

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

## **TESIS**

**LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL TRABAJO DE CALIDAD EN EQUIPO DOCENTE DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED "SAN PEDRO DE LIVES" - UNIÓN  
AGUA BLANCA - SAN MIGUEL.**

**Para optar el Grado Académico de  
MAESTRO EN CIENCIAS**

**Presentada por:  
DEISSY LILIANA ACUÑA MONTOYA**

**Asesor:  
Mg. CARLOS SUÁREZ SÁNCHEZ**

**San Miguel, Cajamarca - Perú**

**2017**

COPYRIGHT © 2017 by  
**DEISSY LILIANA ACUÑA MONTOYA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

#### **TESIS APROBADA**

**LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL TRABAJO DE CALIDAD EN EQUIPO DOCENTE DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED "SAN PEDRO DE LIVES"- UNIÓN  
AGUA BLANCA - SAN MIGUEL.**

**Para optar el Grado Académico de  
MAESTRO EN CIENCIAS**

**Presentada por:  
DEISSY LILIANA ACUÑA MONTOYA**

#### **Comité Científico**

M.Cs. Carlos Suárez Sánchez  
Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Rodolfo Alvarado Padilla  
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Juan García Seclén  
Miembro de Comité Científico

San Miguel, Cajamarca - Perú

2017



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Post Grado

CAJAMARCA - PERU

### PROGRAMA DE MAESTRIA

#### ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Siendo las *Cuatro*..... de la tarde del día 19 de abril del año dos mil diecisiete, reunidos en el Auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Comité Científico Evaluador presidido por el **Dr. RICARDO CABANILLAS AGUILAR** en Representación del Director de la Escuela de Posgrado y como Miembro del Comité Científico, **M.Cs. CARLOS SUÁREZ SÁNCHEZ** en calidad de Asesor; **M.Cs. RODOLFO ALVARADO PADILLA**, **M.Cs. JUAN GARCÍA SECLÉN** como integrantes del Comité Científico. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada “**LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL LOGRO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED “SAN PEDRO DE LIVES” – UNIÓN AGUA BLANCA – SAN MIGUEL**”, presentada por la alumna **DEISSY LILIANA ACUÑA MONTOYA**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación, Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó *Aprobar*... con la calificación de ..... *Quince (15) Cum Laude*..... ; la mencionada Tesis; en tal virtud, la alumna **DEISSY LILIANA ACUÑA MONTOYA** está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación, Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las *4.59 pm* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar**  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

.....  
**M.Cs. Carlos Suárez Sánchez**  
ASESOR

.....  
**M.Cs. Rodolfo Alvarado Padilla**  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

.....  
**M.Cs. Juan García Seclén**  
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres, por sus sabios consejos y continuo apoyo para culminar con éxito mi más noble ideal, por su comprensión y constante preocupación para lograr mi más grande anhelo.

A mi adorado hijo Elden Junior's y con mi eterna gratitud a mi querido esposo Elden, ambos por su comprensión, confianza y su perseverante apoyo para la cristalización de mi noble aspiración

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitir la dicha de existir y  
por la familia que tengo.

Deseo expresar gratitud a todos mis maestros  
de la Escuela de Postgrado de la Universidad  
Nacional de Cajamarca, por brindarnos su  
ciencia y experiencia en nuestra formación, y  
en especial a mi asesor, Mg. Carlos Suárez Sánchez

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Índice de tablas	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv

## CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del Problema	5
1.2.1. Problema central	5
1.3. Justificación	5
1.3.1. Justificación teórica	5
1.3.2. Justificación práctica	5
1.3.3. Justificación Metodológica	6
1.3.4. Justificación Epistemológica	6
1.3.5. Justificación social	7
1.3.6. Justificación legal	7
1.4. Delimitación	8
1.5. Limitación	8
1.6. Objetivos de la investigación	9
1.6.1. Objetvo general	9
1.6.2. Objetivo especifico	9

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.2. Bases teóricas.	17
2.2.1. Calidad de la educación	17
2.2.2. Gestión escolar	18
2.2.3. Liderazgo	19
2.2.4. Administrativo	19
2.2.5. Administrativo y gestión	20
2.2.6. Modelo de gestión	21
2.2.7. El trabajo del director	24
2.2.8. Gestión administrativa	25
2.2.9. Elementos gestión administrativa	26
2.2.10. Gestión Pedagógica	26
2.2.11. Definición de términos	29
2.3. Dimensiones de variables de gestión escolar	31
2.3.1. Reclutar el Personal	31
2.3.2. Evaluar al personal	33
2.3.3. Capacitar al personal	34
2.3.4. Remunerar o Compensar al Personal	36
2.4. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor	37
2.4.1. sistemas de administración de Likert	39
2.4.2. Teoría de la Complejidad	41
2.4.3. La teoría de los rasgos personales	43
2.4.4. Teoría de las relaciones humanas	43
2.4.5. El enfoque humanístico	44
2.4.6. Teoría X de Mc Gregor	45
2.4.7. Teoría Y de Douglas Mc Gregor	47
2.5. Variable 1 Trabajo de calidad en equipo	47
2.5.1. Definición de trabajo en equipo	47
2.5.2. Diferencias entre grupo y equipo	49
2.5.3. Características de los equipos de trabajo	50
2.5.4. Normas de convivencia	51



2.5.5. Roles de la integración del equipo	52
2.6. Dimensiones del trabajo en equipo	57
2.6.1. Cohesión de los miembros	57
2.6.2. Cumplimiento de normas	59
2.6.3. Liderazgo y estructura	60
2.6.4. Clima de confianza	62
2.7. Teorías del trabajo en equipo	62
2.7.1. Modelos de la competencia de trabajo	62
2.7.2. Análisis de los modelos sobre el trabajo	63
2.8. Marco conceptual	65

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Hipótesis de la investigación	67
3.1.1. Hipótesis general	67
3.1.2. Hipotesis específico	67
3.2. Identificación de variables	67
3.3. Descripción de variables	67
3.3.1. Definición conceptual	67
3.3.2. Definición operacional	68
3.4. Tipo de investigación	70
3.4.1. Diseño de investigación	70
3.5. Población, muestra y muestreo	71
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección	72
3.7. Validación confiabilidad del instrumento	73
3.7.1. Validez	73
3.7.2. Confiabilidad	73
3.8. Métodos de análisis e interpretación	76

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Análisis por dimensiones	78
4.2. Gestión por Dimensiones	79
4.3. Trabajo em equipo por dimensiones	80
4.4. Resultadp por Items: Gestion Escolar	81
4.5. Resultadp por Items: Trabajo de Calidad	85
4.6. Correlacion de PEARSON	89

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA PEDAGÓGICA**

Propuesta Pedagógica	91
Resultados de los estudiantes	95
Conclusiones	96
Sugerencias	97
Referencias bibliográficas	98
Anexos	102

## INDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
Cuadro 1: Operacionalización de la Variable	69
Cuadro 2: Población de Trabajadores en estudio	71
Cuadro 3: Muestra de estudio	72
Cuadro 4: Estadísticos de fiabilidad	75
Tabla 01: Indicadores Estadísticos	78
Tabla 02: Variable gestión escolar	79
Tabla 03: Variable Trabajo de Calidad	80
Tabla 04: Convocatoria de concurso	81
Tabla 05: Evaluación de los docentes	81
Tabla 06: Participación de docentes	82
Tabla 07: Instrumentos Monitoreo	82
Tabla 08: Plan de Capacitación	83
Tabla 09: Capacitación novedosa	83
Tabla 10: Estimulo docente	84
Tabla 11: Reconocimiento a docentes	84
Tabla 12: Trabajo en equipo	85
Tabla 13: Elección docente	85
Tabla 14: Funciones de los miembros	86
Tabla 15: Asignación de tareas	86
Tabla 16: Líder o responsable de equipo	87
Tabla 17: Establece líder	87
Tabla 18: Exponen opiniones	88
Tabla 19: Interés de miembros	88
Tabla 20: Comunicación en equipo	89
Tabla 21: Correlaciones	90

## RESUMEN

La investigación titulada “La gestión escolar y el trabajo de calidad en equipo de la red educativa, se orienta a determinar la relación entre Gestión Escolar y el logro de un trabajo de calidad en equipo docente.” De la Red educativa - Unión Agua Blanca – San Miguel, el año 2016, a la vez se identifica, discrimina y compara las relaciones existentes entre las dimensiones de reclutamiento de personal, evaluación, capacitación y remuneraciones del personal para lograr la calidad educativa a través de la gestión, por otro lado la hipótesis planteada inicialmente se reafirmó con determinar la relación significativa de la gestión escolar con la calidad de trabajo en equipo de los miembros de la Institución Educativa. Para establecer la confiabilidad del cuestionario de adecuación de los indicadores del liderazgo directivo y el desempeño docente, se aplicó una muestra piloto de 20 Docentes y tabulados los datos procesados, la sumatoria, desviación estándar, la varianza y el promedio de cada uno de los ítems del test, determinaron cambios significativos, además para obtener el coeficiente de cada test, además se aplicó la fórmula del Alpha de cronbach utilizada para instrumentos con ítems politómicas, para establecer la validez y confiabilidad de la adecuación de los indicadores de la gestión educativa y el equipos calidad de trabajo docente, considerando positivo, el nivel de confianza de 0.01 considerado elevado el trabajo de investigación, por otro lado se contrastaron con teorías de la gestión educativa como es: La Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor, el Modelo de **Fiedler** entre otros que dan un soporte al trabajo de investigación. Finalmente se cumplió con el objetivo de determinar la relación entre Gestión Escolar y el logro de un trabajo de calidad en equipo docente en las I.E. de la RED Educativa de Lives, desarrollada en la propuesta didáctica que enfoca la problemática de la gestión escolar, la cual propone estrategias de calidad y liderazgo, a partir del desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades superiores de pensamiento (analítico, crítico, creativo, reflexivo, intuitivo, interrogativo, conceptual, socializador, emprendedor) de manera real, consciente, responsable y trascendente.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión escolar, calidad educativa, trabajo en equipo, Liderazgo.

## ABSTRACT

The research entitled "School management and quality work in the education network team, is aimed at determining the relationship between School Management and the achievement of a quality work in teaching team." From the Educational Network - Water Union Blanca - San Miguel, 2016, at the same time identifies, discriminates and compares the existing relationships between the dimensions of personnel recruitment, evaluation, training and remuneration of staff to achieve educational quality through management, on the other hand The silver hypothesis was initially reaffirmed with determining the significant relationship of school management with the quality of teamwork of the members of the Educational Institution. In order to establish the reliability of the questionnaire of adequacy of the indicators of the directive leadership and the teaching performance, a pilot sample of 20 Teachers was applied and tabulated the processed data, the summation, standard deviation, the variance and the average of each one of the items of the test, they determined significant changes, in addition to obtain the coefficient of each test, in addition the formula of the Alpha of cronbach used for instruments with polytomous items was applied, to establish the validity and reliability of the adequacy of the indicators of the educational management and the teaching quality teams, considering positive, the level of confidence of 0.01 considered high the research work, on the other hand they were contrasted with theories of educational management such as: Theory X and Theory Y of Mc Gregor, the Fiedler Model among others that give support to the research work.

Finally, the aim was to determine the relationship between School Management and the achievement of quality work in teaching teams in the I.E. of the Educational Network of Lives, developed in the didactic proposal that focuses on the problem of school management, which proposes strategies of quality and leadership, from the development and strengthening of their superior thinking skills (analytical, critical, creative, reflective, intuitive, interrogative, conceptual, socializing, entrepreneurial) in a real, conscious, responsible and transcendent way.

**KEYWORDS:** School management, educational quality, teamwork, Leadership

## INTRODUCCIÓN

Las investigaciones sobre la educación peruana, arrojan resultados desalentadores: desde lo administrativo hasta las prácticas diarias de aprendizaje. Los procesos de la Gestión Educativa de calidad con una concepción del planeamiento estratégico, y de largo plazo, debe estar inmersa en el área de los recursos humanos, hoy en el siglo XXI, habiendo sufrido innumerables cambios en las Instituciones Educativas. En realidad el término tiene su Origen en la administración de recursos humanos, y que hoy asume el de Gestión de la calidad educativa o la de administración de asociados o colaboradores educativos, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual.

Tantas categorías que se le puede asignar pero que en esencia está dentro del contexto de la gestión de los recursos humanos de calidad que asumen determinadas competencias profesionales. De allí que administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones e instituciones y en educación adopta el nombre marco del buen desempeño docente y marco del buen desempeño directivo.

La enseñanza aprendizaje bifurcada por las actividades en educación primaria, se implementa en el tratamiento crítico de los conocimientos, resolución de problemas, desarrollo de proyectos, desarrollo de capacidades y actitudes, orientación de los aprendizajes. El trabajo está estructurado en capítulos, referidos a:

**Capítulo I.** Este capítulo comprende el Problema a investigar que se encuentra en la relación de las variables gestión escolar en el logro de la calidad educativa, el cual incluye: planteamiento, formulación del problema, la justificación del estudio con el propósito de aportar algunos conocimientos a los aspectos teórico práctico, también incluye los antecedentes del problema de estudio y los objetivos generales y específicos, hipótesis, identificación y clasificación de variables.

**Capítulo II.** El Marco Teórico. En él se indican, los aspectos teóricos, teorías que sustentan la investigación y, bases legales del estudio, intentando realizar un análisis de lecturas sobre los diferentes aspectos teóricos referentes al manejo de tensión y comprensión lectora desde el enfoque holístico y sistémico para consolidar los propósitos de la investigación.

**Capítulo III.** Trata sobre la metodología de la investigación, en la que se propone las hipótesis, el proceso de definición conceptual de las variables y la adecuada operacionalización, para el estudio se asumió el diseño correlacional, con el muestreo aleatorio simple, se aplicó los instrumentos para recolectar datos así como los procedimientos estadísticos para el análisis de los resultados.

**Capítulo IV.** Análisis y Discusión de Resultados se desarrolla la presentación, análisis e interpretación de datos, el proceso de prueba de hipótesis, la discusión de los resultados, y la adopción de las decisiones.

**Capítulo V.** Proyecto de mejora de la calidad educativa, lo que se sugiere a la Red Educativa en cuanto a la calidad.

Estas aseveraciones conllevan a investigar la relación que existe entre gestión escolar y la calidad el trabajo de calidad en equipo docente en las I.E. de la RED Educativa de Lives, distrito de Unión Agua Blanca, provincia San Miguel, Región Cajamarca en el año 2016.

# CAPÍTULO I

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo y docente desde un enfoque de gestión de calidad, el mismo que influya, inspire y movilice a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Para hacerlo es indispensable gestionar la Institución Educativa como una organización sistémica en la que se da una constante interacción entre cada uno de los elementos de la comunidad educativa: director, subdirectores, maestros, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio. Las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, van dando sentido a la acción, siguiendo normas, reglas, principios, todo esto para generar ambientes y condiciones de un aprendizaje de calidad.

Nuestra educación peruana tienen múltiples aristas, y que en términos concretos son todos los actores del sistema educativo; y que por más intentos que se haga desde el sector ministerial o el docente en particular, los resultados aún siguen haciéndose esperar, por falta de una gestión de calidad que canalicen el proceso pedagógico con metas y objetivos claros y viables contextualizados y reproducidos en las Redes educativas en donde interviene la investigación. Así también el desarrollo de políticas neoliberalitas en el sector educación (basadas en aparentes reformas y presupuestos orientados por la ciencia positivista que celebra cifras de desarrollo, cuando la realidad sigue siendo inmóvil). Se suma a esto, la falta de compromiso social de algunos maestros, prácticas educativas acientíficas y al azar, políticas pensadas desde el escritorio (muchas veces improvisadas), desconexión del sistema educativo con la realidad nacional, capacitaciones descontextualizadas, burocracia y politización del sector educación.

Parte de la solución a la problemática, es sin duda el docente y la Escuela, como actores de cambio y formadores de ciudadanos, en tal sentido, sería positivo si la iniciativa de cambio de la sociedad viene desde el aula, si es que desde arriba las políticas son demasiado confusas, cambiantes y muchas veces fuera de la realidad. Bastante saludable sería si los maestros se organizan y adoptan una filosofía de cambio y de responsabilidad social dentro de nuestro credo pedagógico e iniciamos el camino al



desarrollo, a la calidad educativa, al desarrollo de la sociedad, que tanto se hace esperar (demostrando así que el desarrollo educativo es posible y con los maestros).

Desde esta perspectiva, el docente es un aliado de la calidad educativa y el desarrollo de la sociedad. De su esfuerzo y ejemplo depende en gran parte la configuración de actitudes de sus estudiantes. De estudiantes responsables, críticos, creativos, proyectivos, líderes. El rol del docente es, mediar el aprendizaje de los alumnos, formar mentes y potenciales ciudadanos (a partir de la liberación del ser humano y el desarrollo de su identidad), responder el encargo social que la sociedad peruana nos ha confiado, tutorar el proceso de formación de los estudiantes.

Desde ésta concepción, la presente investigación, demostrada en la experiencia, plantea un modelo didáctico para desarrollar capacidades del pensamiento, donde la dinámica educativa fluye en forma dialéctica y holística entre los actores del proceso educativo en forma consciente y con proyección de los aprendizajes, frente al desarrollo de la sociedad y el futuro mismo de los estudiantes.

Las Instituciones Educativas de la Red Lives, se aplica una gestión del personal de manera autoritaria relacionada con la gestión por resultados, mientras que se alejan de la gestión democrática que se relacionaba con la gestión centrada en el trato al personal o recurso humano.

Estas dos maneras de gestión colocan en evidencia diferentes concepciones de pensamiento y se relacionan de manera distinta con el tiempo en el que se ejecutaron. Como su nombre lo indica, el primero “gestión autoritaria” buscó focalizar su atención en los resultados (resultados de las mediciones reiterativas) tratando de lograr cambios rápidos proyectando acciones rígidas y verticales, para alcanzar metas en el corto plazo. En cambio, la segunda, la gestión democrática, estuvo centrada en la administración horizontal de los recursos humanos, buscando su participación en la conducción y lineamientos de la organización. Chiavenato (2011).

La propuesta didáctica es implementada y busca que se convierta en la base principal de la nueva organización en la Institución Educativa de la Red Lives. Con esa nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y perfecciones singulares. Chiavenato (2011).

Tener personas competentes, no significa necesariamente tener talentos humanos de calidad. Un talento es siempre un tipo especial de persona con determinadas habilidades, destrezas cognitivas, afectivas procedimentales. Y no siempre toda persona posee un talento, existen personas con determinados talentos humanos como son las inteligencias múltiples de Howard Gardner, las inteligencias emocionales, sociales y del trabajo de Daniel Goleman. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales. Eso supone una nueva concepción el trabajo en equipo de las personas para lograr los objetivos previstos en las instituciones u organizaciones.

Chiavenato (2011) afirma que: En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. Por tal motivo, la gestión educativa ha sido una preocupación constante en todo tipo de organizaciones educativas públicas y privadas. Las entidades del Estado peruano no están ajenas a este interés por optimizar los procesos con miras a mejorar la gestión pública. Es en esta perspectiva que a partir del año 2008 el Estado peruano viene efectuando una reforma de las leyes relacionadas con la labor docente y del directivo, que busca revalorar la gestión pública, introducir nuevos elementos de modernidad y desarrollo tecnológico y mejorar los servicios al ciudadano como fin de la educación moderna.

Chiavenato (2011) afirma que: Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

No obstante en otros casos, la gestión escolar en el logro de la calidad educativa constituye una causa seguida de insatisfacciones, en la cual ya los trabajadores se sienten cansados y desanimados ante la posibilidad de crecer como profesionales, el horario no les ayuda en lo absoluto para poder compartir con la familia, el trato de los jefes y de algunos compañeros de trabajo es demasiado indiferente hacia su persona. Es decir que todo esto hace que las personas se sientan desmoralizados sin ganas de continuar creciendo profesionalmente.

Asimismo, en las Escuelas de la Red educativa "Lives" aún podemos ver profesores de la llamada "escuela tradicional", en los que la programación de sus prácticas pedagógicas se reduce a respuestas estereotipadas, expresadas en programaciones repetitivas y nada innovadoras. Docentes que acostumbran trabajar individualmente, que no asumen roles y si lo hacen, sólo lo hacen por cumplir, pero no con empeño y dedicación. Esto dificulta el trabajo organizado, retrasa el alcance de las metas trazadas y genera un mal clima institucional.

En el ámbito institucional en que se enmarca este estudio, es necesario precisar que la problemática educativa está relacionada con la realidad observada la Red Educativa de Lives . Primero con respecto a la forma de trabajo de los docentes: si se forman equipos es por cumplir, pero al final sobre quien recae la mayor responsabilidad es sobre el coordinador de la RED, la planificación educativa aún se realiza en forma individual y no en equipo de docentes, la falta de motivación conlleva a algunos a no comprometerse con comisiones de apoyo a la institución, tampoco se sienten comprometidos con los objetivos institucionales.

Puchol (2003) afirma que: Dios dotó al hombre con dos oídos y una sola boca, con lo que quería decir que debíamos escuchar el doble de lo que hablamos.

