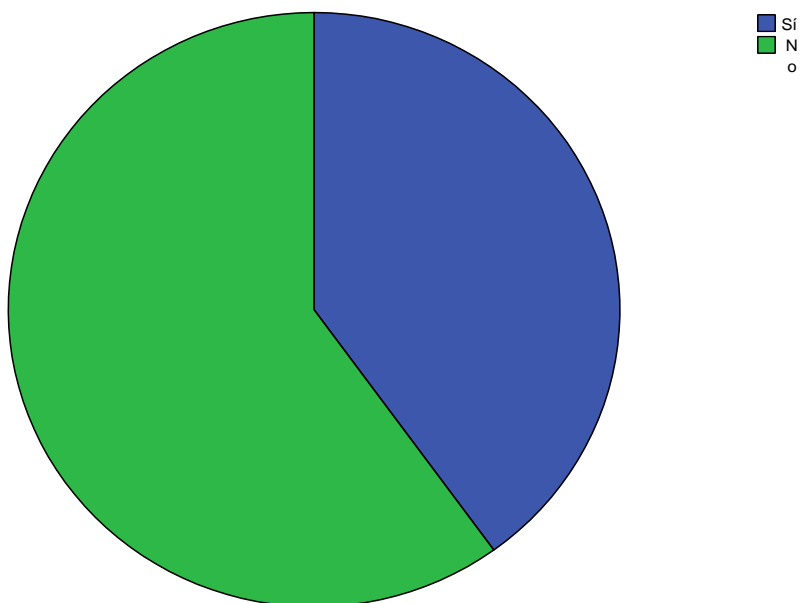
Alguna vez me han ignorado mis colegas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	40.0	40.0	40.0
	No	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Respecto de: Alguna vez me han ignorado mis colegas. El 60% dijeron NO y el 40% SI.

Existe un alto porcentaje que se sienten ignorados por sus colegas, lo que refleja que hay distanciamiento y poco entendimiento entre ellos

Alguna vez me han ignorado mis colegas



Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta Institución Educativa

Estadísticos

Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta Institución Educativa

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.0000
Mediana		1.0000

Tabla N° 17:

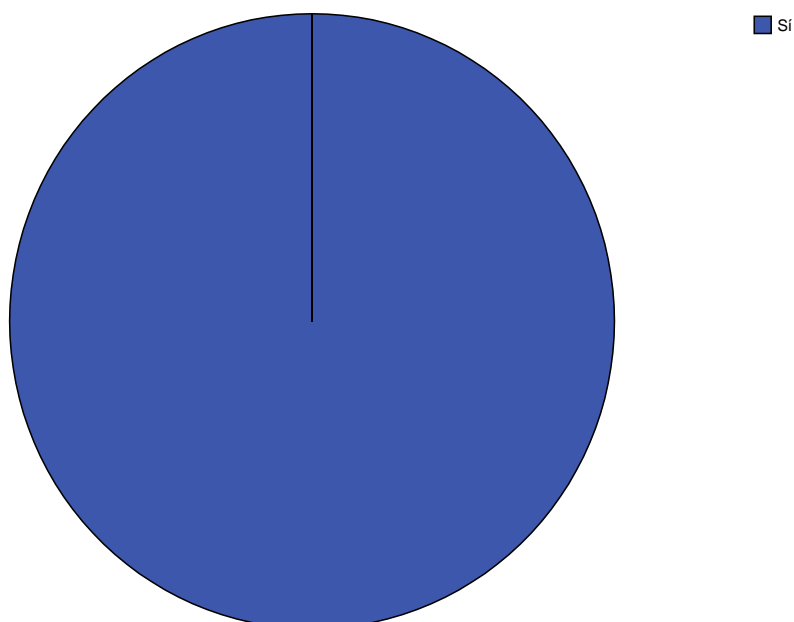
Me siento orgulloso de pertenecer a mi I.E.

Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta Institución Educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	10	100.0	100.0	100.0

El 100% de los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a su I.E. Esta situación es beneficiosa para unas relaciones armoniosas.

Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta Institución Educativa



En esta Institución Educativa existen grupos que se oponen a todos los cambios

Estadísticos

En esta Institución Educativa existen grupos que se oponen a todos los cambios

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.1000
Mediana		1.0000

Tabla N° 18:
Grupos y oposición

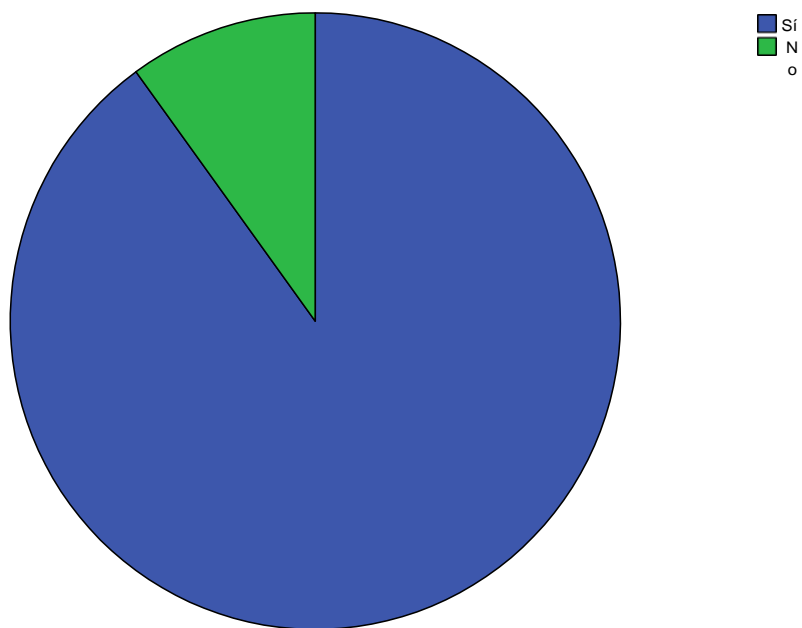
En esta Institución Educativa existen grupos que se oponen a todos los cambios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	9	90.0	90.0	90.0
	No	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Preguntados: En esta Institución Educativa existen grupos que se oponen a todos los cambios. El 90% señalaron SI y 10% NO.

Estos grupos opositores a los cambios, impiden un adecuado clima organizacional.

En esta Institución Educativa existen grupos que se oponen a todos los cambios



Pongo sobrenombres que ofenden o ridiculizan a otro

Estadísticos

Pongo sobrenombres que ofenden o ridiculizan a otro

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.0000
Mediana		2.0000

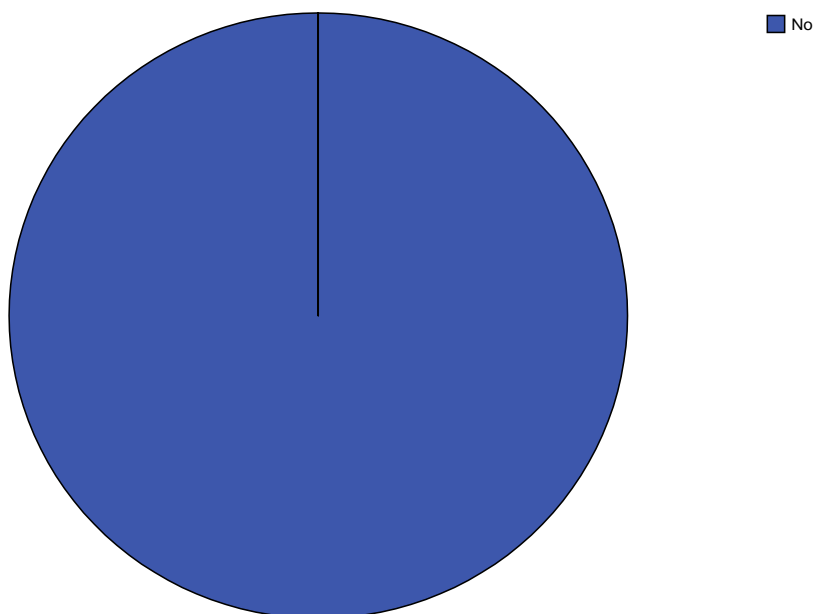
Tabla N° 19:
Sobrenombres

Pongo sobrenombres que ofenden o ridiculizan a otro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100.0	100.0	100.0

El 100% de los encuestados respondieron NO. Lo que hace ver la existencia de respeto por los colegas.

Pongo sobrenombres que ofenden o ridiculizan a otro



Amenazo a otros solo por meterle miedo

Estadísticos

Am enazo a otros solo por meterle miedo

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.0000
Mediana		2.0000

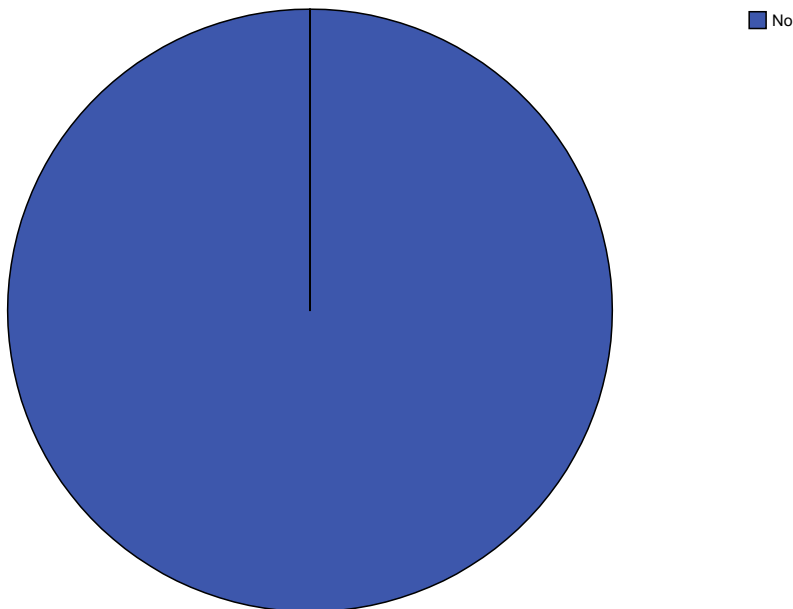
Tabla N° 20:
Amenazo

Amenazo a otros solo por meterle miedo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100.0	100.0	100.0

El 100% de los encuestados respondieron NO amenaza a otros por meterles miedo. Esto nos hace prever la inexistencia de conflictos.

Amenazo a otros solo por meterle miedo



Me rio de un colega cuando se equivoca.

