



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: EDUCACIÓN

LÍNEA: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA “NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE” DE LA CIUDAD DE GUADALUPE, 2013.

Por

Teresa Amable Bustamante Plaza

Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar

Cajamarca - Perú

2014

COPYRIGHT © 2014by

TERESA AMABLE BUSTAMANTE PLAZA

Todos los derechos reservados



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: EDUCACIÓN

LÍNEA: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS APROBADA:

EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA “NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE” DE LA CIUDAD, 2013.

Teresa Amable Bustamante Plaza

Comité Científico:

M.Cs. Carlos Suárez Sánchez
Presidente del Comité

Mg. Iván León Castro
Primer Miembro Titular

Dr. Víctor Delgado Céspedes
Segundo Miembro Titular

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Titular Asesor

Fecha:

DEDICATORIA

A Dios:

Padre celestial que me dio el regalo de la vida y el legado de un mundo maravilloso que nos exige vivir dignamente y siguiendo el ejemplo de nuestro maestro: el Señor Jesucristo, para ser dignos de la gracia de él.

A mi hijo:

Fruto del amor y cariño que me motiva, alienta e impulsa a seguir adelante, superándome para ser un ejemplo para él y guiarlo de la mejor manera para que sea un ciudadano de bien, profesional idóneo y digno hijo de Dios.

Teresa Amable Bustamante Plaza

AGRADECIMIENTO

Con inmensa gratitud, expreso mi más sincero agradecimiento:

- * Al Doctor Ricardo Cabanillas Aguilar, por sus sabias orientaciones y por haber guiado con empeño para lograr culminar el presente trabajo de investigación.
- * Al Personal Directivo, Docente y Administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, por hacer que nuestro tránsito como estudiante de post grado de esta magna institución sea provechosa para este nivel de formación profesional, promoviendo el deseo de superación y la práctica de valores, característico de los educadores comprometidos con su profesión y nación.
- * A los miembros de la comunidad educativa de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, por el apoyo brindado para la culminación de la presente investigación.

Teresa Amable Bustamante Plaza

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	ix
ABSTRAC	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: PLANTAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	13
1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.5.1. Objetivo general	14
1.5.2. Objetivos específicos	15
1.6. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.6.1. Hipótesis	15
1.6.2. Variables de Estudio	15
1.6.3. Operacionalización de variables	16
CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1. MARCO TEÓRICO	21
2.1.1. Antecedentes de la investigación	21
2.2. BASES TEÓRICAS	23
2.2.1. Trabajo en Equipo	23
2.2.2. Clima Institucional	39
2.2.3. Teorías Sociológicas	42
2.2.4. Teorías Organizacionales	44
2.2.5. Trabajo en Equipo y su Relación con el Clima Institucional	48
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	51
CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	55

3.1. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1.1. Tipo de investigación	55
3.1.2. Diseño de la investigación	55
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	56
3.2.1. Población	56
3.2.2. Muestra	56
3.3. METODOLOGÍA GENERAL	57
3.4.Método analítico	57
3.5.Método deductivo	57
3.6.Método sintético	57
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS	57
3.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	59
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	61
4.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	61
4.1.1. Presentación de los Resultados del pre test y post test	61
4.1.2. Prueba estadística	87
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	89
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
LISTA DE REFERENCIAS	93

ANEXOS

Anexo N° 01: Cuestionario del clima institucional para alumnos

Anexo N° 02: Cuestionario del clima institucional para padres de familia

Anexo N° 03: Cuestionario del clima institucional para docentes

Anexo N° 04: Programación de la propuesta.

Anexo N° 05: Talleres:

Taller N° 01 Valorando nuestras capacidades

Taller N° 02 La importancia del trabajo en equipo

Taller N° 03 La comunicación asertiva

Taller N° 04 La empatía y tolerancia

Taller N° 05 Elaboramos nuestros compromisos Institucionales.

Taller N° 06. Construimos normas de convivencias institucionales

Taller N° 07 Asumiendo roles en nuestro equipo

Taller N° 08 Evaluando nuestro trabajo en equipo.

RESUMEN

En el presente Informe de Investigación titulado: El Trabajo en Equipo y su influencia en el clima institucional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, se inició a partir del problema formulado con la siguiente interrogante: ¿Cómo influye el Trabajo en Equipo en el Clima Institucional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe, del distrito de Guadalupe?

Para desarrollar esta indagación se planteó como objetivo principal: Determinar la influencia del trabajo en equipo en el mejoramiento del clima institucional en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe, y como hipótesis: Si se aplica el Trabajo en Equipo, entonces se fortalecerá en forma significativa el Clima Institucional en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe, de la ciudad de Guadalupe. Como variable independiente se considera el Trabajo en Equipo y como variable dependiente, tenemos el Clima Institucional. La muestra fue seleccionada en base a un muestreo probabilístico proporcional, seleccionando al azar el 20% de los elementos de la población, trabajándose con 100 integrantes de la comunidad educativa, conformada por 50 Estudiantes, 30 Padres de familia y 20 integrantes de la plana directiva, jerárquica, docentes y administrativa. Para recolectar los datos y medir la variable dependiente se consideró la aplicación de una escala de clima institucional, estructurada por 10 dimensiones y 50 ítems, aplicados a los profesores, padres de familia y estudiantes.

Con el desarrollo de esta indagación se logró determinar que el desarrollo del Trabajo en Equipo, influyó significativamente en el mejoramiento del Clima Institucional, favoreciendo la mejora de las relaciones interpersonal entre los integrantes de la comunidad educativa de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la ciudad de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, año 2013.

Palabras claves: clima institucional, Equipo, influencia Trabajo en equipo.

ABSTRAC

In this Research Report titled : Team Work and its influence on the institutional climate of the school Our Lady of Guadalupe , started from the problem formulated with the following question : How Teamwork influences in Institutional Climate of School Our Lady of Guadalupe , Guadalupe city ? .

To develop this inquiry is outlined as main objective : To determine the influence of teamwork in improving the institutional climate in IE " Our Lady of Guadalupe " in the city of Guadalupe , and the hypothesis : Applying Teamwork , then significantly strengthen Institutional Climate in IE " Our Lady of Guadalupe , Guadalupe city . As independent variable is considered Teamwork and as the dependent variable, we Institutional Climate. The sample was selected based on a proportional probability sampling , having randomly selected 20% of the elements of the population , and the conference with 100 members of the educational community , made up of 50 students , 30 parents and 20 family members of the flat directive , hierarchical , teachers and administration. To collect the data and measure the dependent variable was considered implementing a school climate scale, structured by 10 dimensions and 50 items, applied to teachers, parents and students.

With the development of this investigation it was determined that the development of teamwork , improving significantly influenced Institutional Climate , promoting the improvement of interpersonal relationships among members of the educational community of the IE " Our Lady of Guadalupe " Guadalupe district , province of Pacasmayo, 2013.

Keywords: institutional climate, Team, Teamwork influence

INTRODUCCIÓN

El clima institucional al interno de una organización se ha constituido como un proceso fundamental que contribuye al éxito o fracaso de una empresa, por ese motivo es importante que los directivos y actores involucrados, realicen esfuerzos y apliquen estrategias que le permita consolidar un clima adecuado en las instituciones educativas, que responda a las demandas que la sociedad exige.

En las instituciones educativas de la ciudad de Guadalupe, provincia de Pacasmayo se ha podido constatar que existe deficiente interés o se le asigna una exigua importancia al fortalecimiento del clima institucional, en este sentido la presente propuesta focaliza este problema, dando lugar al estudio que presentamos en cinco capítulos, los cuales se caracterizan por lo siguiente:

Capítulo I: Se describe la situación problemática en donde se planteó el problema de investigación.

Capítulo II: Marco teórico se incluye las bases teóricas y conceptuales que sustentan la investigación realizada.

Capítulo III: Contiene la metodología e instrumentos, donde se considera la población, tipo de investigación, diseño de investigación, así como las técnicas e instrumentos de investigación aplicados.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados del pre-test y post-test de los grupos: experimental y control, para la comprobación de la hipótesis y la discusión de resultados.

Capítulo V: Conclusiones, sugerencias.

Capítulo VI, Se refiere la literatura consultada y los anexos que fundamentan o sustentan el presente estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, cuenta en la actualidad con los niveles de educación primaria y secundaria. Contando en el nivel de educación secundaria con 250 estudiantes, 200 padres y 65 profesores integrantes de la plana directiva, docente y administrativos, que son de diferentes lugares de origen y de residencia, profesan diversas religiones, tienen diferentes credos políticos, y la práctica de valores.

Por todo esto se puede decir que se tiene una población de trabajadores completamente disímil, viéndose reflejado en su actuar diario, ya que existen frecuentes roces entre sus miembros, llegando algunas veces hasta intercambiar insultos y ofensas, malogrando el prestigio de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, así como también creando barreras en el trabajo, ya que por el resentimiento existente no se puede llevar a cabo un normal desarrollo de las actividades tanto académicas como administrativas.

Por esa misma razón se nota la formación de grupos de trabajadores que dificultan el trabajo institucional, debido a diferencias que tienen con el resto del personal que trabaja en esta Institución Educativa. Así mismo la realización de estos trabajos no se hace con la finalidad de buscar el desarrollo de la Institución Educativa, sino cumplir con el ente superior elaborando los documentos y/o realizando las actividades establecidas por la norma.

En relación al cumplimiento de las tareas encomendadas a los diferentes equipos de trabajos, éstas se realizan sin tener en cuenta las habilidades de cada uno de sus integrantes y sin la coordinación con otros equipos de trabajos o estamentos de la Institución Educativa.

De esta manera se observa que no existe un trabajo en equipo, presentándose solamente el cumplimiento de tareas, pero sin efectividad en el trabajo realizado y una falta de compromiso por parte de los integrantes de los diferentes grupos o comisiones de trabajo.

Ante esta situación problemática, se formula la presente investigación, orientada a aplicar el trabajo en equipo para mejorar el clima institucional de esta organización educativa.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación quedó formulado con la interrogante siguiente:

¿Cómo influye el desarrollo del Trabajo en Equipo en el mejoramiento significativo del Clima Institucional de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe, 2013?

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En la actualidad debido a la fuerte competencia que existe en el sector educativo y especialmente en el distrito de Guadalupe, el cual cuenta con siete Instituciones Educativas del nivel de Educación Secundaria y alrededor de doce Instituciones Educativas de Educación Primaria en cuanto a la captación de estudiantes, es necesario buscar alternativas que nos ayuden a mejorar el servicio educativo que se brinda; y viendo la situación en cuanto al clima institucional existente que conlleva a un estancamiento y hasta se puede decir también un deterioro de la calidad de los servicios educativos que brindan a la comunidad, hace que la investigación se justifique debido a que determinará en forma científica la influencia que tiene el trabajo en equipo en el clima institucional en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, teniendo como finalidad mejorar las condiciones de trabajo y lograr mejores resultados en el aspecto administrativo y académico

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio es el Clima Institucional en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la ciudad y distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región La Libertad.

La delimitación del trabajo se realizó teniendo en cuenta los sujetos de la investigación, enfoque de análisis de la problemática, ubicación geográfica y temporalidad. Quedando establecidos de la siguiente manera:

- **Sujeto u objeto de investigación:** Comunidad educativa de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”.
- **Enfoque de análisis de la problemática:** Abarcará el estudio del Clima institucional.
- **Ubicación geográfica:** I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la ciudad de Guadalupe
- **Temporalidad:** Año lectivo 2013.
- **Validez externa de la investigación:** Los resultados tendrán validez para los integrantes de la comunidad educativa de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la ciudad de Guadalupe, durante el año 2011 y para su generalización a otra población debe tenerse en cuenta la realidad de la población con la cual se trabajó.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia del desarrollo del trabajo en equipo para el mejoramiento del clima institucional en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe, 2013.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Diagnosticar el desarrollo del clima institucional existente en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la ciudad de Guadalupe, 2013 antes de aplicar el trabajo en equipo.
- b) Diseñar y aplicar la Estrategia de Trabajo en Equipo en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la ciudad de Guadalupe, 2013.
- c) Evaluar los efectos de la Estrategia del trabajo en equipo en el Clima Institucional, de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe, 2013.

1.6 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 HIPÓTESIS

Si se aplica el trabajo en equipo entonces se mejorará significativamente el clima institucional en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe, 2013.

1.6.2 VARIABLES DE ESTUDIO

A. Variable Independiente

Trabajo en equipo: Basado en las buenas relaciones de los integrantes de la organización, logrado bajo un correcto liderazgo, con la visión de la organización como un todo y esfuerzo mutuo de directivos y docentes en busca de un fin común.

B. Variable Dependiente

Clima institucional: Concepto que refleja el contenido de la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalentes entre los miembros de un sistema social.

1.6.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	ÍTEMES
Variab e Indepe n- diente: Trabajo en Equipo	Es una metodología de trabajo colectivo donde un número reducido de integrantes con habilidades complementarias, permite una óptima integración de aportes, generando un incremento en el sentimiento de responsabilidad de cada individuo por los resultados que se obtienen de manera colectiva.	Habilidades complementarias	<ul style="list-style-type: none"> ○ En el equipo, dividirnos el trabajo es fácil porque sabemos qué habilidades tiene cada uno. ○ Creo que en el equipo, sabemos aprovechar las habilidades de cada miembro.
		Actitud Positiva	<ul style="list-style-type: none"> ○ En el equipo hay personas cuya relación es conflictiva. ○ Hay miembros en el equipo a los que le gusta jactarse de sus logros ante los demás.
		Presencia de un objetivo común	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creo que el objetivo que compartimos es algo que todos los miembros del equipo tenemos presente ○ Cada día, el equipo se muestra más satisfecho con los avances realizados en cuanto a cumplir nuestro objetivo para este año.
		Metas específicas de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ○ El equipo es mantenido al margen durante el planteamiento de sus metas de desempeño ○ Se presta cuidado en que las metas que el equipo debe alcanzar, sean realistas.
		Responsabilidades compartidas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Considero que los miembros del equipo nos apoyamos los unos a los otros para agilizar el trabajo conjunto. ○ Cuando presentamos un proyecto hay personas que terminan trabajando más que otras.
		Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creo que en el equipo nos comunicamos con respeto. ○ La comunicación con nuestros jefes se basa en el respeto entre ambas partes.
		Reconocimiento de aportes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Las contribuciones del equipo son reconocidas por la organización. ○ Me parece que el hecho de que nuestro trabajo sea reconocido nos permite desarrollarnos más.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	ÍTEMS
Variable Dependiente: Clima Institucional	Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.	Identificación institucional	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conoce Ud. la Visión y/o Misión de la Institución Educativa ○ Conoce Ud. los objetivos del Plan de Trabajo Anual del año 2012 ○ Conoce el contenido del Reglamento Interno de la I.E. ○ ¿Participó o participa Ud. activamente en la elaboración del PEI, Plan de Trabajo o Reglamento Interno de la I.E. ○ Participa activamente en las tareas y/o actividades programadas, en el PEI. o en el Plan de Trabajo
		Grado de confianza entre los miembros de la Institución Educativa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Considera que el Director no ejerce un control directo sobre las acciones de los profesores, porque confía en su capacidad. ○ Existe confianza mutua entre los profesores, estudiantes y padres de familia de la I.E. ○ El desarrollo de su trabajo y las actitudes que adopta, motiva e inspira confianza en los directivos, estudiantes y padres de familia de la I.E. ○ Los Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, confían en la responsabilidad de sus equipos de trabajo. ○ Los Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia tienen confianza mutua, en las habilidades de los miembros de sus respectivos equipos de trabajo.
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ○ En la I.E. existe una buena relación comunicativa entre docentes, estudiantes y padres de familia. ○ Los docentes organizamos reuniones periódicas con los padres de familia para informar sobre la situación académica de sus estudiantes. ○ Existe un sistema de información en la I.E., que permite conocer diversos aspectos del funcionamiento institucional y las actividades que ésta realiza. ○ Existe amabilidad en el trato de los administrativos o directivos con los docentes. ○ Se toman en cuenta las apreciaciones o sugerencias de los docentes para la toma de decisiones

		<p>Trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existe colaboración entre Directivos, Jerarcas, docentes y administrativos para el desarrollo de acciones en beneficio de la Institución Educativa. ○ El Director delega responsabilidades, priorizando el cumplimiento de los objetivos previstos ○ Los Docentes, estudiantes y padres de familia, toman conciencia del significado del equipo, contribuyendo con su trabajo al logro de los objetivos propuestos. ○ En momentos difíciles, los administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, encuentran apoyo en su equipo de trabajo. ○ Los administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, promueven el trabajo en equipo, fomentando una cultura de participación, dejando de lado sus diferencias personales.
		<p>Manejo de conflicto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuando se presenta un conflicto en la Institución Educativa, hay un esfuerzo por parte de los Directivos, administrativos, docentes, estudiantes o padres de familia, por indagar las causas que lo originan, antes de tomar una decisión. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes y estudiantes solucionan sus problemas a través del diálogo. ○ Al resolver los conflictos que se presentan en la Institución, ¿Usted diría que se respeta la opinión de las partes involucradas? ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, aceptan que existen conflictos y ceden su tiempo para darle solución. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, son tolerantes y conciliadores en situaciones de conflicto.
		<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ El PEI se ha elaborado, aplicado y evaluado con los miembros de la I.E. ○ El Director motiva a los administrativos, profesores, estudiantes y padres de familia para que expresen sus ideas y formulen sugerencias para mejorar el servicio educativo que brinda la Institución Educativa.

			<ul style="list-style-type: none"> ○ El director asume el liderazgo de la I.E., demostrando seguridad, visión, emprendimiento y cordialidad para el desempeño de sus funciones. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, se apoyan mutuamente para realizar sus planes y contribuir al desarrollo institucional. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, convencen y persuaden con el ejemplo, el diálogo, la razón y vocación de servicio.
		Utilización adecuada de las capacidades de los miembros	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se utiliza adecuadamente las capacidades de los Directivos, Administrativos, docentes, para lograr fines y objetivos institucionales ○ Las capacidades de los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, son evaluadas e informados para mejorar su desempeño. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, muestran capacidad innovadora, para generar cambios. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, sugieren proyectos innovadores de gestión educativa. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, hacen el efecto multiplicador de las innovaciones.
		Grado de participación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, participan en actividades comunitarias. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, participan en la planificación de nuevos proyectos de desarrollo y elaboración de planes de la Institución Educativa. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, promueven actividades en beneficio de la Institución Educativa. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, participan en capacitaciones permanentemente. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, cumplen con la aplicación de estrategias asumidas por la Institución Educativa.

		<p>Respeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, perciben que en la Institución Educativa se respetan las reglas de trabajo. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, aceptan las discrepancias en el grupo. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, sienten que en la Institución Educativa se practican los valores y principios establecidos. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, se preocupan por mantener un clima de convivencia humana. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, respetan las costumbres de los demás.
		<p>Toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, observan que se establece las estrategias de delegación de funciones. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, toman en cuenta las sugerencias de los demás para la toma de decisiones. ○ En la Institución Educativa, se toma en cuenta a los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, para la toma de decisiones en el aula. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, promueven la innovación en la Institución Educativa. ○ Los Directivos, Administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, delegan y brindan autonomía y responsabilidades.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A. A nivel internacional

Encontramos los siguientes trabajos de investigación:

- a) Zendejas, L. y Gutiérrez, J. (2006, p. 112). *El Trabajo en Equipo: una Alternativa para Elevar la Calidad Humana y Educativa*. (Tesis de maestría para optar el grado de magister en educación), Universidad las América de México, quienes concluyen que el Trabajo en Equipo es una forma de trabajo que tiene como base un conjunto de valores, aludiendo así al sistema de ideas que sustenta una determinada modalidad de trabajo, que comúnmente se llama cultura laboral. De allí que al adoptar como modalidad el trabajo en conjunto, estamos haciendo alusión directa a un cambio en la cultura laboral y en la cultura de nuestra organización.

- b) Pérez, C. (2007). *La promoción de valores y Trabajo en Equipo en el Proceso de Gestión de Calidad en la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza*. (Tesis de maestría para optar el grado de magister en educación), Universidad las América de México, donde el autor señala que ha podido observar en cuanto a resultados que la aplicación del programa de promoción de valores y trabajo en equipo, es capaz de aumentar la calidad de la gestión en la Unidad de Recursos Humanos de una institución de educación superior, aunque esta ya disponga de un Sistema de Gestión de la Calidad. Además puntualiza que la implementación de este programa en la administración y en su gestión en instituciones educativas públicas de nivel superior, debe aplicarse en

beneficio del desarrollo de la calidad institucional y del personal, es muy importante que sean fomentados los valores y el Trabajo en Equipo en sociedades donde los niveles educativos son muy bajos, y donde su aplicación reflejará un desarrollo progresivo en cada empleado y en la institución, modificando inclusive a su impacto social.

B. A nivel nacional

Encontramos en la pontificia Universidad Católica del Perú, la tesis titulada:

- a) Ríos, R. (2004). *El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de caso en el Centro Educativo Estatal N° 0019 “San Martín de Porres Velásquez*. (Tesis de maestría para optar el grado de magister en educación, mención en Gestión de la Educación), Escuela de Post Grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde resalta el rol del consejo directivo en la coordinación y guía del cumplimiento de los acuerdos establecidos en las políticas y el comportamiento de los valores en los hitos de convivencia del equipo.
- b) Honorato, H. (2007) desarrolló la tesis, titulada: *Programa de mejoramiento de las Relaciones Humanas en la plana docente para optimizar el Clima Institucional de la Institución Educativa Pío XII del distrito de Mariano Melgar - Arequipa - 2005*, donde concluye que el proceso de desarrollo de las Relaciones Humanas conserva una serie de elementos institucionales, interpersonales y sentimentales que son básicos para optimizar el Clima Institucional de cualquier organización.
- c) Cárdenas, M. (2010). *Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional*. (Tesis de maestría para optar el grado de magister en educación, mención en Gestión de la Educación), Escuela de Post Grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quien concluye que para realizar una buena capacitación para el trabajo en equipo es importante realizar un buen Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

- d) Vacas, F. (2011), la tesis elaborada: *Plan Estratégico de Trabajo en Equipo, para fomentar la Cultura Organizacional en el personal jerárquico y docente de la institución educativa pública “Dos de mayo” de Pacarisca, distrito de Yanama, provincia de Yungay, región Ancash*”, concluyendo que el plan estratégico de trabajo en equipo diseñado, ofrece expectativas de cómo orientarla práctica de la cultura organizacional a través de un conjunto de actividades, logrando independencia, identidad y mejorando sus relaciones interpersonales; lo que nos conlleva a mejorar la convicción personal y profesional, asimismo enriquece y alimenta los perfiles educativos de la educación dosdemayina.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. EL TRABAJO EN EQUIPO

A. Teorías sobre el trabajo en equipo

En la historia organizacional podemos identificar algunas teorías que promueven estos espacios de participación relativa en donde se informan de las actividades a ejecutar y se realizan convencimientos a través de la persuasión.