Un punto muy importante para lograr el trabajo en equipo es la escucha, saber escucharnos y escuchar a los demás sus puntos de vista, su opinión, así como también sus casos personales, sus asuntos emocionales para de esa forma lograr la empatía y trabajar de forma armónica y como equipo lograr la meta trazada, esto solo se consigue empujando el barco hacia una sola dirección.

En la Institución Educativa donde se determina la investigación, sucede todo lo contrario, en primer lugar, se observa la falta de una adecuada comunicación en las reuniones, ya que se observan reclamos y división, también la falta de identidad con la institución porque si es necesario quedarse para avanzar algún trabajo de interés institucional no lo hacen, aduciendo que no se les reconoce las horas extras de labores, etc. Estas vendrían a ser las actitudes y razones que llevan a un trabajo desarticulado. Segundo, al analizar el trabajo del Director, se ha percibido que no reúne las capacidades de comunicación asertiva y eficaz por eso no puede llevar a cabo reuniones democráticas donde se aprueben objetivos de bienestar colectivo, sino que solo un grupo impone sus

decisiones. Por otro lado, cuando busca el cumplimiento de las responsabilidades de los docentes lo hace por imposición o amedrentamiento hacia la sanción. No llega a premiar o reconocer la labor sobresaliente de los maestros que lo hacen, ni se preocupa por generar algún tipo de aliciente escrito o económico a sus trabajadores, trabaja con un grupo “de confianza” porque considera que el resto está en su contra, y deja que el divisionismo siga imperando. Cuando un maestro tiene necesidades de ser atendido en cuanto a permisos o minutos de tolerancia al ingresar, el director no sabe negociar, solo sanciona y no considera que esto podría ser recuperado con horas extras de trabajo, con el apoyo a alguna labor excepcional que se necesitara para la institución, por lo tanto el maestro que se ve afectado se desmotiva y trabaja resentido, sin querer dar más de sí mismo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA CENTRAL**

¿Cuál es la relación entre Gestión Escolar y el trabajo de calidad en equipo en las I.E. de la RED Educativa de Lives, el año 2016?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1. Justificación teórica**

Desde el punto de vista teórico se inicia el debate y reflexión sobre los enfoques de la gestión escolar y de esa forma la satisfacción de los empelados en el caso de educación de los agentes educativos y a su vez encontrar resultados positivos y contrastarlos con la teoría de Idalberto Chiavenato y, de ser este el caso generar nuevos conceptos que aumenten el potencial de conocimientos ya existentes ahora que en educación se toma en cuenta en el marco del buen desempeño docente como política educativa peruana. Chiavento (2011).

### **1.3.2. Justificación práctica**

Desde esta perspectiva, se hace indispensable efectuar la investigación, pues la misma proporcionará información necesaria para ser tomado en cuenta por quienes tomen decisiones a nivel gerencial con el fin de mejorar las deficiencias en la gestión, así como potenciar las fortalezas en nuestra organización, y para eso es necesario la teoría de las necesidades de Maslow. Asimismo, el trabajo brindará algunas recomendaciones para

mejorar la calidad educativa, por ejemplo, su ejercicio jerárquico en la toma de decisiones y conducción de las reuniones de equipo de trabajo respetando las Normas y los derechos de los agentes educativos Chiavento (2011).

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Las conclusiones a las que arribe esta investigación podrán ser usadas por otros investigadores de distintos ámbitos, pedagógico, administrativo, institucional con la finalidad de seguir investigando para recoger más información sobre las variables de estudio, y que para eso es indispensable que se tenga en cuenta las teorías de Maslow, Chiavenato, Mc Gregor, Además, los instrumentos construidos podrán ser empleados y mejorados para medir las variables del estudio en otros contextos con la finalidad de buscar soluciones a los problemas que se encuentren. Chiavento (2011).

### **1.3.4. Justificación epistemológica**

En cuanto a la justificación epistemológica se fundamenta en la filosofía humanista y entiende que la persona es un elemento del capital humano, según Karl Rogers, considerando a la persona su formación integral, como un todo, un conjunto de cuerpo, mente, emoción, reafirmando con ella la dignidad de las personas, basados en el respeto a los derechos, virtudes, valores y criterios del otro. En este contexto debe tenerse en cuenta las fuentes primarias, secundarias que hablan de la gestión escolar, para esto cualquier ser humano, debería ser libre y aspirar a la igualdad entre los hombres.

Schuler (1992) al referirse a la gestión estratégica de los recursos humanos. Y Chiavenato sostiene que la gestión es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Según Joder Dale es la designación de un extenso campo de relaciones entre personas. Del mismo modo tiene en cuenta las diferentes teorías del desarrollo humano y del talento, toda vez que dentro del contexto de la globalización se tiene en cuenta la dimensión filosófica, sociológica, psicológica, pedagógica, ontológica, antropológica, lingüística, política, jurídica, histórica con la finalidad de analizar el desempeño de las personas a lo largo de la historia de la humanidad. La ciencia como tal ha logrado notables avances con el liderazgo pedagógico del docente en las Instituciones Educativas de educación básica regular.

### **1.3.5. Justificación social**

En el contexto de cambios sociales en la educación; es necesario tener en cuenta que invertir en desarrollo del capital humano se hace indispensable para lograr del ciudadano una persona digna y revalorada, que tenga en cuenta las dimensiones humanas, psicológicas, filosóficas, dentro de un contexto teórico de la gestión del recurso humano como valor importante para el desarrollo de las instituciones educativas en el Perú. Hoy en educación, teniendo en cuenta las conclusiones de la cumbre de la APEC 2016, que hay que invertir en el capital humano.

### **1.3.6. Justificación legal:**

MINEDU (2003) Desde el punto de vista legal, recurrimos a la Ley N° 28044, del 2003, Ley General de Educación para destacar lo más importante en la investigación, nos dice para lograr la calidad educativa o el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida; uno de los factores importantes es que se haga investigación e innovación educativa. Art. 13° Calidad de la Educación. Así mismo, en cuanto se refiere a la función del Docente, Art. 56, señala que es el agente fundamental del proceso educativo, cuya función primordial es planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Estos artículos, citados, justifican la participación de los docentes en la investigación, así como el tema en referencia, dada su importancia en la optimización del desarrollo del logro de competencias en el talento humano y el trabajo en equipo.

Según el MINEDU (2013) en la Ley General de Educación N° 28044: en su artículo 8; que nos hace referencia a los principios de la educación, en sus acápites señala, La democracia, la calidad, la equidad, la inclusión, la interculturalidad, la ética, la conciencia ambiental y la creatividad e innovación. En tanto en el Reglamento de la Ley General de Educación; D.S. N° 011- 2011-ED, en su Art. 4, donde especifica sobre la calidad educativa y el Art. 9 tiene en cuenta sobre la creatividad e innovación educativa en las Instituciones Educativas.

Según la constitución política del Perú de 1993; en su artículo 15° con respecto al Profesorado, y la Carrera Pública señala que: El profesorado en la enseñanza oficial es carrera pública. La ley establece los requisitos para desempeñarse como director o

profesor de un centro educativo, así como sus derechos y obligaciones. El Estado y la sociedad procuran su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanentes. Poder legislativo (1993).

Según el MINEDU (2012) la Ley 29944: Ley de Reforma Magisterial, que en el capítulo VI, artículo 24° señala: La evaluación de desempeño tiene como finalidad comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor en el aula, la institución educativa y la comunidad. Esta evaluación se basa en los criterios de buen desempeño docente contenidos en las políticas de evaluación establecidas por el Ministerio de Educación, lo que incluye necesariamente la evaluación del progreso de los estudiantes.

## **1.4. DELIMITACIÓN**

### **1.4.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación se realiza en la Red Educativa San Pedro de Lives, sede en el Centro poblado de Lives, distrito de Unión Agua Blanca, provincia San Miguel, Región Cajamarca.

Cuenta con tres Instituciones Educativas que son: 82854-Lives, con 120 alumnos, ocho docentes y un personal de servicio y la 821381 La Pauca, con veinte alumnos y dos docente, la I.E. Tayal con tres docentes y 40 alumnos.

### **1.4.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El desarrollo de la presente investigación fue llevado a cabo permanentemente.

## **1.5. LIMITACIÓN**

Esta investigación abarca el nivel de Educación Básica Regular, en el nivel primario en sus seis grados, para ser aplicada el monitoreo y acompañamiento a cada I.E. de la Red Educativa Lives distrito de Unión Agua Blanca, provincia San Miguel, Región Cajamarca.

También dicha investigación podría ser aplicada en cualquier red de la provincia de San Miguel, de acuerdo a la realidad socio-educativa.

Las limitaciones están dadas, por dos factores fundamentales: el proceso de descentralización parece estar estancado, dado los intereses políticos y económicos los maestros no se capacitan con sus propios recursos. Por otra parte, hay resistencia al cambio por parte de los docentes, muchos prefieren que todo continúe igual, se resisten a perder privilegios, rutina, comodidad e intereses, y siempre se ha afirmado que los docentes, salvo excepciones, son reacios al cambio. No trabajan a gusto como que están preocupados en las constantes evaluaciones.

## **1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación entre Gestión Escolar y el trabajo de calidad en equipo docente en las I.E. de la RED Educativa de Lives, distrito de Unión Agua Blanca, provincia San Miguel, Región Cajamarca en el año 2016.

### **1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el nivel de la Gestión Escolar y el trabajo de calidad en equipo docente de la RED de Lives, distrito de Unión Agua Blanca, provincia San Miguel, Región Cajamarca en el año 2016.
- Identificar el nivel de trabajo de calidad en equipo docente de la RED de Lives, distrito de Unión Agua Blanca, provincia San Miguel, Región Cajamarca en el año 2016 .
- Establecer la delimitación entre el nivel de la gestión educativa y el nivel de logro del trabajo de calidad en equipo docente de la RED Educativa Lives en el año 2016 .
- Elaborar una propuesta de gestión pedagógica para lograr la gestión escolar y el trabajo en equipo docente de la RED Educativa Lives en el año 2016 .



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. A nivel internacional.

Martín (2011), realizó un trabajo de investigación titulada: “Gestión y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas” Tesis para optar el grado de Doctor en la Universidad Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Valladolid– España. Su objetivo general fue: identificar la forma en que determinadas formas de administrar los recursos humanos (transaccionales y relacionales) permiten que el personal no abandone el trabajo y a la vez incrementar los conocimientos de los trabajadores enfocados a alcanzar los objetivos de la institución. Para la investigación se seleccionó un número de sujetos de los datos obtenidos en una muestra de 239 empresas que se caractericen por ser innovadoras en el contexto español. Se utilizó el método descriptivo, aplicándose las técnicas de observación y la encuesta, así mismo se utilizó los instrumentos de la lista de cotejo y cuestionario. Una vez expuesto el contenido y estructura del cuestionario, procedemos a caracterizar la muestra obtenida con los 239 cuestionarios válidos recibidos. (a)Sector de actividad La muestra obtenida representa una variedad de sectores de actividad. No obstante, a pesar del predominio de las empresas del sector industrial (79.1%), también existe un porcentaje destacable de empresas del sector servicios (12.8%) y de otras actividades (8.1%), como puede verse en la Figura 3.1. En cuanto al tamaño de las empresas, medido a través del número de empleados<sup>6</sup> (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Guthrie, 2001; Youndt y Snell, 2004; Wright et al., 2004; López-Cabrales et al, 2009, etc.), sólo un pequeño porcentaje son empresas muy grandes (10.0%) con más de 1000 empleados, o pequeñas (17.4%) con una plantilla de entre 30-50 empleados. El porcentaje mayoritario de empresas (72.6% de la muestra) tiene una plantilla de entre 50 y 1000 empleados, lo que asegura que, un porcentaje muy elevado de empresa de la muestra estudiada, tiene un tamaño suficiente como para contar con una sección o departamento de recursos humanos.

Con respecto a la edad media de los empleados, el 72.8% de las empresas que respondieron al cuestionario poseen una plantilla cuya edad media no supera los 40 años, por lo que, de forma mayoritaria, estamos estudiando empresas en las que los empleados son jóvenes, tal como se muestra en la Figura 3.2. Sólo un 1.3% de la muestra presentaba una edad media de la plantilla superior a 50 años. En relación a la antigüedad media de los empleados, el 68.1% de las empresas cuenta con empleados que, por término medio, han permanecido en la empresa más de 5 años. Por el contrario, solo el 5.3% de las empresas manifiestan que sus empleados llevan menos de 3 años en la misma, y un 26.1% tienen empleados que llevan en la empresa entre 3 y 5 años. De forma mayoritaria, los empleados presentan una trayectoria mínima de 3 años en la empresa. En este estudio, el 60.4% de las empresas que respondieron al cuestionario pertenecía a un grupo empresarial (con un total de respuestas de 227 empresas sobre las 239 de la muestra final). De este porcentaje de empresas, el 78% pertenecían a grupos de origen nacional y el 22% a grupos de origen internacional.

En conclusión se tiene: Los empleados estratégicos que ocupan cargos puedan realizar sus funciones dentro de un ambiente de integración y apoyo hacia a los demás trabajadores para alcanzar mejores desempeños en sus puestos y así de este modo llegar a fortalecer su inversión social, además se ha considerado que las empresas deberían establecer formas de recompensar a las personas que se desempeñen mejor, cumpliendo con otorgarles mejores beneficios sociales. Además se debe fomentar el permanente desarrollo del personal y de su profesión. Ya que si sucede lo contrario entonces los trabajadores buscarán retirarse porque no se sentirán satisfechos con su trabajo y esto generará altos niveles de rotación del personal para la empresa, además de pérdida de tiempo hasta alcanzar los reemplazos para estos trabajadores que se retiran ya que volver a evaluar y capacitarlos a los nuevos ingresantes requiere inversión de tiempo y dinero. En estos casos es que la mayoría de veces que el personal se retira es porque considera que en las empresas no les brindan oportunidades de crecimiento y por ello prefieren seguir buscando otras opciones laborales que les permitan cubrir sus necesidades y contribuyan a su crecimiento personal.

Respecto a la gestión de la educación, han surgido nuevas teorías y concepciones, que buscan la eficacia y la efectividad en la calidad educacional. En relación a esta problemática, existen diversos planteamientos como lo señalan: **García** (2011), en su investigación titulada “Estrategias organizacionales para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los liceos de la parroquia Coquivacoa” ciudad de Maracaibo, para optar el grado de Magister en la universidad del Zulia-República boliva

riana de Venezuela, que tuvo como objetivo general Determinar las estrategias organizacionales para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los liceos del Municipio Escolar N° 1 de la parroquia Coquivacoa, del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y Establecer lineamientos estratégicos para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los liceos del Municipio Escolar N° 1 de la parroquia Coquivacoa, del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Tomo como muestra la totalidad de 112 entre docentes y directivos del lugar antes mencionado. Con respecto a la metodología empleada fue descriptiva – diseño no experimental- transversal. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Tuvo varias conclusiones pero tomaré en cuenta **la conclusión** Con relación al Capital Humano, las estrategias organizacionales del Liceo no están diseñadas para fortalecer las competencias que debe tener el personal para crecer profesionalmente y tampoco se estimula el desarrollo de técnicas de dinámicas de equipo. Difícilmente, el compromiso del personal se materializa en la gestión participativa para cumplir las metas; el ambiente de trabajo no estimula el compromiso hacia la institución y las estrategias organizacionales predominantes tampoco incitan el grado de compromiso de sus miembros para alcanzar las metas. Siendo el nivel de correlación la  $r = 865$  teniendo u a correlación positiva alta. Se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula.

**La Torre** (2012) realizó la siguiente investigación titulada: “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”. Tesis Doctoral en la Facultad de Psicología en la Universidad de Valencia- España. El propósito estuvo centrado en el análisis de las opiniones, inquietudes y la satisfacción con el trabajo que tiene el personal, el cual estaba relacionado con las formas en que se administra al personal y la medición de indicadores relacionados al desempeño del trabajador en forma

individual y también a nivel de toda la organización. La metodología aplicada fue en primer lugar diseñar un cuestionario patrón en inglés que se trasladó a otro idioma a través la estrategia de “translation/back translation”.

**Werner y Campbell (1970)**, se tomaron en cuenta los idiomas que se emplean en cada país participante, por ello se llevó a cabo la observación minuciosa de los traductores de cada país; la muestra completa ascendió a 47 instituciones en España, tomando en cuenta trabajadores a tiempo parcial y a tiempo completo. La unidad de análisis fue de 835 trabajadores españoles. Estos trabajadores tenían una edad promedio de 34 años (DT= 8.99) y la permanencia en el trabajo de 7.77 (DT= 8.99). De ellos se observó que 51,1% eran damas y el 33% laboraban bajo un contrato de momento. Se recogieron las informaciones a través de encuestas aplicadas a los docentes dentro su clima laboral y padres de familia. Entre una de sus conclusiones se puede verificar lo siguiente: La administración de los RRHH que tienen como propósito valorar el compromiso con el trabajador, permiten que ellos cumplan con autonomía sus funciones y se identifiquen con las metas de la organización. El apoyo que la empresa les brinde les permite sentirse cómodos y satisfechos con la labor que desempeñan, por eso es bueno preservar el clima laboral en toda organización. Por otro lado se debe cumplir con los ofrecimientos, esto viene a ser el contrato psicológico (cumplimiento de las promesas realizadas por la organización) así también como el respeto a las normas laborales que protegen al trabajador, ya que si la empresa desconoce sus derechos entonces entra en conflicto con sus personal y los niveles de desempeño laboral bajan, llevándolos a no sentirse comprometidos con las metas que se ha fijado en la organización.

### **2.1.2. A nivel nacional**

**Arévalo (1997)**, manifiesta que, la acción de los directivos, se preocupa más por las actividades administrativas, que por la función educativa. Este cumplimiento a medias del rol gerencial del director, los convierte en funcionarios carentes de habilidades, para analizar variables contingenciales, que correspondan a situaciones específicas; en funcionarios carentes de creatividad, para aplicar estrategias administrativas, que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

**García (1997)**, considera que, se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial, que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Se puede también inferir de este planteamiento, que además de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un gerente educativo, consiste en lograr influir en los demás, para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la institución educativa. Tal situación, requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma, que le empujen a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas, por medio de otras personas. El estilo de liderazgo del director tiene mucha trascendencia en la gestión de la educación tal como lo señala.

**Calero (1998)**, considera que es importante que el Director del centro educativo, tome conciencia de su rol de líder, el mismo que le permita inspirar respeto y debe ganar el apoyo, por lo que él sostiene, por lo que él representa y por su forma de relacionarse con sus colegas docentes. El líder tiene poder, tiene autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso, no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula e infunde en la organización escolar, valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros. Calero, considera que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, para que intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar, puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas.

El liderazgo es una nueva filosofía de dirección, para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de una misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo, al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

Respecto al desempeño docente, **Delgado (2002)**, señala que, La tarea docente desde el punto de vista moderno o actual, se define como el planteamiento y organización hagan posible un aprendizaje diversificado y por tanto una educación integral. Esto quiere decir, que el rol del docente se hace cada vez más complejo, y sus funciones deben partir de un diagnóstico situacional, que les permita diseñar el

plan del proceso educativo, de su organización y la toma de decisiones técnico-científicas para programar, guiar el aprendizaje y evaluar. La calidad entendida como la satisfacción de las personas que reciben el servicio educativo, de tal forma que perciben en la institución educativa un ambiente de armonía, de labor, de compromiso, de respeto y atención preferencial a sus beneficiarios.

**La Dra. Silvia Schmelkes** “cuando hablamos de calidad tenemos sin duda, que comprender otros ámbitos como el social, una educación pertinente y que socialmente coadyuve al desarrollo del país”. Esto llama a la reflexión, puesto que sobre los directores descansa una alta responsabilidad no sólo local, sino se irradia hacia los hogares, al barrio, a la región y al país.

**Flores.** Aplicación de los estímulos organizacionales. Ciencias Empresariales Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Ciencias Administrativas 2007 Magíster en Administración Universidad Nacional Mayor de San Marcos, arriba a la conclusión que el clima organizacional es imprescindible para el desarrollo de una organización, pero ésta primera depende o se relaciona directamente con el tipo de relación que ejerza quien esté al mando; es decir, su capacidad de motivación tiene como consecuencia el crecimiento organizacional.

### **2.1.3. A nivel Regional y local**

**Reoyo y López (2012)**, realizaron una investigación titulada “La gerencia educativa y el equipo de trabajo en la IE Rosa de Santa María del distrito de Jaén” en la Universidad César Vallejo. El objetivo de este estudio fue identificar cómo se relacionan los trabajos en equipo en la gestión educativa. Para esto se trabajó en el enfoque cuantitativo, con la metodología descriptiva correlacional. Se aplicaron dos encuestas de opciones múltiples, con la escala de Likert, a una muestra de 48 docentes que laboraban ese año. Y arribaron a las siguientes conclusiones: primero, que el modelo de equipo de trabajo con el que funcionan las escuelas es todavía individualista, ya que se fundamenta en teorías culturales tradicionales, desconocen estilos de manejo del conflicto y en procesos grupales no favorecen la efectividad de las metas. Los valores que tienen los trabajadores determinan el estilo de comunicación y la forma de manejar los conflictos. El nivel de autonomía favorece o limita la libertad de expresión. Segundo, los equipos deben buscar desarrollar la

cohesión y unión de sus integrantes, promoviendo reuniones no solo laborales sino recreativas que puedan permitirles integrarse y desarrollar amistades más sólidas que les permitan lograr trabajos coordinados y responsables, ya que sí hay cohesión entonces podrán desarrollar sus labores con mayor compromiso y entrega. Se comprende que conforme nos desarrollamos como parte de un equipo iremos aprendiendo más sobre esa nueva manera de enfrentar los retos, y eso es también lo que debemos lograr en los estudiantes, la participación dentro de una organización nos enseñara a convivir con diferentes formas de personalidades esto permitirá que vayamos conociendo y superando nuestras diferencias de esta manera frente a una situación de conflicto podremos salir airosos. Los estudiantes que tienen la experiencia de trabajar en equipo desarrollan competencias de comunicación, habilidades de interrelación y esto favorece la autonomía y la solución de conflictos ya que aprenden a asumir responsabilidades y liderazgo. Se aprueba la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula.