Estadísticos

Me rio de un colega cuando se equivoca

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.0000
Mediana		2.0000

Tabla N° 21:

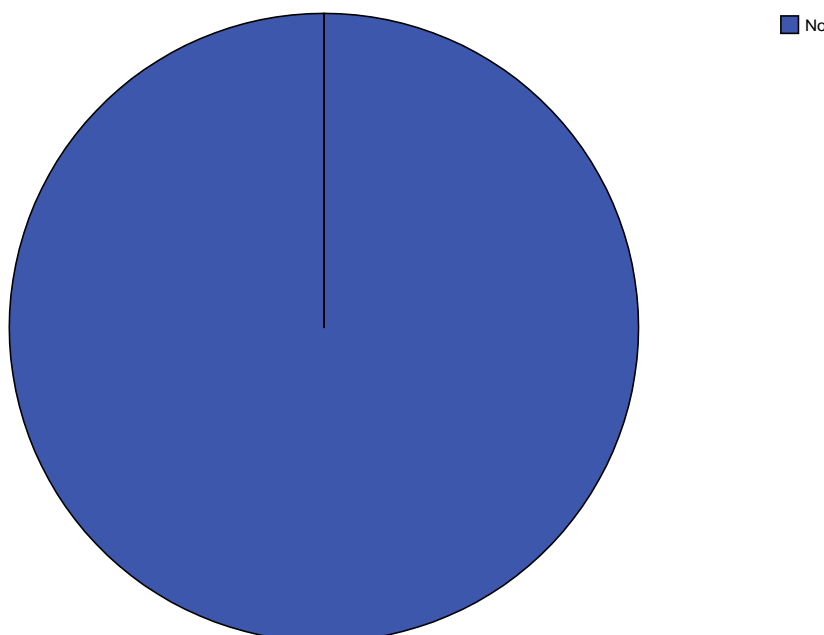
Rio de equivocaciones

Me rio de un colega cuando se equivoca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100.0	100.0	100.0

El 100% de los docentes contestó NO me rio de mis colegas cuando se equivocan. Mostrando respeto por sus semejantes.

Me rio de un colega cuando se equivoca



He sentido angustia o tensión por venir a trabajar este año

Estadísticos

He sentido angustia o tensión por venir a trabajar este año

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.9000
Mediana		2.0000

Tabla N° 22:
Angustia o tension

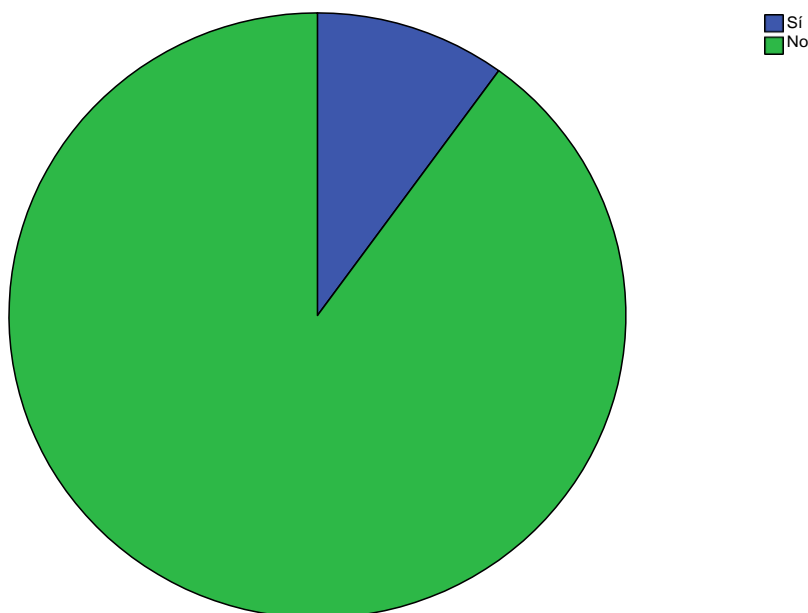
He sentido angustia o tensión por venir a trabajar este año

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	1	10.0	10.0	10.0
	No	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Ante la pregunta: He sentido angustia o tensión por venir a trabajar este año. El 90% contestaron NO y un 10% SI.

Los docentes en general se sienten contentos y optimistas frente a su labor.

He sentido angustia o tensión por venir a trabajar este año



Mis colegas de trabajo me insultan

Estadísticos

Mis colegas de trabajo me insultan

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.7000
Mediana		2.0000

Tabla N° 23:

Me insultan

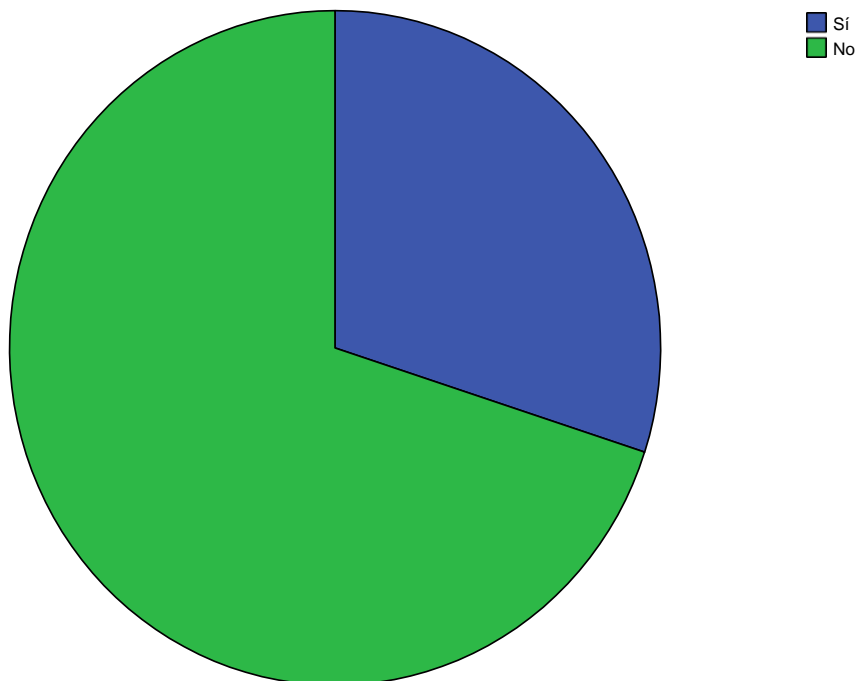
Mis colegas de trabajo me insultan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	30.0	30.0	30.0
	No	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Consultados: Mis colegas de trabajo me insultan. El 70% contestó NO y 30% SI.

A pesar que la mayoría considera que no es insultado un regular porcentaje sienten que sí.

Mis colegas de trabajo me insultan



Mis colegas de trabajo me ponen sobrenombres que ofenden o ridiculizan

Estadísticos

Mis colegas de trabajo me ponen
sobrenombres que ofenden o ridiculizan

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.0000
Mediana		2.0000

Tabla N° 24:

Me ponen sobrenombres

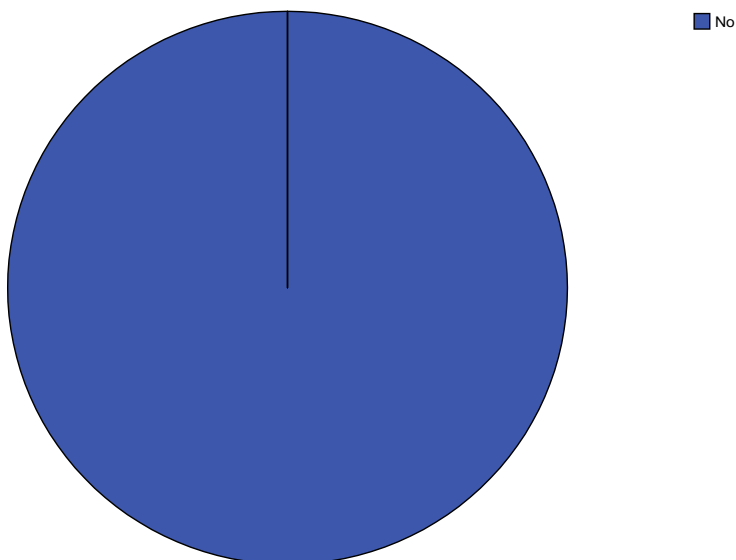
Mis colegas de trabajo me ponen sobrenombres que ofenden o ridiculizan

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	10	100.0	100.0	100.0

Ante la pregunta: Mis colegas de trabajo me ponen sobrenombres que ofenden o ridiculizan. El 100% respondieron NO.

Lo que hace suponer que hay respeto.

Mis colegas de trabajo me ponen sobrenombres que ofenden o ridiculiza



3.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

Estadísticos

En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		3.40
Mediana		3.00

Tabla N° 1:
Condiciones físicas

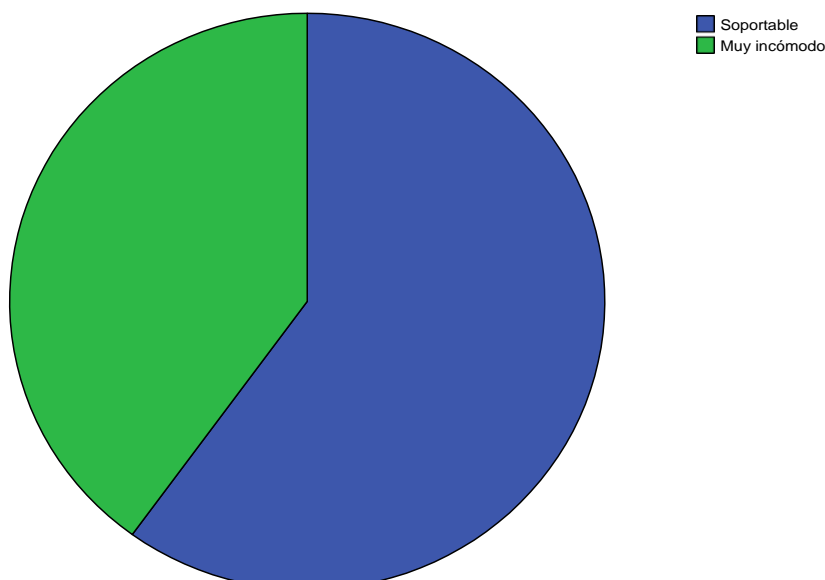
En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soportable	6	60.0	60.0	60.0
	Muy incómodo	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Preguntados en relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es. El 60% dijeron que era soportable y un 40% MUY INCOMODO.

Las condiciones físicas del ambiente laboral no son las más apropiadas laboralmente.

En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:



¿La infraestructura educativa es adecuada para el trabajo docente, administrativo y servicio educativo?

Estadísticos

¿La infraestructura educativa es adecuada para el trabajo docente, administrativo y servicio educativo?

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.00
Mediana		2.00

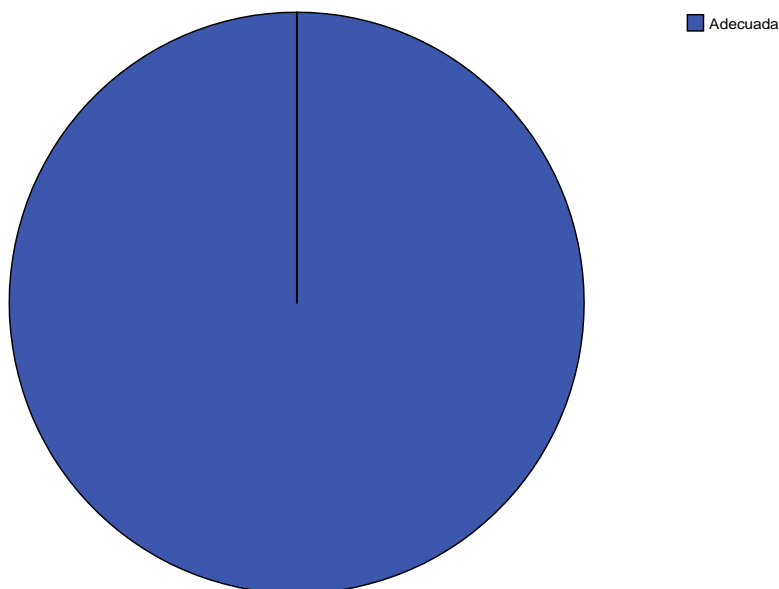
Tabla N° 2:
Infraestructura

¿La infraestructura educativa es adecuada para el trabajo docente, administrativo y servicio educativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuada	10	100.0	100.0	100.0

Con relación a: La infraestructura educativa es adecuada para el trabajo docente, administrativo y servicio educativo. El 100% señalaron que era adecuada.