Se presentan algunos ejemplos a tomar en cuenta como: la Teoría X y la Teoría Y de Douglas Mc Gregor (1964), que aparece en la post guerra como reacción al impacto y secuela de la segunda guerra mundial.

Busca una mayor apertura a la comunicación oral participativa, al igual que las terapias psicológicas. En ella, se aplica estrategias conductuales de estímulo – respuesta, reproducción y mantenimiento del control de las situaciones. Su finalidad posibilitar el entrenamiento, la aceptación, y el control de las medidas predeterminadas por la organización. (Ríos, 2004, p. 92).

Diversos estudiosos como William Ouchi, a partir de la década de los años setenta, en su afán por mejorar el desarrollo de las organizaciones, luego de observar que el modelo industrial japonés superaba al modelo

norteamericano en lo relacionado con la productividad, se percató que este fenómeno se debía a que el modelo japonés dedicaba sus esfuerzos a mejorar el “Recurso humano” en el marco de una nueva filosofía y una nueva cultura transformacional, Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas. (En: www.monografias.com/.../teoria-z/teoria-z.shtm).

Los investigadores de esta temática, señalan tres principios básicos para el desarrollo organizacional: confianza (el más fundamental), las relaciones humanas y las relaciones sociales.

Ouchi considera además que existen pautas que son necesarios atender para mejorar la cultura de la organización. A continuación señalamos algunas:

1. Identificar el Tipo Z de organización y el papel de sus integrantes.
2. Determinar la filosofía establecida en la organización que requiere transformarse.
3. Definir la nueva filosofía a implementar y buscar compromisos.
4. Implementar paquete de nueva estructura y de incentivos.
5. Fortalecer los lazos personales.
6. Monitorear el proceso de implementación de la nueva visión filosófica.
7. Fomentar una política inclusiva en todos los sectores de la organización.
8. Garantizar el clima emocional y laboral de la institución.
9. Fomentar políticas de inclusión, compromiso, estímulo y promoción de los trabajadores.

Del análisis de la bibliografía relevante sobre el tema se pueden identificar cuatro direcciones en las que se han producido aportes en el estudio de este tema en las últimas dos décadas y que son:

- Técnicas para el trabajo en equipo.
- Comportamientos, o atributos, de equipos de alto rendimiento.
- Proceso y etapas en la formación de equipos.
- Roles en los equipos. Antes de comentar estos aportes es necesario detenerse, aunque sea brevemente, en un problema semántico.

Así mismo se ha considerado la teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery PerkerFollet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Entre sus características tenemos:

- Estudia la organización Como grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación plena de autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal.

B. Concepto

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común” (Koontz, Harold y Heinz Weihrich, 1994, p. 515). En sentido estricto, los

miembros de un equipo deben compartir aspiraciones y estar conscientes de que sus acciones y las de otras personas les permitirán alcanzar sus metas. Básicamente, en las organizaciones existen dos tipos de equipos: los formales y los informales.

En general, los requisitos que debe cumplir un equipo son: Participación, habilidades directivas – liderazgo, métodos, técnicas y soportes; espíritu de equipo, comunicación negociación, producción de sinergias y orientación a lograr los objetivos o metas del equipo. (Fainstein, 1997).

Los equipos o grupos formales son creados, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas. Estos, se reúnen para analizar problemas relacionados con el trabajo, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas. Cuando un equipo ha terminado la investigación y encontrado una solución, presenta los resultados a la dirección. Algunos equipos de trabajo formales son temporales; es decir, se crean para atacar un problema específico y se desmantelan cuando se termina la tarea o se resuelve el problema.

Los equipos o grupos informales surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad. Estos grupos se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización. Los grupos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad, permiten a los empleados compartir bromas y quejas, comen juntos y tienen relaciones sociales al salir del trabajo, se sirven mutuamente para resolver problemas de tipo personal y pueden tener una influencia en la vida de la organización.

Algunos grupos tienen características tanto de los equipos formales como de los informales. Un ejemplo serían los súperequipos o equipos de alto desempeño. Aquí, sus integrantes pueden proceder de distintas áreas de la organización. Lo que los distingue de otros equipos formales es que ignoran la jerarquía piramidal. Bien dirigidos se manejan solos, arreglan sus problemas de trabajo, fijan sus cuotas de productividad, piden sus

suministros, mejoran la calidad del servicio y hasta pueden interactuar con otros súper equipos o personal externo.

Con todo ello, el estudio del liderazgo y su relación con los equipos de trabajo en una organización adquiere importancia cuando se reconoce que únicamente a través de la gente se pueden alcanzar los niveles de excelencia que actualmente se demanda. Así, las actividades organizacionales deben estar en estrecha colaboración para caminar hacia el objetivo común que les permita seguir compitiendo.

C. Elementos del Trabajo Efectivo en Equipo

Indagando sobre los elementos del trabajo en equipo, en la Biblioteca Multimedia de la Búsqueda Especial, se ha encontrado un artículo sobre los elementos del trabajo en equipo (http://www.specialquest.org/sqtm/s_v3s5_elements.pdf), donde se resalta los siguientes:

a) Misión y Metas

Los equipos efectivos tienen una misión clara y compartida y metas bien definidas. Esto sirve como el compás del grupo, y los ayuda a mantenerse centrados en lo que desean lograr.

Una misión clara del equipo describirá el propósito del equipo – el “por qué” de su existencia. Los equipos de alto desempeño tiene un gran sentido de propósito que dirige la manera en que ese equipo contribuirá al mundo (Senge, 1994). Una misión fuerte se centra en los logros y contribuciones que el equipo desea hacer, las cualidades que el equipo desea desarrollar, y los valores por las que el equipo quiere mantenerse y seguir trabajando (Cover, Merrill, and Merrill, 1995). La misión guiará al equipo en sus actividades y en el desarrollo de sus metas. La misión puede ser corta y simple, pero su efecto en el funcionamiento del equipo puede ser significativo.

“...los equipos de alto desempeño tienen un claro entendimiento de la meta que desean alcanzar así como también comprenden que la meta incluye un resultado que vale la pena y que es importante” (Larson and La Fasto, 1989, p. 27).

b) Roles y Responsabilidades

El equipo resultará efectivo si todas los participantes están conscientes de las fortalezas y destrezas de los demás miembros del equipo, y si existe un claro entendimiento sobre quién está haciendo qué de tal manera que no hayan brechas o duplicación en los servicios. Los equipos pueden experimentar conflicto en esta área a menos que haya comunicación constante y clarificación sobre los roles y responsabilidades.

c) Comunicación y Relaciones Interpersonales

Para trabajar efectivamente como equipo, los miembros deben comunicarse con frecuencia sobre los niños y las familias a las que están prestando servicios, sobre el progreso en sus objetivos, y su trabajo como equipo. Las relaciones entre los miembros del equipo también pueden facilitar o inhibir el trabajo del equipo. Tener estrategias para comunicarse efectivamente y desarrollar relaciones interpersonales apoya al equipo a trabajar de manera coordinada para cumplir las necesidades únicas de los bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias.

d) Solución de Problemas y Resolución de Conflictos

La solución de problemas es una destreza necesaria en la vida. Un problema puede ser definido como “cualquier situación donde se percibe que existe una brecha entre lo que es y debería ser” (Van Grundy, 1998). Al utilizar esta definición, es claro que los grupos no

sólo enfrentarán problemas, sino que los problemas deberían verse como oportunidades.

Para los equipos que trabajan con bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias, cada situación es única, requiere soluciones continuas a los problemas para proveer servicios individualizados. Los equipos necesitan estrategias para enfrentarlos problemas que surgen en el camino cuando trabajan para alcanzar su visión y metas para los niños y sus familias. Pueden existir problemas al implementar las metas conflictos entre los miembros del equipo (la parte buena y mala de contar con múltiples perspectivas). El resolver estos conflictos puede marcar la diferencia entre el trabajo en equipo positivo y las luchas constantes.

e) Reflexión/Mejoramiento Continuo

Como sucede en todas las organizaciones efectivas, el mejoramiento continuo es la base para los servicios de Early Head Start y Head Start Migrante y de Temporada.

A medida que los equipos trabajan para alcanzar sus metas, necesitan evaluar continuamente como les va y qué es lo que pueden mejorar. Este espíritu de mente abierta y reflexión crea un clima para hacer que nuestros servicios sean lo mejor que pueden ser para bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias.

D. Características del trabajo en Equipo

Rodríguez (2001) concuerda con Katzenbach y Smith (1993; en Katzenbach 2000) señalando como características principales las siguientes:

a) Habilidades complementarias

Es importante que en los equipos exista una combinación adecuada y coherente de habilidades entre sus integrantes, lo cual permite que se cumplan de manera más eficaz las tareas y metas planteadas. Entre estas habilidades, los autores citados hacen referencia en primer lugar al conocimiento técnico, descrito como las habilidades que parten propiamente de la función o profesión de un individuo; a las habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones, que involucran la identificación de problemas o dificultades, la evaluación de las posibles opciones, poder sopesar sus ventajas y desventajas y la toma de una decisión sobre cómo obrar; y por último, a las habilidades interpersonales como la aceptación de riesgos, la crítica útil, la objetividad, saber escuchar, dar el beneficio de la duda y reconocer intereses y logros.

b) Actitud Positiva

Para Maxwell (2001) y Rodríguez (2001), las actitudes son proyecciones de cómo se sienten interiormente las personas, por lo que determinan la manera como ven e interactúan con el mundo. Además, estas proyecciones serían contagiosas, es decir, que los individuos tenderían a adoptar las actitudes de las personas con las que pasan mucho tiempo. Por ese motivo es importante de acuerdo a lo señalado por Aguilar y Jáuregui (1997), las buenas actitudes, las cuales predisponen a los individuos a obtener mejores resultados en cualquier circunstancia. Por ese motivo Maxwell (2001) y Rodríguez (2001), sostienen que el primer aspecto a desarrollar serían las actitudes

positivas necesarias en los miembros de un equipo, a fin de que se desarrollen buenas relaciones dentro del mismo.

c) Presencia de un objetivo común

Katzenbach y Smith (1993; en Katzenbach 2000), resaltan la importancia de que un equipo posea un objetivo común de desempeño, ya que este genera el nivel necesario de compromiso en sus miembros, lo que funciona como la esencia del equipo, impulsando a cada integrante a luchar y mantenerse unido a los demás para lograr un propósito común a todos.

De acuerdo a Maxwell (2001), los equipos que salen adelante victoriosos son aquellos cuyos integrantes anteponen el objetivo común y el bienestar del equipo por encima de los posibles beneficios individuales, capturando la visión del equipo, promoviendo la comunicación entre los miembros y recordándoles continuamente sus roles, responsabilidades y hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos.

d) Metas específicas de desempeño

Katzenbach y Smith (1993; en Katzenbach 2000) señalan que los equipos deben establecer metas a corto plazo que permitan ir midiendo el avance del equipo hacia su consecución. Esta combinación de objetivo común y metas específicas es clave para el desempeño del equipo, ya que las metas permiten medir el progreso realizado por el equipo y, al mismo tiempo, mantienen el nivel de responsabilidad de sus integrantes para conseguirlo.

e) Responsabilidades compartidas

Katzenbach y Smith (1993; en Katzenbach 2000) mencionan la responsabilidad que surge en cada integrante del equipo por realizar aportes concretos, reales y equivalentes de trabajo respecto a lo que será el producto final del esfuerzo colectivo. De acuerdo a estos autores, la responsabilidad de los miembros por realizar su trabajo y

apoyar al compañero de equipo, si es que este tiene dificultades para realizar el suyo, está muy relacionada a las promesas que cada uno hace de manera sincera, partiendo de la confianza y el compromiso que tienen con su equipo, hacia su enfoque, sus metas y su propósito común.

f) Comunicación efectiva

En referencia a esta idea, Rodríguez (2001) señala que el modo de comunicarse de una persona influye en las relaciones que establece con los demás condicionando su tono. A esto, puede agregarse lo que dice Maxwell (2001) acerca de que la comunicación incrementa el nivel de compromiso y de cohesión en los equipos, además de que fomenta la interacción, acción coordinada y la capacidad de mantener el equipo funcionando exitosamente por más tiempo.

Este último autor delimita, cuatro áreas en las que debe de fomentarse la buena comunicación en los equipos. La primera es la comunicación que fluye de los líderes a los otros miembros del equipo, sobre la que señala que debe de ser consistente, clara y respetuosa para que las personas entiendan y sepan que pueden depender siempre de lo que ha sido dicho. La segunda es la comunicación de los miembros del equipo hacia los líderes, donde la honestidad y apertura en un marco de respeto mutuo fortalecen las relaciones al interior del equipo y fomentan la discusión de ideas. En tercer lugar, menciona que una buena comunicación entre compañeros desarrolla el sentido de comunidad, genera apoyo mutuo y permite estar al corriente de lo que sucede en el equipo y la organización. Y en cuarto lugar, refiere la necesidad de un trato receptivo y con respuestas adecuadas y rápidas que transmitan la sensación de unidad fuerte y generen seguridad y confianza.

g) Reconocimiento de aportes

Respecto al reconocimiento de los aportes de los miembros del equipo y del equipo hacia sí mismo Katzenbach y Smith (1993; en Katzenbach 2000) enfatizan la importancia de los refuerzos positivos para que el desempeño del equipo sea superior.

Las investigaciones de Haines y Taggar (2006) sobre este aspecto demuestran que el reconocimiento de los aportes del equipo estimula el trabajo en equipo en sí mismo, la cooperación, la integración de las metas del equipo con los objetivos organizacionales y actúa como incentivo de mejora y desarrollo para cada uno de sus integrantes.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

h) Organización

Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

i) Objetivo común

No debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

E) Grupos y equipos

En los textos de administración, los aspectos relacionados con el “trabajo en equipo” se presentan en el tema “Grupos y Comités” que Stoner, (1996) define como *“dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común”*. En la última versión del texto de Koontz-Weirich (2004) se define un equipo como *“Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”*.

Robbins (1999) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva. En cuanto a las habilidades, en los grupos éstas son aleatorias (es decir, casuales) y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal que señala es que *“un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado”* mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

No obstante, no hay diferencias esenciales entre el proceso de formación y desarrollo y las técnicas para el trabajo en ambos. Los procesos y técnicas que se proponen son aplicables a cualquiera de los dos tipos de agrupación. En lo adelante utilizaremos ambos términos

en forma indistinta, asumiendo, convencionalmente, que los aportes se refieren a cualesquiera de las dos formas de agrupación de los individuos en las organizaciones.

F) Técnicas para el trabajo en equipos

En lo referido a las técnicas para el trabajo en grupos (equipos) lo más relevante ha sido su identificación con los tipos de actividades que se desarrollan en el trabajo en grupos (equipos) y que son:

a) Para la generación de ideas

Entre las técnicas propuestas para este proceso se encuentran: la tormenta de ideas (brainstorming), escritura de ideas, planillas de comprobación, encuestas, el ¿por qué? (para identificar causas) y el ¿cómo? (para generar soluciones), el método Delphi, Phillips 66, el anti-éxito. Se pueden adicionar los “Métodos para aprender a pensar”, propuestos por Edward de Bono, creador de la teoría del “Pensamiento Lateral”, que incluyen: el análisis P-N-I (Positivo, Negativo, Interesante), CTF (Considerar Todos los Factores), CyS (Consecuencias y Secuelas), Pb (Prioridades básicas), OPV (Otros Puntos de Vista), entre otras.

b) Para el logro de consenso

Las técnicas sugeridas son: la reducción de listado, hojas de balance, modelos de valoración de criterios, votación ponderada (o grupos nominales), comparaciones apareadas, entre otras.

c) Para analizar y reflejar los datos

Se proponen: el esquema “causa-efecto” (o espina de pescado de Ishikawa, el especialista japonés que la propuso para analizar los problemas de calidad), análisis del campo de fuerzas, histograma, gráficas de tiempo, análisis de costo-beneficio.

d) Para la planeación de las acciones

Se proponen técnicas conocidas desde décadas anteriores, como: el diagrama de flujo, el diagrama de Gantt y el Diagrama PERT (o Ruta Crítica).

Estas técnicas se utilizan en los procesos de solución de problemas en grupos, que transitan generalmente por las siguientes etapas: 1) Selección del problema, 2) Análisis del problema (causas probables), 3) Generación de soluciones potenciales, 4) Selección de criterios para evaluar las soluciones potenciales, 5) Planificación y aplicación de la solución y 6-Evaluación de la solución.

G) Comportamientos o atributos de equipos de alto rendimiento

Este aspecto ha ocupado la atención de diferentes especialistas en los últimos años. Algunos presentan propuestas que parten de sistematizar sus experiencias y observaciones como consultores. Este es el caso de Schein, que propone, entre los comportamientos que propician mejores desempeños en un equipo los siguientes: alentar a los demás miembros, solicitar retroalimentación, resumir resultados parciales de la discusión, hacer reconocimientos, fertilizar las ideas de otros, compartir ideas y sentimientos, estimular a otros a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas, compartir información, entre otras.

Entre los comportamientos que bloquean el trabajo en equipo y que, por tanto, deben evitarse Schein señala: comentarios sarcásticos, interrumpir a otros, formar divisiones dentro del equipo, subestimar las contribuciones de otros, tratar de dominar la discusión, abstenerse de ofrecer sus criterios, asumir posiciones defensivas, entre otros.

Otros especialistas han realizado investigaciones o encuestas para identificar los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento. Entre los trabajos más consistentes que pueden consultarse está el que presentan Buchloz y Roth, de la Wilson LearningCorps, en

el libro “*Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*” (Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992). Como resultado de sus investigaciones, estos especialistas fundamentan lo que consideran “Ocho atributos del equipo de Alto Rendimiento” presentando los siguientes:

- *Liderazgo participativo*, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- *Responsabilidad compartida*, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- *Comunidad de propósito*, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- *Buena comunicación*, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- *La mira en el futuro*, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- *Concentración en la tarea*, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- *Talentos creativos*, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
- *Respuesta rápida*, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

Resumen y conclusiones:

1. El estudio sobre la formación y funcionamiento de equipos de trabajo viene ocupando la atención de diferentes especialistas en las últimas dos décadas, lo que se justifica por el importante papel que pueden jugar estos en la mayor efectividad del desempeño de las organizaciones.
2. Los aportes principales en el estudio de este tema en los últimos años se pueden identificar en cuatro direcciones: técnicas para el trabajo en grupos (equipos), identificación de atributos y comportamientos de equipos de alto rendimiento, etapas de la formación de equipos, y los roles en el equipo.
3. En las “técnicas para el trabajo en equipo” lo más interesante es su identificación con los tipos de actividades que hacen los grupos (equipos) como son: generación de ideas, logro de consenso, valoración de ideas, presentación de resultados y planeación de las acciones.
4. Entre los atributos y comportamientos de equipos de alto rendimiento los especialistas han identificado: liderazgo participativo, responsabilidad compartida, comunidad de propósitos, visión de futuro, buena comunicación, concentración en la tarea y respuesta rápida, entre otros.

2.2.2. CLIMA INSTITUCIONAL

A. Concepto

Marcelo y Cojal (2003, p. 94) citan a Medina Revilla (1998) quien señala que el clima institucional es “el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal”.

Se trata, entonces, de un ambiente organizacional típicamente social pues su naturaleza intrínseca no es otra que el conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes. De modo que el carácter que asumen tales interacciones define un ambiente institucional típico y característico, un sello o estilo particular del colectivo institucional.

B. Elementos

Marcelo y Cojal (2003, p. 94) reconocen como elementos básicos: agentes, relaciones, comunicación y cultura.

a) Los agentes

No son otros que las personas que forman parte de la comunidad educativa, cuya intervención los convierte en protagonista del quehacer de la Institución Educativa. Dicha intervención puede ocurrir a nivel individual o a nivel asociativo, lo cual define dos tipos de agentes:

* **Agentes personales:** estudiantes, profesores, directivos, administrativos y a padres de familia. Los padres de familia tienen una presencia directa a nivel de los niveles educativos básicos, la cual se pierde al adoptar un carácter indirecto en los niveles educativos superiores.

* **Agentes asociativos:** Asamblea de profesores, asociaciones de estudiantes y padres de familia, gremios de profesores.

b) Las relaciones

El tejido de interacciones directas que desarrollan los agentes del centro educativo. Interacciones que traslucen tanto opciones personales como las vinculaciones funcionales en torno a los desempeños que la Institución Educativa requiere. Traduce, entonces, dos aspectos distintivos:

- * Las actitudes de acogida, participación, cooperación y autonomía; o con actitudes de reserva y absentismo, competitividad, intolerancia y frustración.

- * Las interacciones funcionales derivadas de las responsabilidades del puesto de trabajo.

c) La comunicación

Canal o cauce que pone en funcionamiento las vinculaciones del cual nos ocuparemos luego. Del grado de fluidez y claridad de los mensajes y la información depende el grado de adecuación y desarrollo de las relaciones.

d) La cultura

Marco normativo determinado por el conjunto de pautas de conducta, creencias, expectativas, aspiraciones, intereses, hábitos y valores, que consciente o inconscientemente van marcando el comportamiento de los agentes o miembros de la comunidad educativa.

C. Dimensiones del clima Institucional

Según el Dr. Marroquín Peña las dimensiones del clima institucional son la identificación institucional, grado de confianza entre los miembros de la institución educativa, comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflicto, liderazgo, utilización adecuada de las capacidades de los miembros, grado de participación, respeto y toma de decisiones.

a. La Identificación Institucional

Se refiere al conocimiento y nivel de participación en la elaboración del PEI. Y los documentos de gestión de la I.E.

b. El Grado de confianza entre los miembros de la institución educativa

Incluye el nivel de confianza entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

c. La Comunicación

Es un proceso que busca establecer un buen nivel de relaciones, basadas en el intercambio de mensajes, así como el manejo adecuado de la información, para mejorar el trato entre los miembros de la I.E.

d. El Trabajo en equipo

Está conformado por el trabajo que los integrantes de la comunidad educativa, realizan en conjunto, para el logro de los objetivos institucionales.

e. El Manejo de conflicto

Comprende las estrategias que se utilizan para resolver los conflictos que se generan en la institución educativa.

f. El Liderazgo

Se refiere a la capacidad de liderazgo del director y demás integrantes de la institución educativa, para motivar a las demás personas y contribuir a la mejora del servicio educativo que se brinda, la Utilización adecuada de las capacidades de los miembros.

g. El Grado de participación

Tiene en cuenta el nivel de participación de Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, en la participación de actividades de la institución educativa y de proyección a la comunidad.

h. El Respeto

Evalúa el nivel de respeto de las normas establecidas en la institución educativa y comunidad, así como entre Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia.

i. La Toma de decisiones

Analiza la delegación de funciones y la participación de los actores educativos en la tarea de toma de decisiones.