**Espinoza** (2015) en su tesis titulada “Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de una institución laboral, Perú 2015” en la ciudad del Cajamarca, la mencionada investigación no experimental de tipo básico-descriptivo, se ha realizado con una muestra de 28 colaboradores de la fuerza de venta, de Tatoon Adventure Gear. El autor formula entre otras las siguientes conclusiones: Primero, a fin de elevar la percepción del trabajo en equipo e impulsar el desarrollo de la empresa en el Perú, se recomienda a los directivos, tomar acciones a corto y mediano plazo para pasar de una categoría “regular” a “buena”, para ello se sugiere que se le dé una importancia especial a las dimensiones de complementariedad, compromiso, comunicación y especialmente a la coordinación pues, tal como muestran los resultados, todas ellas son insatisfechas la mayoría de veces. Se recomienda, a corto plazo, llevar a cabo talleres dinámicos y charlas, paneles o conversatorios guiados por especialistas en el tema para que favorezcan el conocimiento teórico, práctico y aplicativo de las implicancias de lo que significa ser un equipo, más concretamente con respecto a las ventajas que supone, sus diferencias con los grupos de trabajo, los factores que aportan a su productividad y positividad, las disciplinas de equipo que necesitan desarrollar, la etapa en la que se encuentra el equipo en su ciclo de vida y las fases que se requieren para alcanzar el alto rendimiento colectivo. Por otro lado se recomienda, a mediano y largo plazo, promover políticas que permitan alinear la

coherencia entre los lineamientos de la empresa y la metodología del trabajo en equipo (por ejemplo considerar al trabajo en equipo como una política principal de la empresa o incluir el término “equipo” en su visión o misión). Se contrasto que la  $r$ : 0.889 siendo la correlación positiva medianamente Alta. Se aprueba la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

La mejora de la calidad y el aprendizaje va a desempeñar probablemente un papel más decisivo en el marco de desarrollo mundial después de 2015. Ese cambio es esencial si queremos mejorar las posibilidades de educación de los 250 millones de niños que son incapaces de leer y escribir o no disponen de competencias aritméticas básicas, de los cuales 130 millones están escolarizados.

La proporción alumnos/docente es uno de los datos que permiten evaluar los progresos realizados para alcanzar el Objetivos. La proporción alumnos/docente ha cambiado muy poco, en el plano mundial, en los niveles preescolar, primario y secundario. En el África Subsahariana, al estar la contratación de docentes a la zaga con respecto al crecimiento de la matrícula, no se han hecho progresos en ese ámbito y el número de alumnos por docente es ahora el más elevado del mundo en los niveles preescolar y primario. De los 162 países sobre los que se disponía de datos en 2011, en 26 había una proporción alumnos/docente en la enseñanza primaria superior a 40 por 1, y 23 de estos países se encuentran en el África Subsahariana.

Entre 1999 y 2011, la proporción alumnos/docente en la enseñanza primaria aumentó en un 20% por lo menos en nueve países. Disminuyó, al contrario, en un 20% por lo menos en 60 países. En el Congo, en Etiopía y en Malí, la matrícula en la enseñanza primaria se multiplicó por más de dos y sin embargo esos países lograron que disminuyera la proporción alumnos/docente en más de 10 alumnos por docente.

Para ser eficaces, los docentes necesitan materiales didácticos de buena calidad, pero son muchos los que no tienen acceso a libros de texto. En la República Unida de Tanzania, solo el 3,5% de todos los alumnos del sexto grado pueden



disponer sin compartirlo de un libro de texto para la lectura. La deficiencia de las infraestructuras es otro problema para los alumnos de muchos países pobres. Los niños se ven a menudo hacinados en aulas superpobladas, y la situación de los que están en los primeros grados es particularmente desfavorable. En Malawi, hay en promedio 130 niños por aula en el primer grado, frente a 64 en el último grado. En el Chad, solo en una de cada cuatro escuelas hay retretes, y de haberlos, solo uno de cada tres está reservado para las niñas.

Las evaluaciones regionales e internacionales son decisivas para el seguimiento de un objetivo mundial de aprendizaje después de 2015. Así como un mejor seguimiento mundial del acceso a la educación ha ayudado a mantener la presión sobre los gobiernos para velar por que todos los niños finalicen la enseñanza primaria, un mejor seguimiento mundial del aprendizaje puede alentar a los gobiernos a procurar que todos los niños no solo vayan a la escuela sino además adquieran las nociones básicas.

### **2.2.2. GESTIÓN ESCOLAR (Variable 1)**

En la actualidad, la gestión de las escuelas tiene como eje principal lo administrativo. Sin embargo, ello no responde a su propósito fundamental: generar condiciones para el logro de los aprendizajes. Frente a esta realidad, se requiere transitar hacia una gestión con liderazgo pedagógico, que implique una labor «transformadora» en la I.E.

A partir del año 2014, las I.E. organizaron sus acciones sobre la base de ocho compromisos de gestión. Estos son movilizados de cambio al interior de las IE y, si bien no son los únicos posibles, son los más urgentes de lograr. Dichos compromisos se expresan en determinados indicadores, cuyo cumplimiento es esencial para asegurar que las y los estudiantes aprendan. Esta tarea les corresponde al director y su equipo directivo, que deben liderar la gestión de la I.E. para alcanzar este objetivo.

Los compromisos de gestión planteados se basan en los resultados y las recomendaciones de una serie de investigaciones sobre eficacia escolar y gestión educativa en el ámbito internacional, dando énfasis a aquellas provenientes de la región latinoamericana. Además, se ha considerado la reflexión sobre buenas prácticas

de gestión escolar desarrolladas en el país y, para ello, han servido como base los siguientes documentos y/o estrategias, que actualmente orientan la gestión de las I.E. peruanas:

- El Marco de buen desempeño del directivo.
- La Matriz de Evaluación para la Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular.
- Las competencias del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje.

### **2.2.3. LIDERAZGO**

El liderazgo es definido como "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda. En este contexto, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo.

De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido, según su estilo de liderazgo. Aunque en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratando de liderar.

### **2.2.4. Administrativo**

Robert, Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University. Lo administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan. Blake y Mouton reconocen cuatro estilos de liderazgo extremos:

- Los administradores estilo 1.1 “administración empobrecida”. Los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que tienen una participación mínima en sus trabajos.
- Los administradores estilo 9.9, “administradores de equipo”. Quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como hacia la producción.
- Los administradores estilo 1.9 “administración de club campestre”. En la que los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción y sólo se preocupan por las personas.
- Los administradores estilo 9.1 “administradores autocráticos de tarea”. A quienes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, que tiene poca o ninguna preocupación por el personal y que son sumamente autocráticos en su estilo de liderazgo.

### **2.2.5. Administración y Gestión**

Las personas pasan la mayor parte del tiempo tratando de planear la forma como van a desarrollar sus actividades. Planean la manera cómo van a alcanzar sus metas y otras actividades menos importantes y a veces gastan más tiempo tratando de organizar su tiempo. Pero también, existen personas metódicas que logran organizar su tiempo de tal forma que logran sus objetivos y los desarrollan efectivamente. La administración se complementa muy bien con éste tipo último de personas, que poseen un estilo de liderazgo que les permite emplear muy bien su tiempo, adicionalmente, además el líder debe tener habilidades tales como saber delegar, saber que es importante y que no lo es, que es urgente y que no lo es, así como tener un excelente manejo de las prioridades.

Entre las características de un verdadero líder, según la administración, se encuentra la capacidad de visualizar el futuro y plantear unas acciones claras para combatir ese futuro y lograr las metas que beneficien a su equipo de trabajo. Los líderes aprenden a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo.

## 2.2.6. Modelos de Gestión

### a. Modelo de contingencia de Gestión

Ayuda a tener una mejor visión del entorno para saber qué cualidades pueden lograr mejorarlo. El modelo consiste en estudiar la relación que hay entre cómo es el líder o gerente, que hace y en qué situación toma lugar el liderazgo para una mejor gestión. El que alguien posea ciertas cualidades y comportamientos no asegura que un líder sea efectivo, pues hay varios subordinados y los contextos son diferentes.

### b. Modelo situacional del liderazgo

Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no. Se requiere para ello contar con:

1. Estilo del líder: las características del liderazgo que un gerente utiliza.
2. Orientado a las relaciones: gerentes que se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados.
3. Orientado a las tareas: asegurarse que los empleados hagan bien su trabajo.

Se determinan también las 3 características situacionales que van a determinar que tan favorable es una situación para un líder:

- **Relaciones líder - empleado:** grado en que los subordinados siguen, son honestos y leales con su líder.
- **Estructura de tareas:** es el grado en que las tareas son claras para que los subordinados las puedan llevar a cabo y de esta manera ellos están conscientes de las necesidades que hay que cubrir.
- **Posición de poder:** es la suma del poder legítimo, por recompensa y coercitivo que tiene un líder por la jerarquía que tienen dentro del organigrama.

Según el Modelo de **Fiedler**, considera que se pueden combinar relación líder - empleados, estructura de las tareas y posición del poder, para identificar situaciones de liderazgo y alcanzar las metas. Los estilos de

liderazgo son características que los gerentes no pueden cambiar y los gerentes serán más efectivos cuando:

- Se colocan en situaciones que se adopten más a su estilo.
- Las situaciones pueden cambiar para adaptarse al gerente.

### c. Teoría de la pista – meta de Robert House

Propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera:

- Identificando claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo.
- Recompensándolos por su alto desempeño y por el logro de metas con los beneficios que él desea.

Aclararles los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos. Esta teoría de pistas también dice que los líderes deben tener modalidades de comportamientos para motivar a los empleados:

- **Comportamientos directivos:** es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.
- **Comportamientos de soporte:** es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes.
- **Comportamientos participativos:** dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones.
- **Comportamientos orientados al desempeño:** motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo.

### d. Modelo de los líderes sustitutos

Las características de los subordinados, de la situación o el contexto tienen más influencia que el líder y hacen que el liderazgo sea innecesario. Por lo tanto un líder es efectivo cuando sigue cuidadosamente los pasos en una situación en un contexto específico.

- **Concepto de liderazgo.** López Rúperez, define al liderazgo como el compromiso efectivo de los cuadros directivos de la organización (pública o privada) y del propio Presidente o Director General con la calidad. Los estudios sobre el liderazgo en las organizaciones han puesto de manifiesto el rol fundamental que desempeñan los directivos en el éxito o fracaso en la gestión de la organización. Entre las cualidades y competencias que destacan a los líderes que han transformado sus organizaciones están la visión del negocio, el desarrollo del compromiso entre elementos internos y externos a la organización, la habilidad y estrategias, que permitan el desarrollo de la visión empresarial y la capacidad para incorporar nuevos valores y nuevos principios a la cultura organizacional.

- **Teorías sobre el liderazgo:**

La teoría de liderazgo es normalmente un paradigma o modelo que utilizan los investigadores sociales para comprender, predecir y controlar la tarea y capacidad gerencial en las labores de dirección de una Organización. En lo relacionado al paradigma del liderazgo, es un planteamiento o modelo compartido por los investigadores y que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar y entender el comportamiento del liderazgo en las organizaciones, lo que ha llevado a diversos enfoques, que son materia de una breve revisión. Esta escuela considera que el líder nace, no se hace y que estas cualidades o rasgos de líder, se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular. Según Stodgil, Ralph los rasgos característicos que se consideran para los líderes son: Capacidad comunicativa, facilidad de palabra, conocimientos previos, motivación, creativo y buen juicio

- ✓ Personalidad agresiva, gran entusiasmo y autoconfianza, iniciativa, capacidad emprendedora.
- ✓ Buena apariencia física, energía, resistencia física y mental.
- ✓ Buen status social, popularidad, carisma, excelentes relaciones interpersonales y cooperante.

### **2.2.7. El trabajo del Director**

El trabajo fundamental de un Director es decidir acertadamente en varios niveles, tales como:

#### **a) Primer nivel:**

Tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar, con satisfacción y eficiencia profesional, el hecho pedagógico.

#### **b) Segundo nivel:**

Tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra en una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

#### **c) Tercer nivel:**

El Director también debe tomar decisiones para garantizar que una institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende o en las que se está ubicada. Estos tres niveles de decisiones tienen características especiales y exigencias diferentes. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables al hecho pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y del hecho pedagógico en particular. Es decir, debe saber que variable o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, etc.

Poder decidir al segundo nivel, es decir, al nivel administrativo; se requiere una gran comprensión del plantel escolar como una institución social. El plantel escolar no es sólo el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase; aprenden también de la forma como discurre diariamente toda la institución. Por eso, las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la forma como deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre sí, son decisiones que un Director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicaciones educativas.

Decidir acertadamente a los terceros niveles quizás más difíciles. En los dos niveles anteriores el Director decide al interior de la institución, porque el hecho pedagógico y los procesos administrativos están en y dentro de la institución. En este tercer nivel, el Director decide de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social. Este tipo de decisiones requiere, por parte del Director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar.

El instrumento de trabajo que tiene el Director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones adecuadamente; en un proceso educativo es tan importante como el proceso mismo, pues para lograr la excelencia educativa se requiere de múltiples factores, entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas adecuadas, etc.

#### **2.2.8. Gestión Administrativa**

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, explica que administración es la acción de administrar (del latín *Administratio* – ONIS). Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico; para tener una concepción más amplia del término, debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol, un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres. George Terry explica, que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados, podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.



### **2.2.9. Elementos de la Gestión Administrativa**

Estos son los cuatro elementos importantes, que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

**a) Planeación:**

Planificar implica, que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

**b) Organización:**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**c) Dirección:**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

**d) Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

### **2.2.10. Gestión Pedagógica**

La gestión pedagógica es una labor que recae de modo específico en el docente. En esta tarea, el director cumple funciones de supervisión, apoyo y monitoreo:

➤ **El director**

El director es responsable de la gestión escolar. Según Héctor Magallanes Tasayco, considera que el director asume la representación legal de la institución. Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos; el director debe tener siempre en mente, que su principal objetivo es el

“mejoramiento de la calidad educativa” y para ello, lo primero que debe de hacer es el diagnóstico de su institución y priorizar los problemas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Para ser un líder de la educación, necesita organizar su trabajo ,dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT). La actividad del director debe ser la de identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el Consejo Educativo Estudiantil (CONEI), Haciendo ver la importancia de ellos y sugiriendo las soluciones oportunas, para que sean consideradas dentro del (PAT)

➤ **Funciones y responsabilidades del director**

Son funciones del director del colegio:

- a. Representar legalmente a la institución. Magallanes, T; Manual de Gestión educativa “Pedagógica, Institucional, y Administrativa; 1era Edición agosto 2007, Lima Perú.
- b. Formular, coordinar, ejecutar y evaluar el Plan de Trabajo Anual, con participación del personal docente y con la colaboración de la Asociación de Padres de Familia.
- c. Velar por el cumplimiento de los objetivos educacionales y por un buen trato a los alumnos dentro y fuera del complejo educativo.
- d. Organizar y dirigir el servicio de monitoreo educativo.
- e. Presidir las reuniones técnico-pedagógicas y administrativas y otras relacionadas, con los fines del complejo educativo.
- f. Autorizar visitas de estudio y excursiones dentro del ámbito departamental de acuerdo a las normas específicas.
- g. Organizar el proceso de matrícula, autorizar traslados de matrícula y exoneración de asignaturas, así como la aplicación de las pruebas de ubicación.
- h. Matricular de oficio al menor abandonado o en peligro moral y poner en conocimiento de las autoridades o instituciones pertinentes.
- i. Autorizar la rectificación de nombres y apellidos de los educandos en los documentos pedagógicos oficiales de acuerdo con las normas específicas.
- j. Expedir certificados de estudios.
- k. Estimular o sancionar, según el caso, a los alumnos del colegio, de conformidad con lo normado en el presente reglamento.
- l. Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor del personal a su cargo.

- m.** Solicitar a la Dirección Departamental o UGEL, la cobertura de plazas docentes administrativas vacantes y el reemplazo del personal en licencia.
- n.** Otorgar permisos al personal a su cargo, hasta por tres días al año en casos debidamente justificados, informando a la Dirección Departamental o UGEL.
- o.** Firmar en representación del empleador, las solicitudes de las prestaciones del seguro social.
- p.** Estimular al personal a su cargo por acciones extraordinarias, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en otras que redunden en beneficio del educando, el complejo educativo a la comunidad. En los casos sobresalientes, proponer a la UGEL y/o Dirección Departamental su reconocimiento por resolución.
- q.-** Llamar la atención verbalmente o por escrito al personal del colegio, por incumplimiento de funciones. En caso de reincidencia o gravedad de la falta, informar por escrito al escalafón superior.
- r.** Fiscalizar a la Asociación de Padres de Familia y cautelar su movimiento económico.
- s.** Organizar y supervisar el programa Anual de Promoción Educativa Comunal.
- t.** Promover la cooperación de instituciones locales y regionales para mejorar los servicios educativos que brinda el complejo educativo.
- u.** Velar por la buena administración de los fondos, provenientes de actividades productivas e ingresos propios, de acuerdo a normas específicas.
- v.** Formular el cuadro de necesidades de bienes y servicios.
- w.** Velar para un mejor funcionamiento de la biblioteca, los equipos y materiales educativos.
- x.** Presidir la comisión encargada de otorgar la administración de kioscos y cafeterías, de acuerdo con las disposiciones vigentes y autorizar de acuerdo con las disposiciones vigentes, el uso eventual de los ambientes y/o equipos del colegio estatal por parte de instituciones de la comunidad para fines educativos o culturales.
- z.-** Cualquier determinación, se deberá hacer previa consulta a los docentes en asamblea general.

### 2.2.11. Definición de términos

- **Gestión**

Si entendemos como "gestión" como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión, se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica, la propuesta pedagógica.

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.

- a) **Planificación:** Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- b) **Organización:** Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c) **Dirección:** Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- d) **Coordinación:** Se plasma a través de coordinaciones en comités, comisiones, equipos de trabajo.
- e) **Control:** Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

- **La organización**

Es el aula el equipo docente-alumno es equivalente a los trabajadores. El alumno es el cliente del docente que recibe los servicios educativos para su desarrollo. La institución y los docentes son los proveedores. Cada uno en la organización, debe dedicarse al mejoramiento común, continuo, personal y colectivamente. Debe buscarse un ambiente de aprendizaje en colaboración y asignarse recursos, tiempo, dinero y potenciales para su capacitación permanente. Los alumnos no deben concentrarse en las notas sino en el aprendizaje.

La organización es un sistema y el trabajo que las personas realizan como un proceso continuo. Cada sistema está conformado por procesos. Las mejoras en la calidad de estos procesos determinan la calidad en los productos resultantes. El mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje reemplaza a "enseñar y evaluar". El éxito de la calidad es responsabilidad de la gerencia. Este debe

preocuparse que la Calidad total se internalice en la cultura de la organización y en crear constancia de propósitos para el mejoramiento del producto y del servicio. Alumnos y docentes alcanzan su máximo potencial a través del mejoramiento continuo de sus labores.

- **Liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional. Polo (2009)

- **Logros de objetivos planificados**

Determinar la eficacia y el impacto potencial de la organización. Seguridad que tanto cualitativa como cuantitativamente los objetivos pueden ser alcanzados, es decir que existen formas de poder hacerlo; en segundo lugar, para establecer desde aquí las pautas que condicionarán las siguientes etapas del proceso, especialmente la de identificación.

- **Capacidad de influencia**

Es el poder o autoridad moral, laboral que ejerce alguien sobre otras personas; la persona que tiene una posición tiene una fuerza increíble.

- **Motivación permanente para concluir lo iniciado**

Capacidad de dirigir es en realidad una combinación de destrezas, que en su mayor parte pueden ser aprendidas y mejoradas. Pero ese proceso no tiene lugar de la noche a la mañana. El liderazgo es complejo. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza en las relaciones con las personas, disciplina, visión, impulso, momento oportuno y la lista sigue. Como puede verse, muchos de los factores que entran en juego en el liderazgo son intangibles. Por eso los líderes necesitan mucha experiencia para ser eficaces.

- **Gestión educativa**

Concepto de gestión educativa definida como "la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar" (Lavín, 1998). El objetivo primordial de la gestión escolar es "centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos" Pozner (1995).