¿La infraestructura educativa es adecuada para el trabajo docente, administrativo y servicio educativo?



¿Las aulas están debidamente equipadas y con material educativo?

Estadísticos

¿Las aulas están debidamente equipadas y con material educativo?

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.00
Mediana		2.00

Tabla N° 3:
Equipamiento aulas

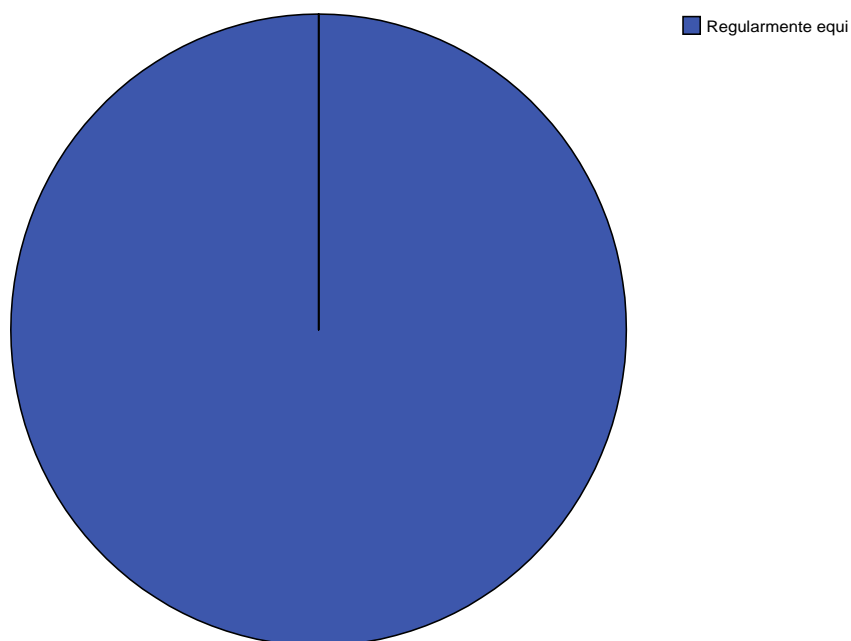
¿Las aulas están debidamente equipadas y con material educativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regularmente equipadas	10	100.0	100.0	100.0

Referente a: Las aulas están debidamente equipadas y con material educativo.

Los docentes calificaron de regularmente equipadas.

¿Las aulas están debidamente equipadas y con material educativo?



¿La I.E. cuenta con tecnologías informáticas (compradores, Data, Internet, otros)?

Estadísticos

¿La I.E. cuenta con tecnologías informáticas (compradores, Data, Internet, otros)?

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.00
Mediana		1.00

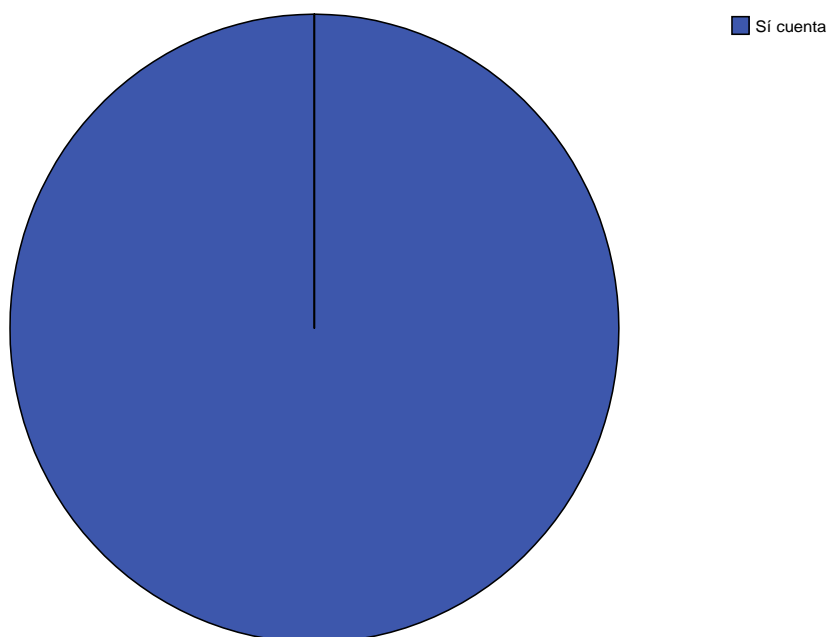
Tabla N° 4:
Tecnología

¿La I.E. cuenta con tecnologías informáticas (compradores, Data, Internet, otros)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí cuenta	10	100.0	100.0	100.0

Preguntados sobre: La I.E. cuenta con tecnologías informáticas (compradores, Data, Internet, otros. El 100% señalaron que SI CUENTA.

¿La I.E. cuenta con tecnologías informáticas (compradores, Data, Internet otros)?



¿La estructura organizacional de la I.E. está claramente definida?

Estadísticos

¿La estructura organizacional de la I.E. está claramente definida?

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.00
Mediana		1.00

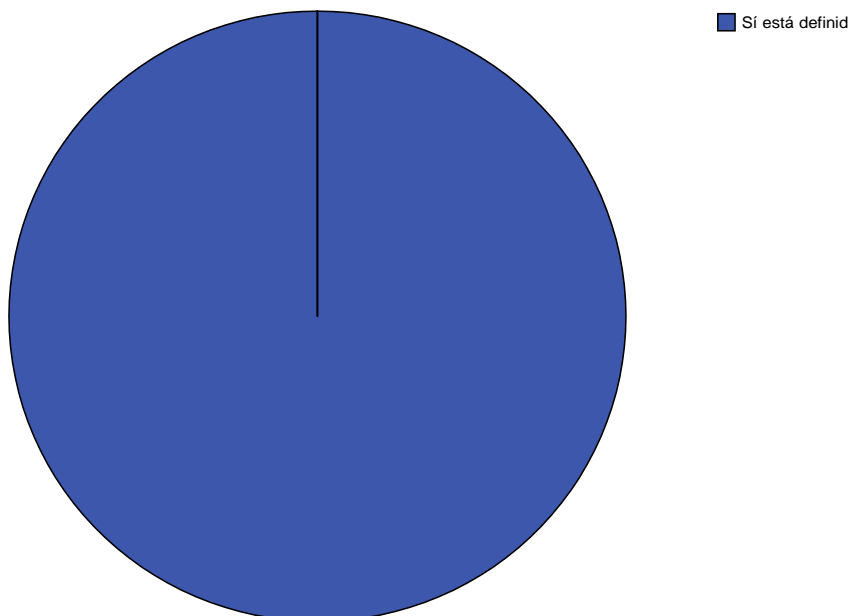
Tabla N° 5:
Estructura organizacional

¿La estructura organizacional de la I.E. está claramente definida?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí está definida	10	100.0	100.0	100.0

Preguntados: La estructura organizacional de la I.E. está claramente definida. El 100% de los docentes manifestaron que SI

¿La estructura organizacional de la I.E. está claramente definida?



Existencia de instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI, etc.)

Estadísticos

Existencia de instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI, etc.)

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.00
Mediana		1.00

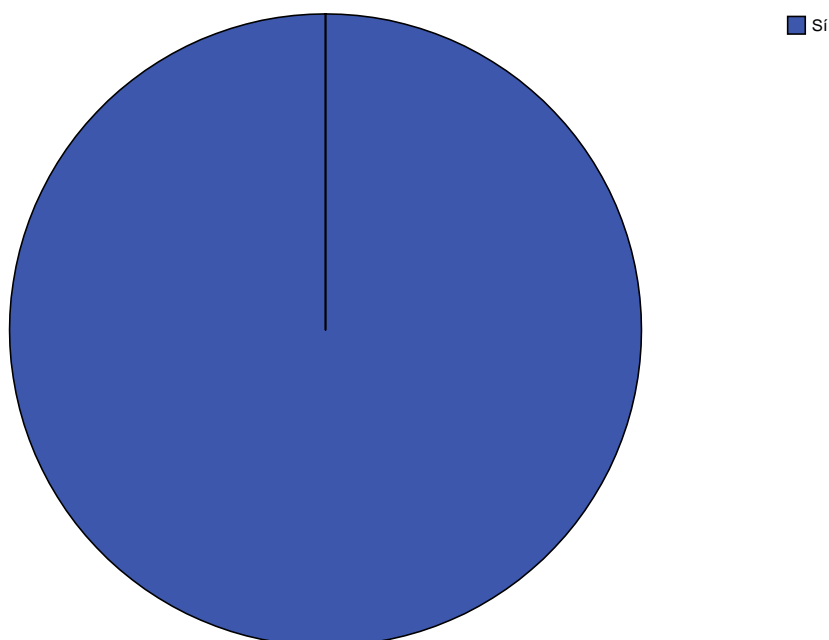
Tabla N° 6:
Instrumentos de gestión

Existencia de instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI, etc.)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	10	100.0	100.0	100.0

En relación a que: Existencia de instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI, etc.). El 100% declararon que si existen

Existencia de instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCI, etc.)



Docentes se encuentran satisfechos con su trabajo

Estadísticos

Docentes se encuentran satisfechos con su trabajo

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.10
Mediana		1.00

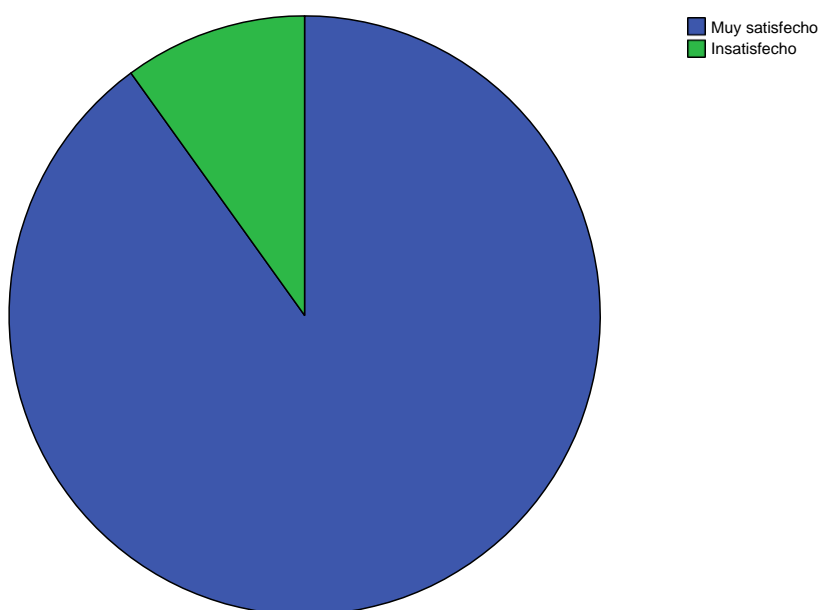
Tabla N° 7:
Satisfacción laboral

Docentes se encuentran satisfechos con su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	9	90.0	90.0	90.0
	Insatisfecho	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Consultados si: Docentes se encuentran satisfechos con su trabajo. El 90% señalaron MUY SATISFECHOS, 10% INSATISFECHO