2.2.3. TEORÍAS SOCIOLOGICAS

2.2.3.1. TEORÍA DE LOS CONFLICTOS SOCIALES

Las teorías del Conflicto social buscan explicar, a partir de una percepción de la sociedad que requiere tanto orden e integración como innovación y cambio, las estrategias que se observan y/o se pueden seguir para lograr ambas necesidades sociales.

Una asunción central de las teorías del conflicto es que en una sociedad tanto los individuos como los grupos -no solo pero incluyendo las clases sociales- buscan maximizar sus beneficios -lo que inevitablemente produce cambio

social- Ese cambio no necesariamente envuelve conflicto físico sino que puede expresarse en confrontaciones verbales. Paradójicamente, ese conflicto y cambio busca lograr un orden a fin de mantener en forma estable esos beneficios. Lo anterior da origen a diversas estrategias y mecanismos tanto a fin de lograr ese cambio como de mantener las formas ya sea existente o emergente. En otras palabras, el objeto de interés no es el origen o causas del conflicto sino las situaciones o maneras a través de las cuales ese conflicto se puede resolver a fin de lograr una solución estable y duradera.

Partiendo de la base que el conflicto es el factor principal del cambio social, que se expresa, por ejemplo, con la formación de grupos de presión y acción social, se busca estudiar como ese conflicto se integra socialmente, a través de pactos, ya sea acordados o impuestos, con el resto de los actores sociales, en cambio de estructuras, que, se supone, ocasionaran estabilidad social. Así, desde este punto de vista, el conflicto social se percibe como algo que, propiamente controlado o integrado, es esencial para el buen funcionamiento o estabilidad social. (Coser, 1970).

2.2.3.2. TEORÍA DE LA INTERACCIÓN SOCIAL

La interacción social determina formas de comportamiento, de relaciones sociales entre los individuos, estos y los grupos, las instituciones y la propia comunidad donde interactúan. Las relaciones se presentan y desarrollan de acuerdo con las percepciones y experiencias comunitarias y grupales, las tendencias para asumir los entornos y escenarios en sus más diversas dimensiones e incluso su influencia en las transformaciones políticas, sociales y económicas. (Ritzer, 2007).

El análisis de la interacción social desde una perspectiva sociocultural, permite mayores niveles de flexibilidad hacia la comprensión de los procesos subjetivos y objetivos del contexto real en que se desarrollan.

2.2.3.3. TEORÍA DE LA CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA

La bibliografía que aborda la noción de convivencia democrática menciona recurrentemente dos conceptos medulares: la idea de Dewey (1996) de construir en las escuelas comunidades democráticas que promuevan el crecimiento humano y las habilidades ciudadanas, y el concepto de Freire (1970) de praxis como una acción de reflexión educativa que finalmente culminará en la erradicación de la opresión y en la construcción de relaciones estructurales más equitativas (Fierro, 2009; Hirmas y Carranza, 2009; Hirmas y Eroles, 2008; Luengo, 2009; Magendzo, 2003).

Las teorías educativas de Dewey y Freire tienen principalmente dos aspectos en común: por una parte el fomento de la comunicación abierta a través del diálogo respetuoso, y por otra la deliberación crítica y la acción dirigidas a la transformación de los obstáculos que se interponen en la realización personal (Glass, 2000). En otras palabras, Dewey y Freire convergen en el desarrollo de una educación para la ciudadanía crítica (Shyman, 2010). A diferencia de las interpretaciones liberales e individuales de ciudadanía que suponen rasgos valorales de carácter personal y que promueven la asimilación cultural, los enfoques de ciudadanía crítica cuestionan las estructuras que producen la injusticia social (Banks, 2008; Fischman y Hass, 2012; Westheimer y Kahne, 2004).

2.2.4. LAS TEORIAS ORGANIZACIONALES

Las teorías organizacionales son los modos como los expertos han conceptualizado las organizaciones, existen diferentes maneras o puntos de vista de ver las organizaciones:

2.2.3.1. TIPOS

A. Clásica.

Las clásicas teorías organizacionales se centran en conceptos formales relacionados con la gestión y la eficiencia laboral. El enfoque de la gestión científica de Taylor corresponde a la teoría clásica. Este enfoque se centra en el aumento de la productividad a través de la confianza mutua entre la

gerencia y los empleados. El enfoque burocrático de Weber es una teoría clásica que explica la importancia de la jerarquía, las normas, los procedimientos y la toma de decisiones imparciales sobre el personal.

Hay cuatro ingredientes básicos en cualquier organización:

1. **Un sistema de actividades diferenciales:** todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre las actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades.
2. **Las Personas:** aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen autoridad.
3. **Cooperación hacia una meta:** la cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes.
4. **Autoridad:** se establece por medio de la relación superior subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

La teoría clásica tiene el mérito de ofrecer la anatomía estructural de las organizaciones. Fue el primer intento de articular la forma y la sustancia de las organizaciones de modo exclusivo.

B. Neoclásica

Nació en los 50 y comienzos de los 60. El nombre neoclásica connota una modernización a la teoría clásica. Los neoclásicos apuntaron que si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les ocasiona una insatisfacción laboral. Además esta insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y un mayor

absentismo. En conclusión, los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado.

La principal contribución de la teoría neoclásica fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables como se había formulado inicialmente.

Las teorías neoclásicas se centran en la importancia de los individuos dentro de la organización. Las teorías clásicas utilizan a los trabajadores como una pieza funcional de la organización, sin tener en consideración los factores de la naturaleza humana y las individualidades. La teoría neoclásica analiza los elementos sociales de los trabajadores en sus lugares de trabajo. El concepto principal detrás de la teoría neoclásica es que la productividad aumenta como consecuencia de una moral más alta de los empleados. Esto se consigue mediante el reconocimiento del rendimiento del empleado y al mantener más relaciones personales dentro de la organización.

C. Moderna

Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámicos de las organizaciones denominado aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio.

La teoría moderna afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes:

- a. Individuo:** los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.
- b. Organización formal:** está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

- c. **Grupos pequeños:** los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.
- d. **Estatus y roles:** las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
- e. **Marco físico:** hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización. Muchinsky (1994) plantea que la teoría moderna de la organización ofrece un alejamiento radical de las escuelas de pensamiento clásico y neoclásico.

La teoría moderna se fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo.

- **El enfoque de sistemas**

El enfoque de sistemas es una teoría organizacional moderna que rompe la estructura en subsistemas mutuamente dependientes. Estos sistemas están conectados a través de la comunicación, el equilibrio y la toma de decisiones. Se incluyen dentro de cada sistema los empleados individuales, los roles, las pautas de conducta y el entorno físico. Las teorías modernas de organización combinan elementos de las teorías clásicas y neoclásicas. El enfoque de sistemas analiza la estructura de la organización y cómo debe adaptarse al medio ambiente y a los empleados dentro de la organización.

- **Enfoque socio-técnico**

El enfoque socio-técnico es una teoría moderna que se centra en la relación de los tres elementos de la organización. Los trabajadores constituyen el sistema social. Las herramientas, los conocimientos y los recursos necesarios para hacer el trabajo son el sistema técnico. Los consumidores del producto o servicio ofrecido por la organización constituyen el entorno externo. El mantenimiento de una conexión entre

estos sistemas es necesario para alcanzar el máximo nivel de productividad.

- **El enfoque de contingencia o situacional**

El enfoque de contingencia afirma que no hay directrices universales para todas las organizaciones y situaciones. Los factores ambientales deben ser considerados antes de determinar el mejor enfoque organizacional. Estos factores pueden estar relacionados con las circunstancias sociales, jurídicas, políticas, técnicas o económicas. Según el enfoque situacional, la organización más productiva tiene la capacidad de adaptarse a su ambiente.

2.2.5. DEL TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

En las instituciones educativas se producen una serie de relaciones interpersonales, suscitadas en el ambiente socio laboral. Estas dinámicas se encuentran directamente relacionadas a las percepciones, concepciones y evaluaciones del equipo con respecto al funcionamiento organizativo en el ambiente institucional.

Prieto, (1985, p. 312) sostiene que la percepción de la escuela en el ambiente institucional se consolida en la manera en que la organización es concebida y reflejada en las dinámicas grupales para desarrollar ambientes de integración y reafirmación del equipo: "Las concepciones, evaluaciones y percepciones son siempre vividas por alguien en particular, pero ellas constituyen, en el plano de la cotidianidad, la manera en que cada quien se sabe alguien entre los demás. Y este saberse es producto de reconocimiento, es un compartir experiencias. Los grupos son, pues, factores integradores y reafirmados."

La dinámica de los grupos de trabajos, será orientador al reconocimiento del equipo, encontrando espacios de mayor intervención, aparente o profunda, de los actores en las decisiones. Centrará su interés a la forma en que deben ajustar sus servicios a la demanda o encargo que la sociedad le hace.

Las dinámicas grupales en los procesos jerárquicos se presentan a través de estructuras fuertemente verticales, centralizadas. La toma de decisiones viene previamente determinada por el directivo de personalidad más autoritaria o persuasiva.

En la historia organizacional podemos identificar algunas teorías que promueven estos espacios de participación relativa en donde se informan de las actividades a ejecutar y se realizan convencimientos a través de la persuasión.

En la década de los 50, aparecieron los grupos T, un proyecto para el entrenamiento de líderes en donde se desarrolla estímulos de reconocimiento al comportamiento del grupo. Las dinámicas tienden a la consolidación de experiencias sobre diversos métodos de enseñanza experimental. El entrenamiento en las capacitaciones, la asistencia técnica y la consultoría buscan el adiestramiento del desarrollo profesional en la reorientación de la práctica educativa.

El proceso de análisis se centra en la tarea vinculada al ambiente en tres direcciones. Por un lado la información sobre el contenido de la tarea, luego un análisis de los procesos, procedimientos; donde se expresan los sentimientos y percepciones; que finalmente, influirán para adaptar las decisiones a los procesos que se suscitan.

En la década de los 60, surge la teoría del “Desarrollo Organizacional” cobra atención. Parte de una visión más participativa de los actores en el trabajo. Ello conduce efectiva y perdurablemente a la alta organización. Se basa también en la psicología conductual con el fin de observar el comportamiento humano en las organizaciones. Esto le posibilita organizar las funciones y responsabilidades de manera sistémica clarificando metas para la ejecución efectiva de los procesos y el logro de los resultados.

La escuela se dirige a innovar procedimientos en la orientación activa conductual con relación a los factores del medio ambiente lo que posibilita la adaptación al contexto aportando un mayor interés en el diagnóstico

situacional. Se considera necesario moldear conductas para contextos determinados. Por ello, aplica tácticas de entrenamiento, consultoría, retroalimentación y actualización con una postura activa para la sensibilización y el logro de metas apropiadas para un cambio organizacional. La retroalimentación será fundamental para el éxito organizacional.

En síntesis, las dinámicas grupales para la toma de decisiones institucionales en este enfoque se presentan como un proceso de elección determinante, donde los intereses de los grupos se supeditan al interés social de la clase dominante organizativa y la participación se convierte en el medio para la persuasión y adaptación.

La preocupación fundamental en las dinámicas grupales es el interés en el aprendizaje en el aprendizaje bidireccional e institucional de la “teoría en uso” que suscitarán habilidades de desempeño.

Su dinámica organizacional se basa en estructuras horizontales en donde se presenta coordinaciones centralizadas para la delegación de responsabilidades y el aprendizaje bidireccional e institucional de habilidades con teorías de uso y de acción de entendimiento productivo en la concertación y descentralizadas en la responsabilidad social.

En la dinámica interactiva de buscar razonamientos productivos, el crecimiento de la escuela llegará a transformarse en espacios de comunicación abierta basados en la confianza y la claridad que suscitan decisiones constructivas y de colaboración para clarificar acciones en la solución de situaciones problemáticas; y contribuir con compromisos sólidos al mejoramiento de la calidad.

El gestor en este aspecto combina el rol educativo con el de coordinación. Su autoridad es conferida por su capacidad personal como concertadora de coaliciones al permitir desarrollar estos hitos de convivencia manifestados en la responsabilidad social.

Los docentes se transforman en facilitadores competentes con estilos que posibiliten relaciones interpersonales empáticas y de mutuo aprendizaje. Se construye un soporte de continua actualización en la experiencia pedagógica y por ende, en la organización. Los agentes de cambio se dirigirán a promover iniciativas de colaboración y negociación con el fin de entender las acciones a ejecutar.

Los valores sociales, por ende, conllevarán a la transformación de las rutinas de defensa organizativa a una teoría en acción de razonamiento productivo donde las mismas virtudes trascienden de la manipulación al crecimiento, a la reflexión y al aprendizaje.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

A. Trabajo en equipo

Según Chiavenato, Idalberto (1998) El Clima Institucional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes” lo que significa que, es el ambiente que se tiene en una institución educativa, a partir de las relaciones cotidianas entre sus miembros y está íntimamente relacionado con las actitudes del personal.

B. Participación del trabajo en equipo

Percepción que tienen los individuos acerca del grado en que participa y se involucra en las actividades e interacciones de su grupo de trabajo.

C. Relaciones interpersonales

Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás.

D. Clima institucional. Definiciones varias

El clima institucional es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva que es el equipo u organización. Así que los trabajadores, viven y sienten de cara a una determinada implicación (equipo/organización), constituye el clima organizacional. (Alvez, J. / Liderazgo y clima organizacional. Pág. 124)

Denison (1992), establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente en el ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influye en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de las características de la organización. (Daniel Denison. “Diagnóstico de las Culturas Organizacionales: La validación de un modelo y método”. Laussena Editorial 2000. 31 p.)

Para Toro (1993), el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en su trabajo. Dicha percepción, es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización. (El Clima Organizacional: Perfil de empresas colombianas. Cincel 2001. 159 p.)

Pérez de Maldonado (2004), plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo – grupo – condiciones de trabajo, lo que le da como resultado un significado a las experiencias individuales y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. (Pérez de Maldonado, Isabel. “Gestión del Clima Organizacional: Una acción deseable en la Universidad”. Laurus 2007. 304 p.)

Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales

E. Organización:

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. (Chiavenato 1998).

F. Desarrollo Organizacional.

Es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización, con la asistencia de un agente de cambio o catalizador y con uso de la teoría y de la tecnología a la ciencia del comportamiento organizacional (Chiavenato, 1998).

G. Clima laboral

Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

H. Cultura organizacional

Podemos definir la cultura de una organización como el pegamento social y normativo que permite a sus miembros tener una identidad y además poder comunicarse cooperar en torno a un proyecto común.

Son los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción de relaciones típicas de determinadas organización (Beckhard, 2001).

I. Manual de Organización y Funciones

Es un documento de instrucción e información, donde se expone en detalle la estructura de la empresa, objetivos, organización, líneas de autoridad y responsabilidad, señala los puestos y la relación existente entre ellos, las funciones y las actividades de los órganos de la empresa (Rodríguez, 1995).

J. Eficacia

- Capacidad para lograr un resultado favorable con independencia de los recursos necesarios. Consiste en determinar objetivamente que una forma de intervención, preventiva, diagnóstica, curativa o restaurativa, es más útil y beneficiosa que inútil o perjudicial para alcanzar la finalidad preconizada, o que es más eficaz que el tipo de intervención que reemplazará o que en realidad es mejor que no hacer nada.
- La eficacia se refiere a la correspondencia entre los logros obtenidos y los propósitos pre establecido, así como a una correspondencia de estos con las necesidades, expectativas y demandas sociales (Pérez R. 1990).

K. Eficiencia

- Consiste en la medición del grado en que se puede alcanzar un nivel determinado de efectividad común costo mínimo de personal, de recursos y fondos.
- Es la relación costo /beneficio por la que se obtiene la mejor calidad al menor costo posible. Expresa los resultados finales obtenidos en relación con los costos en término de dinero, recursos y tiempo.
- Se concibe este concepto como el principio que permite la relación óptima entre los recursos que se utilizan y los productos que se obtienen y que simultáneamente, hace posible que el trabajador se sienta realizado mediante un sentimiento de logro y plena participación.
- La eficiencia se refiere a la capacidad de producir lo máximo en un tiempo mínimo, es decir a la relación resultados-insumos e implica un mayor o mejor producto con menos recursos. (Cano, 1998).

CAPÍTULO III:

PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

3.1. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1.1 **De acuerdo al fin:** Investigación Aplicada.

3.1.1.2 **De acuerdo a la Técnica de contrastación:** Investigación Cuasi experimental

3.1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En la presente Investigación se utilizó el diseño de investigación cuasi – experimental denominado: diseño de un solo grupo con mediciones previas y posteriores.

Esquema:

0₁ 0₂ 0₃ X 0₄ 0₅ 0₆

0₁, 0₂, 0₃ : Mediciones previas del Clima Institucional (pre test).

X : Estímulo o variable independiente: Trabajo en Equipo.

0₄, 0₅ y 0₆ : Mediciones posteriores del Clima Institucional (post test).

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población del presente estudio estuvo conformada por 500 agentes educativos de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la ciudad de Guadalupe, año: 2013.

La Distribución de la población fue la siguiente:

- 250 estudiantes del nivel de educación secundaria.
- 150 padres de familia del nivel de educación secundaria.
- 65 integrantes de la plana directiva, docentes y administrativa del nivel primario y secundario (incluido el personal directivo y jerárquico nombrado y encargado; docente, administrativo y auxiliar de educación, nombrados, contratados, de apoyo y de talleres).

3.2.2 Muestra

El tipo de muestreo utilizado es el muestreo probabilístico proporcional, considerándose el 20% de los elementos de la muestra. De esta manera se trabajó con 100 integrantes de la comunidad educativa, conforme al detalle siguiente:

- 50 Estudiantes.
- 30 Padres de familia.
- 20 Integrantes de la plana directiva, jerárquica, docentes y administrativa.

3.2.3 Muestreo

Se empleó un muestreo conglomerado. Es decir que teniendo en cuenta que existen diferencias en la población se trabajó el muestreo agrupándolo en dos grupos. De esta manera la primera etapa se calculó el 20% de los estudiantes y padres de familia y en la segunda etapa se calculó el 30% de los directivos, docentes y administrativos.

3.3 METODOLOGÍA GENERAL

- 3.3.1 **Método analítico.-** Fue utilizado en el análisis del problema, para identificar los factores que generan el deficiente Clima Institucional en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe.
- 3.3.2 **Método deductivo.-** Se empleó para seleccionar las estrategias de trabajo en equipo que fueron aplicadas en la solución del problema identificado.
- 3.3.3 **Método sintético.-** Se usó para sistematizar la información procesada y arribar a la conclusiones, producto de la indagación efectuada.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Entre las técnicas e instrumentos que se aplicaron para recolectar datos tenemos las siguientes:

3.4.1.1 Análisis de Documentos:

Mediante el uso de esta técnica se revisó la bibliografía referente a equipos de trabajos y clima institucional.

- 3.4.1.2 **Cuestionario.-** Sirvió para evaluar el clima institucional y las características del trabajo en equipo. Se aplicó tanto a los docentes, alumnos como padres de familia comprometidos en la muestra. El instrumento aplicado consta de diez partes: Identificación Institucional, Grado de confianza entre los miembros de la Institución Educativa, Comunicación, Trabajo en equipo, Manejo de conflicto, Liderazgo, Utilización adecuada de las capacidades de los miembros, Grado de participación, respeto y Toma de decisiones.

La valoración se situó entre las siguientes escalas: 1. Totalmente de acuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni en desacuerdo ni acuerdo. 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

3.4.1.3 Técnica de Observación.- Se utilizó para evaluar el progreso de los grupos de estudio. Es el procedimiento de investigación que consiste en usar todos nuestros sentidos para captar la realidad.

La observación científica o de investigación es metódica, sistematizada y ordenada. En el objeto de nuestro estudio, se trata de una observación directa porque de los agentes involucrados se recibirá gran cantidad de información.

3.4.1.4 Procedimiento para la recolección de información: luego de la prueba de los instrumentos utilizados, las técnicas e instrumentos previstos para la recolección de datos, esta se llevó a cabo mediante la recopilación exhaustiva de la información para cada variable y sus indicadores establecidos.

Las etapas que comprendieron esta parte de la ejecución del estudio fueron:

1. Recopilación de documentación para el análisis.
2. Aplicación de cuestionarios.
3. Aplicación de observaciones.
4. Utilización de fichas.

3.4.2 Instrumentos de Investigación

3.4.2.1 **Test situacional del equipo.**- Se utilizó para conocer el nivel de valoración de la importancia del trabajo en equipo.

3.4.2.2 **Escala de Clima Institucional.**- Se utilizó para medir el Clima Institucional, en el grupo de estudio.

3.4.2.3 **Ficha de Observación.**- Fue empleado para conocer el progreso de los grupos, durante el desarrollo de la experiencia. Se utilizó para observar el comportamientos durante los talleres: Valorando nuestras capacidades, La importancia del Trabajo en Equipo, La Comunicación asertiva, La Empatía y Tolerancia, Elaboramos nuestros compromisos institucionales, Construimos normas de convivencia institucional consensuadas, Asumiendo roles en nuestro equipo y Evaluando nuestro trabajo en equipo.

Se trata de instrumentos donde se registra la información detallada del comportamiento de los agentes involucrados en la investigación.

3.4.2.4 **Plan de tabulación y análisis.**- una vez realizado el acopio de datos se procedió a tabularlos con el propósito de organizarlos con vista a obtener conclusiones válidas de la investigación. La tabulación quedó expresado a nivel estadístico y a nivel gráfico.

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se empleó la estadística descriptiva e inferencial, utilizándose:

3.5.1 Medidas Estadísticas de Centralización: Media aritmética.

3.5.2 Medidas de Dispersión.- Se utilizó la varianza, desviación estándar y coeficiente de variación.

3.5.3 Prueba estadística.- Se empleó la prueba Z, con un nivel de significativo de 0,05.

Para la presentación y análisis de los resultados se emplearon:

3.5.4 **Tabulación.-** Fue utilizado haciendo uso de tablas de doble entrada para registrar los datos, distribuyéndose en frecuencias para un mejor procesamiento y análisis de éstos.