## **2.3. Dimensiones de la variable Gestión Escolar**

### **2.3.1. Dimensión 1. Reclutar el Personal:**

Para Bretones y Rodríguez, (2008) es “un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización, no basta con aplicar pruebas psicológicas, hay que aplicar un poco de intuición y buen criterio”. Menciona que, para atraer al personal calificado de un puesto específico, se toman en cuenta una serie de pasos o procedimientos adecuados. Muchas veces se suelen aplicar evaluaciones psicológicas que al final solo quedan en letras escritas pero que no reflejan como son realmente los postulantes, por lo tanto el evaluador debe tener un criterio de empatía y diálogo asertivo para que a través de la conversación con el postulante pueda darse cuenta si es que merece o no quedarse en el puesto.

Schuler (1992), afirma que “es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH las oportunidades de empleo para llenar” Se comprende entonces que captar el nuevo personal para que labore en una institución es una tarea muy delicada ya que se necesita tener la capacidad de observación puesta en el mercado laboral, de tal manera que se vaya conociendo a cada postulante a través de técnicas específicas para evaluarlos hasta encontrar al personal que reúna y cubra los requisitos que el puesto tiene, solo así se podrá lograr las metas institucionales.

En la realidad educativa pasa lo mismo, hoy en día las evaluaciones de selección al personal contratado son más rigurosas y de un buen número de maestros postulantes suelen ser pocos los que consiguen un puesto laboral. Las evaluaciones son relacionadas con la especialidad y el nivel en el que enseñará el maestro y pasan por etapas en las cuales se van descartando a aquellos que reúnen los requisitos del perfil profesional. Asimismo, muchos maestros después de haber aprobado, cuando ya los primeros puestos han sido colocados en una institución laboral, quedan en espera de que los llamen o les asignen un puesto, esto suele pasar después de un tiempo. Demostrando con esto que hoy en día no es tan fácil conseguir un trabajo.

Díaz y Rodríguez (2010) “al momento de seleccionar a un nuevo trabajador se hace uso de diversas técnicas para atraer a los postulantes al puesto, pero las que más se usan generalmente son de dos tipos: internas y externas. La selección del nuevo trabajador es interna cuando, se genera una vacante para otro postulante dentro de la misma organización, en razón a que el trabajador que antes ocupaba ese puesto ha ascendido a uno mejor gracias al buen desempeño que ha mostrado. Este tipo de selección trae ventajas para la empresa, ya que no se gastará en volver a capacitar a uno ya que el que asuma ya tiene la filosofía laboral de la empresa porque antes trabajaba ahí, por lo tanto conoce la cultura, las reglas, las metas y los estándares de desempeño. Pero esto no ocurre cuando el postulante es externo ya que se tiene que capacitar al nuevo integrante y eso requiere mayor inversión.

En el sistema educativo, se dan las encargaturas de puestos jerárquicos, a los cuales pueden acceder algunos docentes que están más capacitados y que reúnen destrezas profesionales adquiridas con el tiempo, para esto ellos se someten a concursos públicos de dirección y subdirección. Esto genera que el que apruebe sea destacado a una institución y que deje su puesto para ser cubierto por otro contratado. Sin embargo, cabe la posibilidad de seguir contando con ese mismo personal, ya que es nombrado y puede retornar a su plaza de origen.

Castillo (2012) Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo.

La selección del nuevo trabajador es externa cuando se buscan atraer postulantes que antes no han laborado en la empresa y por lo tanto hay mayor necesidad de capacitación de inserción laboral y esto le trae mayores costos a la empresa, además de mayor pérdida de tiempo hasta que aprenda, lo cual a la vez no le genera rentabilidad porque la empresa no contará con un personal que actué como se espera porque el trabajador no conoce la política laboral ni los objetivos que la empresa tiene. Es decir le tomará un periodo de tiempo adaptarse y trabajar en función al nuevo puesto.

### **2.3.2. Dimensión 2. Evaluar al personal**

Según Silveira (2014) sostiene que:

La evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Esta no es un fin en sí misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Para esto se diseñan instrumentos de evaluación los cuales se llaman fichas de monitoreo pedagógico, estos son socializados por todo el personal, antes de ser aplicados, de tal manera que puedan conocer los criterios sobre los cuales serán evaluados.

Chiavenato (2011) sostiene que: Evaluar al personal es una apreciación sistematizada sobre el desempeño de las capacidades que demuestra el trabajador en sus funciones en el cargo. Además el autor agrega que la apreciación que emite es para mejorar las capacidades del trabajador o para estimularlo por su desempeño sobresaliente.

En toda institución educativa, también se cumple con la evaluación al personal, para esto se programan actividades de monitoreo, los cuales se llevan a cabo de manera interna y externa, los cuales sirven para emitir un informe acerca del desempeño laboral del docente. Además se reporta el informe mensual a la UGEL que es una de las instancias educativas que toma en cuenta las horas laboradas en la institución. Esto sirve para los efectos de pago o descuentos de sus haberes. Schuler (1992). Señala que:

Una evaluación del trabajo realizado por el personal es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc. Está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes,



prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

La evaluación del desempeño laboral se cumple en todas las instituciones, ya que no solo permite conocer el cumplimiento de sus funciones sino que además a partir de los resultados obtenidos se les puede capacitar a aquellos que tengan más necesidades de mejora, por ello es que el Ministerio de Educación programa capacitaciones anuales cada cierto periodo de tiempo. Lo mismo se aplica para directores y docentes.

Chiavenato (2011) afirma que: Al evaluar el desempeño de un colaborador se busca identificar los objetivos de la empresa, para saber si se desempeña adecuadamente, si es necesario darle un tipo de incentivo por su desempeño sobresaliente, o tal vez es necesario capacitarlo más. Siempre cuidando las buenas relaciones entre el supervisor y el trabajador, de tal manera que las metas institucionales no se vean en peligro, sino que se controle los factores que puedan dificultarla.

Al respecto de esta cita, se rescata la afirmación que sostiene que debe existir buenas relaciones entre el supervisor y el trabajador, ya que esto es importante para que no se perciba la evaluación de desempeño como un perseguimiento al trabajador sino como una labor coordinada de monitoreo al personal, para esto se toma en cuenta los criterios propuestos por la mayoría de docentes en la reunión y se escogen a los monitores internos por sus cualidades más destacadas.

### **2.3.3. Dimensión 3. Capacitar al personal**

Silveira (2014) “la concepción de capacitación y de la formación profesional en América Latina está cambiando significativamente, y la formación profesional es concebida, al mismo tiempo, como un hecho laboral, tecnológico y educativo”.

Sus relaciones con aspectos como productividad laboral, grados de competitividad, asignación de salarios, condiciones laborales, clima laboral, empleo y el seguro laboral permiten que se pueda percibir a la capacitación como un factor necesario para cada empresa, ya que afecta los sistemas de trabajo en los países y favorece el desarrollo económico de los empresarios y de los mismos trabajadores. La formación profesional

tanto para hombres y mujeres está cambiando en América Latina, porque lo relacionan a su desarrollo profesional y personal, asegurándoles mejores oportunidades laborales.

Castillo (2009) al hablar de la capacitación a un trabajador se puede comprender que “es una tarea que tiene que asumir la empresa en su política laboral a fin de elevar el desempeño del trabajador, a partir de la actualización de sus conocimientos, desarrollo de sus destrezas y habilidades para aplicarlas en el cargo”.

De lo dicho por el autor se comprende entonces que luego de evaluar el desempeño laboral, surge la necesidad de brindar capacitación al personal docente cuando al finalizar la evaluación de desempeño se observa que hay una diferencia abismal entre lo que hace el maestro y lo que se esperaba que haga al asignarle el cargo. Pero esto solo se puede percibir cuando se ha concluido con la evaluación de desempeño.

De la cita anterior se comprende entonces que las políticas organizacionales que consideran a la capacitación como una actividad que está orientada a mejorar el desempeño, en el fondo resulta siendo beneficiosa no solo para la institución sino también para el docente ya que le brinda las herramientas adecuadas para cumplir mejor su trabajo y mejorar a la vez su calidad de vida. Y pone en ventaja al docente capacitado, ya que, si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente; y si el trabajador se retirara de la organización, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo, porque está capacitado. Castillo (2009).

Según el mismo autor, los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las dos áreas siguientes:

**Inducción:** es la actividad que permite integrar a los nuevos trabajadores a través de una jornada de orientación personalizada sobre cómo debe desempeñarse. Esta tarea está a cargo del área de recursos humanos, ya que ellos son los encargados de orientar y monitorear al nuevo trabajador. Chiavenato (2011).

**Entrenamiento:** Puede entenderse también como jornadas de capacitación y se imparten a las personas que ya vienen trabajando en la empresa, se les capacita y observa en sus mismos puestos tratando de ver que aplique todo lo aprendido y mejore su rendimiento laboral, sin afectar los objetivos trazados por la empresa. Las funciones y formas en que una persona debe desempeñarse deben darse por escrito, para que el trabajador conozca su manual de funciones. Salazar y López. (2006).

Es así que cuando se dan las capacitaciones los beneficiados no solo son las empresas sino que también afecta positivamente a los trabajadores ya que les permite responder de acuerdo al contexto laboral y a las exigencias del puesto, mientras que a la empresa le permite liderar en el mercado, gracias al personal competente con el que cuenta.

#### **2.3.4. Dimensión 4. Remunerar o Compensar al Personal**

Sanz y Sabater (2002) esto viene a ser:

La compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir).

Todo trabajador debe recibir una compensación por el trabajo realizado y dentro de ella podemos mencionar a los planes de atención sobre beneficios sociales que la institución debe tener lista para sus trabajadores, ya que si no les brinda estas atenciones entonces puede presentarse el caso de la insatisfacción laboral, pero si este aspecto se atiende entonces el personal trabaja motivado y permanece más tiempo en la organización.

Dentro de las formas de compensar al personal también se debe mencionar al salario, que viene a ser el dinero con que se le paga al trabajador por las prestaciones realizadas en la institución. El salario viene a ser una forma de compensar financieramente mientras que las prestaciones sociales son beneficios adicionales al salario, estos varían de acuerdo a las leyes laborales vigentes.

Según Chiavenato (2011, p 129) la recompensa financiera puede ser directa o indirecta. Directa es aquella que se le concede al trabajador por los servicios brindados en su puesto, todo esto varía de acuerdo a las horas de trabajo que realiza cada uno, si como también al uso del tiempo de manera óptima, descontándole por los días y horas no laboradas. Hay casos en que se pagan en forma semanal, quincenal y otros mensuales.

Chiavenato (2011, p 131) Indirecta está compuesta por los beneficios sociales, aquellos que se han fijado en el contrato establecido entre el empleador y el empleado. Estas compensaciones indirectas tienen que ver con los planes de beneficios sociales que programa la organización como parte de su política laboral dirigidos a sus trabajadores. Estos muchas veces son reguladas por las normas legales de protección al trabajador que se han fijado en un país, por lo que no le queda nada más que cumplirlas. Estos beneficios sociales están relacionados con el pago de sus vacaciones, sus horas adicionales, sus utilidades y los descansos por salud o maternidad o paternidad.

Al tratar el tema de la compensación o remuneración nos referimos a todas las formas en que un trabajador puede ser remunerado en retribución a su trabajo. Ya que con estas formas de pago puede dar atención y cubrir sus necesidades fisiológicas por ello es de vital importancia percibir las oportunamente y en lo posible acorde con el costo de vida.

#### **2.4. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor**

Ivancevich y otros (1997), dan cuenta que tal como lo observó Mc Gregor en su momento, la conducta del trabajador es un producto de los supuestos, de las actitudes y de las conductas de los gestores respecto al trabajador.

Igualmente Schuler (1992) Chiavenato, plantea que los estilos de administración que moldean a la gestión del talento humano, están influenciados por supuestos implícitos y explícitos sobre la naturaleza de las personas de los cuales se derivan la disciplina y la motivación y también hace referencia a Douglas Mc Gregor quien identificó dos conjuntos de supuestos que denominó Teoría X y Teoría Y. 62

La Teoría X, se refiere al enfoque tradicional que incluye convicciones negativas respecto de las personas e influye en el estilo de administración de los gerentes, moldeándolo con características autocráticas e impositivas.

Sculler (2001) la Teoría X se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano como son: (a) Las personas normales no sienten placer en trabajar y tratan de evitar el trabajo a toda costa. (b) A las personas no les gusta trabajar, muchas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen en alcanzar los objetivos organizacionales. (c) Las

personas normales prefieren ser dirigidas, desean evitar responsabilidades, tienen poca ambición y esperan seguridad por encima de todo. (p. 63)

En la Teoría X predomina la manipulación de las personas, la coacción y el temor; las personas son consideradas indolentes, y perezosas y por lo tanto deben ser dirigidas, coaccionadas y amenazadas para que trabajen, representan recursos inactivos que la administración debe explotar. Asimismo las recompensas cubren solo las necesidades humanas más inmediatas (Maslow & Herzberg); hay desconfianza, el trabajo es impuesto y se debe motivar extrínsecamente a través del pago y medidas de control rigurosas. En general, las personas son consideradas incompetentes, interesadas y aprovechadoras y por consiguiente las reglas son severas, la jerarquía es el orden natural y el temor al castigo es el principal estímulo.

Por su parte la Teoría Y se basa en convicciones positivas que llevan a los gerentes a asumir una posición democrática y consultiva, las cuales son: (a) La aplicación de esfuerzo físico o intelectual en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. (b) Las personas gustan de ejercer autodirección y autocontrol para alcanzar los objetivos con los que están comprometidos. (c) El compromiso con objetivos es una función de las recompensas asociadas a su alcance. (d) Las personas normales aprenden, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades. (e) La capacidad de emplear en gran medida la imaginación, innovación y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente difundida en toda la población. (Schuler, R. 2001, p. 68)

En la Teoría Y predomina el respeto a las personas y a sus diferencias individuales, hay una visión más abierta y humana de las personas y la actividad laboral. Las recompensas cubren todas las necesidades humanas, en especial las de alto nivel. La vida organizacional se estructura para proporcionar condiciones de autorrealización y satisfacción de las personas. Aquí el orden natural es la democracia, el estímulo primordial es el reconocimiento, la autenticidad y los valores sociales son fundamentales, son sagradas la libertad y la autonomía y el resultado esperado es la contribución.

### **2.4.1. Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones Humanas de Likert**

Rensis Likert, citado en Chiavenato, (1989), considera la administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones; y al contrario, en el conjunto de las organizaciones la administración nunca es igual en todas y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de cada organización. Este autor, basado en sus investigaciones, propone una clasificación de sistemas de administración, definiendo cuatro diferentes perfiles organizacionales (perfiles organizacionales de Likert).

Ellos son Chiavenato (1989): “Autoritario coercitivo”: es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización; es el sistema más duro y cerrado. Se caracteriza por un proceso decisorio totalmente centralizado en la cima de la organización; un sistema de comunicaciones bastante precario en sentido verticalmente descendente en donde no existen comunicaciones laterales; ambiente de desconfianza en los subordinados donde las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos y hay énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias que genera un clima de temor y de desconfianza, las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales.

- a. “Autoritario benevolente”: es un sistema administrativo que constituye una variación atenuada del sistema 1. Se caracteriza por un proceso decisorio centralizado en la alta administración que permite pequeñas delegaciones en decisiones de carácter rutinario sujetas a aprobación posterior; un sistema de comunicaciones relativamente precario en donde prevalecen las de sentido verticalmente descendente, aun cuando se manifiestan las comunicaciones ascendentes con carácter retroactivo de las decisiones de la alta gerencia; aun cuando la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia, la organización informal es considerada una amenaza para los objetivos e intereses de la organización; todavía existe énfasis en los

castigos y en las medidas disciplinarias pero con menos arbitrariedad y ofrece algunas recompensas materiales y salariales pero son raras las recompensas de tipo simbólico o social.

b. “Consultivo”: es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad organizacional. Se caracteriza por un proceso decisorio de tipo participativo y consultivo, participativo en razón que son delegadas las decisiones específicas en los diversos niveles jerárquicos los cuales deben orientarse por las políticas y directrices de la alta gerencia y consultivo porque son considerados los puntos de vista y opiniones de los niveles inferiores, en la definición de políticas y directrices que los afectan, todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta gerencia; en el sistema de comunicaciones prevalecen las de sentido verticalmente descendente dirigidas a la orientación y las comunicaciones ascendentes como también las laterales entre los pares; la organización crea condiciones relativamente favorables a una organización informal saludable y positiva y la confianza depositada en las personas más elevada aunque todavía no es completa y definitiva; hay énfasis en las recompensas materiales y simbólicas, aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

c. “Participativo”: es el sistema democrático por excelencia, es el más abierto de todos los sistemas señalados por Likert. Se caracteriza por un proceso decisorio en donde son totalmente delegadas las decisiones a los niveles organizacionales, siendo el nivel institucional quien define las políticas y directrices y controla los resultados, solo en casos de emergencia los altos escalones toman decisiones que están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados; las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización hace inversiones en sistemas de información, los cuales son fundamentales para su flexibilidad y eficiencia; el trabajo se realiza casi totalmente en equipos, las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales, las personas se sienten responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales; hay énfasis en las recompensas notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales y salariales, muy raramente se presentan castigos que son definidos por los grupos involucrados.

Likert destaca que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí y tienen la ventaja de mostrar las diferentes y graduales alternativas que existen para administrar las organizaciones. Igualmente constató en sus investigaciones que en cuanto el estilo de administración utilizado por la organización esté más próximo del sistema 4, tanto mayor serán las probabilidades de que exista alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad.

#### **2.4.2. Teoría de la Complejidad.**

Morín (1998), concibe a la complejidad como un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, que constituyen nuestro mundo fenoménico, presentándose con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre, lo que genera la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto.

Señala este autor que para comprender el problema de la complejidad, hay que saber, antes que nada, que hay un paradigma de simplicidad que pone orden en el universo, y persigue al desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo Uno puede, al mismo tiempo, ser Múltiple. El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción).

Morin E. (1998) señala que: Ella es necesaria, pero debe ser relativizada. Es decir, que acepta la reducción consciente de que es reducción, y no la reducción arrogante que cree poseer la verdad simple, por detrás de la aparente multiplicidad y complejidad de las cosas. Ratifica que la complejidad es la unión de la simplicidad y de la complejidad; es la unión de los procesos de simplificación que implican selección, jerarquización, separación, reducción, con los otros contra-procesos que implican la comunicación, la articulación de aquello que está disociado y distinguido; y es el escapar de la alternativa entre el pensamiento reductor que no ve más que los elementos y el pensamiento globalista que no ve más que el todo.

Agrega que la complejidad, no es solamente la unión de la complejidad con la no-complejidad (la simplificación); la complejidad se halla en el corazón de la relación



entre lo simple y lo complejo porque una relación tal es, a la vez, antagonista y complementaria.

Para él, la idea fundamental de la complejidad no es que la esencia del mundo es compleja y no simple sino que esa esencia es inconcebible. La complejidad es la dialógica orden/desorden/organización. Pero, detrás de la complejidad, el orden y el desorden se disuelven, las distinciones se esfuman. El mérito de la complejidad es el de denunciar la metafísica del orden. Morin (1998).

Al aceptar que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas es una realidad compleja por su carácter de naturaleza múltiple y diversa; por su configuración de elementos disímiles y contradictorios en diferentes unidades; por la presencia de la incertidumbre en el desarrollo de los procesos que en ella se manifiestan y por la concepción de sistema abierto que interactúa con su ambiente, conduce al reconocimiento de la pertinencia.

Morin (1998) indica Los principios de la Teoría de la Complejidad, ellos podrían expresarse de la manera siguiente :

- a. **Principio dialógico.** Este principio permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia a la vez dos términos complementarios y antagonistas como en el caso del orden y el desorden, uno suprime al otro pero, en algunos casos, al mismo tiempo, colaboran y producen la organización y la complejidad.
- b. **Principio de recursividad organizacional.** Este principio considera el proceso recursivo que es aquel en el cual los productos y los efectos son al mismo tiempo causas y productores de aquello que los produce. Esta propuesta derrumba la idea lineal de causa/efecto, de producto/productor, de estructura/superestructura, porque todo lo que es producido reentra sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constitutivo, auto-organizador y auto-productor.
- c. **Principio hologramático.** Este principio concibe la idea de que la parte contiene la casi totalidad de la información del todo, no solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte, y con ello se trasciende al reduccionismo que no ve más que las partes y al holismo que no ve más que el todo. Está estrechamente vinculado a la recursividad y a la dialógica.

Desde la perspectiva de esta teoría, se entiende a la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas como un sistema auto-eco-organizador, es decir, como un todo que se va configurando de manera particular por los procesos individuales que se desarrollan en los subsistemas de la organización y que son coordinados mediante elementos de conexión que permiten alcanzar el mismo objetivo de forma coherente en una constante relación con el ambiente exterior al sistema, pero que a la vez es parte de él mismo.

### **2.4.3. La teoría de los rasgos personales**

En aspectos de liderazgo, es inminente que los rasgos personales influyen de manera determinante en la actuación de una persona. Por lo que sus rasgos tendrán una influencia preponderante en el estilo de liderazgo de la persona en cuestión.