Docentes se encuentran satisfechos con su trabajo



Docentes participativos

Estadísticos

Docentes participativos		
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.20
Mediana		2.00

Tabla N° 8:
Docentes participativos

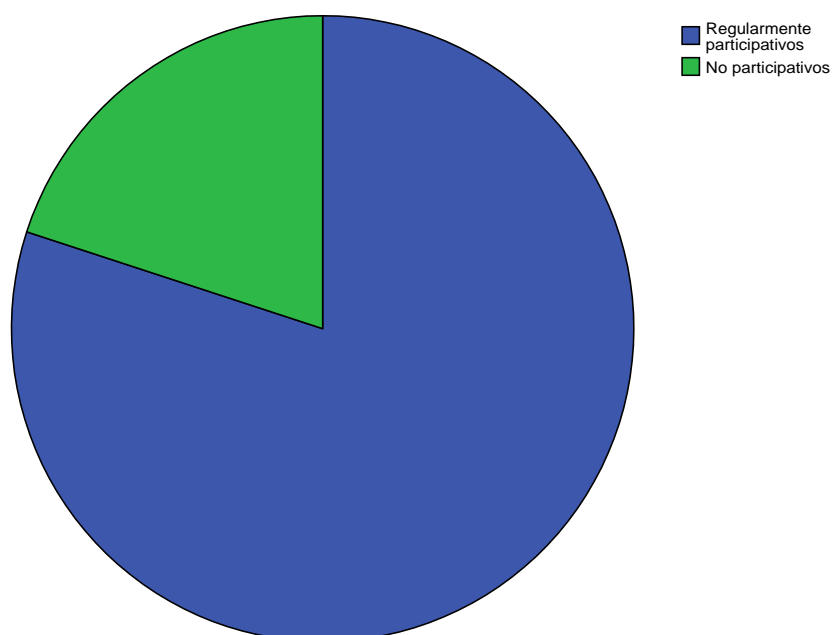
Docentes participativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regularmente participativos	8	80.0	80.0	80.0
	No participativos	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Consultados si los Docentes son participativos. El 80% señalaron REGULAR y un 20% NO PARTICIPATIVOS.

En líneas generales los docentes son poco participativos en la gestión institucional.

Docentes participativos



Docentes colaborativos

Estadísticos

Docentes colaborativos		
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.90
Mediana		2.00

Tabla N° 9:

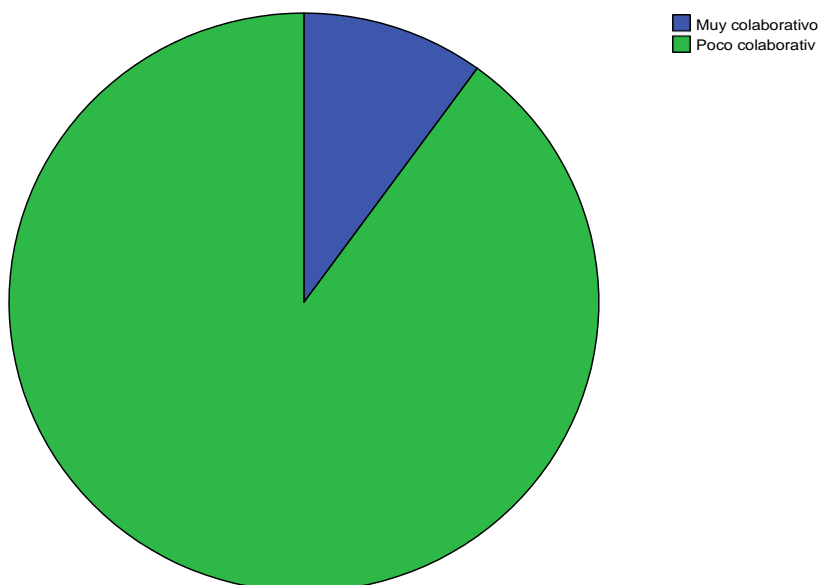
Docentes colaborativos

Docentes colaborativos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy colaborativos	1	10.0	10.0	10.0
	Poco colaborativos	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Respecto si los Docentes son colaborativos. El 90% POCO COLABORATIVOS y 10% MUY COLABORATIVOS.

Esta respuesta se complementa con la anterior. Son poco colaborativos.

Docentes colaborativos



Existencia de conflictos laborales

Estadísticos

Existencia de conflictos laborales		
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.50
Mediana		1.50

Tabla N° 10:
Conflictos laborales

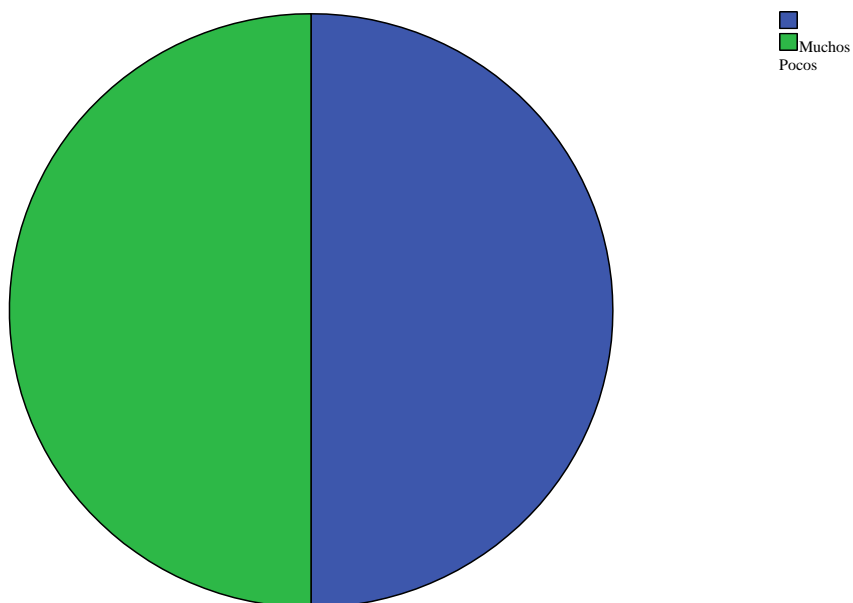
Existencia de conflictos laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muchos	5	50.0	50.0	50.0
	Pocos	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

En relación a: Existencia de conflictos laborales. El 50% sostuvo MUCHOS y el otro 50% dijeron POCOS.

Por lo tanto si existen conflictos laborales, muestra de un deficiente clima laboral.

Existencia de conflictos laborales



Trabajo en equipo

Estadísticos

Trabajo en equipo

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.20
Mediana		2.00

Tabla N° 11:
Trabajo en equipo

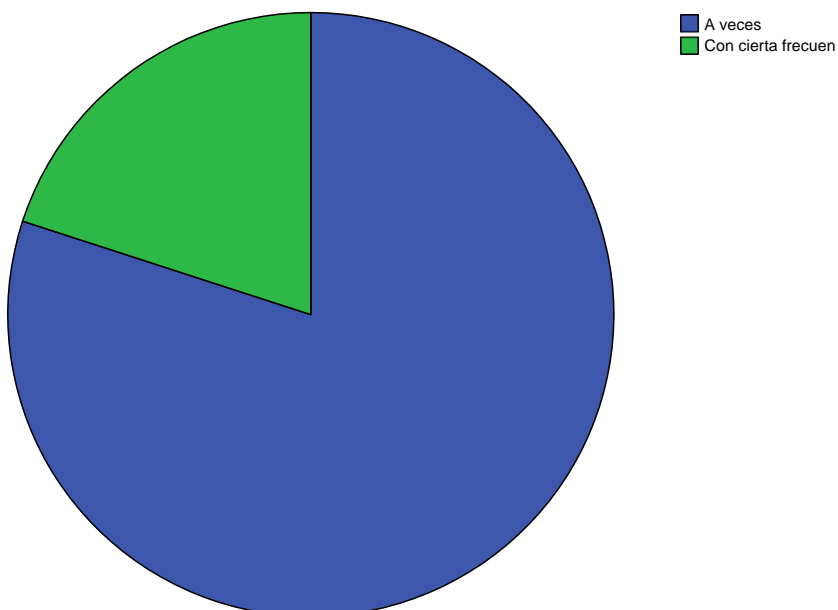
Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	8	80.0	80.0	80.0
	Con cierta frecuencia	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Respecto de: Trabajo en equipo. El 80% dijeron A VECES y 20% CON CIERTA FRECUENCIA.

Las respuestas nos llevan a deducir la poca práctica de trabajo en equipo, colaborativos.

Trabajo en equipo



Comunicación organizacional

Estadísticos

Comunicación organizacional

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.80
Mediana		2.00

Tabla N° 12:
Comunicación

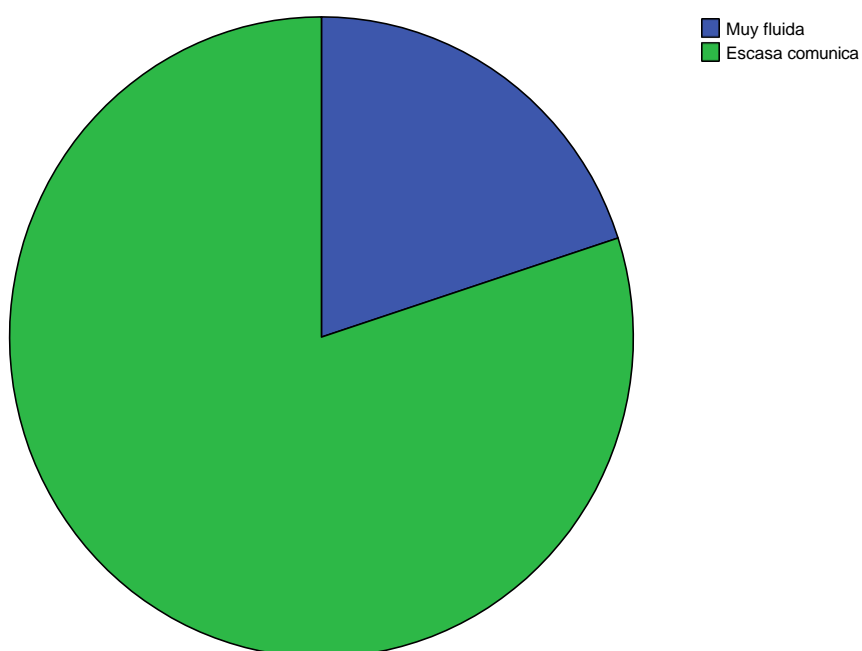
Comunicación organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muyfluida	2	20.0	20.0	20.0
Escasa comunicación	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Respecto de: Comunicación organizacional. El 80% sostuvo que hay ESCASA COMUNICACIÓN y 20% dijeron MUY FLUIDA.

Las respuestas nos llevan a deducir que no existe una buena y fluida comunicación organizacional.

Comunicación organizacional



3.1.3. TRABAJO EN EQUIPO

¿La administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros?

Estadísticos

¿La administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros?