3.5.5 **Gráficos Estadísticos.-** Fue usado con la finalidad de representar los resultados obtenidos en forma gráfica, haciéndose uso para ello del gráfico de barras de frecuencia.

3.5.6 **Tabla de Análisis Estructural de Datos.-** Su empleo tuvo como finalidad realizar la comparación de las Medidas de Centralización y Dispersión, obtenidas por los grupos de estudio.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Presentación de los resultados del pre test y post test del grupo experimental y control

Para evaluar la variable dependiente (Clima Institucional); se aplicó un cuestionario a los estudiantes, padres de familia y docentes de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe. Los puntajes obtenidos en el estudio del Clima Institucional, por el grupo de estudio en el pre test y post test, los cuales se presentan a continuación:

Tabla N° 01

Puntajes obtenidos en la evaluación de la Clima Institucional, en el pretest, de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe “de la ciudad de Guadalupe. Año: 2013.

AGEN- TES	N°	DIMENSIONES										CLIMA INSTITUCIONAL	
		Identificación Institucional	Grado de confianza entre los miembros de la I.E	Comunicación	Trabajo en equipo	Manejo de conflicto	Liderazgo	Utilización de las Capacidades de los miembros	Grado de participación	Respeto	Toma de decisiones	Ptje.	Valorac.
		Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Valorac.
ESTUDIANTES	01	12	14	13	10	12	14	15	13	15	11	129	Malo
	02	9	10	12	11	12	11	13	15	15	12	120	Malo
	03	15	15	13	10	15	10	12	15	16	13	134	Regular
	04	15	12	14	9	16	9	15	14	13	14	131	Regular
	05	14	11	14	8	13	12	16	14	15	14	131	Regular
	06	12	13	12	11	15	11	13	12	13	12	124	Malo
	07	15	14	15	9	13	10	12	15	15	11	129	Malo
	08	13	13	13	10	13	12	13	16	15	10	128	Malo
	09	14	14	14	11	14	10	14	13	14	13	131	Regular
	10	15	14	15	12	15	12	13	15	15	13	139	Regular
	11	13	14	14	12	14	11	14	13	14	15	134	Regular
	12	14	13	15	10	15	8	13	14	14	11	127	Malo
	13	13	12	13	10	13	10	12	14	15	12	124	Malo
	14	14	11	14	9	14	9	14	14	12	14	125	Malo
	15	13	13	13	12	15	12	14	13	15	11	131	Regular
	16	14	13	15	10	14	13	12	15	16	15	137	Regular
	17	14	13	14	12	14	11	14	14	13	10	129	Malo
	18	15	14	15	11	15	12	14	13	15	12	136	Regular
	19	13	13	13	12	13	10	13	15	13	12	127	Malo
	20	14	14	14	11	14	12	11	11	14	12	127	Malo
	21	15	11	15	9	16	11	13	13	14	15	132	Regular
	22	15	14	14	10	14	13	12	16	14	16	138	Regular

23	13	12	11	11	11	12	13	14	13	13	123	Malo
24	14	13	14	11	14	9	14	14	15	15	133	Regular
25	14	14	14	14	14	14	12	14	14	13	137	Regular
26	14	14	12	10	13	11	13	13	13	14	127	Malo
27	15	11	11	9	14	12	12	11	15	14	124	Malo
28	16	12	16	12	16	10	12	16	11	14	135	Regular
29	14	14	14	11	14	11	11	14	13	13	129	Malo
30	14	14	14	10	14	11	12	14	16	15	134	Regular
31	12	13	12	11	12	10	12	12	12	14	120	Malo
32	15	12	15	12	15	12	14	15	15	13	138	Regular
33	16	14	16	11	14	12	13	16	14	15	141	Regular
34	13	14	13	10	13	11	13	13	13	11	124	Malo
35	13	12	13	11	15	10	12	14	13	13	126	Malo
36	13	12	13	10	13	10	13	13	13	16	126	Malo
37	14	14	14	12	14	11	11	14	13	12	129	Malo
38	13	14	15	10	14	12	12	10	11	8	119	Malo
39	14	13	14	12	14	12	14	14	14	12	133	Regular
40	13	12	13	9	13	13	13	13	13	10	122	Malo
41	13	13	14	10	15	11	14	15	14	12	131	Regular
42	14	13	14	11	14	10	14	14	14	13	131	Regular
43	13	14	13	13	13	11	13	13	13	12	128	Malo
44	15	13	15	10	15	12	15	15	15	12	137	Regular
45	11	11	11	12	11	12	14	12	13	11	118	Malo
46	13	14	13	9	13	10	13	13	13	12	123	Malo
47	16	11	16	10	16	10	16	16	16	14	141	Regular
48	12	11	12	11	14	11	12	11	12	13	119	Malo
49	12	12	12	12	12	11	15	12	12	11	121	Malo
50	14	13	14	10	15	12	16	15	14	12	135	Regular

PADRES DE FAMILIA	51	13	14	13	9	13	13	13	13	13	13	127	Malo
	52	12	9	12	13	12	11	15	12	12	10	118	Malo
	53	16	13	16	10	16	10	13	16	12	13	135	Regular
	54	14	13	14	11	14	11	14	14	15	11	131	Regular
	55	11	10	9	12	13	12	14	12	16	13	122	Malo
	56	16	12	16	10	16	9	14	16	13	15	137	Regular
	57	13	13	13	11	13	11	13	13	15	11	126	Malo
	58	11	12	11	10	12	11	15	11	13	13	119	Malo
	59	15	14	15	10	15	13	14	15	14	12	137	Regular
	60	12	12	12	12	12	12	13	12	14	9	120	Malo
	61	14	14	14	11	14	11	15	14	14	12	133	Regular
	62	15	14	15	13	15	12	11	15	13	12	135	Regular
	63	12	12	12	9	12	11	13	12	15	10	118	Malo
	64	14	10	14	10	14	12	16	14	14	12	130	Regular
	65	14	13	14	13	12	11	13	13	13	13	129	Malo
	66	12	11	10	12	12	11	13	11	15	13	120	Malo
	67	15	14	15	10	15	12	15	15	11	12	134	Regular
	68	14	14	13	9	12	13	13	15	13	13	129	Malo
	69	12	11	12	10	12	12	14	13	16	8	120	Malo
	70	15	13	15	13	12	11	15	12	13	14	133	Regular
	71	15	15	13	11	16	10	15	16	15	13	139	Regular
	72	11	9	11	10	13	11	14	13	13	14	119	Malo
	73	14	13	12	13	11	13	15	11	11	12	125	Malo
	74	15	14	13	9	15	11	12	15	12	11	127	Malo
	75	12	11	10	10	12	11	13	12	13	16	120	Malo
	76	12	12	16	13	14	12	11	14	10	14	128	Malo
	77	13	13	13	10	15	12	12	15	15	12	130	Regular
	78	12	13	11	10	14	11	13	14	12	11	121	Malo
	79	14	12	15	12	14	13	10	11	14	10	125	Malo
	80	14	14	12	10	13	12	11	10	15	14	125	Malo

PROFESORES	81	13	12	14	9	11	13	16	13	16	10	127	Malo
	82	15	12	15	10	12	12	14	13	14	11	128	Malo
	83	11	11	15	11	13	11	16	12	14	10	124	Malo
	84	15	11	16	10	10	12	13	13	13	13	126	Malo
	85	11	12	13	12	15	12	11	12	11	11	120	Malo
	86	15	12	11	13	14	10	15	11	12	14	127	Malo
	87	12	10	15	11	13	13	12	10	13	12	121	Malo
	88	15	14	12	9	14	13	14	16	10	13	130	Regular
	89	14	14	14	11	12	11	14	13	14	12	129	Malo
	90	13	11	13	10	11	12	12	11	15	11	119	Malo
	91	13	13	11	11	16	13	13	15	14	12	131	Regular
	92	16	12	12	11	14	12	12	12	13	13	127	Malo
	93	13	13	13	10	15	13	12	14	12	12	127	Malo
	94	12	11	15	12	12	11	11	15	13	10	122	Malo
	95	15	11	11	9	13	12	13	13	10	13	120	Malo
	96	15	14	12	10	12	11	11	11	11	12	119	Malo
	97	10	9	13	12	12	13	12	12	16	10	119	Malo
	98	15	12	14	11	13	12	13	13	14	13	130	Regular
	99	12	11	13	12	11	11	12	12	14	12	120	Malo
100	14	12	14	10	13	10	12	15	13	11	124	Malo	
PROMEDIO	13.55	12.55	13.39	10.73	13.53	11.38	13.20	13.42	13.58	12.36	127.69	Malo	
VARIANZA	3.46	3.80								3.10	28.20		
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1.86	1.95								1.76	5.31		
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	13.73%	15.54%								14.24%	4.16%		

Fuente : Pre test, aplicado a los estudiantes, padres de Familia y docentes de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe.

Elaboración : La investigadora.

Tabla N° 02: Puntajes obtenidos en la evaluación de la Clima Institucional, en el post test, de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe. Año: 2013.

N°	DIMENSIONES										CLIMA INSTITUCIONAL	
	Identificación Institucional	Grado de confianza entre los miembros de la I.E	Comunicación	Trabajo en equipo	Manejo de conflicto	Liderazgo	Utilización de las Capacidades de los miembros	Grado de participación	Respeto	Toma de decisiones	Ptje.	Valorac.
	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Ptje.	Valorac.
01	20	20	20	20	19	20	18	20	19	18	194	Regular
02	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	180	Regular
03	16	21	18	21	21	20	17	21	19	20	194	Regular
04	21	21	21	21	19	18	19	20	20	20	200	Regular
05	19	19	19	19	19	19	17	19	19	19	188	Regular
06	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	160	Regular
07	18	19	19	19	20	20	17	19	16	19	186	Regular
08	15	15	15	15	15	15	15	21	15	15	156	Regular
09	16	17	15	16	16	17	17	17	17	17	165	Regular
10	18	19	16	19	19	19	16	19	19	19	183	Regular
11	16	17	17	18	18	19	17	18	18	18	176	Regular
12	18	19	18	19	19	19	19	19	19	19	188	Regular
13	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
14	15	18	16	18	18	18	18	18	18	18	175	Regular
15	18	17	18	16	16	18	17	18	16	18	172	Regular
16	18	19	18	17	21	19	19	19	19	19	188	Regular
17	16	19	16	19	16	19	20	19	19	19	182	Regular
18	17	19	18	19	20	20	21	20	20	20	194	Regular
19	15	16	16	16	16	16	17	16	16	16	160	Regular
20	15	15	15	15	15	15	15	18	15	15	153	Regular
21	16	19	16	19	17	19	19	17	19	19	180	Regular
22	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	190	Regular

23	16	18	16	16	18	18	18	18	18	18	174	Regular
24	18	18	18	18	18	18	18	18	16	18	178	Regular
25	16	18	16	18	16	18	18	18	18	18	174	Regular
26	18	18	18	18	16	18	18	18	16	18	176	Regular
27	19	19	20	19	19	20	17	20	19	20	192	Regular
28	16	19	19	19	19	19	19	19	19	19	187	Regular
29	16	18	16	18	16	18	18	18	18	18	174	Regular
30	19	19	18	19	19	19	19	19	17	19	187	Regular
31	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
32	16	18	17	18	18	18	18	18	18	18	177	Regular
33	19	19	19	19	19	18	17	17	16	17	180	Regular
34	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
35	16	16	16	16	16	17	16	17	16	16	162	Regular
36	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
37	16	19	16	19	16	19	18	19	17	19	178	Regular
38	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
39	17	19	18	19	19	16	17	19	19	17	180	Regular
40	16	16	15	16	16	16	16	18	16	16	161	Regular
41	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	160	Regular
42	16	18	16	19	16	19	17	19	19	19	178	Regular
43	17	18	17	18	16	18	18	18	16	18	174	Regular
44	20	20	19	20	20	20	20	20	20	20	199	Regular
45	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
46	18	18	16	18	18	16	18	18	18	18	176	Regular
47	19	19	18	19	19	19	19	19	19	19	189	Regular
48	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
49	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	160	Regular
50	17	17	17	16	16	17	17	17	17	17	168	Regular

51	16	18	17	18	16	16	18	18	18	18	173	Regular
52	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
53	16	18	17	18	18	17	18	17	16	17	172	Regular
54	19	19	18	19	17	19	19	19	19	19	187	Regular
55	15	15	15	15	20	15	15	15	15	15	155	Regular
56	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	160	Regular
57	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
58	16	15	16	16	15	16	15	16	15	15	155	Regular
59	16	16	18	16	16	16	16	16	16	16	162	Regular
60	18	18	17	18	17	18	17	18	18	17	176	Regular
61	15	15	15	15	21	15	15	15	15	15	156	Regular
62	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	160	Regular
63	17	18	18	18	17	18	17	18	17	18	176	Regular
64	15	15	15	15	15	15	15	15	15	16	151	Regular
65	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	160	Regular
66	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
67	19	19	19	19	17	18	17	18	19	18	183	Regular
68	18	18	16	18	16	16	18	18	16	18	172	Regular
69	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
70	18	18	18	16	18	18	18	18	18	18	178	Regular
71	18	19	18	19	19	19	19	19	19	19	188	Regular
72	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
73	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	160	Regular
74	16	18	16	18	18	16	18	18	18	18	174	Regular
75	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
76	16	16	18	16	16	16	16	16	16	16	162	Regular
77	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	170	Regular
78	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
79	16	16	17	16	16	16	16	16	16	16	161	Regular
80	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	160	Regular

81	16	16	16	16	15	15	16	15	16	15	156	Regular
82	16	17	16	18	17	16	16	17	18	15	166	Regular
83	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
84	16	16	16	16	16	15	16	16	16	16	159	Regular
85	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
86	16	17	17	17	17	17	17	17	17	16	168	Regular
87	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	160	Regular
88	16	16	18	16	16	16	16	16	15	16	161	Regular
89	16	16	15	16	15	16	15	16	15	16	156	Regular
90	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
91	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	160	Regular
92	16	17	17	17	17	17	17	17	17	17	169	Regular
93	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	159	Regular
94	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
95	16	18	17	18	16	17	16	18	18	17	171	Regular
96	17	17	16	18	18	17	18	18	16	18	173	Regular
97	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
98	15	16	17	16	16	16	16	15	15	16	158	Regular
99	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	Regular
100	15	16	15	16	16	15	16	15	16	15	155	Regular
PROMEDIO	16,40	16,96	16,54	16,92	16,75	16,82	16,70	17,05	16,70	16,86	167,70	Regular
VARIANZA	2,02	2,72	2,05	2,73	2,79	2,65	2,15	2,83	2,45	2,58	121,92	
D.S.	1,42	1,65	1,43	1,65	1,67	1,63	1,47	1,68	1,57	1,61	11,04	
C.V.	8,67%	9,72%	8,65%	9,77%	9,97%	9,67%	8,78%	9,86%	9,37%	9,53%	6,58%	

Fuente : Post test, aplicado a los estudiantes, padres de Familia y docentes de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe” del distrito de Guadalupe.

Elaboración : La investigadora.

Para realizar una mejor interpretación del Nivel del logro del Clima Institucional, se presenta a continuación la comparación numérica y porcentual del pre test y post test de la variable objeto de estudio, con sus respectivas dimensiones:

Tabla N° 01: Distribución numérica y porcentual del Clima Institucional del Grupo de Estudio: Estudiantes, padres de familia y docentes de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, del distrito de Guadalupe, en el pre test y post test

CLIMA INSTITUCIONAL		Grupo de estudio (Experimental)			
		Pre-Test		Post-Test	
Puntaje	Valoración	N°	%	N°	%
220 - 250	Excelente	0	0%	0	0%
170 - 219	Bueno	0	0%	46	46%
130 -169	Regular	37	37%	54	54%
50 - 129	Malo	63	63%	0	0%
	Total	100	100%	100	100%

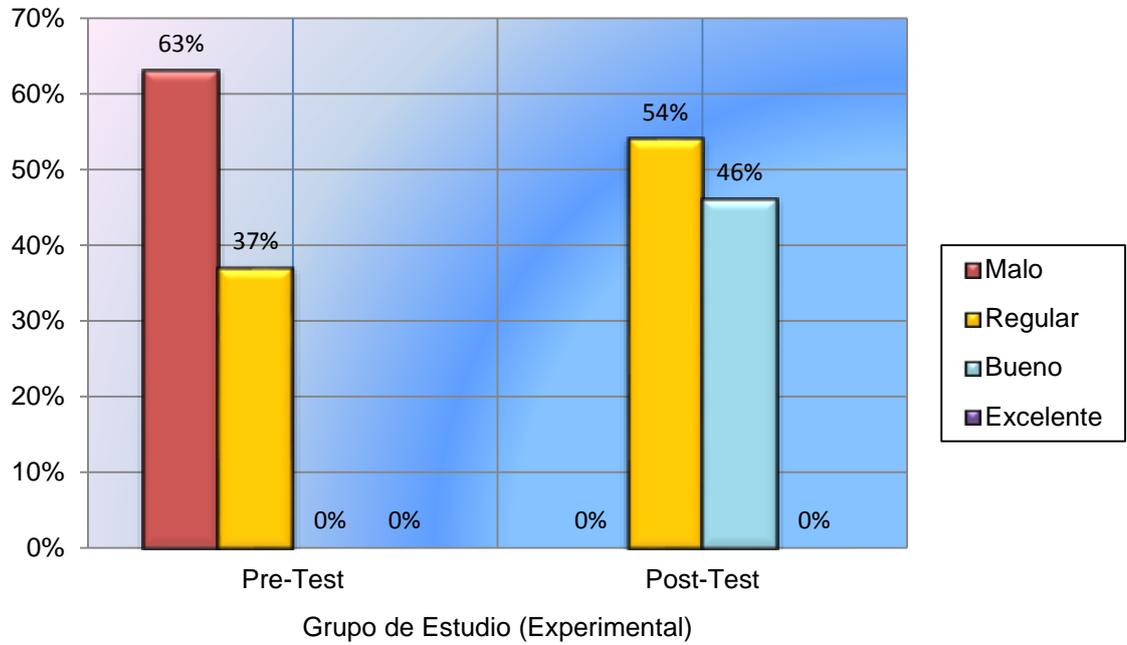
Fuente : Tabla N° 01.

Análisis e Interpretación

En el Tabla N° 01 se observa que en el pretest del grupo experimental el 63% obtienen un nivel malo y el 37% obtiene un nivel regular de Desarrollo del clima Institucional y después de aplicar el Trabajo en Equipo el 54% obtiene un nivel regular y el 46% tienen nivel alto.

También se observa que antes de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos son homogéneos respecto al nivel de Desarrollo del Clima Institucional, presentando similitudes en el promedio de los calificativos obtenidos y el valor del coeficiente de variación y luego de aplicar el Trabajo en Equipos, ambos grupos presentan diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional.

Gráfico N° 01: Distribución porcentual del Clima Institucional del Grupo de Estudio: Estudiantes, padres de familia y docentes de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la ciudad de Guadalupe, en el Pre Test.



Fuente : Tabla N° 01

Al realizar el análisis por dimensiones se obtuvo los resultados siguientes:

Tabla N° 02: Distribución numérica y porcentual de la dimensión Identificación institucional, en el grupo experimental.

Identificación institucional		Grupo de estudio (Experimental)			
		Pre-Test		Post-Test	
Puntaje	Valoración	N°	%	N°	%
22 - 25	Excelente	0	0%	0	0%
17 - 21	Bueno	0	0%	31	31%
13 - 16	Regular	76	76%	69	69%
5 - 12	Malo	24	24%	0	0%
Total		100	100%	100	100%

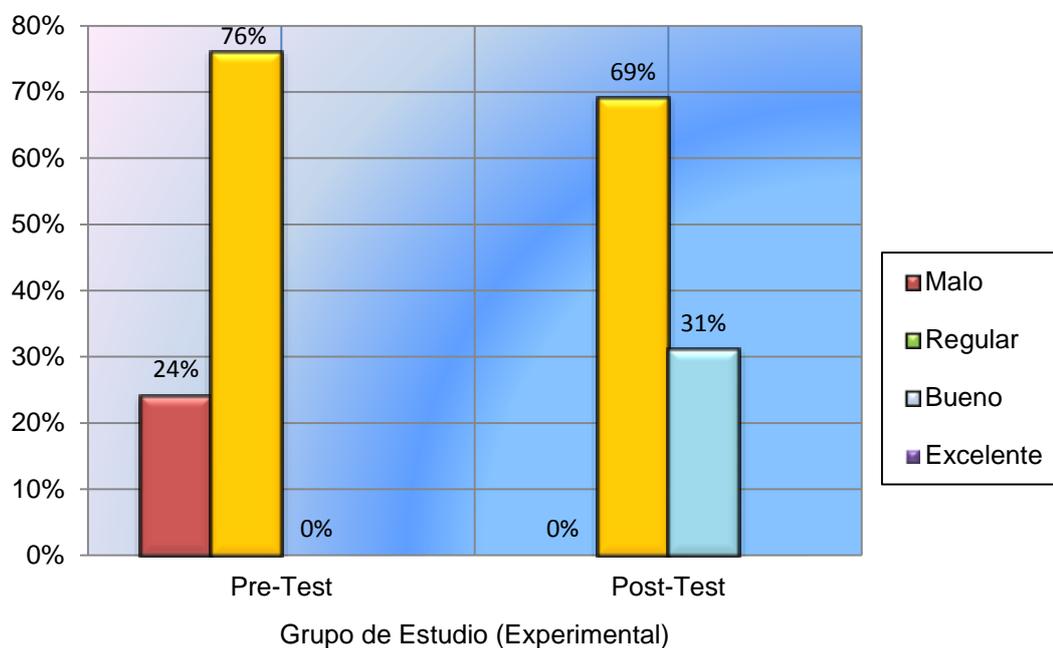
Fuente : Tabla N° 02.

Análisis e Interpretación:

En el Tabla N° 02 se observa que en el pre test del grupo experimental el 24% obtienen un nivel malo y el 76% obtiene un nivel regular de Desarrollo del clima Institucional y después de aplicar el Trabajo en Equipo el 69% obtiene un nivel regular y el 31% se ubica en un nivel alto.

También se observa que antes de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos son homogéneos respecto al nivel de Desarrollo del Clima Institucional, presentando similitudes en el promedio de los calificativos obtenidos y el valor del coeficiente de variación y luego de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos presentan diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional.

GraficoN° 02: Distribución porcentual de la dimensión Identificación institucional, en el grupo de estudio (experimental).



Fuente : Tabla N° 02.