Los rasgos los podemos definir como las cualidades relativamente permanentes y resistentes que muestra una persona en la mayor parte de las situaciones. Es de ahí que distintos autores definen una serie de rasgos personales, que ayudan de cierta forma al liderazgo. Entre ellos podemos mencionar la confianza en sí mismo, una buena capacidad de comunicación, capacidad de negociación, capacidad de trabajo en equipo. Bennis (1995)

### **2.4.4. Teoría de las relaciones humanas**

Elton Mayo junto con sus colaboradores desarrolla en los Estados Unidos la teoría de las relaciones humanas, también conocida como escuela humanística de la administración.

La teoría Neo – Humana – Relacionista. Ya que presenta un nuevo enfoque de la Escuela de las Relaciones humanas con la cual mantiene relación tanto en conceptos como en valores; sin embargo, la filosofía humana conductista señala una perspectiva más amplia sobre la importancia del elemento humano dentro de todos los organismos sociales entre los representantes de esta escuela predominan los psicólogos sociales y aunque tiene antecedentes de Elton Mayo es considerado Kurt Lewin como su fundador y Douglas Mc. Gregor su principal representante Lewin dedicó principalmente su primer estudio a los pequeños grupos y destaca las ventajas en la participación entre los miembros de un grupo de trabajo; ya que su teoría e investigación las desarrolla mediante y con forma a la técnica conocida como

"Dinamica de Grupos" y sus trabajos dieron impulso y origen a numerosos estudios sobre conducta organizacional. Sanz y . Sabater (2002).

#### **2.4.5. El enfoque humanístico**

Chiavenato, (2003) considera a la gestión del talento como:

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. Chiavenato (2003).

En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo Castillo ( 2009).

Esta selección científica se basaba en pruebas durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización. Chiavenato (2003).

No hay duda de lo valiosa que fue la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Además, las profundas modificaciones ocurridas en los panoramas social, económico, político y tecnológico contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración.

Mientras que en los demás países el liberalismo económico típico del siglo XIX pasó, a partir de la Primera Guerra Mundial, a ser sustituido por una creciente injerencia del estado en la economía –con el surgimiento de algunos gobiernos totalitarios (en los cuales la teoría clásica encontraba un ambiente extremadamente favorable) –, en los Estados Unidos se reafirmaban y desarrollaban los principios democráticos. Además, con la Primera Guerra Mundial comienza el declive de Europa centro-occidental en el liderazgo del mundo, y el espectacular ascenso de los Estados Unidos como potencia mundial. Salazar y López (p. 62).

#### **2.4.6. Teoría X de Mc Gregor**

Mc Gregor describió la perspectiva tradicional de la gente en el trabajo como la Teoría X. Sentía que las suposiciones de la Teoría X que algunos gerentes tenían, podían fácilmente conducir a individuos, organizaciones e incluso países a una baja efectividad.

El ser humano promedio tiene un disgusto inherente al trabajo y lo evitará si es posible. Debido a esta característica humana de disgusto al trabajo, la mayoría de la gente debe de ser coaccionada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para hacer que produzca un esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos organizacionales. Gregor (1964).

El ser humano promedio prefiere ser dirigido, quiere evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y quiere seguridad ante todo.

#### **Características**

Las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa. (b)Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades. (c)Es perezoso. (d)Busca ante todo su seguridad. (e)Su única motivación es el dinero.

## **Estilo de dirección**

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

“La teoría está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y bajo el supuesto de que al empleado no le gusta trabajar. Asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo. Las premisas de la teoría X son” (Mc Gregor, 1964, p. 50): (a) Al ser humano medio no le gusta trabajar. (b) Los trabajadores requieren de presión para trabajar. (c) La gente necesita que la controlen y dirijan y para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. (d) El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, (e) El individuo típico tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo.

### **2.4.7. Teoría Y de Douglas Mc Gregor**

Douglas Mc Gregor fue profesor en MIT y Presidente del Antioch College. Él quería formular lo que consideraba una forma más contemporánea de ver a la gente en el trabajo. La perspectiva tradicional era expresada por la Teoría X. Las más modernas suposiciones son descritas en la Teoría Y.

El ser humano promedio aprende, bajo las condiciones adecuadas, no solamente a aceptar, sino a buscar la responsabilidad. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales está ampliamente, no estrechamente, distribuida en la población. Mc Gregor (1964).

Bajo las condiciones de la vida moderna industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solamente son parcialmente utilizadas.

## **Estilo de dirección**

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios

objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

Desller (1979) La teoría Y consideran que los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:(a) No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. (b) Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros. (c) La mejor recompensa es la satisfacción. (d) En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

## **2.5. VARIABLE 2. TRABAJO EN EQUIPO**

### **2.5.1. DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO**

El equipo de trabajo debe constituirse en el aprendizaje bidireccional e institucional de la responsabilidad social. Su eficacia será el resultado del compromiso de sus miembros, los cuales, estarán dispuestos a trabajar en colaboración para disminuir las barreras de sus rutinas defensivas y para el aprendizaje mutuo. En suma, un equipo que toma conciencia de las tensiones internas y externas de la organización, las enfrenta y luego asume decisiones de calidad en el mutuo interactuar.

Hopkins (1998) considera que por esta razón el equipo interactúa entre acciones de centralización y descentralización latentes en el funcionamiento interno de toda organización. Centralización en el sentido de establecer relaciones de coordinación y organización con el fin de promover, delegar y desarrollar acciones de seguimiento a las funciones asumidas en consenso.

Aguilar (2010) la definición al equipo como un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas

relaciones interpersonales. En resumen en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto inter personal.

Estos autores definen de una manera amplia el termino equipo deducimos que este término no solo indica que es una reunión de personas ante un objetivo sino personas comprometidas de manera espontánea, con afinidad entre los miembros, identificadas con su institución, con buenas relaciones interpersonales.

Trabajando en equipo nos permite solucionar problemas con mejor criterio ya que al considerarnos “parte de “hacemos nuestro el problema y buscamos la solución que nos convenga a todos. Como todos están integrados en una sola idea aportan las mejoras ideas. De esta manera en las instituciones educativas el docente de una institución debe sentirse identificado con él debe llevar con orgullo la insignia del colegio que la alberga y como tal aportar ideas buscando alternativas de calidad para nuestros estudiantes.

Robbins (2012) agrega: La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en común problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios. Proporcionar a nuestros estudiantes la educación de calidad que, sin duda, merecen exige que entre las personas que les educamos existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo.

De la cita anterior se comprende que es necesario, como parte de la institución educativa tengamos la capacidad de coordinar y trabajar en equipo, realizando planteamientos en conjunto que beneficie a nuestros educandos. Depende de nosotros los docentes brindar a nuestros estudiantes una educación de calidad, para ello debemos practicar lo que pregonamos, y buscar espacios de coordinación a fin de lograr juntos, padres y comunidad educativa un trabajo de equipo coordinado en bien de nuestros educandos.

Robbins (2012) Somos parte de una institución que trata con niños y jóvenes que están en un proceso de formación; es obligación nuestra enseñarles con el ejemplo la cultura del trabajo en equipo, desarrollando en ellos valores como la responsabilidad del trabajo, el respeto a nuestros semejantes y a sus ideas, la integración al equipo, la identificación y una comunicación clara y objetiva.

Antes de caracterizar al equipo de trabajo es necesario clarificar la diferenciación en el concepto de grupo y de equipo para poder comprender su significatividad.

### **2.5.2. Diferencias entre grupo y equipo**

Un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que interactúan para ejecutar acciones con el fin de alcanzar las metas de una organización. En el grupo predomina la lógica tradicional de mantener la responsabilidad individual, sin interdependencia, como signo necesario de competitividad y profesionalidad.

Opuesto a ello, el equipo está conformado por estos grupos reales que comparten objetivos en una cultura de valores con participación, interdependencia e interacción de aprendizajes tomando decisiones que provocan compromisos hacia el logro de metas comunes: "Un equipo se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables. French (1995).

Las dinámicas de equipo requieren voluntad de empeño, coordinación y dirección para lograr compromisos con el fin de consolidar el apoyo y la responsabilidad social. Por consiguiente, constituye el desarrollo personal de sus miembros como una ventaja competitiva de la gestión de los recursos humanos.

En las dinámicas de grupo sin embargo, existe sólo el interés común. El coordinador o responsable determina distribuir el trabajo en partes iguales, el cual, se entrega para incluirlo en un informe general. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan pero ignorantes en el contexto. French (1995).

El equipo, por el contrario, tiene una meta definida. Se distribuye en base a habilidades y capacidades o permitiendo el desarrollo de éstas y nuevas competencias. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar resultados. El coordinador o responsable es el nexo permanente para organizar y mostrar los avances parciales como los finales a todo el equipo.

Los miembros del equipo se encuentran entonces intercomunicados para apoyarse y colaborar mutuamente. Es decir, si alguien termina su parte, busca ayudar a recolectar información o mejorarla. Esto permite que todos los miembros desarrollen nuevas experiencias de aprendizaje y autoaprendizaje.



Katzenbach (1993) Según muestra la estructura interna base de todo equipo, en los vértices del triángulo podemos observar las consecuencias de sus actuaciones, a los lados las cualidades esenciales para su funcionamiento y en el centro lo que representa cada una de estas cualidades del trabajo en equipo.

En síntesis, un equipo debe constituirse en la interrelación de una serie de elementos interconectados entre sí con sus propias historias, habilidades, emociones y compromisos. Un verdadero equipo suscita y permite la confianza mutua y en colectividad se permite lograr propósitos y metas institucionales.

Katzembach (1993) Por todo esto el equipo busca participar con compromiso sin aprovechar situaciones en la hegemonía de poderes. Las conclusiones y auto evaluaciones son colectivas por lo que las concertaciones de estas coaliciones logran la coherencia de decisiones en la práctica cotidiana.

### **2.5.3. Características fundamentales de los equipos de trabajo**

Isaacs (1991) La dinámica grupal constituye una forma de organizar racionalmente la participación plural de los grupos en una atmósfera de trabajo que posibilite desempeños competentes y adecuados. Por ello, se toma en cuenta tres condiciones para fortalecer sus cualidades básicas: compartir visiones; desarrollar normas internas de convivencia y asumir roles que caracterizan la diversidad e integración del equipo. Ellas permitirán la autodefinición de cada miembro del grupo como parte esencial del equipo y la percepción de una unidad diferenciada de otros.

Característica esencial del equipo de trabajo que permite clarificar el enfoque institucional analizando los nuevos paradigmas y revisando los propios. Busca reconocer las barreras organizativas que no les permiten trascender del paradigma habitual y que mantienen situaciones problemáticas con soslayamientos convencionales sin percatarse de la solución de los mismos.

Se comparte un propósito común de dirigirse hacia una misma dirección, la cual es producto de la concertación de coaliciones en la asunción de una serie de responsabilidades a lograr con el apoyo mutuo. Cada miembro necesita de la colaboración solidaria del otro tomando en cuenta sus capacidades para lograr los mejores resultados.

Según Isaacs (1991); “al referirse a las condiciones básicas para que un equipo pueda obtener logros significativos nos dice”:

- (a) Que se llegue a establecer unos objetivos en común.
- (b) Que haya un reparto de tareas de acuerdo con las capacidades y cualidades de los miembros componentes.
- (c) Que exista un cierto bienestar entre los miembros.
- (d) Que haya alguien que dirija o coordine el trabajo.
- (e) Que exista responsabilidad personal en cada uno de los miembros componentes.

#### **2.5.4. Normas de convivencia**

Prevalece en este apartado las dos posiciones ya referidas en los capítulos anteriores sobre: las rutinas defensivas y el entendimiento productivo.

Para Adair (1978) Ambas conducen a valores organizacionales en coherencia a su enfoque social en dos caminos totalmente diferentes: El primero al mantenimiento y la protección institucional basada en la manipulación, el sometimiento, la obediencia o resistencia al sistema establecido; y el segundo dirigido a la reflexión seleccionando normas de convivencia concertadas en equipo para suscitar comportamientos leales basados en la información refrendada y analítica de los paradigmas.

Desde esta última posición se busca provocar en el equipo de trabajo la sinergia. Es decir, permanecer en sintonía a pesar de las discrepancias y tensiones, compartiendo aprendizajes, superando debilidades, expresando las discrepancias para la coalición, siendo soporte de nuestras fortalezas en un ambiente favorable. En esta dirección será más sencillo y placentero alcanzar las metas estando dispuestos a aceptar y ofrecer ayuda.

Adair (1978) La sinergia permitirá la identificación con los propósitos comunes respetando la diversidad, compartiendo los problemas y trabajos más complejos, mejorando habilidades y capacidades en la aplicación creativa de los talentos y recursos: Proceso sin forma que comparten algunos o todos los miembros de un grupo. Cualquier miembro que, en un momento dado se encontrara desempeñando una función necesaria o efectiva, resultaría el líder del momento.

Resultado de las decisiones de equipo en las que predomina la sinergia es mayor que aquellas decididas en el trabajo grupal individualizado. A través de ella se

promueve la colaboración, el conflicto creativo y el triunfo del equipo. Es a través de la flexibilidad que se podrá permitir compartir nuestros conocimientos y saberes adquiridos en la investigación y la práctica que buscan ser convencionalmente reconocidos.

Según Donnay, Charlier y Cheffert, afirman que: “Formar para la flexibilidad es optar por una formación de los maestros que pretende ayudar a los profesores o futuros profesores a analizar sus prácticas para aprender de ellas. Es también confrontarlas a otras acciones posibles para que puedan elegir la solución que van a adoptar” en la toma de decisiones.

Wolf (2002) Una persona dispuesta a trabajar en equipo será aquella que sabe participar activamente en la toma de decisiones, se esforzará por llevar a cabo las tareas encomendadas, comunicando luego los resultados de su labor espontáneamente a la persona responsable con el fin de colaborar y beneficiar a los demás que integran su propio equipo.

#### **2.5.5. Roles que caracterizan la integración del equipo de trabajo**

Uno de los elementos fundamentales en la estructura del equipo de trabajo es la diversidad, es decir un conjunto de diferencias que podemos observar en un grupo de personas con respecto a las actitudes que reflejan la participación activa en la toma de decisiones. Sean éstas por los estilos de comportamiento, la experiencia de crianza, las expectativas laborales, entre otros.

Wolf (2002) El Equipo debe reconocer estas diferencias e identificar las competencias de cada individuo, escuchar y combinar sus puntos de vista para la resolución de problemas en la toma de decisiones. En la medida en que el grupo respeta su diversidad y posibilita la integración de las decisiones resultarán más coherentes a los propósitos personales e institucionales.

Por ello, las competencias profesionales de cada miembro del equipo, bajo este punto de vista, trascienden al conocimiento técnico que solo hace referencia al hacer y al saber hacer.

Wolf (2002) Engloba una serie de comportamientos personales y de socialización (teorías de uso y de acción) que provocan actuaciones productivas y de compromiso (madurez grupal). “La competencia laboral es la construcción social de

aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida-, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Llamamos Perfil de Competencia Profesional a la integración formativa del trabajo en equipo a las habilidades que se manifiestan en comportamientos que se complementan para lograr un propósito común en las personas que asumen el trabajo en equipo.

Para Wolf (2002) Una persona competente es aquella que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, lo que supone ser capaz de realizar un conjunto de actividades según ciertos criterios deseables, apoyándose en sus propios recursos personales: conocimientos, saber hacer, cualidades, cultura, recursos emocionales, experiencia, y en el equipamiento que su entorno le ofrece (instrumentos, bases de datos.

Entre estas habilidades podemos identificar actitudes personales de cada miembro del equipo manifestadas en acciones y reacciones frente a los sucesos. Así también aquellas actitudes colaborativas y solidarias que permiten lograr el propósito común.

Al respecto Argyris (1993) presenta una síntesis personal de las habilidades interpersonales recomendadas por Argyris, para caracterizar las habilidades de interrelación de sus teorías de acción y de uso en el entendimiento productivo:

- a. Diversidad: Modificar o mantener, por el análisis reflexivo, la propia conducta con el fin de alcanzar en responsabilidad social determinados objetivos cuando surgen dificultades, resistencias o cambios en el entorno.
- b. Cooperación: Aumentar la capacidad de los demás para hacer frente a sus propias ideas, abrir sus mentes y reconocer sus asunciones, prejuicios y temores ocultos reconociendo sus barreras defensivas.
- c. Sinceridad y Veracidad: Animarse a uno mismo y a los demás a decir lo que no saben y no se atreven a contar. Minimizar lo que de otra manera sería objeto de distorsiones y encubrimiento de dicha distorsión. Algunos autores lo identifican como honestidad.
- d. Optimismo: Provocar sinergia, es decir, permanecer en sintonía a pesar de las

discrepancias y tensiones compartiendo aprendizajes para superar las barreras.

- e. Firmeza: Defender su actitud y acompañarla con autorreflexión, información refrendada y evaluación. Aceptar y reconocer los errores.

Esta actitud no hace a la persona vulnerable, le permite corregirlos y superarlos en un aprendizaje bidireccional e institucional convirtiéndose en una fortaleza. Seguridad en sí mismo:

- a. Defender los principios, valores y creencias propios de forma tal que se fomente una evaluación de éstos y anime a los demás a hacer lo mismo. Se identifica Como Integridad.
- b. Liderazgo: Desempeñar una función necesaria o efectiva en un momento dado.
- c. Disponibilidad personal para tomar decisiones en equipo: Percibir los mensajes con claridad, elegir activamente con la sabiduría de la investigación-acción la opción más acertada.
- d. Empatía y exigencia: Capacidad de responsabilidad social que permite la integración y el compromiso para lograr el éxito esperado,
- e. Manejo de Sentimientos: Reconocerse en ideas y sentimientos con el fin de aminorar acciones defensivas como la autoprotección, el encubrimiento y la incompetencia competente.
- f. Autocontrol: Respeto a la capacidad de autorreflexión y auto evaluación de comportamientos para actuar con responsabilidad social.
- g. Confiabilidad: Construir una comunidad de apoyo que permita el crecimiento en el desarrollo profesional. Suscitar la sinergia. Encarar con optimismo y acompañamiento momentos de dificultad y apoyo.
- h. Compromiso: Acciones de concertación y coherencia basadas en una ética profesional que permita el desarrollo de las competencias.
- i. Competencia Personal: Formación de las habilidades técnicas en responsabilidad social y compromiso construyendo sentido y coherencia a las decisiones tomadas.
- j. Responsabilidad en el Trabajo: Participación responsable y consciente de cada miembro para posibilitar los intereses comunes del equipo.
- k. Perseverancia: Participar activamente en consecución de una meta común. Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otros.
- l. Adaptabilidad en el trabajo: Participación responsable producto del consenso y la concertación de normas de convivencia.

- m. Identificación con el Trabajo: Soporte de empoderamiento y responsabilidad ética que permite la comunicación y el ínter aprendizaje para desarrollar acciones de entendimiento productivo adecuado.
- n. Iniciativa en el Trabajo: Comprensión crítica del sentido y significancia de la práctica educativa para el desarrollo de propuestas de cambio.

La madurez del equipo en el ámbito profesional será reflejo de la coherencia de estas actitudes aprehendidas y asumidas en la actuación de sus desempeños. Blanchard, Carew & Paresi-Carew, proponen una clasificación donde se establece una serie de habilidades técnicas-funcionales que posibilitarán toma de decisiones pertinentes. A ella nos suscribimos y en ella se acota reflexiones de las lecturas realizadas en esta investigación:

- a. Claridad de Objetivos: Compartir un objetivo común producto de la autorreflexión de cada integrante sobre su responsabilidad social para lograr el resultado global.
- b. Compatibilidad de Objetivos: Objetivos personales y grupales se integran en programas que confluyen en la solución de problemas para alcanzar el éxito.
- c. Calidad de las Decisiones: Cultura de la organización que implica una forma común de percibir, entender y vivir la pluralidad de la gestión en concertación de coaliciones con niveles de participación de la comunidad para lograr consensos, compromisos y aspiraciones de éxito.
- d. Solución de Problemas: Descubrir en la información refrendada de la investigación-acción la capacidad de aprender de la experiencia.
- e. Competencia Técnica: Habilidades de aprendizaje bidireccional e institucional necesarios para alcanzar los objetivos elegidos, es decir, si los individuos “saben hacer” y “quieren hacer” su trabajo en equipo.
- f. Consecución de Objetivos: Grado o nivel de dedicación del tiempo pertinente, recursos, y actividades para alcanzar las metas.
- g. Normalización de Procesos: Aceptación y actuación de las normas de convivencia en el entendimiento productivo por el equipo. Esto permitirá la coherencia en las concertaciones de coaliciones, la discusión de propuestas de vanguardia y la resolución de problemas para realizar las acciones que contribuyan habitualmente al éxito.