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.80
Mediana		3.00
Moda		3

Tabla N° 1:
Fomentar trabajo en equipo

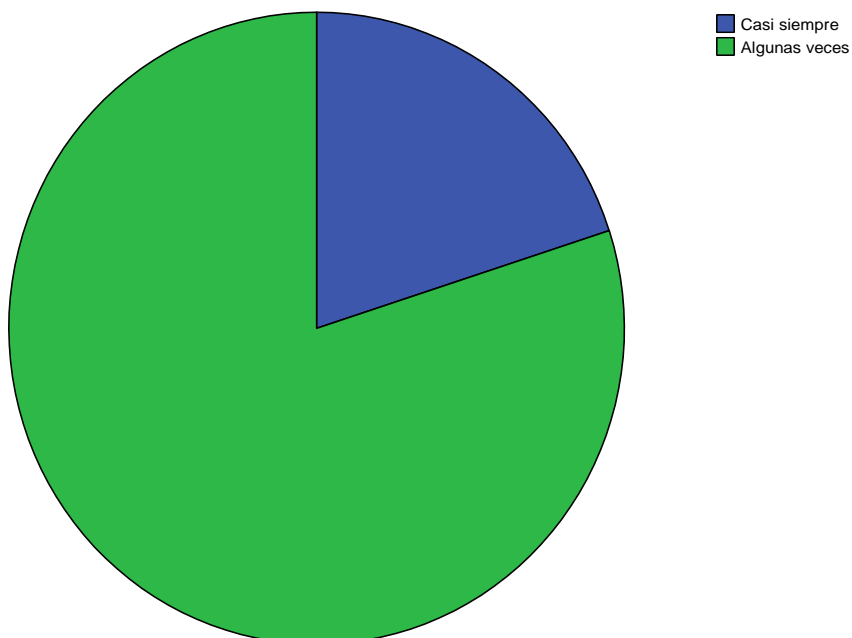
¿La administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	2	20.0	20.0	20.0
	Algunas veces	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Preguntados: ¿La administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros? El 80% dijeron ALGUNAS VECES y 20% CASI SIEMPRE.

Se puede apreciar la ambigüedad de la respuesta, lo que nos hace suponer que no se fomenta el trabajo en equipo.

¿La administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros?



¿El trabajo en equipo se utiliza frecuentemente como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos?

Estadísticos

El trabajo en equipo se utiliza frecuentemente como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos?

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		3.00
Mediana		3.00
Moda		3

Tabla N° 2:
Estrategia de participación

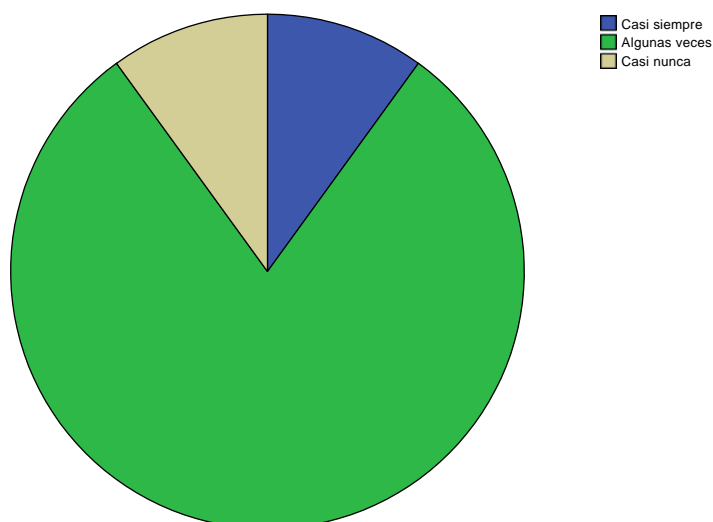
¿El trabajo en equipo se utiliza frecuentemente como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	1	10.0	10.0	10.0
	Algunas veces	8	80.0	80.0	90.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

En relación a: ¿El trabajo en equipo se utiliza frecuentemente como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos? El 80% manifestaron ALGUNAS VECES, el 10% CASI NUNCA respondieron y el otro 10% CASI SIEMPRE.

Al parecer el trabajo en equipo, no es una estrategia para lograr un buen clima laboral.

¿El trabajo en equipo se utiliza frecuentemente como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos?



En la institución educativa, ¿el trabajo en equipo para el desarrollo de las prácticas pedagógicas se aplica?

Estadísticos

En la institución educativa, ¿el trabajo en equipo para el desarrollo de las prácticas pedagógicas se aplica?

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		3.30
Mediana		3.00
Moda		3

Tabla N° 3:

Trabajo en equipo y practica pedagógica

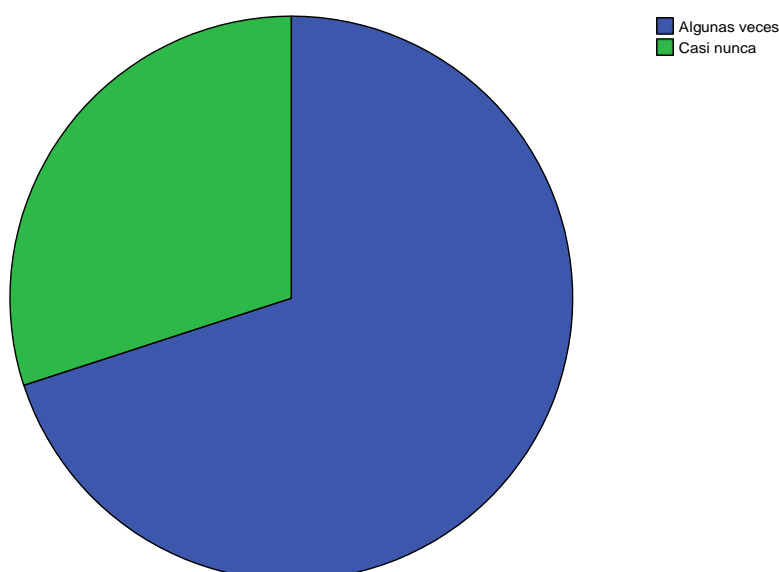
En la institución educativa, ¿el trabajo en equipo para el desarrollo de las prácticas pedagógicas se aplica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	7	70.0	70.0	70.0
	Casi nunca	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Con relación: En la institución educativa, ¿el trabajo en equipo para el desarrollo de las prácticas pedagógicas se aplica? El 70% dijeron ALGUNAS VECES Y EL 30% casi nunca.

Se puede apreciar que en las prácticas pedagógicas es inexistente el trabajo en equipo.

En la institución educativa, ¿el trabajo en equipo para el desarrollo de la práctica pedagógicas se aplica?



¿Los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo?

Estadísticos

¿Los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo?

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		3.80
Mediana		4.00
Moda		4

Tabla N° 4:

Espacio y tiempo para trabajo en equipo

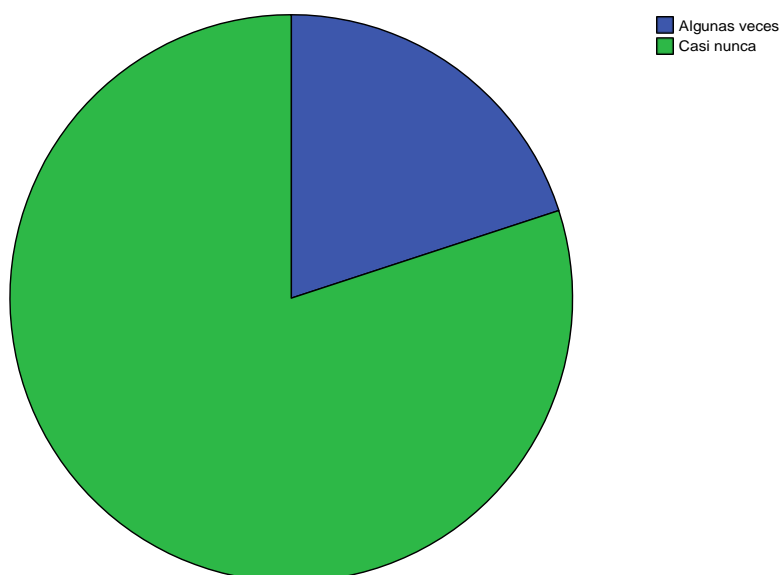
¿Los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	2	20.0	20.0	20.0
	Casi nunca	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Consultados: ¿Los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo? El 80% dijeron CASI NUNCA y el 20% ALGUNAS VECES.

Se puede apreciar de las respuestas que los docentes casi nunca disponen de tiempo para trabajar en equipo.

¿Los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficiente para realizar un buen trabajo en equipo?



¿Considera importante el trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en su I.E.?

Estadísticos

¿Considera importante el trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en su I.E.?

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.00
Mediana		1.00
Moda		1

Tabla N° 5:
Importancia trabajo en equipo

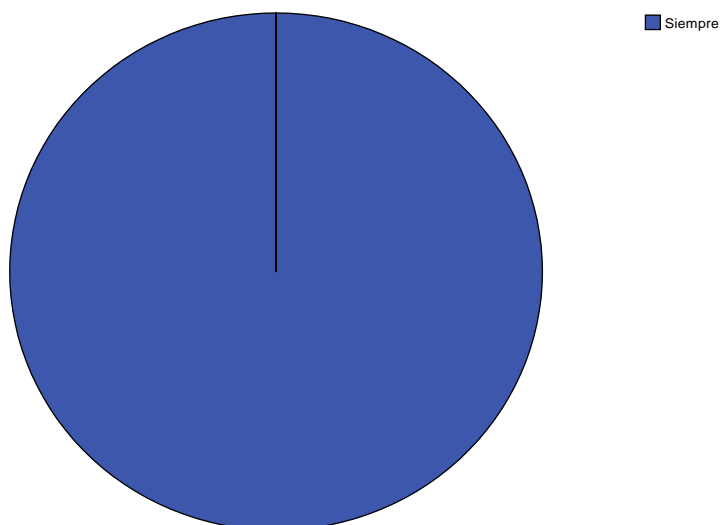
¿Considera importante el trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en su I.E.?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	10	100.0	100.0	100.0

El 100% de los profesores consideraron SIEMPRE es importante el trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en su I.E.

Los docentes son conscientes de la importancia para mejorar el clima laboral el trabajo en equipo.

¿Considera importante el trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en su I.E.?



¿Le agrada trabajar en equipo?

Estadísticos

¿Le agrada trabajar en equipo?

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.20
Mediana		1.00
Moda		1

Tabla N°6:

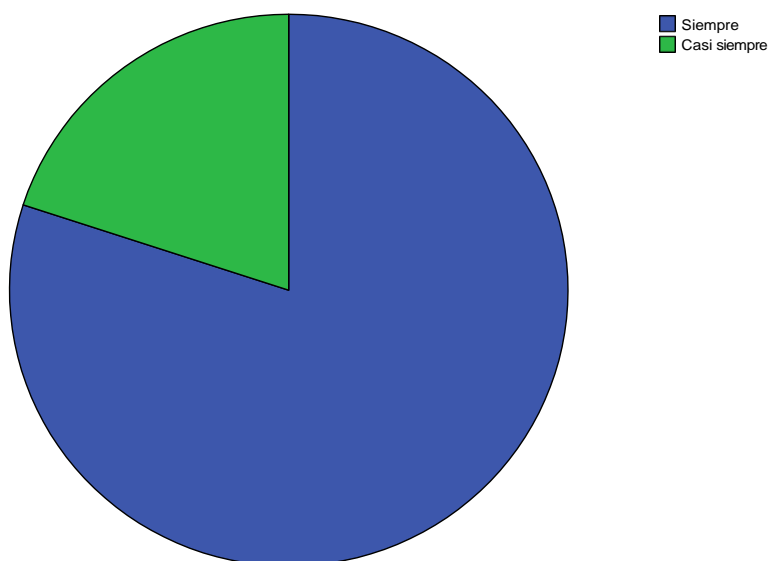
Agrada trabajo en equipo

¿Le agrada trabajar en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	80.0	80.0	80.0
	Casi siempre	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Preguntados: ¿Le agrada trabajar en equipo? El 80% manifestaron SIEMPRE y el 20% CASI SIEMPRE. La percepción de los docentes respecto del trabajo en equipo, es AGRADABLE.