Tabla N° 03: Distribución numérica y porcentual de la dimensión grado de confianza entre los miembros de la I.E., en el grupo de estudio (experimental).

Grado de confianza entre los miembros de la I.E		Grupo de estudio (Experimental)			
		Pre-Test		Post-Test	
Puntaje	Valoración	N°	%	N°	%
22 - 25	Excelente	0	0%	0	0%
17 - 21	Bueno	0	0%	51	51%
13 - 16	Regular	55	55%	49	49%
5 - 12	Malo	45	45%	0	0%
Total		100	100%	100	100%

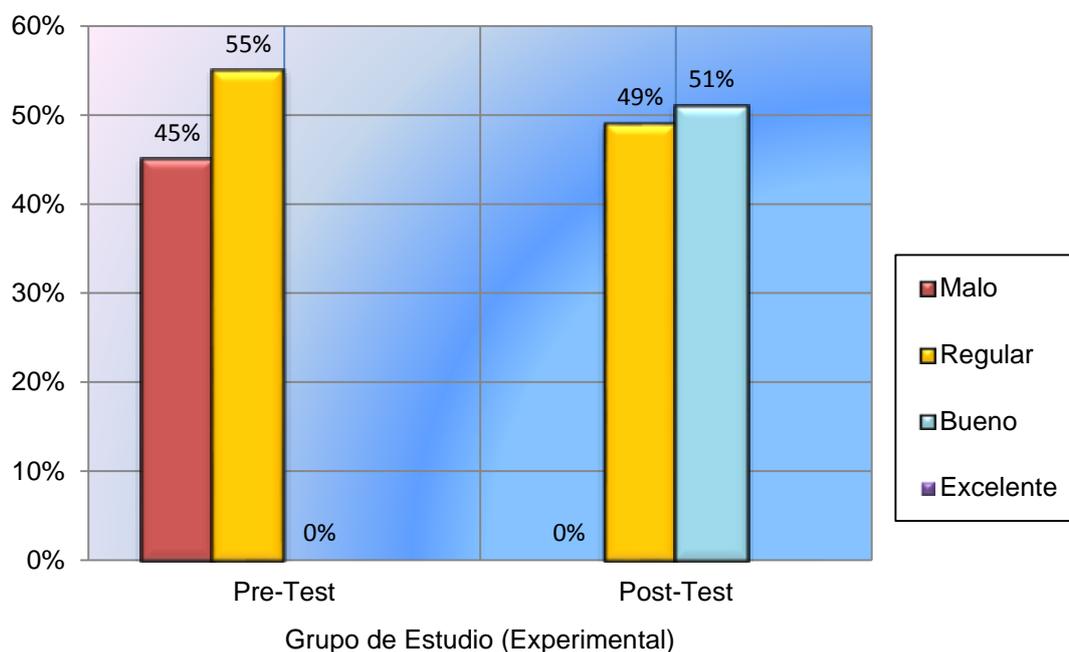
Fuente : Tabla N° 03.

Análisis e Interpretación:

En el Tabla N° 03, se observa que en el pre test del grupo experimental el 45% obtienen un nivel malo y el 55% obtiene un nivel regular de Desarrollo del clima Institucional y después de aplicar el Trabajo en Equipo el 49% obtiene un nivel regular y el 51% se ubica en un nivel alto.

También se observa que antes de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos son homogéneos respecto al nivel de Desarrollo del Clima Institucional, presentando similitudes en el promedio de los calificativos obtenidos y el valor del coeficiente de variación y luego de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos presentan diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional.

GraficoN° 03: Distribución porcentual de la dimensión grado de confianza entre los miembros de la I.E., en el grupo de estudio (experimental).



Fuente : Tabla N° 03.

Tabla N° 04: Distribución numérica y porcentual de la dimensión comunicación, en el grupo de estudio (experimental).

Comunicación		Grupo de estudio (Experimental)			
		Pre-Test		Post-Test	
Puntaje	Valoración	N°	%	N°	%
22 - 25	Excelente	0	0%	0	0%
17 - 21	Bueno	0	0%	41	41%
13 - 16	Regular	73	73%	59	59%
5 - 12	Malo	27	27%	0	0%
Total		100	100%	100	100%

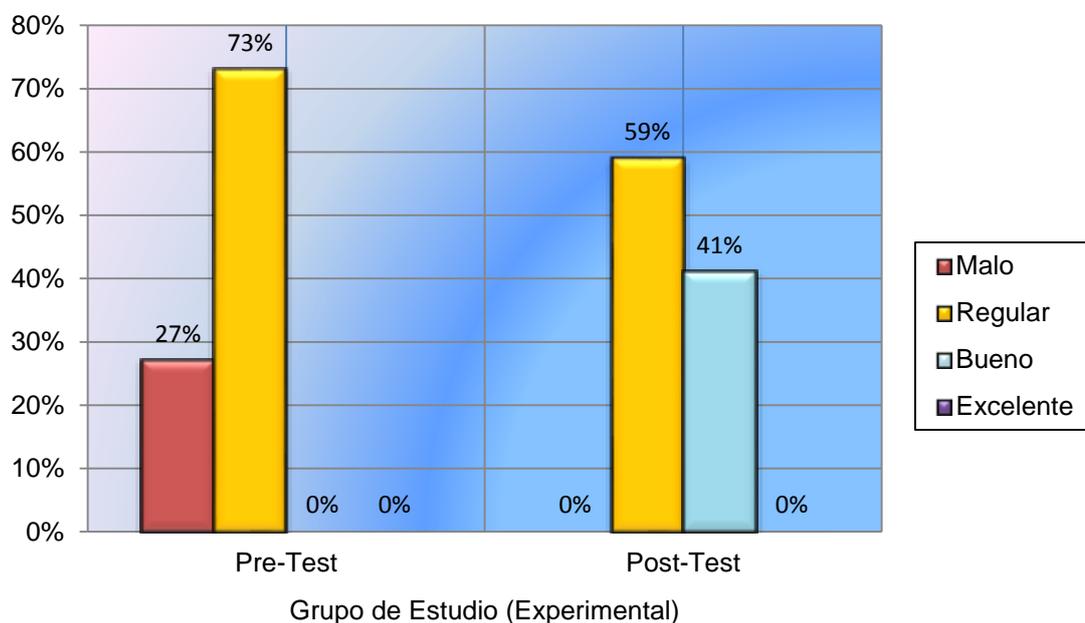
Fuente : Tabla N° 04.

Análisis e Interpretación:

En el Tabla N° 04, se observa que en el pre test del grupo experimental el 27% obtienen un nivel malo y el 73% obtiene un nivel regular de Desarrollo del clima Institucional y después de aplicar el Trabajo en Equipo el 59% obtiene un nivel regular y el 41% se ubica en un nivel alto.

También se observa que antes de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos son homogéneos respecto al nivel de Desarrollo del Clima Institucional, presentando similitudes en el promedio de los calificativos obtenidos y el valor del coeficiente de variación y luego de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos presentan diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional.

GraficoN° 04: Distribución porcentual de la dimensión comunicación, en el grupo de estudio (experimental).



Fuente : Tabla N° 04.

Tabla N° 05: Distribución numérica y porcentual de la dimensión Trabajo en equipo, en el grupo de estudio (experimental).

Trabajo en equipo		Grupo de estudio (Experimental)			
		Pre-Test		Post-Test	
Puntaje	Valoración	N°	%	N°	%
22 - 25	Excelente	0	0%	0	0%
17 - 21	Bueno	0	0%	46	46%
13 - 16	Regular	9	9%	54	54%
5 - 12	Malo	91	91%	0	0%
Total		100	100%	100	100%

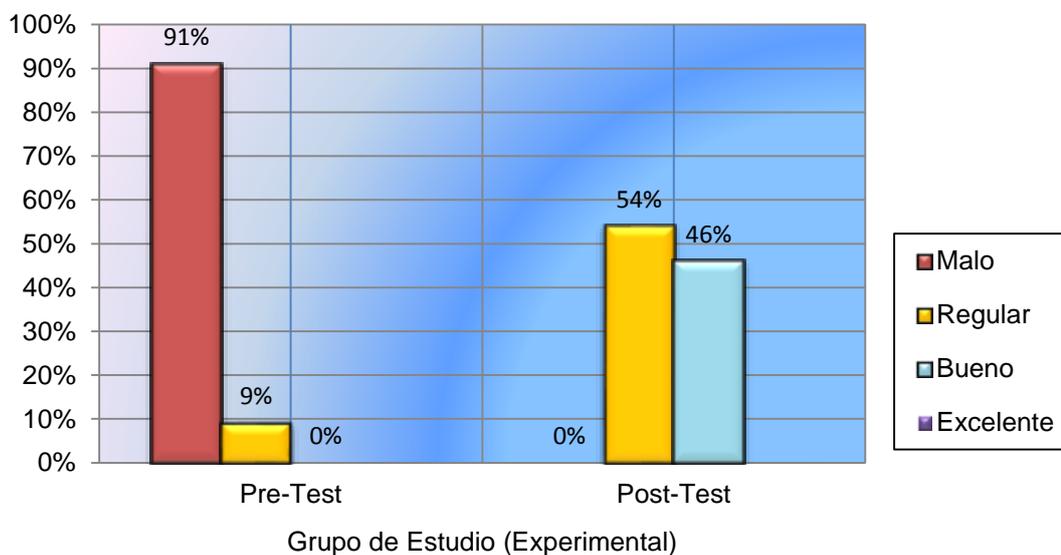
Fuente : Tabla N° 05.

Análisis e Interpretación:

En el Tabla N° 05, se observa que en el pre test del grupo experimental el 91% obtienen un nivel malo y el 9% obtiene un nivel regular de Desarrollo del clima Institucional y después de aplicar el Trabajo en Equipo el 54% obtiene un nivel regular y el 46% se ubica en un nivel alto.

También se observa que antes de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos son homogéneos respecto al nivel de Desarrollo del Clima Institucional, presentando similitudes en el promedio de los calificativos obtenidos y el valor del coeficiente de variación y luego de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos presentan diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional.

GRAFICO N° 05: Distribución porcentual de la dimensión Trabajo en equipo, en el grupo de estudio (experimental).



Fuente : Tabla N° 05.

Tabla N° 06: Distribución numérica y porcentual de la dimensión Manejo de conflictos, en el grupo de estudio (experimental).

Manejo de conflictos		Grupo de estudio (Experimental)			
		Pre-Test		Post-Test	
Puntaje	Valoración	N°	%	N°	%
22 - 25	Excelente	0	0%	0	0%
17 - 21	Bueno	0	0%	40	40%
13 - 16	Regular	74	74%	60	60%
5 - 12	Malo	26	26%	0	0%
Total		100	100%	100	100%

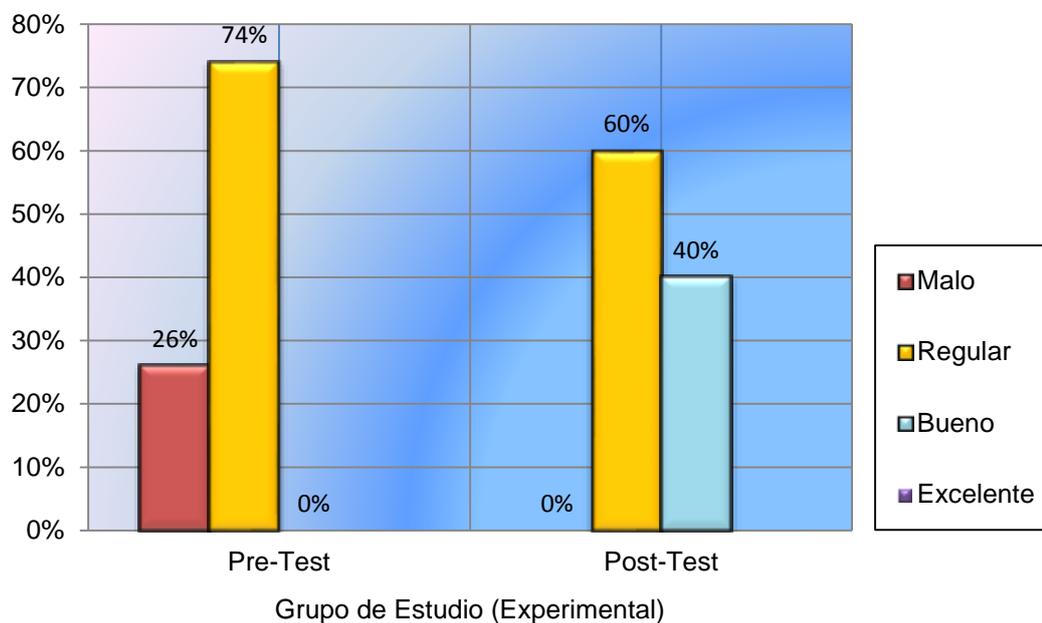
Fuente : Tabla N° 06.

Análisis e Interpretación:

En el Tabla N° 06, se observa que en el pre test del grupo experimental el 26% obtienen un nivel malo y el 74% obtiene un nivel regular de Desarrollo del clima Institucional y después de aplicar el Trabajo en Equipo el 60% obtiene un nivel regular y el 40% se ubica en un nivel bueno.

También se observa que antes de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos son homogéneos respecto al nivel de Desarrollo del Clima Institucional, presentando similitudes en el promedio de los calificativos obtenidos y el valor del coeficiente de variación y luego de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos presentan diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional.

GraficoN° 06: Distribución porcentual de la dimensión Manejo de conflictos, en el grupo de estudio (experimental).



Fuente : Tabla N° 06.

Tabla N° 07: Distribución numérica y porcentual de la dimensión Liderazgo, en el grupo de estudio (experimental).

Liderazgo		Grupo de estudio (Experimental)			
		Pre-Test		Post-Test	
Puntaje	Valoración	N°	%	N°	%
22 - 25	Excelente	0	0%	0	0%
17 - 21	Bueno	0	0%	46	46%
13 - 16	Regular	16	16%	54	54%
5 - 12	Malo	84	84%	0	0%
Total		100	100%	100	100%

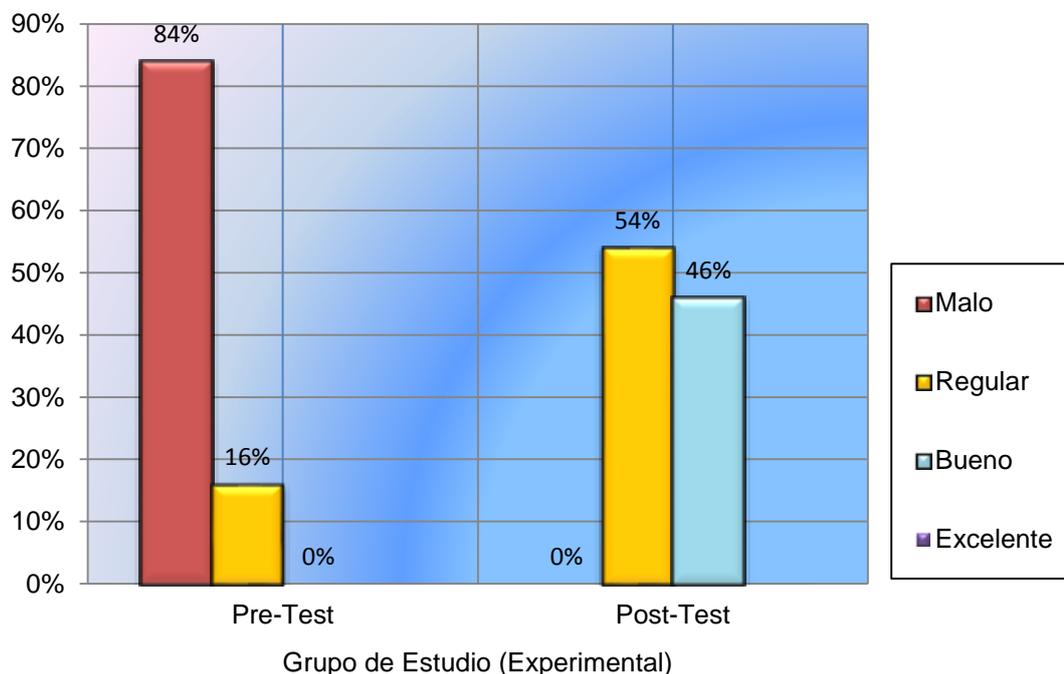
Fuente : Tabla N° 07.

Análisis e Interpretación:

En el Tabla N° 07, se observa que en el pre test del grupo experimental el 84% obtienen un nivel malo y el 16% obtiene un nivel regular de Desarrollo del clima Institucional y después de aplicar el Trabajo en Equipo el 54% obtiene un nivel regular y el 46% se ubica en un nivel bueno.

También se observa que antes de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos son homogéneos respecto al nivel de Desarrollo del Clima Institucional, presentando similitudes en el promedio de los calificativos obtenidos y el valor del coeficiente de variación y luego de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos presentan diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional.

GraficoN° 07: Distribución porcentual de la dimensión Liderazgo, en el grupo de estudio (experimental).



Fuente : Tabla N° 07.

Tabla N° 08: Distribución numérica y porcentual de la dimensión Utilización adecuada de las capacidades de los miembros, en el grupo de estudio (experimental).

Utilización adecuada de las capacidades de los miembros		Grupo de estudio (Experimental)			
		Pre-Test		Post-Test	
Puntaje	Valoración	N°	%	N°	%
22 - 25	Excelente	0	0%	0	0%
17 - 21	Bueno	0	0%	49	49%
13 - 16	Regular	68	68%	51	51%
5 - 12	Malo	32	32%	0	0%
Total		100	100%	100	100%

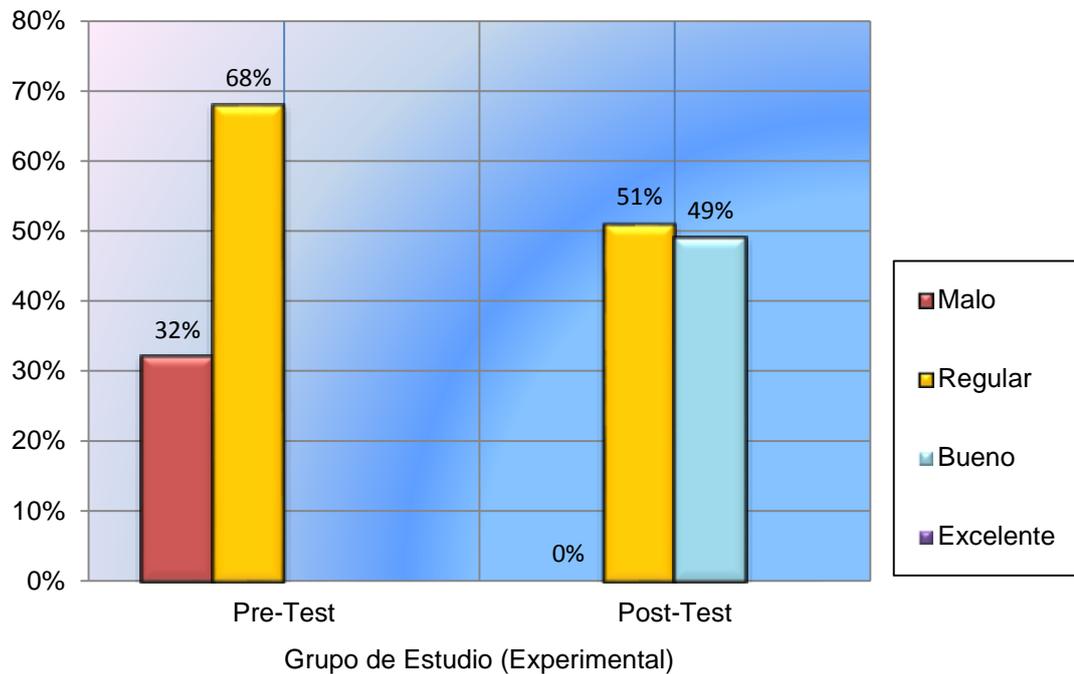
Fuente : Tabla N° 08.

Análisis e Interpretación:

En el Tabla N° 08, se observa que en el pre test del grupo experimental el 32% obtienen un nivel malo y el 68% obtiene un nivel regular de Desarrollo del clima Institucional y después de aplicar el Trabajo en Equipo el 51% obtiene un nivel regular y el 49% se ubica en un nivel bueno.

También se observa que antes de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos son homogéneos respecto al nivel de Desarrollo del Clima Institucional, presentando similitudes en el promedio de los calificativos obtenidos y el valor del coeficiente de variación y luego de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos presentan diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional.

GraficoN° 08: Distribución porcentual de la dimensión Utilización adecuada de las capacidades de los miembros, en el grupo de estudio (experimental).



Fuente : Tabla N° 08.

Tabla N° 09: Distribución numérica y porcentual de la dimensión Grado de participación, en el grupo de estudio (experimental).

Grado de participación		Grupo de estudio (Experimental)			
		Pre-Test		Post-Test	
Puntaje	Valoración	N°	%	N°	%
22 - 25	Excelente	0	0%	0	0%
17 - 21	Bueno	0	0%	55	55%
13 - 16	Regular	72	72%	45	45%
5 - 12	Malo	28	28%	0	0%
Total		100	100%	100	100%

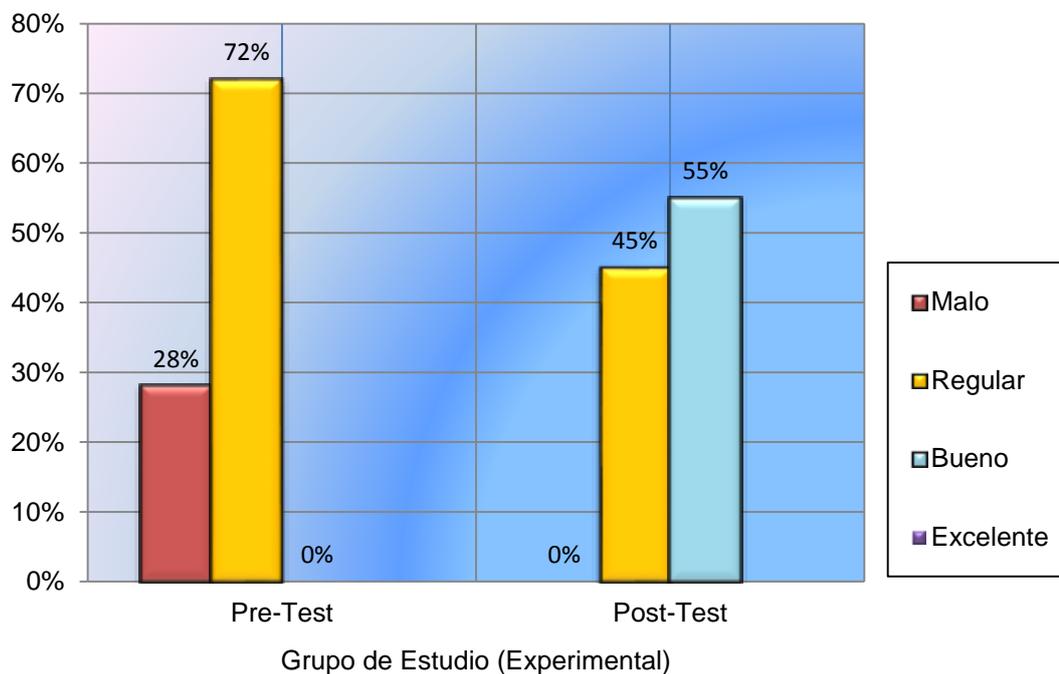
Fuente : Tabla N° 09

Análisis e Interpretación:

En el Tabla N° 09, se observa que en el pre test del grupo experimental el 28% obtienen un nivel malo y el 72% obtiene un nivel regular de Desarrollo del clima Institucional y después de aplicar el Trabajo en Equipo el 45% obtiene un nivel regular y el 55% se ubica en un nivel bueno.