- h. Disponibilidad de Competencias: Interaprendizajes de las competencias y oportunidades de aprendizaje bidireccional e institucional entre los miembros del equipo.
- i. Claridad de Funciones: Responsabilidad social de las atribuciones y tareas de la visión institucional por cada persona que integra el equipo.
- j. Compatibilidad de Funciones: Disminución de las rutinas defensivas de modo tal que las acciones confluyan en alternativas de responsabilidad social en la solución de problemas para alcanzar el éxito personal y escolar consciente de las necesidades y oportunidades que le ofrece su propio contexto.
- k. Compromiso con las decisiones: Coherencia, solidaridad, colaboración y voluntad de empeño de cada integrante del equipo para solucionar los problemas. Desarrolla la identidad del equipo.
- l. Participación: Comportamiento que refleja la coherencia en la toma de decisiones con la visión y la misión de la escuela. El equipo se beneficia con las habilidades de todos. Los miembros se comprometen en el cumplimiento de los objetivos del equipo.
- m. Confianza/satisfacción: Construir una comunidad de apoyo que permita el crecimiento en el desarrollo profesional. Creer que los miembros pueden contar unos con otros en el cumplimiento de sus compromisos. Permite asumir riesgos, ensayar nuevas ideas y tomar mayores iniciativas.
- n. Comunicación: Actitud abierta a la confrontación constructiva de puntos de vista, juicios o afirmaciones donde los integrantes son honestos con los demás, comparten la información refrendada para el aprendizaje y aminoran las filtraciones, rutinas defensivas y la censura negativa que provoca la ceguera institucional. (Palomo 2000, p. 65)

El comportamiento asumido para el aprendizaje al asumir estas habilidades permitirá alcanzar el nivel de integración y cohesión del equipo o grupo de trabajo y nos permitirá entender el desarrollo del equipo de trabajo de manera eficiente y su participación activa en la toma de decisiones en la medida que asuman con la debida madurez en el equipo como se va consolidando.

Así podemos distinguir etapas de formación de los equipos de trabajo en las cuales se van asegurando las experiencias interactivas del proceso de aprendizaje organizacional de sus miembros en diferentes espacios de tiempo.

Según Mitchell, son cuatro los elementos esenciales que intervienen en este proceso, dos de ellos se ubican en lo cognitivo y los otros dos en lo afectivo. Los dos primeros vinculados con el aprendizaje sobre el conocimiento del grupo y su diversidad; los otros dos restantes a todo el proceso de afirmación de los miembros como equipo para su propia integración Mulford (1998)

## **2.6. Dimensiones del trabajo en equipo**

### **2.6.1. Dimensión 1: Cohesión de los miembros**

Sobre la cohesión de los miembros de un equipo Robbins (2012) afirma:

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

En las organizaciones laborales y las instituciones educativas para que haya cohesión entre sus miembros, las personas que trabajan en ella deben mostrar ese deseo personal de quererse integrar a un trabajo en conjunto, a conversar y coordinar tareas con los demás, en bien de la institución, y hacerlo por iniciativa propia, porque así le nace hacerlo, porque se siente parte del equipo y no que este en el equipo de manera obligada y que haga las cosas como puede y bajo estilos o formas diferentes.

Es menester que para lograr la capacidad de cohesión, característica del equipo, se debe compartir e interactuar cotidianamente a fin de fortalecer lazos de amistad con reglas claras de convivencia a fin de que permanezca el respeto ante alguna diferencia.

Robbins (2012) agrega: Algunos ejemplos sobre este tipo de cohesión son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, serviría para diferenciarlos de los demás. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta muy bueno realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas o debilidades. Es decir que una vez que conozcan cuáles son fortalezas, cada uno deberá trabajar con ella para contribuir en el grupo, y así todos conocerán cuál es su mayor habilidad y por eso destacará.



Se deduce de la cita anterior que los miembros de un equipo deben sentirse parte de él y elaborar un símbolo que los identifique ayuda a este objetivo. Cada institución educativa cuenta con una insignia y este es el logotipo que hace sentir a los docentes que son parte de este gran equipo, dentro de este gran equipo hay sub equipos como las diferentes áreas, entonces se debe motivar a que diseñen un logotipo que las diferencie de las otras. Por otra parte, como parte del reconocimiento de las habilidades de cada miembro del equipo es necesario que se realicen actividades que permita conocerse mejor, de esta manera el equipo se integra y lograría potenciar su desempeño.

Robbins (2012) sobre la cohesión de los miembros agrega:

Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales. Para desempeñarse con eficacia, un equipo requiere tres tipos de aptitudes diferentes. La primera es que necesita personas con experiencia técnica. La segunda es que incluya gente con aptitud para resolver problemas y tomar decisiones a fin de que sea capaz de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y hacer elecciones competentes. Por último, los equipos necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras aptitudes personales.

Se comprende que es necesario conocer las capacidades de cada miembro del equipo, a cada uno se le delegará responsabilidades conociendo sus potencialidades, de allí que es necesario realizar actividades de integración a fin de lograr un clima de apertura que muestre las competencias con las que se cuenta. Esto permitirá alcanzar los objetivos trazados en un menor plazo. El desempeño de un equipo no es sólo la suma de las aptitudes individuales de sus miembros. Sin embargo, éstas fijan los parámetros de lo que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se desempeñan en un equipo.

### **2.6.2. Dimensión 2: Cumplimiento de normas**

Sobre el cumplimiento de normas dentro de un equipo Robbins (2012) afirma:

Todos los grupos han establecido normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un

individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas. Cuando son por acuerdo y aceptadas por el grupo, las normas actúan como un medio para influir en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos.

Se comprende entonces que un equipo no puede trabajar sin antes haber establecido sus normas internas, ya que gracias a ella se regulan y evalúan los comportamientos de los grupos. Por eso en las instituciones educativas existe el reglamento interno, norma que la rige y que es elaborada por todos los docentes en pleno, teniendo en cuenta nuestras propias características y el contexto, pero, está sujeta a las normas superiores como es la Constitución política, Ley general de educación, resoluciones y disposiciones del órgano de control interno de la unidad de Gestión Educativa Local.

Los docentes estamos inmersos de manera obligatoria en la Ley de reforma Magisterial N° 29944 el cual establece deberes, derechos, estímulos, sanciones entre otros, claramente establecidos, con herramientas que continuamente evalúa, y monitorea el desempeño docente, como son el Manual del desempeño docente por tanto los docentes bien informados conocemos nuestras responsabilidades y alcances.

Así como las instituciones educativas cualquier otra organización siempre existen normas por cumplir, además en ella se establecen las sanciones y estímulos a los que puede acceder un trabajador, por lo tanto, solo basta con tenerlas bien definidas para que el equipo trabaje bien.

Sobre el establecimiento de normas dentro de un equipo de trabajo, Robbins (2012) agrega: Es probable que la más común sea la norma de desempeño en toda empresa u organización. No es raro que los grupos de trabajo socialicen con sus integrantes, cómo hacer el trabajo, qué nivel de producción deben lograr, el nivel de tardanza apropiado, los días que puede faltar, las sanciones y reconocimientos a su desempeño, etc. Estas normas son poderosas en extremo y afectan el desempeño de los empleados.

Coincido con el autor sobre la afirmación que hace, al decir los miembros de los grupos de trabajo socializan a fin de establecer lineamientos de desempeño, todos esos alcances de nivel de producción que deben lograr, el nivel de tardanza apropiado, los días que puede faltar, las sanciones y reconocimientos a su desempeño, se enmarcan dentro del reglamento interno. Otra norma es que los docentes se reúnan

periódicamente según el nuevo marco curricular, el cual ha establecido las fechas para las reuniones en el año lectivo en número de cuatro, al cual llamamos jornada escolar. Para evaluar bimestralmente como se ha ido desarrollando lo planificado al inicio de año, informar al pleno que alternativas de solución se han aplicado frente a una problemática priorizada u otro.

Aunque casi siempre en los centros de trabajo (como por ejemplo las instituciones educativas particulares o privadas, inciden mucho en difundir otras normas adicionales) también importantes, como el rol de turno para las formaciones, los tipos de vestimenta a usar en cada estación, el rol de limpieza de los padres de familia, el rol de los aportes entre otros.

En las instituciones educativas estatales todo lo correspondiente al currículo se encuentra normado en el Diseño Curricular Nacional, últimamente modificado con la Resolución Ministerial 199 – 2015 MINEDU, el cual deberá diversificarse según lo exige la norma teniendo en cuenta las características individuales de todos los estudiantes, así como la diversidad del contexto.

### **2.6.3. Dimensión 3: Liderazgo y estructura**

Sobre el liderazgo y cómo debe organizar a su equipo de trabajo, Robbins (2012) precisa:

Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer el jefe del grupo, qué características debe reunir como ejemplo para el resto y que reparta con equidad la carga de trabajo. Además, deben llegar a un acuerdo sobre las condiciones del trabajo, la forma en que deben hacerlo y cómo se ajustan a las responsabilidades individuales íntegras, por esto se habla de liderazgo y estructura del equipo. Esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo.

Cada equipo cuenta con un líder, este debe reunir los requisitos indispensables de un buen líder, debe contar con la capacidad de delegar funciones equitativamente, para que los miembros no se sientan que a uno se les cargan más responsabilidades que a otros y empieza el malestar, debe ser un buen negociador, y tener las reglas claras entre los miembros del equipo. En las instituciones educativas el líder es el director y los miembros que en este caso son los docentes, aceptan la designación de su liderazgo por la entidad superior que es la Unidad de Gestión Educativa Local, merito que

alcanza a razón de sus logros. Los docentes absorben muchos de los deberes que es común asuman los gerentes educativos. Sin embargo, este al representar a la institución educativa es responsables de la misma, por tanto se administra hacia fuera (en lugar de hacia dentro) del equipo.

Según Robbins (2012) sostiene “como parte de un grupo, usted desea que el resto lo acepte. Pero para ello usted conversa con su líder, puede ser el director, dentro de una organización y los pequeños líderes que siempre tienen poder serían los coordinadores o jefes de unidad de cada área”.

Se comprende entonces que en toda organización laboral existe un estatus o línea de mando por cumplir. Es así que en las instituciones educativas el director es nuestro gran líder, luego están los subdirectores de cada nivel, los coordinadores de área, en las aulas tenemos a los alcaldes escolares a los regidores, cada uno ejerce un poder de mando. Es necesario establecer relaciones de cordialidad entre el líder y los miembros del equipo, ello conllevará a trabajar en un clima armonioso y más propicio para lograr un equipo de alto rendimiento. Dependerá del liderazgo que ejerza ante los miembros para que así sea.

Robbins (2012) agrega “la capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo. La gente cuyas contribuciones son críticas para el éxito del grupo también suele poseer un estatus elevado”.

Con esto el autor nos quiere decir que todos los que integran a un grupo deben cooperar y no esperar que los demás trabajen por él, esto sería actuar sin responsabilidad y estar con pocas motivaciones laborales. El contribuir al logro de metas hace de la persona una persona admirable.

Según la UNESCO (2012) nos dice sobre liderazgo: El equipo que oriente el proceso cuenta con un liderazgo reconocido por la comunidad educativa. Si bien el compromiso de trabajo es colectivo, es necesario que quede establecido un papel de liderazgo que oriente y monitoree todo el proceso. Generalmente, ese equipo puede estar dirigido por el director o una persona especializada en el tema de gestión.

Se comprende que el líder es una persona que conoce su rol, debe promover la cohesión del equipo, organizarlo, delegar funciones. El Director de la institución educativa es representante legal y responsable directo de la organización,

planificación, ejecución y monitoreo o evaluación de las actividades. Por ende, debe tener conocer las potencialidades de cada uno de los miembros de su equipo.

#### **2.6.4. Dimensión 4: Clima de confianza y comunicación**

Sobre el clima de confianza al interior de un equipo de trabajo, Robbins (2012) precisa:

La confianza es fundamental para el trabajo en equipo, los miembros confían en su par, esto les permite trabajar tranquilos y no estar vigilantes de la actitud de los demás integrantes. Es fundamental por tanto la confianza, el dialogo asertivo, la comunicación fluida entre los miembros del equipo.

En este sentido se comprende que la confianza es primordial, sin confianza no se podría delegar responsabilidades, por ello se dice que un equipo es una conducta aprendida, una cultura de responsabilidades de cada uno de los miembros. Para ello se debe establecer una buena comunicación interpersonal de cada miembro del equipo, con un lenguaje sencillo y claro, sin las barreras propias de la comunicación para que permitan coordinar acciones para el desarrollo de cualquier aspecto.

Los equipos de trabajo o grupos cooperativos vienen a ser equipos de personas que conviven dentro de una cultura: valores, roles y normas; en virtud de la cual son interdependientes, e interactúan para lograr objetivos comunes dentro de su organización fortaleciendo una visión compartida que les da identidad, posibilidad de tomar acuerdos sociales y reflexionar constantemente sobre su práctica pedagógica, formándose así para ser mejores maestros. De la comunicación asertiva oportuna y coordinada, dependerá el éxito y logro de metas o el fracaso institucional.

### **2.7. Teorías del trabajo en equipo**

#### **2.7.1. Modelos de la competencia de trabajo en equipo**

Beaudin (1996) indica: La mayoría de las investigaciones realizadas sobre el concepto de trabajo en equipo, lo definen como un constructo multidimensional. Se han dado múltiples clasificaciones, dando lugar a similitudes y diferencias entre ellas tanto en cuanto al número de dimensiones, como también al nombre de cada una de ellas y existen ciertas dificultades para llegar a un acuerdo en la conceptualización de las dimensiones que configuran la competencia de trabajo en equipo.

La revisión de la literatura relacionada con el trabajo en equipo permite constatar desde diferentes perspectivas y los diversos ángulos de análisis de la consideración de los componentes pertinentes en la determinación de un marco definitivo y abierto de la competencia, en tal sentido los diferentes enfoques representativos de la competencia del trabajo en equipo se asumen desde un punto de vista individual, que a continuación se presentan, y que permitirán una mayor comprensión del constructo teórico. Entendiendo como modelo aquel arquetipo digno de ser imitado que se toma como pauta o modelo a imitar. Es por este motivo que se escogen los modelos más representativos y citados de las últimas dos décadas.

### **2.7.2. Análisis de los modelos sobre el trabajo en equipo**

Por ser la ausencia de consenso entre autores una de las principales características en la caracterización de la competencia que estudiamos, observamos la necesidad de analizar sus fundamentos, así como las coincidencias y discrepancias entre las distintas formulaciones.

A modo de síntesis presentamos en distintas tablas la extracción de los aspectos que se consideraron fundamentales para el estudio tanto de las bases epistemológicas que fundamentarían las concepciones como las estructuras que las articularían. Presentamos en formato tabla los modelos más representativos utilizando en cada una de ellas aspectos distintos de estudio, se tuvieron en cuenta tres apartados. En un primero se hace referencia a las fuentes bibliográficas utilizadas por los autores para la definición de los modelos. Un segundo apartado donde se especifican los criterios que utilizaron para su creación y en un tercero donde se tiene en cuenta la categorización utilizada para la estructuración del modelo. Campion (1994).

Para ello partiremos de cómo fue realizado el análisis de la competencia. Por un lado Stevens 1994, analizaron el sistema de conocimientos, habilidades y capacidades que asumen las personas en el trabajo en equipo de manera eficiente.

También las habilidades de las personas que según ellos pueden influenciar más en la gestión del equipo, en vez de las características más estables de la personalidad. El segundo punto clave que tuvieron en cuenta fue las situaciones del trabajo en equipo, partiendo desde una perspectiva donde el propio miembro del equipo tenía una concepción mucho más amplia, que no era tan solo ese conjunto de conocimientos,

habilidades y actitudes requeridos para el puesto de trabajo, sino que implicaba más unas necesidades sociales e interpersonales. Campion (1994).

Y para finalizar, el tercer punto clave fue centrarse en el individuo, por este motivo lo que pretendieron con su investigación es complementar la literatura existente hasta el momento, la cual no tan solo había analizado el equipo como un sistema, sino también, como una entidad global. En este caso ellos pretendieron estudiar cuales eran los requisitos o necesidades que tenía cada uno de los componentes para poder llegar a trabajar en equipo de una manera eficaz.

MODELOS	FUENTES	CRITERIOS
Stevens et Campion (1994)	Revisión de la literatura (hasta 1993).	Se centró con mayor énfasis en KSA (knowledge, skills and Atituds) que en la personalidad Obvian los aspectos técnicos de la competencia para el trabajo Mayor importancia en el individuo que en el equipo
Cannon Bowers et al. (1995)	Revisión de la literatura y extracción de 130etiquetas de las habilidades del trabajo en equipo	El trabajo en equipo es multidimensional La naturaleza del equipo es diferente según el entorno
Baker et al. (2005)	Parten de los modelos de Cannon-Bowers et al, 1995; O'Neil et al., 1997; Stevens et Campion, 1994; considerando que son los más completos hasta el momento	2 o más modelos citan las mismas dimensiones La investigación constata una relación positiva entre la competencia y el rendimiento Competencias a nivel individual
Rousseau et al. (2006)	Resumen y análisis de la literatura existente que habla de los comportamientos de equipo. Excluye artículos que hablen de comportamientos contraproducentes y realiza análisis de 29 trabajos publicados entre 1984-2005	Investigaciones que se centran en el trabajo en equipo dentro de las organizaciones Investigaciones que citan el trabajo en equipo con dos o más dimensiones Trabajo en equipo productivo Comportamientos del trabajo en equipo (individuos)

**Fuentes, criterios y estructura de los modelos.**

A partir de estos tres puntos argumentados por los investigadores, pretendieron determinar una taxonomía a partir de la revisión, análisis y comparación de las teorías existentes hasta el momento, para poder definir y determinar cuáles eran las implicaciones prácticas en relación al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que tenía que desarrollar cada individuo.

Por otro lado, Cannon-Bowers et al. (1995) realizaron una revisión de la literatura existente hasta el momento sobre la competencia de trabajo en equipo con el objetivo de llegar a un consenso para definir las etiquetas de las dimensiones de la misma competencia. Ellos afirmaban que el concepto era multidimensional, y por este motivo es tan difícil analizarlo y definirlo. La naturaleza de los equipos es diferente y

este hecho también implica un grado más de complejidad, ya que varían en función del entorno y los factores situacionales que tienen incidencia en la actuación del equipo.

## **2.8. Marco conceptual:**

### **1. Las recompensas laborales:**

“Griffin (2010) Cuando un empleado alcanza un alto nivel de desempeño, las recompensas se vuelven importantes inductores para que prosiga su desempeño en ese nivel. Las recompensas pueden ser externas (bonos, vacaciones pagadas, etcétera) o internas (sentimiento de logro, orgullo por el cumplimiento y sentimientos de éxito (p.29)

### **2. Administración educativa:**

Chiroque (2012) define “Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de medios y personas que forman una institución educativa. La administración se refiere a la búsqueda y logro de los objetivos, todos somos administradores en nuestra propia vida y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana” (p.47)

### **3. Ambiente de Trabajo:**

“Es el factor esencial en el rendimiento humano; por lo que es necesario que el hombre no trabaje más de los límites de sus resistencias y condiciones ambientales adecuadas” Robbins (2012)

### **4. La institución educativa:**

Chiroque (2011) Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir servicios educativos para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

### **5. Gestión administrativa:**

Gibson (2011) “Es una función que conlleva planificar, organizar, dirigir y controlar los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Es un enfoque funcional, que trata de



racionalizar las tareas gerenciales, en todos los niveles jerárquicos de la organización. Es un esquema operativo de la gestión de personal. Es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración; mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (p.102)

#### **6. Desempeño laboral:**

Louffat (2012) Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones. (p.109)

#### **7. Procesos estratégicos:**

Louffat (2012) sostiene “Gestionan la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización, y la relación de ésta con el entorno, siendo los responsables de analizar las necesidades y condicionantes, para a partir de todo ello y del conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para asegurar la respuesta a esas necesidades y condicionantes. Permiten definir y desplegar las estrategias, políticas y objetivos de la organización”.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es básica porque se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad.

- **Diseño de investigación:** El diseño de investigación es No Experimental de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:
  - a. Diseño No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se describe y se analiza su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.
  - b. Transversal, porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis del nivel o estado de las variables, mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo.

##### 3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación significativa entre la gestión escolar y la calidad de trabajo en equipo de los miembros de la I.E de la RED Lives.

#### 3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable 1: Gestión escolar

Variable 2: Calidad de trabajo en equipo docente

#### 3.3. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

##### 3.3.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

###### **Gestión escolar**

Chiavenato (2009) considera a la gestión escolar “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección. La formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”.

## **Trabajo en equipo**

Aguilar (2010) la definición al equipo como un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto inter personal. (p.36).

### **3.3.2. DEFINICIÓN OPEERACIONAL**

Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que la gestion escolar referida en el trabajo de calidad del equipo docente de la RED Educativa Lives, distrito de Unión Agua Blanca, Provincia San Miguel, departamento Cajamarca.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla N° 01.**

*Operacionalización de Variables*

VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
VI: Gestión Escolar	Reclutamiento de personal D1	Trabajo coordinado Armonía entre los miembros  Metas compartidas	1-2- 3-4	Cuestionarios 01
	Evaluación al personal D2	Distribución de responsabilidades Cumplimiento de deberes Respeto a las normas.	5-6	
	Capacitación al personal D3	Respeto al líder Organización de equipos Empoderamiento del equipo	7-8	
	Remuneración. Al personal D4	Comunicación empática Confianza y compañerismo Expresión de afecto	9-10	
VD: Trabajo de calidad en equipo	Cohesión de los miembros D1	Perfil óptimo para cubrir un determinado puesto.	1-2-8	Cuestionarios 02
	Cumplimiento de normas D2	Apreciación sistematizada Evaluación de las competencias Evaluación de las capacidades	2-6	
	Liderazgo y estructura	Capacitar y preparar con equidad de género Actualización de sus conocimientos	3-7	
	Clima de confianza y comunicación D4	Comprensión desalarios.  Incentivos económicos.	4-9- 10	

**FUENTE:** Elaboración por la investigadora.

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Investigación sustantiva, está orientada a resolver problemas facticos, su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que plantean, en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento, con el objeto de contribuir en las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicada, su ámbito de ejecución y desarrollo es la realidad social y natural Carrasco (2009).