¿Le agrada trabajar en equipo?



¿El trabajo en equipo mejora las relaciones interpersonales de la comunidad educativa?

Estadísticos

¿El trabajo en equipo mejora las relaciones interpersonales de la comunidad educativa?

N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.10
Mediana		1.00
Moda		1

Tabla N° 7:
Trabajo en equipo y relaciones

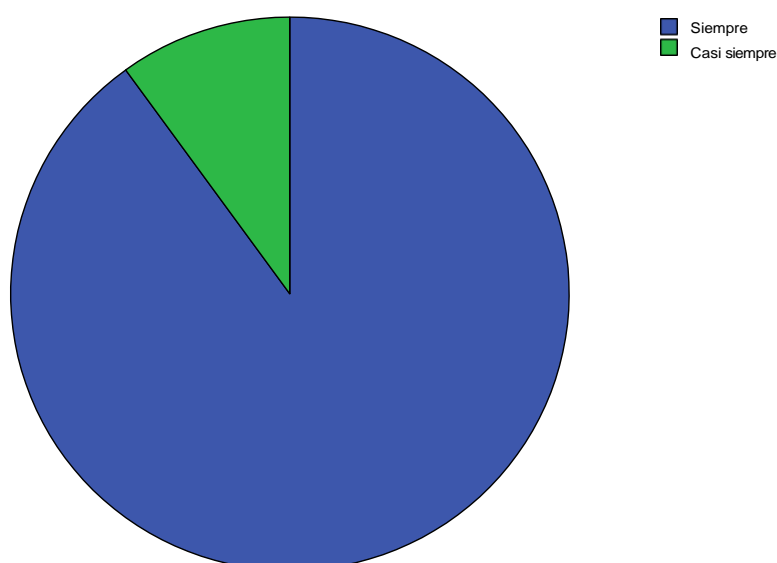
¿El trabajo en equipo mejora las relaciones interpersonales de la comunidad educativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	90.0	90.0	90.0
	Casi siempre	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Consultados: ¿El trabajo en equipo mejora las relaciones interpersonales de la comunidad educativa? El 90% señalaron SIEMPRE y un 10% CASI SIEMPRE.

Los docentes están de acuerdo que el trabajo en equipo es importante para mejorar las relaciones interpersonales.

¿El trabajo en equipo mejora las relaciones interpersonales de la comunidad educativa?



3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

CLIMA ORGANIZACIONAL.

Preguntados: El ambiente que se respira en esta Institución Educativa es tenso; el 70% dijeron que SI, el 30% NO.

Existe un clima laboral no satisfactorio.

El 100% de los encuestados consideran que periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores.

Estos chismes y rumores indican que existen sub grupos al interior de la I. Educativa, que perturban el clima laboral.

Ante la pregunta: Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima; el 90% manifestaron NO y el 10% SI.

Existen problemas entre los docentes y no se resuelven de manera óptima, que agravan el clima laboral.

Consultados si en esta institución se premia a la persona que trabaja bien; el 100% consideró que NO.

En la I.E. no existe un sistema de premios y recompensas, que impiden un clima laboral adecuado.

Consultados si: Las condiciones de trabajo son buenas. El 70% señaló que NO y el 30% SI.

La percepción de los docentes es negativa en relación a las condiciones del trabajo. Este es un aspecto importante en la satisfacción laboral.

El 100% de los docentes NO se sienten motivados con el ambiente de trabajo.

Estas respuestas nos hacen ver que los docentes perciben un ambiente adverso para el trabajo que redunde en su desempeño y buenas relaciones.

Preguntados: Mis colegas hablan mal de mí. El 50% contestaron SI NO, respectivamente.

Estas respuestas nos hacen deducir que hay un clima de desconfianza entre los colegas.

El 100% contestó NO ante la pregunta: El espíritu de equipo en esta organización es excelente.

Estas respuestas corroboran que en la I.E. no existe un buen clima laboral.

Respecto de: Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la

Institución Educativa. El 80% dijeron SI y 20% NO.

Los sub grupos no favorecen el trabajo institucional y perjudican el proceso formativo de los estudiantes.

Respecto de: Alguna vez me han ignorado mis colegas. El 60% dijeron NO y el 40% SI.

Existe un alto porcentaje que se sienten ignorados por sus colegas, lo que refleja que hay distanciamiento y poco entendimiento entre ellos

Preguntados: En esta Institución Educativa existen grupos que se oponen a todos los cambios. El 90% señalaron SI y 10% NO.

Estos grupos opositores a los cambios, impiden un adecuado clima organizacional.

Consultados: Mis colegas de trabajo me insultan. El 70% contestó NO y 30% SI.

A pesar que la mayoría considera que no es insultado un regular porcentaje sienten que sí.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Preguntados en relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es. El 60% dijeron que era soportable y un 40% MUY INCOMODO.

Las condiciones físicas del ambiente laboral no son las más apropiadas laboralmente.

Referente a: Las aulas están debidamente equipadas y con material educativo.

Los docentes calificaron de regularmente equipadas.

Consultados si los Docentes son participativos. El 80% señalaron REGULAR y un 20% NO PARTICIPATIVOS.

En líneas generales los docentes son poco participativos en la gestión.

Respecto si los Docentes son colaborativos. El 90% POCO COLABORATIVOS y 10% MUY COLABORATIVOS.

Esta respuesta se complementa con la anterior. Son poco colaborativos.

En relación a: Existencia de conflictos laborales. El 50% sostuvo MUCHOS y el otro 50% dijeron POCOS.

Por lo tanto, si existen conflictos laborales, muestra de un deficiente clima laboral.

Respecto de: Trabajo en equipo. El 80% dijeron A VECES y 20% CON CIERTA FRECUENCIA.

Las respuestas nos llevan a deducir la poca práctica de trabajo en equipo, colaborativos.

Respecto de: Comunicación organizacional. El 80% sostuvo que hay ESCASA COMUNICACIÓN y 20% dijeron MUY FLUIDA.

Las respuestas nos llevan a deducir que no existe una buena y fluida comunicación organizacional.

TRABAJO EN EQUIPO

Preguntados: ¿La administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros? El 80% dijeron ALGUNAS VECES y 20% CASI SIEMPRE.

Se puede apreciar la ambigüedad de la respuesta, lo que nos hace suponer que no se fomenta el trabajo en equipo.

En relación a: ¿El trabajo en equipo se utiliza frecuentemente como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos? El 80% manifestaron ALGUNAS VECES, el 10% CASI NUNCA respondieron y el otro 10% CASI SIEMPRE.

Al parecer el trabajo en equipo, no es una estrategia para lograr un buen clima laboral.

Con relación: En la institución educativa, ¿el trabajo en equipo para el desarrollo de las prácticas pedagógicas se aplica? El 70% dijeron ALGUNAS VECES Y EL 30% casi nunca.

Se puede apreciar que en las prácticas pedagógicas es inexistente el trabajo en equipo.

Consultados: ¿Los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo? El 80% dijeron CASI NUNCA y el 20% ALGUNAS VECES.

Se puede apreciar de las respuestas que los docentes casi nunca disponen de tiempo para trabajar en equipo.

3.3. PROPUESTA TEÓRICA

Titulo:

Estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional docente de la I.E. N°10094 “Rosa Muro Guevara de Barragán” del distrito de Manuel A. Mesones Muro, provincia de Ferreñafe.

3.3.1. PRESENTACIÓN

En la Institución Educativa N° 10094, Rosa Muro Guevara de Barragán, del distrito de Manuel A. Mesones Muro, provincia de Ferreñafe, se observa deficiencias en el trabajo en equipo, que impide un clima organizacional favorable para una eficiente gestión institucional.

La propuesta teórica consta de objetivos, actividades y cinco estrategias que permitirán el trabajo en equipo de los (las) docentes de la referida Institución Educativa.

Asimismo, consta de un cronograma de actividades, responsables y su evaluación.

3.3.2. FUNDAMENTACIÓN

Los aspectos teóricos científicos, se sustentan en las teorías del trabajo en equipo, la cultura organizacional y clima organizacional.

La cultura organizacional nos permite comprender que una organización está integrada por profesionales que persiguen los mismos objetivos; en este caso, los docentes procuran un proceso de enseñanza y aprendizaje en favor de los estudiantes. Asimismo, que, dentro del Plan Estratégico, concuerdan en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, establecidos en común acuerdo.

Dentro de los aspectos de la cultura organizacional, es de suma importancia el clima laboral, aspecto sustancial de como los docentes perciben las condiciones de trabajo: liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, entre otros.

Finalmente, la gestión moderna, sostiene que los problemas de una organización deben ser tratados y solucionados por la comunidad educativa. Es decir, el trabajo en equipo es activo y participativo, lo que permite la interacción y evita conflictos laborales.

3.3.3. JUSTIFICACIÓN

Considerando el problema relacionado con el clima organizacional, la propuesta cobra importancia, pues parte del trabajo en equipo, ya que todos los docentes del nivel conocen y discuten la problemática institucional, plantean soluciones diversas a las cuestiones, se organizan y desempeñan diversos roles.

3.3.4. OBJETIVOS

General:

Los docentes mejoran el clima organizacional a través del trabajo en equipo.

Específicos:

- Trabajo de Entrevistas aplicando instrumentos de recolección de información.
- Trabajo con Grupo Focal
- Elaborar estrategias generadas para fortalecer el trabajo en equipo de las (los) docentes del nivel de primaria
- Establecer Cronograma de Reuniones reunión entre la Coordinación y la(s) docente(s) cuando así se requiera para de forma rápida y oportuna tratar las problemáticas presentadas

3.3.5. PROPUESTA

A partir del diagnóstico obtenido de cada uno de los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos, se propone el plan de acción, el cual contiene estrategias para fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del Nivel Primario de la I.E. en estudio.

De acuerdo a los resultados, el factor que mayor incidencia negativa entre las docentes y su trabajo en equipo es el manejo tiempos, tanto para desarrollar sus funciones, como para hacer el acompañamiento a estudiantes y el trabajo de planeación de clases y actividades con sus pares académicos razón por la cual se propone establecer estrategias, para aprender a administrar el tiempo para las actividades propias de su cargo de manera efectiva beneficiando intrínsecamente

al equipo.