También se observa que antes de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos son homogéneos respecto al nivel de Desarrollo del Clima Institucional, presentando similitudes en el promedio de los calificativos obtenidos y el valor del coeficiente de variación y luego de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos presentan diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional.

GraficoN° 09: Distribución porcentual de la dimensión Grado de participación, en el grupo de estudio (experimental).



Fuente : Tabla N° 09.

Tabla N° 10: Distribución numérica y porcentual de la dimensión Respeto, en el grupo de estudio (experimental).

Respeto		Grupo de estudio (Experimental)			
		Pre-Test		Post-Test	
Puntaje	Valoración	N°	%	N°	%
22 - 25	Excelente	0	0%	0	0%
17 - 21	Bueno	0	0%	42	42%
13 - 16	Regular	81	81%	58	58%
5 - 12	Malo	19	19%	0	0%
Total		100	100%	100	100%

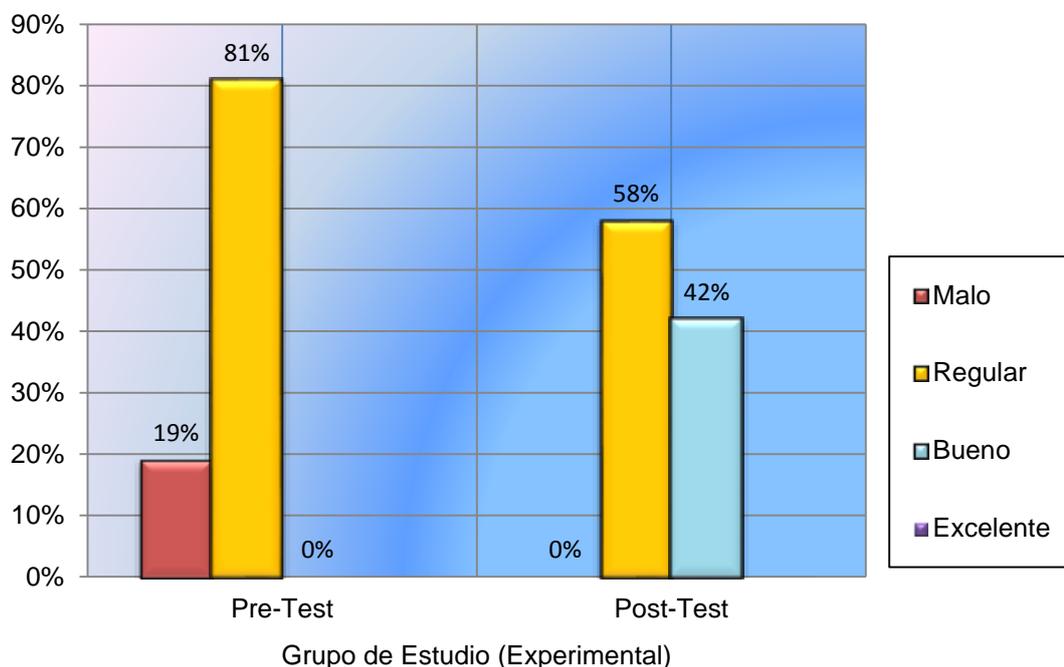
Fuente : Tabla N° 10.

Análisis e Interpretación:

En el Tabla N° 10, se observa que en el pre test del grupo experimental el 19% obtienen un nivel malo y el 81% obtiene un nivel regular de Desarrollo del clima Institucional y después de aplicar el Trabajo en Equipo el 58% obtiene un nivel regular y el 42% se ubica en un nivel bueno.

También se observa que antes de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos son homogéneos respecto al nivel de Desarrollo del Clima Institucional, presentando similitudes en el promedio de los calificativos obtenidos y el valor del coeficiente de variación y luego de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos presentan diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional.

GraficoN° 10: Distribución porcentual de la dimensión Respeto, en el grupo de estudio (experimental).



Fuente : Tabla N° 10.

Tabla N° 11: Distribución numérica y porcentual de la dimensión Toma de decisiones, en el grupo de estudio (experimental).

Toma de decisiones		Grupo de estudio (Experimental)			
		Pre-Test		Post-Test	
Puntaje	Valoración	N°	%	N°	%
22 - 25	Excelente	0	0%	0	0%
17 - 21	Bueno	0	0%	49	49%
13 - 16	Regular	46	46%	51	51%
5 - 12	Malo	54	54%	0	0%
Total		100	100%	100	100%

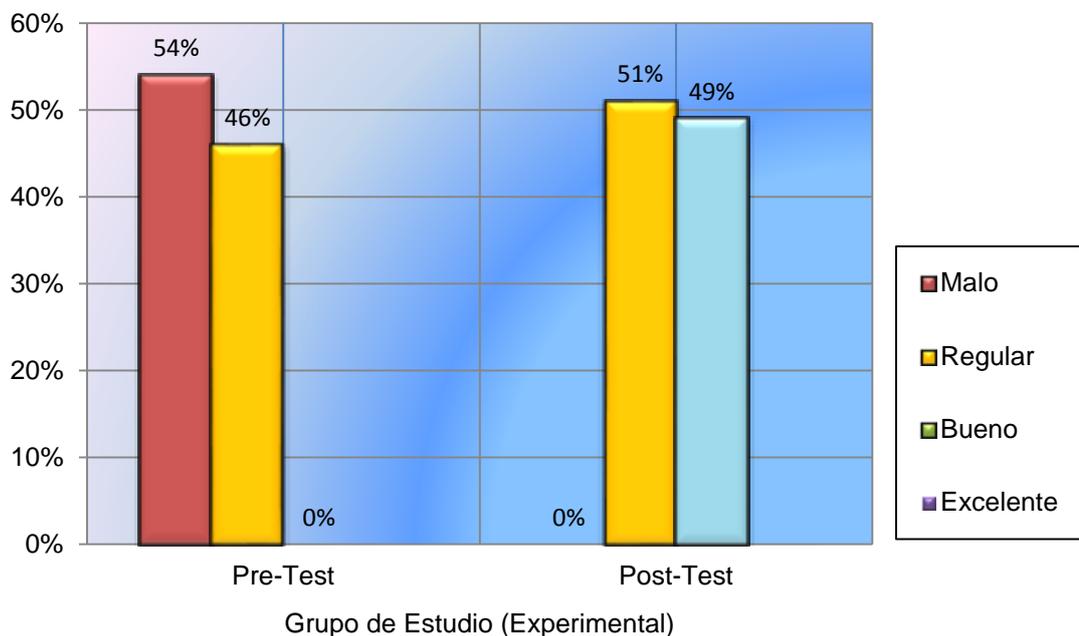
Fuente : Tabla N° 11.

Análisis e Interpretación:

En el Tabla N° 11, se observa que en el pre test del grupo experimental el 54% obtienen un nivel malo y el 46% obtiene un nivel regular de Desarrollo del clima Institucional y después de aplicar el Trabajo en Equipo el 51% obtiene un nivel regular y el 49% se ubica en un nivel bueno.

También se observa que antes de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos son homogéneos respecto al nivel de Desarrollo del Clima Institucional, presentando similitudes en el promedio de los calificativos obtenidos y el valor del coeficiente de variación y luego de aplicar el Trabajo en Equipo, ambos grupos presentan diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional.

GraficoN° 11: Distribución porcentual de la dimensión Toma de decisiones, en el grupo de estudio (experimental).



Fuente : Tabla N° 11.

4.1.2 Prueba de hipótesis

Prueba de Hipótesis del Grupo Experimental del Desarrollo del Clima Institucional, según pre test y post test

Hipótesis:

a) Formulación hipótesis alterna (H_1)

La media aritmética del post test del grupo experimental es mayor a la media aritmética del pre test del grupo control, en el estudio de la influencia del trabajo en equipo en el desarrollo del clima institucional de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe, 2013.

$$H_1: \bar{X}_1 > X_2$$

Estadística *Descriptiva*:

Estadísticos	Muestra	Promedio	Desviación estándar
Grupo Experimental	Post test	167,70	11,04
	Pre test	127,69	6,08

Media aritmética

Pre test

$$\bar{X} = \frac{X_i}{n} = \frac{12769}{100} = 127,69$$

Post test

$$\bar{X} = \frac{X_i}{n} = \frac{16770}{100} = 167,70$$

Desviación Estándar

Pre test

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})}{n}}$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})}{n}} = \sqrt{\frac{3\,697,39}{100}} = 6,08$$

Post test

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})}{n}}$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})}{n}} = \sqrt{\frac{12\,191,91}{100}} = 11,04$$

Tabla N° 12: Resultados de la Prueba de Hipótesis del grupo experimental y el grupo control, según pre test

Valor Z_c	Grados de Libertad	Valor Z_t
$Z_c = 32,65$	$n_1 + n_2 - 2 = 100 + 100 - 2 = 198$	1,965

Análisis e Interpretación:

Se observa que el valor de la Zcalculada (32,65) en el post test, es mayor que el valor de la Z de tabla, por lo tanto se ha optado por aceptar la hipótesis alterna, se determina, de esta manera que después de aplicar la estrategia del trabajo en equipo (Post Test), si existe diferencia significativa en el nivel de Desarrollo del Clima Institucional, en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la provincia de Pacasmayo – 2013.

Estos resultados demuestran que la aplicación del Trabajo en Equipo mejora significativamente el Clima Institucional, en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe, 2013; con lo que se acepta la hipótesis alterna.

4.2 DISCUSIÓN

Con el desarrollo de esta experiencia se ha constatado la coincidencia sobre la concepción de equipo, expuesta por Koontz, Harold y Weihrich (1994), quienes sostiene que un equipo lo constituyen dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común”, aspecto que hemos podido constatar con la presente investigación.

De lo expuesto por García, Fernando y Talavera, Cristián (2007), se ha comprobado que la comunicación honesta y directa entre los integrantes de un equipo, es un requisito indispensable para el logro de los objetivos comunes.

La experiencia desarrollada me permite coincidir con la Teoría X y la Teoría Y de Douglas Mc Gregor (1948), en el sentido que aún sigue siendo necesario el uso de las estrategias conductuales de estímulo – respuesta, para el mantenimiento del control de las situaciones, pero se recoge lo señalado por William Ouchi, en su estudio sobre las teorías A, J y Z, resaltando la importancia que tiene la Teoría Z, especialmente en la aplicación de los principios para impulsar el desarrollo organizacional como son: la confianza, las relaciones humanas y las relaciones sociales.

Los resultados demostraron que al aplicar el pre test el grupo de estudio demostraba un bajo nivel de desarrollo del Clima Institucional, obteniendo un puntaje promedio de 127,29 puntos. Al realizar el análisis estadístico de los resultados del instrumento de evaluación aplicado en función al puntaje total, se encontró que para la variable dependiente Mejoramiento del Clima Institucional, en el pre test el grupo experimental obtuvo un promedio de 127,69 y en post test este promedio se incrementó a 167,70 puntos, presentando de esta manera un incremento significativo en el mejoramiento del Clima Institucional.

A nivel de dimensiones, se aprecia un mayor desarrollo en las dimensiones; grado de confianza, donde en el pre test el 45% se ubicó en un nivel malo y el 55%, alcanzó un nivel regular y en el post test el 49% alcanzó el nivel regular y el 51% el nivel bueno, respecto a la dimensión trabajo en equipo: en el pre test el 91% se ubicó en un nivel malo y el 9% en un nivel regular, en el post test el 54% alcanzó el nivel medio

y el 46% el nivel bueno. En el caso del nivel liderazgo, en el pre test, el 84% se ubicó en el nivel malo y el 16%, en el nivel regular y en el post test el 54% alcanzó el nivel regular y el 46% el nivel bueno. Los resultados de la dimensión utilización de capacidades, nos indican en el pre test que el 32% se ubica en el nivel malo y el 68%, en el nivel regular, en el post test, el 51% se ubica en el nivel regular y el 49% logra alcanzar el nivel bueno. Así mismo es importante resaltar que en la dimensión toma de decisiones, en el post test el 54% alcanza el nivel malo y el 46% el nivel regular, en el post test se aprecia que el 51% se ubica en un nivel regular y el 49% alcanza el nivel bueno.

Los resultados por dimensiones nos clarifican la relación de influencia entre el Trabajo en Equipo y la mejora del Clima Institucional, teniendo en cuenta el desarrollo más importantes del Clima Institucional y las características del trabajo en equipo, que de acuerdo con Rodríguez (2001), quien concuerda con Katzenbach y Smith (1993; en Katzenbach 2000) señalan como características principales del trabajo en equipo: Habilidades complementarias, Actitud Positiva, Presencia de un objetivo común, Metas específicas de desempeño, Responsabilidades compartidas, Comunicación efectiva, Reconocimiento de aportes, organización y Objetivo común, apreciándose que en las dimensiones

En base a este análisis queda comprobada la influencia favorable de la ejecución del Trabajo en Equipo en el mejoramiento del Clima Institucional de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la ciudad de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, en el año 2013.

CONCLUSIONES

1. El desarrollo del Trabajo en Equipo, mejora significativamente el Clima Institucional en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe, 2013, lo que se puede describirse como óptima relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa.
2. El nivel del Clima Institucional del grupo de estudio - integrantes de la comunidad educativa de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe; antes de desarrollarse el Trabajo en Equipo, se ubicó en los niveles malo, en un 63% y regular, en un 37%. Esta tendencia a ubicarse mayoritariamente en el nivel malo o deficiente se aprecia también en las dimensiones: trabajo en equipo (91%), liderazgo (84%) y toma de decisiones (54%); demostrando que existía un deterioro del Clima Institucional, en esta Institución Educativa.
3. La estrategia del Trabajo en Equipo se diseñó en base a los aportes de las teorías de la Teoría Y de Douglas Mc Gregor (1960), y las investigaciones de William Ouchi, aplicando principalmente los tres principios básicos para el desarrollo organizacional: confianza (el más fundamental), las relaciones humanas y las relaciones sociales, los cuales fueron orientados a mejorar el clima institucional en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la ciudad de Guadalupe.
4. Luego de aplicar la Estrategia del trabajo en equipo, el nivel de desarrollo del Clima Institucional, mejoró significativamente en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Guadalupe durante el periodo académico 2013; observándose que el promedio del grupo de estudio se incrementó de 127,69 (nivel malo) a 167,70 (nivel regular), existiendo diferencia significativa entre los promedios, tal como se aprecia en la tabla N° 13, donde se observa que el valor de la Z calculada es mayor que el valor de la Z de tabla, indicándonos una influencia significativa del estímulo aplicado.

RECOMENDACIONES

Se ha formulado las siguientes sugerencias:

- **A los directores de las Instituciones Educativas:**
 - Promover la mejora de las relaciones humanas entre los miembros de la Institución Educativa, realizando capacitación en estrategias de trabajo en equipo y jornadas de integración interpersonal.
 - Promover el trabajo en equipo en sus instituciones educativas como un medio para mejorar el clima institucional, asignando responsabilidades a todos los miembros de la Institución Educativa.

- **A los docentes del nivel de Educación Básica Regular, se sugiere:**
 - Que tomen en cuenta la importancia que tiene promover un Clima Institucional armonioso para contribuir a mejorar las relaciones humanas y sociales dentro de la Institución Educativa.
 - Aplicar el trabajo en equipo para el desarrollo de las diferentes actividades en la Institución Educativa, desterrando el esfuerzo individual y asumiendo el trabajo colegiado, considerando las habilidades complementarias de los integrantes y el logro del objetivo común.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilar M. “Panorama sobre el Clima Organizacional en Bogotá” 2005
- Aguilar, E. Y Jáuregui, A. (1997). Trabajar con actitud positiva. Cómo ser mejor todos los días. México, D.F.: Árbol.
- Alcocer, C. (1998). Influencia del tiempo y de la pertenencia sobre la eficacia de los equipos de trabajo. Madrid. Dykinson.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Universidad Autónoma de Barcelona. Revista de psicología social del deporte Vol.9, núm 1-2.
- Beckhard, R. (2001). Administración: una ventaja competitiva, México: Mc Haw Hill.
- Borrell, F. (1996). Como trabajar en equipo. Barcelona. Gestión 2000.
- Buchloz y Roth, (1992). Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa, Buenos Aires: Editorial Atlántida, Buenos Aires.
- Cano, E. (1998). Evaluación de la calidad educativa. Madrid: Editorial La Muralla.
- Cárdenas, M. (2010). Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional. (Tesis de maestría para optar el grado de magister en educación, mención en Gestión de la Educación), Perú: Universidad Católica.
- Castells, M. (1996). La Era de la Información Economía Sociedad y Cultura. Versión castellana de Carmen Martínez Gimeno. Alianza. Madrid
- Chiavenato I. (1998). Administración de Recursos Humano, 5ª Edición, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Coser, L. A. (1970). Nuevos aportes a la teoría del conflicto social. Buenos Aires: Amorrortu.
Ritzer, G. (2007). *Teoría Sociológica Clásica*. La Habana: Editorial Félix Varela.

- Cover, M. y Merrill (1995). Lo primero es lo primero. Nueva York: Simon&Schuster.
- Denison, D. (2000). Diagnóstico de las Culturas Organizacionales: La validación de un modelo y método”. Laussena Editorial 2000.
- Dewey, John (1996). Mi credo pedagógico introducción José y Francisco Beltrán Llavador Francisco Beltrán Llavador, León : Universidad.
- Drucker, P.F. (1979). La gerencia de empresas. Barcelona. Edhasa.
- Dyer, W. (1988). Formación de equipos. Problemas y alternativas. Addison Wesley Iberoamericana.
- Fainstein, H N. (1997). La gestión de equipos eficaces. Buenos Aires: Macchi.
- Fierro, C. (2009). Gestión ética de la escuela desde y para la convivencia escolar. III Jornadas de Cooperación Iberoamericana sobre educación para la paz, la convivencia democrática y los derechos humanos. San José de Costa Rica: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO)/Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Nueva York: Continuum International Publishing Group, Inc.
- Gardner, H. (1995). Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica. Barcelona. Editorial Paidós.
- Grandy. Tres intereses humanos fundamentales” 1998 Tercera Edición
- Haines, V. y Taggar, S. (2006). Antecedentes del equipo Recompensa actitud. grupo Dinámica: Teoría, Investigación y Práctica
- HHirmas, C. y Eroles, D. (coord.) (2008). Convivencia democrática, inclusión y cultura de paz. Lecciones desde la práctica educativa innovadora en América Latina. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO).

- Hirmas, C. y Carranza, G. (2009). Matriz de Indicadores sobre Convivencia Democrática y Cultura de Paz en la Escuela. III Jornadas de Cooperación Iberoamericana sobre educación para la paz, la convivencia democrática y los derechos humanos. San José de Costa Rica: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO), Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Honorato, H. (2007). Programa de mejoramiento de las Relaciones Humanas en la plana docente para optimizar el Clima Institucional de la Institución Educativa Pío XII del distrito de Mariano Melgar - Arequipa - 2005.
- Ibáñez, T. (1990). Aproximaciones a la Psicología Social. Barcelona, Sendai.
- Ibáñez, T. (1994). Psicología Social Construccionalista: textos recientes. Universidad de Guadalajara. México.
- Ibáñez, T., e Iñiguez, L. (1996). Aspectos metodológicos de la Psicología Social Aplicada. En Álvaro, J.L.; Garrido, A.; Torregrosa (coord.). Psicología Social Aplicada. Madrid: Mc Graw-Hill pp.57-82
- Jáuregui. “Un futuro para el trabajo en la nueva sociedad laboral” ISBN 978-84-8002-565 pág.
- Katzenbach (2000). El trabajo en Equipo: ventajas y dificultades. España: Ariel.
- Katzenbach y Smith-(1993). Bloques de Construcción para Equipos, Harvard Business School.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1994). Administración, una perspectiva global. México: 10ª McGraw Hill.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich (2004). Administración, una perspectiva global. México: 10ª McGraw Hill.
- Larson, C. y La Fasto, F. A. (1989). “Trabajo en equipo”: ¿Qué tiene que ir a la derecha?, ¿Qué puede salir mal. México: Sage Publicaciones.