Asume dos niveles investigativos: La Investigación Sustantiva y la Investigación correlacional, donde la primera describe o presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que se estudia (variables) y la segunda busca encontrar una relación o asociación entre los hechos y fenómenos (variables) que se investiga tienen determinadas características, estas dos investigaciones son secuenciales, ya que no se puede explicar lo que antes no se ha identificado o conocido (Carrasco, 2009, p. 34).

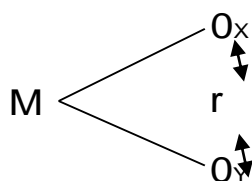
#### **3.4.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

El diseño no experimental de corte transversal correlacional, tienen como objeto describir relaciones entre dos o más variables de un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlaciones. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables de un tiempo determinado. Hernández y Sampieri (2008)

Es correlacional, porque busca identificar probables relaciones de influencia entre variables y sus dimensiones medidas, con la finalidad de observar la dirección o grado en que se relacionan las variables de la investigación (Hernández, Sampieri; 2008; p. 158)

La presente investigación tiene un diseño no experimental, atendiendo a que las variables en estudio no son manipuladas. Sólo existe la observación del hecho en su condición natural, sin intervención del investigador. Asimismo, podemos decir que es de carácter transversal, atendiendo a que se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único, y del tipo de investigación, donde la gráfica de estudio sería lo siguiente:

El diseño de investigación se ilustra en el siguiente esquema:



Donde:

M = Muestra de docentes de las instituciones de la Red educativa

O = Observación.

X = Gestión educativa

Y = Trabajo de calidad en equipo

r = Relación entre variables.

### 3.5. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Según Hernández, et al. (2010) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones que se deben establecer con claridad con la finalidad de delimitar los parámetros muestrales”.

La población objeto de estudio está constituido por 60 docentes de la I.E. de la Red Educativa Lives, donde las I.E que lo conforman son: 821381 La Pauca, 82857 Lives, I.E.S. “Lives”, I.E.I. N° 173 Lives, I.E. Tayal y la I.E “Compuerta”.

#### Tabla 2.

*Población de Trabajadores en estudio.*

AREA	Personal
Dirección	04
Sub direcciones	02
Docentes	54
<b>Total</b>	<b>60</b>

FUENTE: RED EDUCATIVA LIVES

**Muestra:** La muestra obtenida para la presente investigación ha sido conformada por toda la población por el número reducido de trabajadores con que se contaba en la Red donde se han observado las variables de estudio. La muestra ha sido de población censal.

Según (Hernández, Fernández & Baptista 2010) “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un número determinado de unidades extraídas de una población por medio de un proceso llamado muestreo, con el fin de examinar esas unidades con detenimiento”.

**Muestreo:**

Con respecto al muestreo ha sido de tipo no probabilístico

Según. Hernández, Fernández y Baptista, (2010), en el muestreo no probabilístico la elección de los elementos que conforman la muestra no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. El procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad.

**Tabla 3.** *Muestra de estudio.*

AREA	Personal
Dirección	04
Sub direcciones	02
Docentes	54
Total	60

FUENTE: RED EDUCATIVA LIVES

**3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y PROCEDIMIENTO DE DATOS**

**Técnicas.** Se aplicará el instrumento la encuesta para conocer y comparar el grado de interés por la Gestión del talento humano y equipos de trabajo docente.

**Instrumentos:** Cuestionario para la Primera variable: Gestión Escolar consta de 20 ítems.

Para la segunda variable: Trabajo de calidad en equipo consta de 20 ítems El cuestionario consta de 20 ítems para cada variable, el instrumento es confiable y fue aplicado a 60 sujetos de grupos seleccionados de la muestra y es válida ya que fue respondida en forma libre y confidencial sin alterar los resultados.

Para la medición se ha utilizado la escala de ítems politómicos, que consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios codificados con 5, 4,3,2,1; ante los cuales se solicita la reacción (Siempre, Casi siempre, (Casi Nunca, Nunca) de los individuos sobre la adecuación de del talento humano y equipos de trabajo docente. Hernández, Sampieri (2008).

La validez del contenido se aprobó mediante: El análisis lógico de los ítems que responde a la operacionalización de las variables y la estructura del instrumento. La mayor parte de los estudios empíricos se refieren a test de conocimientos y aptitudes, pero se tratan también algunas escalas que miden constructos actitudinales y de personalidad y es de prever que el campo se vaya extendiendo en este sentido en el futuro. Gómez, (1997).

Se estudió cada uno de los ítems buscando la concordancia y coherencia con los objetivos del tema de investigación y en función a sus variables e indicadores. La validez de los instrumentos se ve reflejada en que el total de los cuestionarios fueron aplicados correctamente y sin errores que puedan llevar a dudar de la veracidad de los datos.

### **3.7. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

**3.7.1. Validez** Se recibió el apoyo de especialistas de la UGEL San Miguel del área de gestión pedagógica, docencia, quienes aportaron para mejorar el contenido de los instrumentos de investigación.

La validación, dentro de este marco se le adjuntó como anexo la matriz de consistencia de la validación y evaluación, matriz de consistencia del proyecto de tesis, instrumento de investigación (cuestionario y prueba de evaluación).

#### **3.7.2. Confiabilidad**

Para establecer la confiabilidad del cuestionario de adecuación de los indicadores del liderazgo directivo y el desempeño docente, se aplicara a una muestra piloto de 20 Docentes de la Red Educativa Lives, distrito de Unión Agua Blanca, provincia San Miguel. Una vez que sean tabulados los datos procesados, de ellos la sumatoria, desviación estándar, la varianza y el promedio de cada uno de los ítems del test, finalmente para obtener el coeficiente de cada test se aplicó la fórmula del Alpha de cronbach utilizada para instrumentos con



ítems politómicas, para establecer la validez y confiabilidad de la adecuación de los indicadores de la gestión educativa y el equipo de calidad de trabajo docente.

Instrumentos:

Los instrumentos serán dos cuestionarios, uno por cada variable, los cuales se detallan a continuación:

### **Encuesta sobre Toma de decisiones**

Ficha Técnica

Nombre original: “Instrumento de medida sobre Gestión Educativa”

Autora: Prof. Deissy Liliana Acuña Montoya– Estudiante de la UNC.

Duración: 15 minutos

Aplicación: Docentes de las I.E de la Red Educativa Lives

Significación: Se trata de cuatro factores o dimensiones que se evalúan en la variable.

Reclutar personal (5 ítems)

Evaluar al personal (5 ítems)

Capacitar al personal (5 ítems)

Remunerar al personal (5 ítems)

### **Encuesta sobre Trabajo en Equipo**

**Ficha Técnica.** Nombre original: “Instrumento de medida de Trabajo de calidad en Equipo”

Autora: Prof. Deissy Liliana Acuña Montoya– Estudiante de la UNC

Duración: 15 minutos

Aplicación: Docentes de las I.E de la Red Educativa Lives.

Significación: Se trata de cuatro factores o dimensiones que se evalúan en la variable.

Cohesión de los miembros (5 ítems)

Cumplimiento de normas (5 ítems)

Liderazgo y estructura (5 ítems)

Clima de confianza y comunicación (5 ítems)

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así y su fórmula para calcular es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

No es confiable de	1 a 0
Baja Confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

**Tabla 4**

*Estadísticos de fiabilidad*

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
--	------------------	-----------------

---

<b>K:</b>	El número de ítems
-----------	--------------------

---

$\sum S_i^2$ :	Sumatoria de Varianzas de los Ítems
----------------	-------------------------------------

---

$S_T^2$ :	Varianza de la suma de los Ítems
-----------	----------------------------------

---

<b>A</b>	Coficiente de Alfa de Cronbach
----------	--------------------------------

---

<b>Gestión Educativa</b>	<b>.840</b>	<b>20</b>
<b>Trabajo de calidad en equipo</b>	<b>.919</b>	<b>20</b>

El valor obtenido de alfa de cronbach es 0,948 para ambas variables de estudio siendo este valor es un valor alto y que indica que el cuestionario tiene alta consistencia interna. El Alpha de cronbach se utiliza para los elementos de carácter politómico, porque en la escala de Likert tiene cinco valores.

<b>Muy Baja</b>	<b>Baja</b>	<b>Regular</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Elevada</b>
<b>0.0 -0.20</b>	<b>0.21 – 0.40</b>	<b>0.41 – 0.60</b>	<b>0.61 – 0.80</b>	<b>0.81– 100</b>

### **3.8. MÉTODOS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Procedimiento para la prueba de hipótesis:

Se introducirá las variables y los datos a la Base de Datos del Paquete Estadístico SPSS.

Se obtendrán los estadísticos descriptivos de la media muestral. Se obtendrán las tablas y gráficos estadísticos (como la gráfica de barras). Se analizará la distribución de muestreo para la prueba para determinar:

Como nuestra muestra es grande entonces se usa métodos estadísticos para muestras grandes. En nuestro caso se aplicará la prueba Estadística de Pearson.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADO Y DISCUSIÓN**

En el capítulo que se expone a continuación se presentan los resultados obtenidos de la Encuesta aplicada a 60 docentes de la Red Educativa Lives, Unión Blanca, San Miguel – Cajamarca

El elemento de acopio de datos usado en el presente trabajo de investigación fueron dos encuestas , en relación con el tema de investigación.

Las cuales fueron procesadas y analizadas en relación a los objetivos del trabajo de investigación.

Se utilizó la Estadística descriptiva para precisar los objetivos 1 y 2. Y para explicar el objetivo 3 se utilizó la prueba estadística: “ Correlación de Pearson “ a fin de determinar la asociación que existe entre las diferentes dimensiones de la Gestión Escolar y el Trabajo de calidad en equipo docente.

Para el análisis de datos recolectados, usamos el software Excel 2013 y el software estadístico SPSS v. 17, los cuales nos permitieron obtener tablas, porcentajes, indicadores estadísticos, como se detalla a continuación:

## 4.1 ANALISIS POR DIMENSIONES:

VARIABLE 1: GESTIÓN ESCOLAR

VARIABLE 2: TRABAJO DE CALIDAD EN EQUIPO DOCENTE

**Tabla 01: Indicadores Estadísticos**

	GESTIÓN ESCOLAR				TRABAJO DE CALIDAD EN EQUIPO DOCENTE			
	Reclutamiento de personal	Evaluar personal	Capacitar personal	Remunerar al personal	Cohesión de los miembros	Cumplimiento de normas	Liderazgo y estructura	Clima, confianza, comunicación
n	60	60	60	60	60	60	60	60
Media	3.6	3.8	3.4	3.6	3.6	3.8	3.5	3.9
Mediana	3.8	3.7	3.4	3.6	3.8	4.0	3.5	4.0
Moda	3	4	4	4	3	4	4	4
D. estándar	0.63	0.56	0.55	0.62	0.63	0.62	0.63	0.64
Rango	2	2	3	3	2	3	3	3
Mínimo	3	3	2	2	3	2	2	2
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5
P25	3	3	3	3	3	3	3	4
P50	4	4	3	4	4	4	4	4
P75	4	4	4	4	4	4	4	4

Fuente: Aplicación de encuesta

El software SPSS v. 20, arrojó los siguientes resultados:

**En la variable Gestión Escolar** sobresale la dimensión: Evaluar personal con un valor medio de 3.8, le siguen a continuación Reclutamiento de personal y remunerar al personal con 3.6 cada uno, y finalmente se ubica capacitar al personal con 3.4.

**En cuanto a la variable Trabajo de calidad en equipo docente**, podemos indicar:

La dimensión que sobresale es el Clima, confianza y comunicación con valor medio de 3.9, le sigue a continuación, Cumplimiento de normas con un valor promedio de 3.8, Cohesión de los miembros con 3.6 y finalmente Liderazgo y estructura con 3.5.

## 4.2 NIVEL DE LA GESTIÓN ESCOLAR POR DIMENSIONES

Tabla 02

Gestión Escolar			
		Frec.	%
Reclutamiento de personal	Aceptable	28	46.7
	Bueno	32	53.3
	Total	60	100.0
Evaluar personal	Aceptable	18	30.0
	Bueno	42	70.0
	Total	60	100.0
Capacitar personal	Malo	2	3.3
	Aceptable	30	50.0
	Bueno	28	46.7
	Total	60	100.0
Remunerar o compensar al personal	Malo	4	6.7
	Aceptable	13	21.7
	Bueno	43	71.6
	Total	60	100.0

Fuente: Aplicación de encuesta

De los resultados obtenidos podemos indicar:

**En la dimensión Reclutamiento de personal** el nivel que sobresale es el de **Bueno** con el 53.3%.

**En la dimensión Evaluar personal**, sobresale el nivel **Bueno** con 70%.

**En la dimensión Capacitar personal** sobresale el nivel **Aceptable** con el 50%.

**En la dimensión Remunerar o compensar al personal**, el 71.6% se ubican en el nivel de **Bueno**.

### 4.3 NIVEL DE TRABAJO DE CALIDAD EN EQUIPO DOCENTE POR DIMENSIONES

Tabla 03

Trabajo de calidad en equipo docente			
		Frec.	%
Cohesión de los miembros	Aceptable	28	46.7
	Bueno	32	53.3
	Total	60	100.0
Cumplimiento de normas	Malo	4	6.7
	Aceptable	19	31.7
	Bueno	37	61.6
	Total	60	100.0
Liderazgo y estructura	Malo	4	6.7
	Aceptable	26	43.3
	Bueno	30	50.0
	Total	60	100.0
Clima , confianza y comunicación	Malo	4	6.7
	Aceptable	11	18.3
	Bueno	45	75.0
	Total	60	100.0

Fuente: Aplicación de encuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos indicar lo siguiente.

**En la dimensión Cohesión de los miembros** el 53.3% se ubican en el nivel de **Bueno**.

**En la dimensión Cumplimiento de normas** el 61.6% de encuestados alcanzar manifiestan estar en un nivel de **Bueno**.

**En la dimensión Liderazgo y estructura**, los docentes indicar encontrarse en un nivel de **Bueno** en un 50%.

**En la dimensión Clima, confianza y comunicación**, la mayoría de docentes encuestados se ubican en el nivel **Bueno** ( 75% ).

#### 4.4 RESULTADOS POR ITEMS : GESTION ESCOLAR

**Tabla 04**

**Usa los medios pertinentes en la convocatoria del concurso.**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	23	38,3
Casi siempre	33	55,0
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** La encuesta de la gestión escolar indica que, en un porcentaje mínimo de 38,3% casi nunca se usa los medios y que el 55.0 % indicó que casi siempre usa los medios, quedando un 6.7 % que siempre se usa los medios, esto nos hace afirmar que se necesita reforzar el trabajo con los medios pertinentes de gestión y de esta manera despertar interés por su trabajo utilizando los medios para una gestión de calidad.

**Tabla 5**

**Se promueve una evaluación justa y sin parcialización de los evaluadores.**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	8	13,3
Casi siempre	43	71,7
Siempre	9	15,0
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** El Ítem N° 2 indica que la gestión escolar promueve una evaluación justa, los resultados demuestran que el 13.3 % indica que casi nunca se cumple y el 71.7 % que casi siempre y el 15 % siempre, esto nos demuestra que se tiene que reforzar la promoción de la evaluación pertinente y real, es decir se debe llegar a entender la evaluación como una cultura y convivir con ella, hasta determinar su importancia en la gestión de calidad.



**Tabla 6**

**Se construye la ficha de evaluación con la participación de todos los docentes.**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	12	20,0
Algunas veces	9	15,0
Casi siempre	35	58,3
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** Indica que la gestión escolar promueve una evaluación justa, los resultados demuestran que el 20 % indica que casi nunca se cumple y el 58,3 % que casi siempre y el 6,7 % siempre, esto nos demuestra que se tiene que reforzar la promoción de la evaluación pertinente y real, es decir se debe llegar a entender la evaluación como una cultura y convivir con ella, hasta determinar su importancia en la gestión de calidad.

**Tabla 7**

**Cuentan con instrumentos adecuados para monitorear y evaluar el trabajo del docente.**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	4	6,7
Casi siempre	23	38,3
Siempre	33	55,0
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** La encuesta de la gestión escolar referida a los instrumentos, arroja un porcentaje mínimo de 6.7% casi nunca se aplica los instrumentos y que el 38,3 % indicó que casi siempre se aplica los instrumentos, esto nos hace afirmar que se cuenta con los instrumentos adecuados para la supervisión y evaluación docente, y el 55 % indican que siempre se cuentan con instrumentos.

**Tabla 8**

**Se les brinda un plan de capacitaciones y perfeccionamiento profesional de manera regular que eleve su rendimiento laboral.**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3,3
Casi nunca	11	18,3
Casi siempre	39	65,0
Siempre	8	13,3
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** Se indica que, 18,3% casi nunca se les brinda un plan de capacitación, un 65 % casi siempre, 13.3 % siempre y un porcentaje 3,3% nunca se les brinda un plan de capacitación esto nos hace afirmar que se necesita reforzar el rendimiento laboral a través de la capacitación oportuna y permanente, tal como se refleja en la dimensión de capacitación que fortalece las capacidades del personal.

**Tabla 9**

**Las capacitaciones son novedosas e innovadoras para cada especialidad o nivel.**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3,3
Casi nunca	40	66,7
Casi siempre	15	25,0
Siempre	3	5,0
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** Se indica que, 66.7 % casi nunca se les brinda un plan de capacitación, un 66,7 % casi siempre, 5.0 % siempre y un porcentaje 3,3% nunca se les brinda un plan de capacitación esto nos hace afirmar que se necesita reforzar el rendimiento laboral a través de la capacitación oportuna y permanente, tal como se refleja en la dimensión de capacitación que fortalece las capacidades del personal.

**Tabla 10**

**Se brindan algún tipo de estímulo al docente que tenga mejor desempeño.**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3,3
Casi nunca	38	63,3
Algunas veces	7	11,7
Casi siempre	10	16,7
Siempre	3	5,0
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** Se indica que un 63,3% casi nunca, brindan estímulos a los docentes, a diferencia de un 16.7 % que indican que casi siempre y 5.0 % siempre. afirmando que se necesita estimular al docente. para un mejor desempeño.

**Tabla 11**

**Se reconoce en acto público al docente que ha sobresalido durante el año lectivo.**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	6	10,0
Casi siempre	45	75,0
Siempre	9	15,0
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** Se indica que un 10 % casi nunca brindan un reconocimiento a los docentes, a diferencia de un 75% que indican que casi siempre y 15 % siempre. afirmando que se necesita estimular al docente para un mejor desempeño.

#### 4.5 RESULTADOS POR ITEMS : TRABAJO DE CALIDAD EN EQUIPO DOCENTE

**Tabla 12**

Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	23	38,3
Casi siempre	31	51,7
Siempre	6	10,0
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** La encuesta arroja como resultado que el 51,7% Casi siempre, se acostumbra a trabajar en equipo en la I.E en cambio el 38,3% indican que casi nunca, esto nos hace afirmar que existe un adecuado trabajo en equipo en la I.E. Lo que nos lleva a determinar que se debe trabajar en equipo puesto que da mayores resultados y satisfacciones en un grupo de personas trabajar en equipo.

**Tabla 13**

Se eligen a los miembros de manera coordinada

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	8	13,3
Casi siempre	40	66,7
Siempre	12	20,0
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** La encuesta arroja como resultado que el 66,7 % Casi siempre, se acostumbra a trabajar en equipo en la I.E en cambio el 13,3 % indican que casi nunca, esto nos hace afirmar que existe un adecuado trabajo en equipo en la I.E. Lo que nos lleva a determinar que se debe trabajar en equipo puesto que da mayores resultados y satisfacciones en un grupo de personas trabajar en equipo.

**Tabla 14**

<b>Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	12	20,0
Algunas veces	9	15,0
Casi siempre	34	56,7
Siempre	5	8,3
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** La encuesta arroja como resultado que el 56,7% Casi siempre, se acostumbra a trabajar en equipo en la I.E en cambio el % indican que casi nunca, esto nos hace afirmar que existe un adecuado trabajo en equipo en la I.E. Lo que nos lleva a determinar que se debe trabajar en equipo puesto que da mayores resultados y satisfacciones en un grupo de personas trabajar en equipo.

**Tabla 15**

<b>Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	4	6,7
Casi siempre	22	36,7
Siempre	34	56,7
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** La encuesta arroja como resultado que el 36,7% Casi siempre, Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades en la I.E en cambio el 6,7 % indican que casi nunca, y siempre 56,7 % esto nos hace afirmar que se asignan tareas en equipo en la I.E. Lo que nos lleva a determinar que se debe trabajar en equipo puesto que da mayores resultados y satisfacciones en un grupo de personas trabajar en equipo.

**Tabla 16****Se elige a un líder o responsable por cada equipo.**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3,3
Casi nunca	11	18,3
Casi siempre	38	63,3
Siempre	9	15,0
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** Los resultados de la tabla 16 arroja como resultado que el 63,3% se elige a un líder de equipo y en un porcentaje del 18.3% casi nunca siempre, esto nos indica que existe un líder responsable de cada equipo es decir se trabaja sin ningún líder.