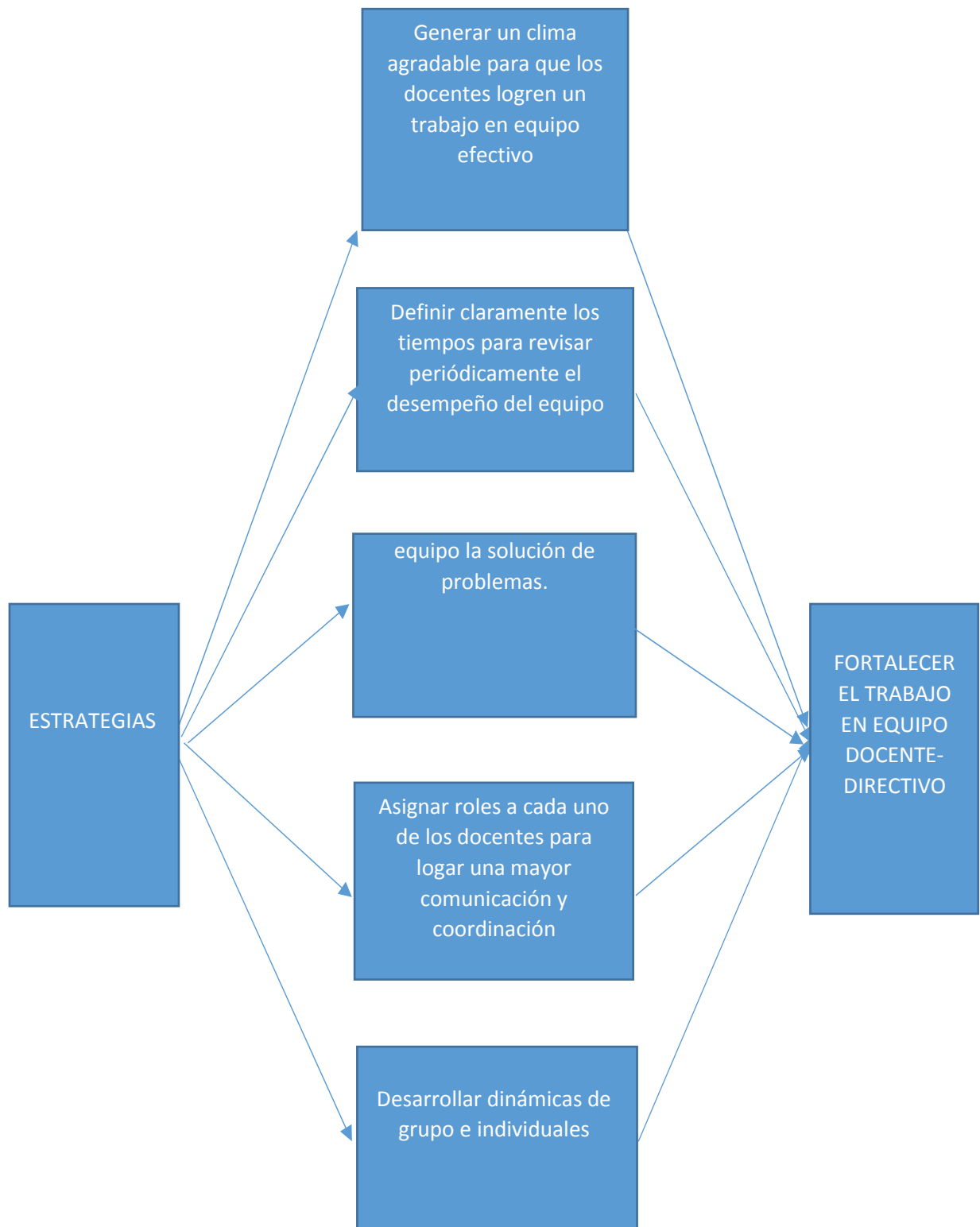
De igual forma se deben generar estrategias para fortalecer la comunicación y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, tales como, dinámicas de grupo e individuales que ayuden a interrelacionarse, recibir y brindar ayuda de otra persona y confiar en el prójimo.

Para realizar estas estrategias, es necesario usar los espacios que la institución tiene organizados administrativamente como los son las sesiones de planeación y organización de las clases, reuniones de evaluación de la convivencia y de rendimiento académico, reuniones de planeación de actividades de los proyectos institucionales y las jornadas pedagógicas.

A continuación, se describen las estrategias que se entregarán a las Directivas de la Institución para que sean implementadas por ellas mismas: reuniones debe quedar siempre un acta donde se estipulen los acuerdos y compromisos a los que el equipo llegó y evaluar periódicamente el cumplimiento de dichos acuerdos con el grupo, como medio para garantizar que las estrategias sugeridas generen cambios y conciencia del valor.

OBJETIVOS, ACTIVIDADES, ESTRATEGIAS Y RESPONSABLE.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	RESPONSABLES
Diagnóstico para determinar factores que inciden en el trabajo en equipo	Diagnosticar los factores que inciden en el trabajo de equipo de las docentes.	Entrevistas e instrumentos de recolección de información	Investigadores
	Determinar las causas de la problemática diagnosticada.	Grupo Focal	Investigadores
	Hacer entrega de toda la Información para que el equipo de trabajo de las (los) docentes del nivel de primaria funcione efectivamente.	Entrega formal a la Institución Educativa, de las estrategias generadas para fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de primaria	Investigadores
	Generar un clima agradable para que las (los) docentes logren un trabajo en equipo efectivo.	Realizar una reunión quincenal de retroalimentación con los directivos y docentes donde se traten y solucionen las novedades de aspectos laborales.	Equipo Directivo Institución Educativa
	Definir claramente los tiempos para revisar periódicamente el desempeño del equipo.	Cronograma de Reuniones Reunión entre la Coordinadora y la(s) docente(s) cuando así se requiera para de forma rápida y oportuna tratar las problemáticas presentadas	
Determinar estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en las docentes del nivel del nivel primario	Propiciar al interior del equipo la solución de problemas.	Reunión formal semanal del equipo de trabajo donde se asignen y cumplan los roles del equipo, para que esta sea efectiva.	Equipo Directivo Institución Educativa
	Asignar roles a cada una de los docentes para lograr una mayor comunicación y coordinación dentro del trabajo de equipo.	Desarrollar una actividad lúdica semanal con las docentes, que incentive el trabajo en equipo.	
	Desarrollar dinámicas de grupo e individuales.		



Actividades.

Los investigadores al hacer entrega de toda la información a la Institución Educativa buscan que el nivel primario funcione efectivamente, que los Directivos Docentes tengan la información requerida por el equipo de docentes, para que esta siempre sea segura y útil y reúna condiciones de efectividad, eficacia y eficiencia. De esta forma se logra facilitar la comunicación entre los miembros del equipo, permitiendo que compartan dicha información de manera fluida y directa y puedan establecer sus objetivos con claridad. Frente a las actividades que estarán a cargo del Equipo Directivo de la Institución Educativa se encuentran las siguientes:

- Al generar un clima agradable para que las docentes logren un trabajo en equipo efectivo, se pretende que cada una cuente con un lugar de trabajo cómodo, sin interferencias, contando con los elementos necesarios para desarrollar el mismo, donde puedan compartir los avances tanto individuales como grupales, por lo que es indispensable que el Directivo Docente establezca un medio para exponerlos y así estimular la propagación, interacción y retroalimentación grupal, expresando la satisfacción del equipo por los éxitos obtenidos.
- Para revisar periódicamente los avances y el desempeño del trabajo en equipo de las docentes del nivel de Preescolar, es necesario definir claramente los plazos para planear y realizar cada tarea, razón por la cual el Directivo Docente debe recordarles a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, al igual que debe lograr un consenso con las docentes para llegar a un acuerdo y definir los días y las horas en que se van a llevar a cabo las reuniones, cumpliendo a cabalidad con estas.
- El Directivo Docente debe generar al interior del equipo la claridad sobre la solución de problemas, comenzando con la interacción de las personas que viven la situación, para así buscar diferentes alternativas que den respuesta al suceso que se está presentando o por el contrario, establecer el conducto regular que deben seguir las docentes en caso de que no se pueda solucionar de primera mano.
- El Directivo Docente debe asignar claramente responsabilidades a cada una de las docentes, al interior del equipo, para garantizar el alcance de sus tareas asignadas, las cuales se han desarrollado de manera coordinada. Estos roles pueden ser redefinidos al interior del grupo cuando así se estime conveniente, para adaptarse a

cambios o nuevos procesos de la Institución.

- El Directivo Docente debe dirigir dinámicas de grupo e individuales que concienticen a las docentes sobre las ventajas de trabajar en equipo en pro de mejorar el ambiente de trabajo, logrando mejores resultados de manera colectiva que individual, obteniendo un reconocimiento mayor de las tareas efectuadas y de esta manera afectar positivamente el clima laboral.

3.3.6. METODOLOGÍA. ES ACTIVA-PARTICIPATIVA

El proyecto se inicia planteando la situación problemática sobre la que se quiere indagar. Para la apertura de dicha investigación se realiza en un primer momento un diagnóstico para evaluar de forma inicial el trabajo en equipo de las docentes del nivel primario mediante una entrevista exploratoria con la (el) Coordinadora Académica, quien destacó que contaba con un equipo de trabajo efectivo, sin embargo afirmó que el trabajo de las docentes se afecta por la falta de tiempo, de comunicación y la dificultad para establecer buenas relaciones interpersonales al ejercer el rol como docentes y directoras de grupo y permanecer la mayor parte del tiempo con su grupo de estudiantes.

De igual forma la (el) Coordinadora sugirió que era importante conocer la opinión de las docentes, para saber si ellas coincidían en falta de tiempo, de comunicación y la dificultad para establecer buenas relaciones interpersonales, como los factores más relevantes para que su trabajo en equipo no fuera eficaz, por lo que propuso la aplicación de la encuesta exploratoria tomando la población de las diez (10) docentes que conforman el nivel de Primario, para luego efectuar el respectivo análisis gráfico y descriptivo de dicha encuesta.

Para seguir con la recolección de la información, se aplica un segundo instrumento como la realización de un grupo focal con el fin de generar una discusión sobre los posibles factores que están incidiendo en el trabajo en equipo. Al interior del grupo focal se discutieron diferentes aspectos tales como el clima laboral, la frecuencia con que trabajan en equipo, su participación en las decisiones que afectan el nivel de Preescolar, entre otros, los cuales sirvieron para profundizar y ratificar los resultados obtenidos del primer instrumento utilizado.

Como insumo final en la recolección de información, los Directivos de la Institución Educativa de manera cordial compartieron los resultados obtenidos de las Pruebas

ejecutadas por el MED, cuyas pruebas se encuentran normalizadas y estandarizadas, para medir habilidades intelectuales, emocionales, meta cognitiva y de comprensión y velocidad lectora, diseñadas para realizar una evaluación objetiva del individuo que permite visualizar el grado de habilidades que posee.

A partir de los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos utilizados para la recolección de la información, se precisa detalladamente la situación problemática del equipo de trabajo de las docentes y por consiguiente se enuncian las estrategias que buscan fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de primario, cuales responden a la pregunta planteada inicialmente y quedan propuestas para que sea la Institución Educativa quien decida su aplicación futura.

Por esta razón, las Directivas deberán llevar a cabo las estrategias que fortalecerán el trabajo en equipo de las docentes del nivel de Primario. Una vez implementada cada estrategia, se deben generar espacios de retroalimentación a cargo del Docente Directivo, de tal forma que se establezcan momentos de reflexión, donde en compañía de las docentes de primaria se identifiquen los logros, resultados y cambios del equipo de trabajo, así como el mejoramiento observado durante la implementación de la estrategia. Es importante analizar los resultados esperados versus los obtenidos y de esta manera lograr un continuo proceso de mejoramiento en pro de fortalecer el trabajo en equipo.