- Luengo, F. (2009). Educación para la ciudadanía: valores y competencias básicas. III Jornadas de Cooperación Iberoamericana sobre educación para la paz, la convivencia democrática y los derechos humanos. San José de Costa Rica: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO)/Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Magendzo, A. (2003). Curriculum, convivencia escolar y calidad educativa. La convivencia escolar: una tarea necesaria, posible y compleja. OEI. Monografías virtuales, (2). Recuperado de <http://www.oei.es/valores2/monografias/monografia02/reflexion03.htm>.
- Marcelo y Cojal (2003). Gestión Eucastiva. Lambayeque: Universidad Pedro Ruiz Gallo.
- Maxwell, J. (2001). Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. EE.UU.: Tenesse: Thomas Nelson Editores.
- Maxwell. 2001. "Cultura organizacional
- McGregor (1960). El lado humano de las organizaciones México: Mc Graw Hill.
- McGregor (1964). El lado humano de las organizaciones México: Mc Graw Hill.
- Morales, J.F. y Navas, M^a. S. (2004). El conflicto en los grupos. En C. Huici y J.F. Morales (Dir.): Psicología de grupos I. Estructura y procesos (pp. 343-367). Madrid: UNED.
- Morales, J.F., &Huici, C. (2003). Psicología Social. Madrid, McGraw-Hill
- Muchinsky, P. (1994). Psicología Aplicada al Trabajo: Una introducción a laPsicología Industrial y Organizacional, Bilbao - España: Editorial Descleé deBrouwer, S.A. Henao.
- Ouchi, Williams. La Sociedad forma: ¿Cómo trabaja en equipo estadounidense puede recuperar la ventaja competitiva. Adison-Welley. IS.B.N.0-201-05533-3

- Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del Clima Organizacional: Una acción deseable en la Universidad. Laurus.
- Pérez, C. (2007). La promoción de valores y Trabajo en Equipo en el Proceso de Gestión de Calidad en la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. (Tesis de la Universidad las América de México.
- Prieto C., Daniel (1985). Diagnóstico de Comunicación. Ecuador: Editorial Belén.
- Prieto, D. (1985). Diagnóstico de Comunicación. Ecuador: Editorial Belén.
- Ríos Carmen (2004) “Nuevos Enfoques y Prácticas de Psicología Comunitaria para el Desarrollo”. Lima. Perú
- Ríos, R. (2004). El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de caso en el Centro Educativo Estatal N° 0019 “San Martín de Porres Velásquez.(Tesis de maestría para optar el grado de magister en educación, mención en Gestión de la Educación, Escuela de Post Grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Robbins, Stephen P., .Comportamiento Organizacional., Editorial Prentice Hall, 6ª edición, México, 1994
- Rodríguez, J. (2001). Relaciones Humanas en la empresa. Madrid : Ediciones Internacionales Universitarias.
Maxwell, J. (2001). Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. Tenesse: Thomas Nelson Editores.
- Rodríguez, V. (1995). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: ECAFSA.
- Rodríguez. J. (2007) Estudio de Clima Organizacional e Intervención en la Formación.
- Serge, P (2004). La Quinta Disciplina, México: Mc Graw Hill.
- Tena, J. (1989). Organización de la empresa. Teoría y aplicaciones. EADA Gestión.

- Toro A., F. (1992). Desempeño y Productividad. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.
- Vacas, F. (2011). Plan Estratégico de Trabajo en Equipo, para fomentar la Cultura Organizacional en el personal jerárquico y docente de la institución educativa pública “Dos de mayo” de Pacarisca, distrito de Yanama, provincia de Yungay, región Ancash”. Tesis.
- Van Gundy, A. (1998). Técnicas de resolución de problemas estructurada (2^a ed.). Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- Zendejas, L. y Gutiérrez, J. (2006, p. 112). El Trabajo en Equipo: una Alternativa para Elevar la Calidad Humana y Educativa. (Tesis de maestría para optar el grado de magister en educación de la Universidad las América de México.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA ALUMNOS
EVALUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado alumno:

La presente encuesta tiene como propósito recoger información sobre el clima institucional que caracteriza a su institución educativa, motivo por el cual te solicitamos tu colaboración para responder cada una de las preguntas, eligiendo para ello una determinada respuesta, marcando con una equis (X), teniendo en cuenta la siguiente valoración:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en desacuerdo, ni en acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

Agradecemos de antemano su colaboración y le solicitamos veracidad en sus respuestas.

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
A.	IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL					
	1. Conoces la Visión y/o Misión de la Institución Educativa (I.E.)					
	2. Conoces los objetivos del Plan de Trabajo Anual del año 2012					
	3. Conoces el contenido del Reglamento Interno de tu I.E.					
	4. ¿Participaste o participas activamente en la elaboración del PEI, Plan de Trabajo o Reglamento Interno de la I.E.					
	5. Participas activamente en las tareas y/o actividades programadas, en el PEI. o en el Plan de Trabajo					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
B.	GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA					
	6. Consideras que el Director no controla directo sobre las acciones de los profesores, porque confía en su capacidad.					
	7. Existes confianza mutua entre los profesores, alumnos y padres de familia de la I.E.					
	8. El desarrollo de tu trabajo y las actitudes que adoptas, motiva e inspira confianza en tus compañeros. de la I.E.					
	9. Confías en la responsabilidad de tu equipo de trabajo.					
	10. Tienes confianza mutua, en las habilidades de los miembros de tu respectivo equipo de trabajo.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
C.	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
	11. En la I.E. existe una buena relación comunicativa entre docentes, alumnos y padres de familia.					
	12. Los docentes organizan reuniones periódicas con los padres de familia para informar sobre la situación académica de los alumnos.					
	13. Existe un sistema de información en la I.E., que permite conocer diversos aspectos del funcionamiento institucional y las actividades que ésta realiza.					
	14. Existe amabilidad en el trato de los administrativos o directivos con los docentes.					
	15. Se toman en cuenta las apreciaciones o sugerencias de los alumnos para la toma de decisiones					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
D.	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
	16. Existe colaboración entre Directivos, Jerarcas, docentes y administrativos y alumnos para el desarrollo de acciones en beneficio de la Institución Educativa.					
	17. El Director delega responsabilidades, priorizando el cumplimiento de los objetivos previstos					
	18. Los Docentes, alumnos y padres de familia, toman conciencia del significado del equipo, contribuyendo con su trabajo al logro de los objetivos propuestos.					
	19. En momentos difíciles encuentras apoyo en tu equipo de trabajo.					
	20. Los administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, promueven el trabajo en equipo, fomentando una cultura de participación, dejando de lado sus diferencias personales.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
E.	MANEJO DE CONFLICTO	1	2	3	4	5
	21. Cuando se presenta un conflicto en la Institución Educativa, hay un esfuerzo por parte de los Directivos, administrativos, docentes, alumnos o padres de familiar, por indagar las causas que lo originan, antes de tomar una decisión.					
	22. Los Directivos, Administrativos, docentes y alumnos solucionan sus problemas a través del diálogo.					
	23. Al resolver los conflictos que se presentan en la Institución, ¿Dirías que se respeta la opinión de las partes involucradas?					
	24. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, aceptan que existen conflictos y ceden su tiempo para darle solución.					
	25. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, son tolerantes y conciliadores en situaciones de conflicto.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
F.	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
	26. El PEI se ha elaborado, aplicado y evaluado con los miembros de la I.E.					
	27. El Director motiva a los administrativos, profesores, alumnos y padres de familia para que expresen sus ideas y formulen sugerencias para mejorar el servicio educativo que brinda la Institución Educativa.					
	28. El director asume el liderazgo de la I.E., demostrando seguridad, visión, emprendimiento y cordialidad para el desempeño de sus funciones.					
	29. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, se apoyan mutuamente para realizar sus planes y contribuir al desarrollo institucional.					
	30. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, convencen y persuaden con el ejemplo, el diálogo, la razón y vocación de servicio.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
G.	UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS	1	2	3	4	5
	31. Se utiliza adecuadamente las capacidades de los Directivos, Administrativos, docentes, para lograr fines y objetivos institucionales					
	32. Las capacidades de los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, son evaluadas e informados para mejorar su desempeño.					
	33. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, muestran capacidad innovadora, para generar cambios.					
	34. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, sugieren proyectos innovadores de gestión educativa.					
	35. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, hacen el efecto multiplicador de las innovaciones.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
H.	GRADO DE PARTICIPACIÓN	1	2	3	4	5
	36. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, participan en actividades comunitarias.					
	37. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, participan en la planificación de nuevos proyectos de desarrollo y elaboración de planes de la institución educativa.					
	38. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, promueven actividades en beneficio de la institución educativa.					
	39. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, participan en capacitaciones permanentemente.					
	40. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, cumplen con la aplicación de estrategias asumidas por la institución educativa.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
I.	RESPECTO	1	2	3	4	5
	41. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, perciben que en la institución educativa se respetan las reglas de trabajo.					
	42. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, aceptan las discrepancias en el grupo.					
	43. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, sienten que en la institución educativa se practican los valores y principios establecidos.					
	44. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, se preocupan por mantener un clima de convivencia humana.					
	45. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, respetan las costumbres de los demás.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
J.	TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
	46. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, observan que se establece las estrategias de delegación de funciones.					
	47. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, toman en cuenta las sugerencias de los demás para la toma de decisiones.					
	48. En la institución educativa, se toma en cuenta a los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, para la toma de decisiones en el aula.					
	49. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, promueven la innovación en la institución educativa.					
	50. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, delegan y brindan autonomía y responsabilidades.					

CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA
EVALUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado padre de familia:

La presente encuesta tiene como propósito recoger información sobre el clima institucional que caracteriza a su institución educativa, motivo por el cual solicitamos a usted su colaboración para responder cada una de las preguntas, eligiendo para ello una determinada respuesta, marcando con una equis (X), teniendo en cuenta la siguiente valoración:

6. Totalmente en desacuerdo
7. En desacuerdo
8. Ni en desacuerdo, ni en acuerdo
9. De acuerdo
10. Totalmente de acuerdo

Agradecemos de antemano su colaboración y le solicitamos veracidad en sus respuestas.

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
A.	IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
	51. Conoce Ud. la Visión y/o Misión de la Institución Educativa					
	52. Conoce Ud. los objetivos del Plan de Trabajo Anual del año 2012					
	53. Conoce el contenido del Reglamento Interno de la I.E.					
	54. Participó o participa Ud. activamente en la elaboración del PEI, Plan de Trabajo o Reglamento Interno de la I.E.					
	55. Participa activamente en las tareas y/o actividades programadas, en el PEI. o en el Plan de Trabajo					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
B.	GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	1	2	3	4	5
	56. Considera que el Director no ejerce un control directo sobre las acciones de los profesores, porque confía en su capacidad.					
	57. Existe confianza mutua entre los profesores, alumnos y padres de familia de la I.E.					
	58. El desarrollo de su trabajo y las actitudes que adopta, motiva e inspira confianza en los directivos, alumnos y padres de familia de la I.E.					
	59. Los Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, confían en la responsabilidad de sus equipos de trabajo.					
	60. Los Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia tienen confianza mutua, en las habilidades de los miembros de sus respectivos equipos de trabajo.					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
C.	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
	61. En la I.E. existe una buena relación comunicativa entre docentes, alumnos y padres de familia.					
	62. Los docentes organizamos reuniones periódicas con los padres de familia para informar sobre la situación académica de sus alumnos.					
	63. Existe un sistema de información en la I.E., que permite conocer diversos aspectos del funcionamiento institucional y las actividades que ésta realiza.					
	64. Existe amabilidad en el trato de los administrativos o directivos con los docentes.					
	65. Se toman en cuenta las apreciaciones o sugerencias de los padres de familia para la toma de decisiones					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
D.	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
	66. Existe colaboración entre Directivos, Jerarcas, docentes y administrativos para el desarrollo de acciones en beneficio de la Institución Educativa.					
	67. El Director delega responsabilidades, priorizando el cumplimiento de los objetivos previstos					
	68. Los Docentes, alumnos y padres de familia, toman conciencia del significado del equipo, contribuyendo con su trabajo al logro de los objetivos propuestos.					
	69. En momentos difíciles encuentras apoyo en tu equipo de trabajo.					
	70. Los administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, promueven el trabajo en equipo, fomentando una cultura de participación, dejando de lado sus diferencias personales.					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
E.	MANEJO DE CONFLICTO	1	2	3	4	5
	71. Cuando se presenta un conflicto en la Institución Educativa, hay un esfuerzo por parte de los Directivos, administrativos, docentes, alumnos o padres de familiar, por indagar las causas que lo originan, antes de tomar una decisión.					
	72. Los Directivos, Administrativos, docentes y alumnos solucionan sus problemas a través del diálogo.					
	73. Al resolver los conflictos que se presentan en la Institución, ¿Usted diría que se respeta la opinión de las partes involucradas?					
	74. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, aceptan que existen conflictos y ceden su tiempo para darle solución.					
	75. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, son tolerantes y conciliadores en situaciones de conflicto.					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
F.	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
	76. El PEI se ha elaborado, aplicado y evaluado con los miembros de la I.E.					
	77. El Director motiva a los administrativos, profesores, alumnos y padres de familia para que expresen sus ideas y formulen sugerencias para mejorar el servicio educativo que brinda la Institución Educativa.					
	78. El director asume el liderazgo de la I.E., demostrando seguridad, visión, emprendimiento y cordialidad para el desempeño de sus funciones.					
	79. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, se apoyan mutuamente para realizar sus planes y contribuir al desarrollo institucional.					
	80. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, convencen y persuaden con el ejemplo, el diálogo, la razón y vocación de servicio.					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
G.	UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS	1	2	3	4	5
	81. Se utiliza adecuadamente las capacidades de los Directivos, Administrativos, docentes, para lograr fines y objetivos institucionales					
	82. Las capacidades de los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, son evaluadas e informados para mejorar su desempeño.					
	83. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, muestran capacidad innovadora, para generar cambios.					
	84. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, sugieren proyectos innovadores de gestión educativa.					
	85. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, hacen el efecto multiplicador de las innovaciones.					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
H.	GRADO DE PARTICIPACIÓN	1	2	3	4	5
	86. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, participan en actividades comunitarias.					
	87. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, participan en la planificación de nuevos proyectos de desarrollo y elaboración de planes de la institución educativa.					
	88. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, promueven actividades en beneficio de la institución educativa.					
	89. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, participan en capacitaciones permanentemente.					
	90. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, cumplen con la aplicación de estrategias asumidas por la institución educativa.					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
I.	RESPECTO	1	2	3	4	5
	91. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, perciben que en la institución educativa se respetan las reglas de trabajo.					
	92. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, aceptan las discrepancias en el grupo.					
	93. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, sienten que en la institución educativa se practican los valores y principios establecidos.					
	94. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, se preocupan por mantener un clima de convivencia humana.					
	95. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, respetan las costumbres de los demás.					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
J.	TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
	96. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, observan que se establece las estrategias de delegación de funciones.					
	97. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, toman en cuenta las sugerencias de los demás para la toma de decisiones.					
	98. En la institución educativa, se toma en cuenta a los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, para la toma de decisiones en el aula.					
	99. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, promueven la innovación en la institución educativa.					
	100. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, delegan y brindan autonomía y responsabilidades.					

**CUESTIONARIO PARA PERSONAL DIRECTIVO,
ADMINISTRATIVO O DOCENTES**

EVALUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado Trabajador:

La presente encuesta tiene como propósito recoger información sobre el clima institucional que caracteriza a su institución educativa, motivo por el cual solicitamos a usted su colaboración para responder cada una de las preguntas, eligiendo para ello una determinada respuesta, marcando con una equis (X), teniendo en cuenta la siguiente valoración:

11. Totalmente en desacuerdo
12. En desacuerdo
13. Ni en desacuerdo, ni en acuerdo.
14. De acuerdo
15. Totalmente de acuerdo.

Agradecemos de antemano su colaboración y le solicitamos veracidad en sus respuestas.

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
A.	IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
	101. Conoce Ud. la Visión y/o Misión de la Institución Educativa					
	102. Conoce Ud. los objetivos del Plan de Trabajo Anual del año 2012					
	103. Conoce el contenido del Reglamento Interno de la I.E.					
	104. ¿Participó o participa Ud. activamente en la elaboración del PEI, Plan de Trabajo o Reglamento Interno de la I.E.					
	105. Participa activamente en las tareas y/o actividades programadas, en el PEI. o en el Plan de Trabajo					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
B.	GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	1	2	3	4	5
	106. Considera que el Director no ejerce un control directo sobre las acciones de los profesores, porque confía en su capacidad.					
	107. Existe confianza mutua entre los profesores, alumnos y padres de familia de la I.E.					
	108. El desarrollo de su trabajo y las actitudes que adopta, motiva e inspira confianza en los directivos, alumnos y padres de familia de la I.E.					
	109. Los Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, confían en la responsabilidad de sus equipos de trabajo.					
	110. Los Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia tienen confianza mutua, en las habilidades de los miembros de sus respectivos equipos de trabajo.					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
C.	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
	111. En la I.E. existe una buena relación comunicativa entre docentes, alumnos y padres de familia.					
	112. Los docentes organizamos reuniones periódicas con los padres de familia para informar sobre la situación académica de sus alumnos.					
	113. Existe un sistema de información en la I.E., que permite conocer diversos aspectos del funcionamiento institucional y las actividades que ésta realiza.					
	114. Existe amabilidad en el trato de los administrativos o directivos con los docentes.					
	115. Se toman en cuenta las apreciaciones o sugerencias de los docentes para la toma de decisiones					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
D.	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
	116. Existe colaboración entre Directivos, Jerarcas, docentes y administrativos para el desarrollo de acciones en beneficio de la Institución Educativa.					
	117. El Director delega responsabilidades, priorizando el cumplimiento de los objetivos previstos					
	118. Los Docentes, alumnos y padres de familia, toman conciencia del significado del equipo, contribuyendo con su trabajo al logro de los objetivos propuestos.					
	119. En momentos difíciles, los administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, encuentran apoyo en su equipo de trabajo.					
	120. Los administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, promueven el trabajo en equipo, fomentando una cultura de participación, dejando de lado sus diferencias personales.					

	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
E.	MANEJO DE CONFLICTO	1	2	3	4	5
	121. Cuando se presenta un conflicto en la Institución Educativa, hay un esfuerzo por parte de los Directivos, administrativos, docentes, alumnos o padres de familiar, por indagar las causas que lo originan, antes de tomar una decisión.					
	122. Los Directivos, Administrativos, docentes y alumnos solucionan sus problemas a través del diálogo.					
	123. Al resolver los conflictos que se presentan en la Institución, ¿Usted diría que se respeta la opinión de las partes involucradas?					
	124. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, aceptan que existen conflictos y ceden su tiempo para darle solución.					
	125. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, son tolerantes y conciliadores en situaciones de conflicto.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
F.	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
	126. El PEI se ha elaborado, aplicado y evaluado con los miembros de la I.E.					
	127. El Director motiva a los administrativos, profesores, alumnos y padres de familia para que expresen sus ideas y formulen sugerencias para mejorar el servicio educativo que brinda la Institución Educativa.					
	128. El director asume el liderazgo de la I.E., demostrando seguridad, visión, emprendimiento y cordialidad para el desempeño de sus funciones.					
	129. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, se apoyan mutuamente para realizar sus planes y contribuir al desarrollo institucional.					
	130. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, convencen y persuaden con el ejemplo, el diálogo, la razón y vocación de servicio.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
G.	UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS	1	2	3	4	5
	131. Se utiliza adecuadamente las capacidades de los Directivos, Administrativos, docentes, para lograr fines y objetivos institucionales					
	132. Las capacidades de los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, son evaluadas e informados para mejorar su desempeño.					
	133. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, muestran capacidad innovadora, para generar cambios.					
	134. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, sugieren proyectos innovadores de gestión educativa.					
	135. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, hacen el efecto multiplicador de las innovaciones.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
H.	GRADO DE PARTICIPACIÓN	1	2	3	4	5
	136. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, participan en actividades comunitarias.					
	137. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, participan en la planificación de nuevos proyectos de desarrollo y elaboración de planes de la institución educativa.					
	138. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, promueven actividades en beneficio de la institución educativa.					
	139. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, participan en capacitaciones permanentemente.					
	140. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, cumplen con la aplicación de estrategias asumidas por la institución educativa.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
I.	RESPECTO	1	2	3	4	5
	141. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, perciben que en la institución educativa se respetan las reglas de trabajo.					
	142. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, aceptan las discrepancias en el grupo.					
	143. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, sienten que en la institución educativa se practican los valores y principios establecidos.					
	144. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, se preocupan por mantener un clima de convivencia humana.					
	145. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, respetan las costumbres de los demás.					

DIMENSIONES		VALORACIÓN				
J.	TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
	146. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, observan que se establece las estrategias de delegación de funciones.					
	147. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, toman en cuenta las sugerencias de los demás para la toma de decisiones.					
	148. En la institución educativa, se toma en cuenta a los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, para la toma de decisiones en el aula.					
	149. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, promueven la innovación en la institución educativa.					
	150. Los Directivos, Administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, delegan y brindan autonomía y responsabilidades.					

PROGRAMACIÓN DE LA PROPUESTA

I. DENOMINACIÓN

“Programa de Estrategias de Trabajo en Equipo para el mejoramiento del Clima Institucional”, en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”.

II. DESCRIPCIÓN

El presente programa de Estrategias de Trabajo en Equipo implica una serie de actividades y acciones que tienen como propósito mejorar el clima institucional en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, de la provincia de Pacasmayo.

Este programa se sustentan en los aportes de las Y de Douglas Mc Gregor y de la Teoría Z, buscando fortalecer los lazos personales, fomentando una política inclusiva en los diferentes estamentos de la institución educativa en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, promoviendo de esta manera un mejor clima emocional y laboral de la institución.

III.OBJETIVOS:

➤ Generales:

Impulsar el mejoramiento del Clima Institucional en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, mediante la aplicación de estrategias de trabajo en equipo.

➤ Específicos:

- Promover la integración de los docentes, directivos y administrativos de la en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, para trabajar en equipo.
- Comprometer a los docentes, directivos y administrativos de la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe”, en la consecución de los objetivos institucionales.

- Elaborar y asumir normas y roles consensuados que busquen el logro de objetivos compartidos.
- Monitorear constantemente el nivel del Clima Institucional en la I.E. “Nuestra Señora de Guadalupe” , entre los miembros del equipo.
- Realizar la reflexión metacognitiva del equipo en forma permanente.

IV. CONTENIDOS TEMÁTICOS

Los puntos a tratar en el programa son:

- ✓ La comunicación.
- ✓ El trabajo en equipo.
- ✓ La motivación humana.
- ✓ El recurso humano en la organización.
- ✓ Interacción cooperativa.
- ✓ Empatía.
- ✓ Tolerancia.
- ✓ Confianza.
- ✓ Interdependencia positiva.
- ✓ Manejo de habilidades interpersonales.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Comprensión intersubjetiva.
- ✓ Competencia social.

V. METODOLOGÍA

Los talleres desarrollados fueron los siguientes:

MÓDULO	TALLER
Motivación del personal para el trabajo en equipo	1. Valorando nuestras capacidades. 2. La importancia del trabajo en equipo.
La comunicación para mejorar el clima institucional	3. La comunicación asertiva.
Habilidades sociales	4. La empatía y la tolerancia.
Elaboración de compromisos comunes	5. Elaboramos nuestros compromisos comunes.
Normas de convivencia consensuadas	6. Construimos las normas de convivencias consensuadas.
Roles de trabajo	7. Asumiendo roles en nuestro equipo.
Reflexión metacognitiva del equipo	8. Evaluando nuestro trabajo en equipo.

TALLER N° 01

VALORANDO NUESTRAS CAPACIDADES

1. **OBJETIVO:** Examinar nuestras fortalezas y actitudes y promover la necesidad de que todos aporten al bienestar común.

2. **MATERIAL:**

- Plumones.
- Pizarra.
- USB.
- Proyector multimedia.
- Lap top.