3.3.7. CRONOGRAMA DE ACCIONES

ESTRATEGIA	TEMPORALIDAD	RESPONSABLE
1. Generar un clima agradable para que los docentes logren un trabajo en equipo efectivo	Dos sesiones de 45 minutos	Investigadores
2. Definir claramente los tiempos para revisar periódicamente el desempeño del equipo	permanente	investigadores
3. Propiciar al interior del equipo la solución de problemas	Dos sesiones de 45 minutos	Equipo directivo
4. Asignar roles a cada uno de los docentes para lograr una mayor comunicación y coordinación	Una sesión de 45 minutos	Equipo directivo
5. Desarrollar dinámicas de grupo e individuales	permanente	Investigadores

3.3.8. EVALUACIÓN

La evaluación se hará al término de cada estrategia, para lo cual los responsables

mediante una guía anotarán los incidentes y monitorearán al equipo.

CONCLUSIONES:

A través de la aplicación de los instrumentos de recojo de datos, y atendiendo a la situación problemática, los objetivos y la hipótesis, hemos arribado a las siguientes conclusiones.

1. Los resultados obtenidos del cuestionario, permitieron evidenciar que el clima organizacional no es el más apropiado, pues por ejemplo el 70% de docentes considera que el ambiente que se respira en la I.E. es tenso, el 100% existen problemas pues periódicamente circulan chismes y rumores que alteran la paz institucional, el 90% sostienen que los problemas que existen no se resuelven de manera óptima, el 100% consideró que NO existe un sistema de premios y recompensas, el 70% de los docentes tiene una percepción negativa en relación a las condiciones de trabajo; el 100% no se encuentra motivado con las condiciones del trabajo; el 80% sostienen la existencia de grupos al interior de la I.E., entre otros.
2. Los resultados obtenidos respecto de la cultura organizacional, nos revelan que ésta no es la más apropiada, pues un 40% consideran que las condiciones físicas del centro educativo son muy incómodas, respecto si los docentes son participativos, su percepción es 80% señalaron regular y un 20% no participativos; El 90% poco colaborativos, El 50% sostuvo que existen conflictos, El 80% sostuvo que hay escasa comunicación.
3. Respecto a trabajo en equipo, estos son los principales resultados: El 80% dijeron que algunas veces la administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros, El 80% manifestaron que el trabajo en equipo se utiliza algunas veces como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos; El 70% dijeron que en la institución educativa, el trabajo en equipo para el desarrollo de las prácticas pedagógicas se aplica algunas veces y el 30% casi nunca; El 80% dijeron casi nunca y el 20% algunas veces, los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo.
4. La propuesta de estrategias de trabajo en equipo coadyuva a la solución del problema y responde al cumplimiento satisfactorio de los objetivos de esta investigación.

RECOMENDACIONES.

1. Es importante que el modelo teórico y las propuestas expuestas en este informe sean valorados y adaptados a los diferentes escenarios educativos que presentan similar problemática.
2. La propuesta teórica, debe servir como elemento motivados a otros investigadores para otras propuestas y alternativas en favor de la gestión institucional y de los docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alvarado, O. (2000). Elementos de la administración general. Lima editorial UDEGRAF S.A.
- Alvarado, O. (2003). Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa. Perú: Fondo editorial Universidad Alas Peruanas, Perú.
- Álvarez, M. (2001). El liderazgo de la calidad total, Barcelona: Praxis
- Agüera, R. (2004). Liderazgo y Compromiso Social. México. Dirección General de Fomento Editorial 2 Norte 1404.
- Ander - Egg, E. (2007). El Trabajo en equipo. México, Editorial Progreso S.A.
- Barcella, M. La efectividad del trabajo en equipo. Recuperado el 05 de febrero de 2014, en <http://melinabarcella.wordpress.com/2009/09/15/la-efectividad-del-trabajo-en-equipo/>
- Baldivieso, I. Conformación y desarrollo de equipos de trabajo en proyectos de corto plazo. Recuperado el 05 de febrero de 2014, en http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/groupware/equipos_de_trabajo.pdf
- Blake y Mouton, El modelo del cuadro organizacional Grid, Addison Wesley, México, 1970. citado por: MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 151, 152.
- Blanchard, Ken, The One Minute Manager, Berkely Books, Nueva York, 1982. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 155-156.
- Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 13- 16
- El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Pág. 15
- Castellano, Álvarez & Fernández. La efectividad en los equipos de trabajo. Recuperado el 05 de febrero de 2014, en <http://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/efectividad-en-los-equipos-de-trabajo-a.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 74
- De la Torre, F. (2000). Relaciones humanas en el ámbito laboral. México. Editorial Trillas.
- DESSLER, G. (1979), Organización y administración. Cali: Prentice – Hall. Citado por: Orbegoso, A. (2008). Clima Laboral.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional.
- Fuente, R. (1998). El trabajo en equipo en los centros educativos: Los problemas de los grupos docentes. Revista Gallega Portuguesa de Psicología y Educación #2 Volumen 2

Freire y Miranda (2014), El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. GRADE Disponible en:

<http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>

Furguerle, J., & Graterol, C. (2010). Habilidades Sociales para el fortalecimiento del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Educativas. Chile. Revista Electrónica

Facultad de Ingeniería Volumen 4 Edición No 2 Universidad Viña del Mar. Gibson, J., Ivancevich, J., & Donelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.). Santiago de Chile. McGraw-Hill Interamericana

García, M., Ibarra, L. y Contreras, C. (2007) Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato.

Goleman, Daniel, Inteligencia emocional, Vergara, México, 2000. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs 161-162.

Gómez, L. (2011). Protocolo y Modulo del curso académico Psicología Organizacional. Bogotá.

González y Naranjo (2014), Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Disponible en:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

Goldhaber, G. (1986) Comunicación Organizacional, México. Editorial Diana, Segunda edición.

Horn, A (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar. Revista Psicoperspectivas. Disponible en:

<http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>

Hofstadt, C. (2005). El libro de las Habilidades en Comunicación. (Segunda edición). España. Edición Díaz de Santos.

Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. (Tercera edición.). Caracas. Fundación Sytal

Lewin, K., Field theory in social science, Harper and Bros, Nueva York, 1951. Litwin, G. y Stringer, R., Motivation and organizational climate, Harvard Business School, Boston, 1968. Citado por: Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 19.

López, M. La Comunicación en las Organizaciones. Recuperado el 10 de febrero de 2014, en <http://lacomunicacionorganizacional.blogspot.com/>

López, M. (2005). Hacer del centro un entorno cooperativo. Recuperado el 05 de febrero de 2014, en <http://www.concejoeducativo.org/alternat/coop-clave.htm>

- Martínez, M. (2012). Administración y Planificación del Tiempo: La gestión empresarial. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Malow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario
- Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 84-88.
- Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 170- 174.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. España. Editorial ESIC. Sexta Edición.
- Reyes, Nilo (2012). Liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario en una institución educativa de Ventanilla (Tesis). Callao. Universidad San Ignacio de Loyola, disponible en:
- http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Reyes_Liderazgo-directivo-y-desempe%C3%B1o-docente-en-el-nivel-secundario-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla-Callao.pdf
- Robbins, Stephen, P. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Pearson.
- Romero, D (2005) Aproximación a la motivación en el trabajo. Venezuela. Recuperado el 10 de febrero de 2014, en <http://trabajoymotivacion.blogspot.com/>
- Reza, J. (2005). Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos. México. Panorama Editorial S.A, p. 15
- Robbins. S. (2009) Comportamiento Organizacional. México. Edición 13ª. Capítulo 10, p. 326 – 329
- Shein, E. Organizational Culture and Leadership, San Francisco, California, Jossey-Bass, 1992. Citado por: Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 72.
- Sulbarán, M. (2004). Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas estatales de la parroquia cátedra de ciudad bolívar. Bolívar. Pág.12.
- Véase Thomas Peters y Roberts Waterman, En busca de la excelencia, Laser Press, México, 1998. Citado por: MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Pág. 146.
- Toro Álvarez, F., Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional vol. 17 N°2, 1998, p.36. Citado por: Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001). Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública.
- Torres, S (2010), El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia, Tesis de Grado. México- Chihuahua. Disponible en:

<http://www.cchep.edu.mx/docspdf/cc/097.pdf>

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 329-349.

Warren, Bennis, *Perspectivas del desarrollo organizacional*, Addison Wesley, México, 1970. Citado por: Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Págs. 152, 154.

Zabaleta, A & Morantes, A. (2010). *Artículos de Administración del Tiempo. Artículos de Gerencia*. España y Colombia.

Zapata, P. (1995). *Paradigmas en Investigación Educativa*. Colombia. Editorial Universidad de la Salle.

Zalles, J (2010), *Liderazgo: Un concepto en evolución*.

Disponible en: http://www.kas.de/wf/doc/kas_22069-1522-1-30.pdf Zárate, Dilma

(2011), *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia* (Tesis). Lima: Universidad Nacional mayor de San Marcos, disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate_rd.pdf

ANEXOS

Anexo 1:

Encuesta sobre el clima organizacional

Señor(a), Srta. De mi especial consideración: Encontrándome elaborado mi tesis de maestro sobre el clima organizacional en nuestra I.E., agradeceré a usted, responder la siguiente encuesta de manera sincera (la encuesta es anónima).

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	El ambiente que se respira en esta Institución Educativa es tenso.		
2	Con frecuencia nuestros colegas hablan mal de la Institución Educativa.		
3	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores.		
4	Yo, con frecuencia hablo mal del de la Institución Educativa.		
5	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis colegas no siempre son sinceras.		
6	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima.		
7	En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.		
8	Las condiciones de trabajo de trabajo son buenas.		
9	Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo.		
10	Mis colegas hablan mal de mí.		
11	El espíritu de equipo en esta organización es excelente.		
12	Suelo insultar a mis colegas y compañeros de trabajo.		
13	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la Institución Educativa.		
14	Únicamente me preocupo de los errores de los demás.		
15	Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente.		
16	Alguna vez me han ignorado mis colegas.		
17	Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta Institución Educativa.		
18	En esta Institución Educativa existen grupos que se oponen a todos los cambios.		
19	Pongo sobrenombres que ofenden o ridiculizan a otro.		
20	Amenazo a otros solo por meterle miedo.		
21	Me rio de un colega cuando se equivoca.		
22	He sentido angustia o tensión por venir a trabajar este año.		
23	Mis colegas de trabajo me insultan.		
24	Mis colegas de trabajo me ponen sobrenombres que ofenden o ridiculizan.		

Anexo N° 2:

Trabajo en equipo

Señor(a), Srta. De mi especial consideración: Encontrándome elaborado mi tesis de maestro sobre el clima organizacional en nuestra I.E., agradeceré a usted, responder la siguiente encuesta de manera sincera (la encuesta es anónima).

ítems	siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	nunca
¿La administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros?					
¿El trabajo en equipo se utiliza frecuentemente como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos?					
En la institución educativa, ¿el trabajo en equipo para el desarrollo de las prácticas pedagógicas se aplica?					
¿Los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo?					
¿Considera importante el trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en su I.E.?					
¿Le agrada trabajar en equipo?					
¿El trabajo en equipo mejora las relaciones interpersonales de la comunidad educativa?					

Fotografía 1: Explicando los objetivos de la encuesta a los docentes de la I.E.



Fotografía N° 2: Distribuyendo las encuestas a los docentes de la I.E.





Figura N° 3: Resolviendo preguntas de los docentes