3. **TIEMPO:** 45 minutos aproximadamente.

4. **SECUENCIA DIDÁCTICA:**

Inicio

- Observan el video de Nick Vujicic, donde se aprecia dando una charla a jóvenes rusos y levantarse fácilmente, a pesar de no tener ni brazos ni piernas.
- Comentamos sobre el video observado y voluntariamente los participantes describen algunas de sus fortalezas.

Desarrollo

- Escuchan la lectura:

Los Gansos

LECTURA: ¿SABES LO QUE SIGNIFICA SER GANSO?

El próximo otoño, cuando veas a los gansos emigrar dirigiéndose a un lugar más cálido para pasar el invierno, observa que vuelan formando una “V”, una “V” corta. Tal vez te interese saber que la ciencia ha descubierto por qué vuelan en esa forma. Se ha comprobado que, cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en “V”, la bandada completa aumenta su poder, por lo menos en un 71% más que si cada pájaro volara solo.

Las personas que comparten una dirección común y tienen sentido de comunidad, pueden llegar a cumplir sus objetivos más fácil y rápidamente, porque van apoyándose mutuamente, haciendo que los logros sean aun mejores.

Cada vez que un ganso se sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a la formación, para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

Si nos unimos y nos mantenemos a aquellos que van a nuestra misma dirección, el esfuerzo será menor. Será más sencillo y placentero el logro de alcanzar las metas previstas.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los lugares de atrás y otro ganso toma su lugar. Los hombres obtendremos los mejores resultados si nos apoyamos en los momentos duros, si nos respetamos mutuamente en todo momento compartiendo los problemas y los momentos más difíciles.

Los gansos que van detrás graznan para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad. Una palabra de aliento a tiempo ayuda, da fuerza, motiva y produce el mejor de los beneficios.

Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta muera y sólo entonces los dos acompañantes vuelan a su bandada o se unen a otro grupo.

Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso, nos mantendríamos uno al lado del otro hasta el fin.

- En grupo dialogan sobre las fortalezas que tienen los integrantes y elaboran una lista de acciones que pueden realizar para fortalecer la imagen institucional.
- Los grupos exponen sus trabajos y se comenta a nivel general sobre las exposiciones realizadas.

Evaluación del Taller.- La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

TALLER N° 02

LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

1. **OBJETIVO:** Comprender la importancia que tiene el trabajo en equipo para optimizar los resultados institucionales.

2. **MATERIAL:**
 - Hojas impresas.

 - Plumones.

 - Pizarra.

 - USB.

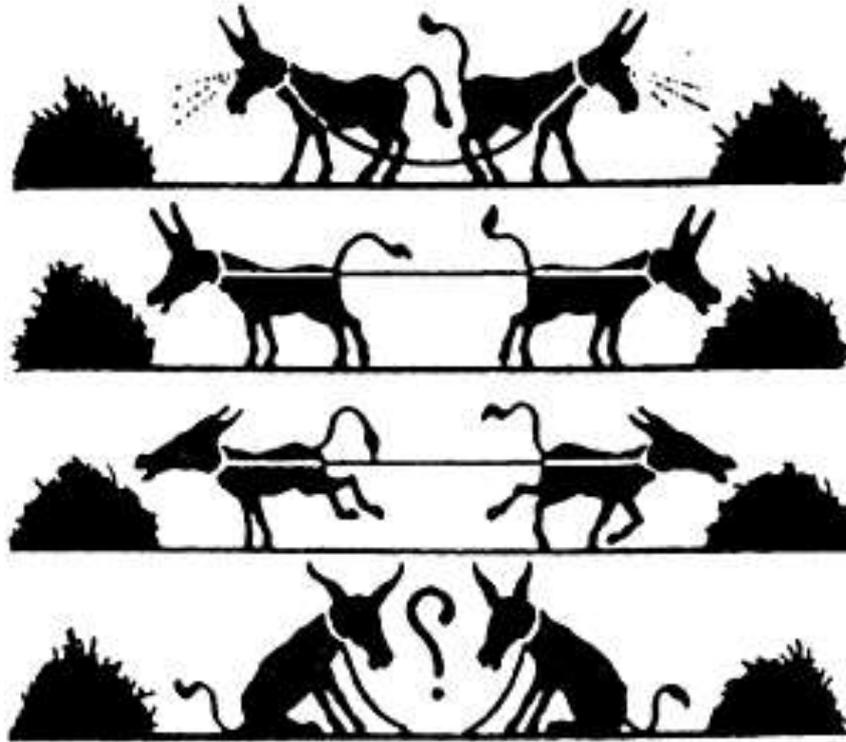
 - Proyector multimedia.

3. **TIEMPO:** 45 minutos aproximadamente.

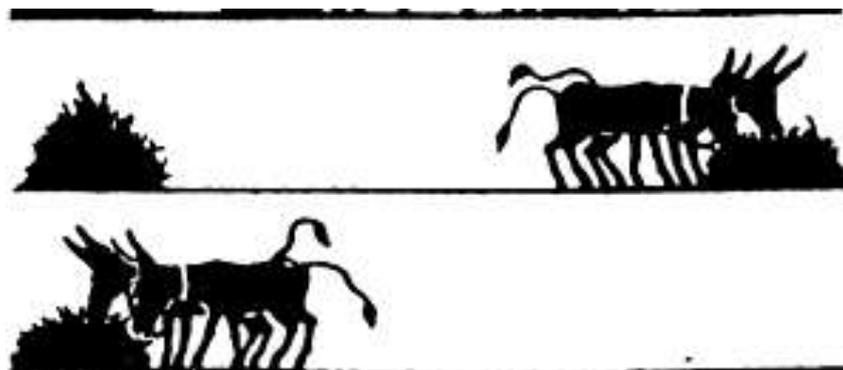
4. SECUENCIA DIDÁCTICA:

Inicio

- Se dividen en 04 grupos y reciben una fotocopia con la siguiente consigna: “observen detenidamente la historieta, comenten el problema que tienen los dos burros para comer y pongan como resolverlo”.



- Luego de 5 minutos se les da la segunda parte de la historia en la que se propone una alternativa solidaria de la solución y se indica que comparen ésta con la propuesta por ellos; además que vean si hay coincidencias y cuál es la mejor solución.



- Socializan sus comparaciones y comentan sobre la importancia de trabajar en equipos para solucionar los problemas que se presentan en la I.E.
- Proponen ideas claves para trabajar en equipo.
- Con la orientaciones del profesor se sintetizan las ideas claves, como por ejemplo:
 - Aceptación y respeto por la pluralidad de ideas, criterios, puntos de vista, estilos y caracteres personales.
 - Una buena organización del trabajo.
 - Complementariedad: de perfiles, de capacidades, de formación, etc.
 - Un reparto equilibrado de tareas.
 - Una buena información a todos los miembros sobre los proyectos, los objetivos, las tareas, las funciones de cada uno, etc.
 - Valoración de las aportaciones y del trabajo de los compañeros.
 - centrarse en la tarea desviando los aspectos colaterales, que sin tener implicación directa en el trabajo, puedan entorpecer el mismo.
- Reflexionan sobre los aspectos aprendidos respecto a la importancia de trabajar en equipo.
- Se comprometen a realizar un trabajo en equipo a nivel institucional.

TALLER N° 03

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

1. **OBJETIVO:** Desarrollar habilidades para establecer una comunicación asertiva en los equipos de trabajo.

2. **MATERIAL:**

- Plumones.
- Pizarra.
- USB.
- Proyector multimedia.
- Lap top.

3. **TIEMPO:** 45 minutos aproximadamente.

4. **SECUENCIA DIDÁCTICA:**

Inicio

- Se pide al grupo su participación para cubrirse los ojos, las orejas y boca con bufandas, amarrándose de pies y manos con cuerdas.
- Los integrantes deberán permanecer es éstas condiciones durante 15 ó 20 minutos, tratando de estar en contacto con los sentimientos y sensaciones experimentadas durante la actividad.
- Mientras tanto, la docente ofrece dialoga con los participantes sobre un tema libre durante la cual utilizará material gráfico, hará comentarios y formulará preguntas.

- Posteriormente los integrantes del grupo expresaran sus reflexiones alrededor de esta experiencia. La cual intenta representar las múltiples formas en las que vemos limitadas y reducidas nuestras capacidades expresivas.

Aspecto Teórico

La Asertividad

Es la capacidad para expresar lo que sentimos, pensamos o deseamos en forma adecuada, sin herir a los compañeros y de acuerdo al contexto.

Ser asertivo implica evitar ser agresivo o ser pasivo.

Existen diferentes formas de expresarnos como pueden ser la verbal, que es por medio de la palabra, y la no verbal, que es por medio de nuestros movimientos, gestos, etc.

Existen muchas formas en las que vemos limitadas como nuestra capacidad de expresión y comunicación, la cual nos evita la posibilidad de tener una vida más creativa, productiva y satisfactoria.

Es importante por ello superar las limitaciones, generalmente impuestas, para expresar nuestras emociones y pensamientos.

2.1. Evaluación

Realizar una observación a 3 personas, en donde se manifieste cómo expresan sus sentimientos y qué tipo de comunicación utilizan más, verbal o no verbal.

Identificar si su comportamiento es agresivo, pasivo o asertivo y fundamentarlo.

TALLER N° 04

LA EMPATÍA Y TOLERANCIA

1. **OBJETIVO:** Distinguir las características personales y los estados emocionales de las otras personas y participa asertivamente en la solución de un conflicto, proponiendo alternativas de solución.

2. **MATERIAL:**

- Plumones.
- Pizarra.
- Hojas impresas.

3. **TIEMPO:** 45 minutos aproximadamente.

4. **SECUENCIA DIDÁCTICA:**

Inicio

ACTIVIDAD: Titulo: “Discusión por parejas”

- La docente capacitadora propondrá al grupo un tema cuya naturaleza y características suscite opiniones diversas y que por lo tanto origine discrepancias. El tema propuesto es: Cumplimiento de funciones docentes y el rol de los Directivos.
- Se formarán parejas que discutirán en relación al tema propuesto. Cada uno de los participantes expondrá con claridad su posición personal y una argumentación que apoye su punto de vista.
- Posteriormente cada uno de los integrantes de las distintas parejas expondrá al grupo el punto de vista expresado por su interlocutor y el conjunto de razones que lo apoyan. Asimismo las distintas parejas expresaran sus puntos de acuerdo y discrepancia.

- La indicación más importante para el desarrollo de la actividad consiste en: escuchar con atención y esforzarse por comprender las razones “del otro”, aún cuando no compartamos su punto de vista.

Aspecto Teórico

LA EMPATÍA Y TOLERANCIA

La empatía es una habilidad social de gran importancia, componente fundamental de la asertividad como se ha visto, representa la capacidad de permitirle al individuo, comprender y experimentar el punto de vista de otras personas. También incluye una respuesta emocional orientada hacia otra persona de acuerdo con la percepción y valoración del bienestar de ésta y una gama de sentimientos empáticos como simpatía, compasión y ternura.

La tolerancia es ponerse en el lugar del otro, para comprender sus sentimientos, motivaciones y pensamientos.

La importancia de la observación y la habilidad para escuchar se encuentra muy ligada al concepto de reciprocidad, porque al saber escuchar y comprender lo que la otra persona está confiando, es señal de que estamos interesados en lo que dice y hace, así el o ella brindará la misma atención y confianza que ha recibido de parte nuestra.

Aunque a veces la empatía resulta de tener intereses y necesidades comunes, esto no constituye una condición para lograr una comprensión empática; ésta resulta de la posibilidad de hacer sentir a los demás que podemos entender sus motivos, pensamientos, razones aún cuando no estemos de acuerdo.

Ser empático implica saber escuchar, lo cual implica prestar atención a la otra persona, adoptando actitudes como:

1. Asentar con la cabeza
2. Sonrisas
3. Contacto ocular directo
4. Imitando (reflejando) la expresión facial del que habla
5. Adoptando un postura atenta, y
6. Limitando el uso de gestos distractores, como jugar con el bolígrafo, mirar el reloj, golpear con los dedos en la mesa, mover el pie hacia arriba y hacia abajo, etc.

Evaluación

Los docentes participantes forman parejas y tratar de ser empáticos por medio de la observación y la habilidad para escuchar.

TALLER N° 05

ELABORAMOS NUESTROS COMPROMISOS INSTITUCIONALES

1. **OBJETIVO:** Identificar las debilidades y oportunidades Institucionales, para elaborar compromisos que nos permitan desarrollarnos como organización.

2. **MATERIAL:**

- Plumones.
- Pizarra.
- USB.
- Poyector multimedia.
- Lap top.

3. **TIEMPO:** 45 minutos aproximadamente.

4. **SECUENCIA DIDÁCTICA:**

Inicio

- Forman equipos de trabajo para analizar un texto.
- Reciben la primera el texto: “La llave”:

Una noche, mientras paseaba por mi barrio, me encontré a un hombre que buscaba desesperadamente algo. Me sorprendió observar que, mientras se llevaba las manos a la cabeza y decía sin cesar, “¿dónde se habrán caído?”, daba vueltas y vueltas dentro un círculo muy reducido cuyo centro era una farola...

Me acerqué y le pregunté si le podía ayudar. Cuando me respondió me di cuenta de que, además, estaba algo bebido.

- ¿Puedo ayudarle?

- Sí, claro, por supuesto...

- ¿Qué ha perdido?- le pregunté mientras comenzaba a buscar sin saber qué buscaba.

- Las llaves de mi casa. ¡¡Las malditas llaves de mi casa!!- me contestó con un tono pastoso de voz y unos ojos brillantes y enrojecidos.

- No se preocupe- le dije para tranquilizarle-seguro que las encontramos.

Me puse a buscar, y mientras lo hacía le pregunté

- ¿Está seguro de que se le cayeron por aquí?

- Pues la verdad es que no – me contestó – pero aquí hay luz.

- Comentan sobre esta parte de la historia y expresan sus opiniones a nivel grupal, formulando hipótesis sobre el lugar donde puede ubicarse la llave.
- La docente capacitadora comenta sobre las expresiones vertidas y concluyendo, por ejemplo:

Lo que nos ocurre, al igual que al personaje de la historia, es que en el pasado tenemos “luz” y es donde intentamos encontrar las soluciones por nuestra experiencia pero el problema es que la situación a la que nos enfrentamos es NUEVA y la experiencia acumulada nula, así que o buscamos en la “oscuridad” o seguiremos dando vueltas a la farola.

El drama, reside en que lo que está oscuro nos da miedo y, por lo tanto, lo rechazamos. Pero hay que ármense de valor y adentrarse en el túnel con “una buena linterna”, sólo así, buscando de manera diferente podremos encontrar soluciones nuevas.

Esas linternas que nos deben iluminar, tal como nos dice Juan Mateo serían:

- 1.- Creatividad.
- 2.- Optimismo.
- 3.- Sentido del humor.
- 4.- Tolerancia al fracaso.
- 5.- Asumir riesgos.
- 6.- Creer en si mismo.
- 7.- Dejar de criticar.
- 8.- Trabajo en equipo... con gente muy distinta a usted.
- 9.- Saber aplazar la recompensa.

- Explican ¿Dónde encontramos las “linternas”?
- A nivel grupal formulan compromisos institucionales para poder mejorar nuestras relaciones interpersonales y mejorar como organización.
- Presentan sus propuestas y se comprometen a cumplirlas.

TALLER N° 06

CONSTRUIMOS NORMAS DE CONVIVENCIAS INSTITUCIONAL CONSENSUADAS

1. **OBJETIVO:** Reconoce la importancia de las buenas relaciones interpersonales, reconociéndose como parte de la I.E. y responsable de su éxito o fracaso.

2. **MATERIAL:**

- Plumones.
- Pizarra.
- USB.
- Proyector multimedia.
- Lap top.

3. **TIEMPO:** 45 minutos aproximadamente.

4. **SECUENCIA DIDÁCTICA:**

Inicio

- Dialogan sobre la forma como se elige al Presidente de la República, Congressistas y Alcaldes.
- Aportan sus ideas, enunciando el nombre de algunos partidos políticos.
- Comentan sobre el partido político de su preferencia.
- Cada docente debe elaborar objetivos y propuestas para mejorar la convivencia, que se incluirán en el programa electoral y que formarán parte de la campaña, si son aceptadas por el grupo.

Desarrollo

- Forman equipos de trabajo de 4 integrantes.
- Cada equipo representará los papeles propios de un comité electoral de una lista de candidatos para dirigir la I.E., y deberá proponer un programa que dé respuestas a los problemas reales que tiene la I.E.. Las propuestas deben incluir el nombre de la lista y su posición en relación con los valores que defiende, han de formularse por escrito e ir acompañadas de medidas concretas para su cumplimiento.
- Dentro de cada lista, los miembros deberán repartirse los roles, tareas, funciones, cargos, etc.
- Reunidos en equipos de trabajo, se analizan las propuestas individuales, en orden a enunciar las normas para mejorar la convivencia dentro del aula. Cada grupo debe elaborar una propuesta conjunta y redactar un programa de actuaciones para que se vayan fijando las normas, de forma democrática y participativa; así como una campaña de promoción para que sus propuestas convenzan a los demás y sean votadas.
- Elaborado el programa, cada grupo dispondrá de un tiempo para exponer sus propuestas y presentar a los candidatos/as, que ocuparán los puestos de responsabilidad si sale elegido su programa y partido. Es necesario que cada equipo cuente con el tiempo suficiente para poder explicarse ante los compañeros, y que se garantice que sean escuchados por todos respetuosamente, aunque sus propuestas sean objeto de crítica.
- Oídos todos los grupos, se pasará a elegir la propuesta más convincente.
- Cuando el recuento de votos haya concluido, se anunciará el partido ganador y el programa elegido. Éste debe comprometerse a hacer un buen resumen de su propuesta, que podría fijarse también con un gran cartel en una pared del aula.
- En el debate, habrá que establecer también cuánto tiempo deben durar estas normas y con qué mecanismos pueden reformularse.

Cierre

- Esta actividad se irá evaluando a lo largo de la clase, dependiendo de cómo se vayan cumpliendo las normas. Para ello se puede poner una fecha mensual, en la que todos los integrantes de las listas se reúnan para analizar la marcha de la gestión de la convivencia, se revisen las normas, el comportamiento de sus responsables, etc.

TALLER N° 07

ASUMIENDO ROLES EN NUESTRO EQUIPO

1. **OBJETIVO:** Identificar las potencialidades de los integrantes de la comunidad educativa para que asuman roles en equipo, de acuerdo a sus capacidades y actitudes.

2. **MATERIAL:**

- Plumones.
- Pizarra.
- Hojas.
- Plumones.
- Cinta masking tape.
- Grabadora.

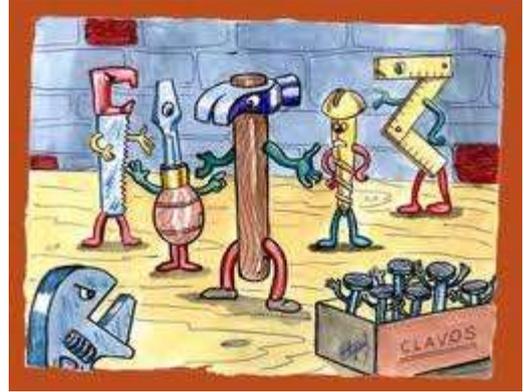
3. **TIEMPO:** 45 minutos aproximadamente.

4. **SECUENCIA DIDÁCTICA:**

Inicio

- Cada docente participante recibe una hoja donde ubica en la parte superior su nombre y se lo pega en la espalda con una cinta masking.
- Al escuchar la música empiezan a desplazarse por el aula mientras sus compañeros, van anotando sus actitudes, capacidades y virtudes (no se deben escribir características físicas).
- Luego de la dinámica, cada participante ubica el papel escrito en la pizarra y luego de analizarlo, señala si es cierto o no.
- La docente capacitadora destaca que todos tenemos virtudes y que eso debemos aprovecharlo en los trabajos en equipos.
- Escucha la metáfora de la “La Asamblea en la Carpintería”

Cuentan que en una carpintería hubo una vez una extraña asamblea, una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias.



El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido! Y, además, se pasaba el tiempo golpeando. El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija pues era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás. Y la lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba evaluando a los demás según sus medidas, como si fuera perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo y la tosca madera se convirtió en un mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó el debate.

Fue entonces cuando dijo el serrucho: "Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con todos. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos en nuestros puntos malos y concentrémonos en los buenos".

La asamblea encontró, entonces, que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto.

Se sintieron entonces un equipo orgulloso de su fortaleza y de trabajar juntos.

- Comentan la metáfora escuchada.
- Se elabora un listado de las comisiones de trabajo que debemos asumir para trabajar por la I.E.
- Participan como integrantes de las comisiones en forma voluntaria, de acuerdo a sus capacidades.

TALLER N° 08

EVALUANDO NUESTRO TRABAJO EN EQUIPO

1. **OBJETIVO:** Reconoce y aprecia sus habilidades, cualidades, intereses, preferencias y sentimientos, así como los integrantes del equipo, valorando los roles asumidos.

2. **MATERIAL:**

- Plumones.
- Pizarra.
- Hojas.
- Plumones.
- Cinta masking tape.
- Grabadora.

3. **TIEMPO:** 45 minutos aproximadamente.

4. **SECUENCIA DIDÁCTICA:**

Inicio

- En sus respectivas ubicaciones los docentes reciben claramente las instrucciones de la docentes capacitadora respecto al desarrollo de la actividad, así mismo menciona el nombre de la actividad.
- La actividad se realizará con los docentes ubicados en círculo.
- Se analiza el trabajo realizado por cada grupo y participan en forma ordenada cada uno de sus integrantes.

- Se elige a un docente al que, tras observarla concienzudamente, todos dedicarán una frase cuyo comienzo es: “es obvio que tú...”. Debe ser algo realmente obvio, que se pueda ver desde lejos.
- Cuando todos hayan dicho la frase, le dedican otra que comienza por “veo que tú...”. Aquí se le puede decir algo que puede habernos pasado desapercibido pero que vemos al aproximarnos más.
- Cuando todo el círculo haya completado la frase, iniciamos una nueva ronda con: “imagino que tu...”. En esta última fase se admite cualquier pensamiento que nos pueda despertar la otra persona.
- Luego se le pregunta si es cierto lo que hemos dicho y se discute la experiencia.
- Se hace lo mismo con las demás personas del grupo. Volvemos otra vez a formar el grupo general y efectuamos una ronda con la frase “he descubierto...”.
- Finalmente ubicados en sus mismos lugares, los docentes manifiestan sus inquietudes respecto a la actividad y su nivel de participación.