**Tabla 17****El líder establece con su equipo los criterios de evaluación.**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3,3
Casi nunca	40	66,7
Casi siempre	14	23,3
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** La gestión escolar promueve una evaluación justa, los resultados demuestran que el 66,7 % indica que casi nunca se cumple y el 23,3 % que casi siempre y el 6,7 % siempre, esto nos demuestra que se tiene que reforzar la promoción de la evaluación pertinente y real, es decir se debe llegar a entender la evaluación como una cultura y convivir con ella, hasta determinar su importancia en la gestión de calidad.

**Tabla 18**

**Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales.**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	11	18,3
Algunas veces	8	13,3
Casi siempre	26	43,3
Siempre	15	25,0
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** Los resultados de la tabla 18 arroja como resultados los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales el porcentaje del 18.3% casi nunca, casi siempre 43,3 % y siempre 25%, esto nos indica que existe un líder responsable de cada en equipo de manera parcial.

**Tabla 19**

**Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés.**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	12	20,0
Algunas veces	9	15,0
Casi siempre	34	56,7
Siempre	5	8,3
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** Los resultados de la tabla 19 arroja como resultado que el 56,7% se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés. El 20 % casi nunca y siempre 8,3%, esto nos indica que es importante reunirse para tratar temas de interés.

**Tabla 20**

**Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo.**

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	4	6,7
Casi siempre	22	36,7
Siempre	34	56,7
Total	60	100,0

Fuente: Aplicación de encuesta

**ANÁLISIS DISCUSIÓN:** Los resultados de la tabla 20 arroja como resultado que el 6,7% casi nunca, casi siempre 36,7% y siempre 56,7% esto nos indica que comunicación interpersonal al interior del equipo.

#### **4.6 ANALISIS DE CORRELACION DE PEARSON**

En esta sección se trata de analizar y medir el grado de asociación que existe entre la Gestión Escolar y el Trabajo de calidad en equipo docente

Se hizo uso de la herramienta estadística: El coeficiente de correlación de Pearson, que brinda una idea como las variables se asocian o se relacionan.

#### **Tabla 21: Correlaciones**

Se puede observar en la tabla adjunta, que existe en mayor o menor grado asociación entre las dimensiones de ambas variables.

Haciendo notar que las correlaciones más significativas se dan en aquellas que están sombreadas, donde el valor de  $r > 0.5$ , en los demás casos la correlación es poca, en este caso se hace necesario establecer estrategias adecuadas a fin de mejorar la relación entre gestión escolar y el trabajo de calidad docente.



			GESTION ESCOLAR			
			Reclutamiento de personal	Evaluar personal	Capacitar personal	Remunerar al personal
TRABAJO DE CALIDAD EN EQUIPO DOCENTE	Cohesión de los miembros	Correlación Pearson	1,000	0,688	0,366	0,366
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,004	0,004
		N	60	60	60	60
	Cumplimiento de normas	Correlación Pearson	0,818	0,678	0,453	0,454
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	60	60	60	60
	Liderazgo y estructura	Correlación Pearson	0,645	0,468	0,588	0,220
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,091
		N	60	60	60	60
	Clima , confianza y comunicación	Correlación Pearson	0,687	0,746	0,274	0,487
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,034	0,000
		N	60	60	60	60

Se puede observar en la tabla adjunta, que existe en mayor o menor grado asociación entre las dimensiones de ambas variables.

Haciendo notar que las correlaciones más significativas se dan en aquellas que están sombreadas, donde el valor de  $r > 0.5$ , en los demás casos la correlación es poca, en este caso se hace necesario establecer estrategias adecuadas a fin de mejorar la relación entre gestión escolar y el trabajo de calidad docente.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA PEDAGÓGICA

#### PRESENTACIÓN

Una de las principales causas de que la escuela peruana y de manera específica en nuestra provincia de San Miguel no logre sus objetivos es la carencia de líderes en gestión pedagógica y en gestión institucional. No tenemos aún los líderes que nuestras escuelas necesitan para ser conducidas en función de las demandas y necesidades específicas que le vienen del contexto local, regional, nacional e internacional. Las propuestas de innovación constituyen la visión de futuro de una comunidad educativa que ha planteado objetivos y planificado una ruta para mejorar la educación.

Cada docente es un líder en su aula. Como líder debe desarrollar al máximo sus capacidades **personales, sociales y profesionales**. En lo profesional debe afirmar su rol de docente líder desarrollando novedosas y exitosas experiencias pedagógicas de aprendizaje - enseñanza -evaluación, estimulando el aprendizaje crítico, reflexivo y creativo de sus estudiantes, haciendo uso de novedosos medios, materiales, aplicando nuevos métodos, estrategias y técnicas, produciendo materiales educativos innovadores, estimulantes, retadores, creando un clima placentero y favorable para el aprendizaje. La innovación es una excelente oportunidad para generar esos dos tipos de líder que tanta falta le hacen a nuestras escuelas, sobre todo a la escuela pública.

En la medida en que la innovación va madurando y logrando sus frutos se va afirmando como una escuela líder y se va dando el paso de maestros líderes a escuelas innovadoras líderes que es a lo que aspiramos.

Se podría decir que cada docente debe ser un líder, cada escuela debe tener un equipo que lidera los procesos y proyectos de innovación y cada escuela innovadora debe convertirse en una escuela líder.

## **PROPUESTA PEDAGÓGICA**

### **I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. DRE : Cajamarca
- 1.2. UGEL : San Miguel
- 1.3. RED EDUCATIVA : Lives

### **II. FUNDAMENTACIÓN:**

Para el presente año el Ministerio de Educación se propone implementar un conjunto de acciones para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Los bajos rendimientos de los estudiantes de educación básica regular se han explicado habitualmente que se debe a las deficiencias en la formación inicial de los maestros y su desempeño en el aula. En realidad son muy pocos los profesores los que dentro de su labor pedagógica hacen uso de diferentes estrategias, ya sean estrategias para la organización de los aprendizajes, estrategias para desarrollar procesos cognitivos y pedagógicos, tal vez porque no cuentan o desarrollan un programación anual oportuna y pertinente que este en función de las necesidades e intereses de los estudiantes y que responda a la demanda de los padres de familia. Todavía se observan en las aulas que existen maestros y maestras que trabajen con el enfoque tradicional, solo hacen uso de la memoria, se centran solamente en el desarrollo de contenidos pero no desarrollan procesos cognitivos. Estas deficiencias en el proceso de formación docente se manifiesta de algún modo en el bajo rendimiento de los estudiantes, como lo demuestran los resultados de la prueba ECE que se viene ha aplicado desde el 2004.

Nuestros estudiantes presentan dificultades en comprensión de textos como en habilidades lógico matemáticas.

Ante esta situación tan alarmante el Ministerio de Educación inicia como medida de emergencia la Movilización Nacional por la Mejora de los Aprendizajes en donde compromete a cada uno de nosotros peruanos para asumir compromisos dentro del rol que nos corresponde. De esta manera el Perú en su conjunto se une para mejorar los aprendizajes de los estudiantes por que todos somos consientes que una buena educación genera oportunidades, igualdad y crecimiento.

En tal sentido la presente propuesta plantea un conjunto de alternativas para fortalecer las capacidades personales, sociales y profesionales de los docentes; y elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes y así poder llegar a la meta trazada al 2016 por el MED, 55% en comprensión de textos y el 35% en matemática.

Mi propuesta de formación docente está centrada en el acompañamiento crítico, reflexivo y valorativo puesto que el Acompañamiento Pedagógico es un proceso sistemático y permanente que tiene como objetivo interactuar con el docente fortaleza y docente de aula acompañado, para proponer la reflexión sobre su práctica pedagógica, las cuales nos van a permitir la toma de decisiones oportunas y pertinentes con el objetivo de elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes y por ende mejorar su formación profesional.

Es una propuesta participativa porque involucra a todos los actores del sistema educativo en todas las etapas de la formación desde la planificación, ejecución y evaluación.

Esta propuesta de formación docente es abierta y flexible porque está sujeta a ser modificada según las necesidades e intereses de los docentes y estudiantes.

## **1. OBJETIVOS:**

### **GENERAL:**

Fortalecer las capacidades personales, profesionales, sociales y culturales de los directivos y docentes enmarcados en un enfoque crítico reflexivo, que permita mejorar su la labor pedagógica y por ende elevar el nivel de aprendizajes de los estudiantes.

## **2. ESPECÍFICOS:**

- Fortalecer las prácticas pedagógicas en los directivos promoviendo un clima favorable para el aprendizaje a nivel institucional.
- Promover el adecuado desempeño pedagógico del docente que incida favorablemente en el desarrollo de las competencias de los niños y niñas de educación primaria.
- Involucrar a los padres y madres de familia en el acompañamiento y apoyo en el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas.
- Promover la participación de las autoridades y actores locales en la atención prioritaria de las necesidades educativas de los estudiantes en la Gestión Local.

- Promover el uso del campo virtual en los directores y docentes como herramienta importante para fortalecer su práctica profesional.
- Realizar las GIAs con el directivo y los docentes de cada institución focalizada para refuerzo escolar, organizar las jornadas y encuentros familiares.
- Fortalecer el desarrollo de sus capacidades personales, sociales y profesionales de tal manera que le permitan interactuar de manera positiva con sus estudiantes, familias y comunidad con apertura a la diversidad cultural e inclusión educativa, evidenciándolas en: **un mejor desempeño pedagógico, mayores aprendizajes de sus estudiantes y la participación activa de las familias.**
- Orientar al diseño y elaboración de herramientas necesarias que nos permitan contar con una programación anual pertinente.
- Orientar procesos de estrategias de matemática y comunicación en función a las debilidades detectadas en los estudiantes.
- Promover la organización de una escuela caracterizada por la participación democrática de sus actores y centrada en los aprendizajes de sus estudiantes.
- Conducir hacia la reflexión pedagógica de los docentes sobre el quehacer educativo y tomar decisiones pertinentes.
- Orientar una mejor relación de la escuela con la comunidad, fortaleciendo la función social de la escuela y reconociendo la comunidad con un importante actor socio educativo

## **RESULTADOS EN NUESTROS ESTUDIANTES**

- ✓ Estudiantes que demuestran emprendimiento, creatividad y capacidad innovadora en la resolución de problemas aritméticas.
- ✓ Estudiantes lectores competentes y habituales.
- ✓ Son productores de textos.
- ✓ Construyen relaciones de respeto y colaboración a través del aprendizaje.
- ✓ Estudiantes críticos, analíticos y reflexivos.
- ✓ Estudiantes que valoran su propio saber cultural.

## CONCLUSIONES

De la interpretación de resultados, antecedentes de estudio, teorías, objetivos, se infieren las siguientes conclusiones:

- Con respecto a la **variable Gestión Escolar** , la dimensión Evaluar Personal sobresale con una media de 3.8 puntos. Se observa además un valor semejante en la dimensión Clima, confianza y Comunicación de la **variable Trabajo de calidad en Equipo docente** con una media de 3.9 puntos, lo que indica existe una tendencia a posesionarse en la opción **Casi siempre**. ( Tabla 1 ).
- Igualmente podemos advertir que los valores de mayor incidencia se ubican en la opción de 4 puntos. ( valor modal ) ( Tabla 1 ).
- En todas las dimensiones de las **dos variables en estudio** , las respuestas del 50% de encuestados se ubican entre las opciones de 3 y 4 puntos ( Tabla 1 ).
- Con respecto a la **variable Gestión Escolar** sobresale las dimensiones Remunerar y Evaluar al personal con 71.6% y 70% respectivamente ( tabla 2)
- Con respecto a la **variable Trabajo de calidad en equipo docente**, los resultados muestran que la dimensión Clima, confianza y comunicación sobresale con el 75% de encuestados ( Tabla 3 )
- Las correlaciones más significativas se dan entre: Cohesión de los miembros y reclutamiento de personal (  $r = 1.00$  ), cohesión de los miembros y Cumplimiento de normas (  $r = 0.818$  ), Clima , confianza , comunicación y Cumplimiento de normas (  $r = 0.873$  ), Clima , confianza, comunicación y Evaluar personal (  $r = 0.746$  ) ( Tabla 21 )

## SUGERENCIAS

Las sugerencias están en relación a los resultados de la investigación y es como sigue:

1. A los directivos de la Red educativa de Lives deben tener en cuenta la gestión escolar en el compromiso afectivo trabajo de calidad en equipo docente con valor agregado en la gestión escolar eficiente y dentro de una cultura de organizacional de calidad, por ello se sugiere que el trabajo se difunda a nivel de la Educación Básica Regular de nuestro país y sirva como un orientador de la gestión de calidad.
2. Al Ministerio de Educación sugerir el trabajo de la gestión escolar con el compromiso de continuidad del trabajo de calidad en equipo en los procesos de continuidad de políticas de reconocimiento e incentivos para motivar procesos de mejora de las capacidades del personal de las Instituciones educativas.
3. Al Gobierno Regional de Cajamarca, que promueva y monitoree los trabajos realizados en la temáticas de gestión escolar, para promover una movilización colectiva y colegiada que impacte en el cambio de actitud en los directivos de la Región.
4. Se sugiere a la Ugel San Miguel que implemente un nuevo enfoque de gestión escolar basado en la calidad educativa que promueva la capacitación, liderazgo, remuneración y liderazgo en la labor docente para obtener los objetivos y metas educativas



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adair, G. (1978), *Administración Gestión organizacional*. México: Pearson.
- Arévalo (1997), *Administración educativa*. Perú: Editorial San Marcos.
- Bennis, et al; (1995), *Administración y gestión*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2008), *Metodología de la investigación*. México D.F.: Pearson
- Beaudin, T. (1996), *Gestión administrativa*. Argentina: Grijalva Buenos Aires.
- Campion, F. (1994), *Las Relaciones Humanas*, España: Pearson.
- Castillo, S. (2012), *La gerencia, tareas, responsabilidades y práctica*. Argentina: El ateneo.
- Chiavenato, I. (2011), *Administración de Recursos Humanos: El Capital humano de las organizaciones*. Distrito Federal, México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1987), *Teoría General de la Administración*. Brasil: Mc Graw-Hill,
- Chiavenato, I. (2005), *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw-Hill,  
Colombia.
- Chiroque, L. (2009), *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México DF: Mc Graw-Hill.
- Cisneros, F. (2007). *compromisos organizacionales de los profesores de comas y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas”*
- Cortez, D. (2012), *Elementos de Administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Dessler, Gary & Varela, R. (2004), *Administración de recursos humanos*. México:  
México
- Dessler, G. (1978), *Organización y administración*. Argentina: El ateneo, Buenos Aires.
- Díaz, F. & Rodríguez, A. (2010). *Selección y formación de personal*. Granada: Universidad de Granada.

- Espinoza, D. (2015) en su tesis titulada *Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de una institución laboral*, Perú en la ciudad del Cusco.
- French, R. (1995), *Las organizaciones: Comportamiento organizacional, estructura y procesos*. México. Mc Graw Hill – Irving.
- García, N. (2011), en su investigación titulada “*Estrategias organizacionales para el desarrollo y mantenimiento del talento humano en los liceos de la parroquia Coquivacoa*”. Ciudad de Maracaibo Venezuela
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donelly, J. (2011); *Las organizaciones: comportamiento, estructura, proceso*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Gonzales, M. & Olivares, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos: Diversidad – Caos*. Distrito Federal, México: Cecsá.
- Gubman, M. (2000), *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Colombia: Legis.
- Hernández, Fernández & Baptista, (2010) “*Metodología de la investigación*”. México: Mc Graw-Hill/interamericana editores, s.a.
- Hernández Sampieri, Roberto- Fernández Collado, Carlos- Baptista Lucio, Pilar (2006), *Metodología de la Investigación*. México: S.A. de CV.
- Isaacs, S. (1991), *Elementos de Administración*. México: Mc. Graw Hill, México,
- Katzenbach, W. (1993), *Psicología Organizacional: El comportamiento del Individuo en la Organización*. México: Oxford.
- La Torre, M. (2012) realizó la siguiente investigación titulada: “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”. Tesis Doctoral en la Facultad de Psicología en la Universidad de Valencia- España.
- López, R. (2010), En su tesis titulada: *gestión del talento humano y compromiso organizacional de los docentes, para optar el grado de Magister en Educación en la Universidad de Huamanga, Ayacucho*

- Martín, C. (2011), realizó un trabajo de investigación titulada: “*Gestión del talento humano y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*”
- Maslow A. (1998), *El magnament*, editorial Paidós. Buenos aires argentina 223 páginas
- Martínez, C. (2013), en su investigación titulada “optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas”, para optar el grado de Doctor en la universidad de Trujillo Lima Perú
- MINEDU (2004), *Ley General de Educación*. Lima, Perú: Minerva.
- MINEDU, (2012), *Ley de Reforma Magisterial*. Lima – Perú: Minerva
- Mora, L. (2008), en su investigación titulada “propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CTN sistemas de información S.A.”, para optar el grado de magister en la pontifica universidad javeriana-Bogotá
- Mc Gregor, D. (1999), *El lado humano de las empresas*. Madrid - España: MC GRAW-HILL.
- Morin, E. (1998), *Los siete saberes necesarios de la educación*, Lima Perú: Derrama Magisterial.
- Mulford, E. (1998), *Administración. Teoría y Práctica*. México Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (1994), *Administración. Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Prieto, B (2013), *En su tesis titulada; gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín Colombia.
- Poder legislativo (1993), *La constitución política del Perú de 1993*. Perú:Minerva
- Puchol, L. (2003), *El libro de las habilidades directivas. La comunicación* . Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=TRDGGIuq7ekC&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo+segun+autores&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=TRDGGIuq7ekC&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo+segun+autores&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Reoyo & López (2012) realizaron una investigación titulada “La gerencia educativa y el equipo de trabajo en la IE Rosa de Santa María del distrito de Breña” en la Universidad Nacional Federico Villareal de la ciudad de Lima
- Robbins, S. (2012) *Fundamentos del comportamiento organizacional*. España: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez I. (2008) *El modelo de trabajo en equipo*. Recuperado de [http://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4\\_1.pdf](http://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4_1.pdf)
- Silberman & Hansburg; (2001), *Gestión administrativa*. Argentina: Grijalva Buenos Aires.
- Silveira (2014) *Aptitudes del directivo de centros docentes*. Perú Centro de estudios Ramón Areces. S.A.
- UNESCO. (2012) *Liderazgo directivo de trabajo en equipo*. América latina.
- Werner y Campbell** (1970), *Competencias de la gestión educativa*. Mexico: Mac Graw-Hill Interamericana.
- Werther & Davis (2012) *Comportamiento organizacional*. México: Mac Graw-Hill Interamerica.
- Wolf, (2002), *Diseño organizacional de un centro educativo en su planificación y organización*.

# **ANEXOS**

## ENCUESTA 01 GESTIÓN ESCOLAR

**FINALIDAD:** El presente cuestionario está dirigido a los docentes, con el objetivo de Determinar la relación entre Gestión Escolar y el logro de calidad del trabajo en equipo docente en las I.E. de la RED Educativa de Lives, distrito de Unión Agua Blanca, provincia San Miguel, Región Cajamarca en el año 2016.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X según el nivel de importancia de cada uno de los ítems que se presentan a continuación:

Siempre 4444	Casi Siempre 434	Algunas Veces 424	Casi Nunca 41				
DIMENSIÓN	ITEMS			1	2	3	
Reclutamiento de Personal	01: Usa los medios pertinentes en la convocatoria del concurso.						
	02: Se promueve una evaluación justa y sin parcialización de los evaluadores.						
	03: Se dan a conocer los criterios de evaluación con los que se seleccionará al nuevo docente						
	04 Se toma en cuenta la formación y la experiencia del personal a integrarse a la institución.						
	05: La selección del personal toma en cuenta las competencias, capacidades y aptitudes profesionales.						
Evaluar Personal	06 Se construye la ficha de evaluación con la participación de todos los docentes.						
	07: Cuentan con instrumentos adecuados para monitorear y evaluar el trabajo del docente.						
	08 Le solicitan su planificación y sesiones de clase con anticipación.						
	09: Se comunica al personal docente los estándares de desempeño laboral						
	10: Se comunica al personal las fechas que será monitoreado.						
Capacitar Personal	11 Se les brinda un plan de capacitaciones y perfeccionamiento profesional de manera regular que eleve su rendimiento laboral.						
	12 Las capacitaciones son novedosas e innovadoras para cada especialidad o nivel.						
	13: Se les certifica a los docentes por su participación en las capacitaciones.						
	14: Existe política de asesoría y sistema de interaprendizaje institucional.						
	15: Existe preocupación por parte de los directivos por la actualización de los docentes de la I.E.						
Remunerar o Compensar al Personal	16: Se brindan algún tipo de estímulo al docente que tenga mejor desempeño.						
	17: Se reconoce en acto público al docente que ha sobresalido durante el año lectivo.						
	18: Existen beneficios sociales que son reconocidos para los docentes.						
	19: Se otorga incentivos económicos por las horas extras trabajadas (horas adicionales)						
	20: El personal directivo emite resolución directoral que estimula al personal docente.						

## ENCUESTA 02 LOGRO DE CALIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO

**FINALIDAD:** El presente cuestionario está dirigido a los docentes, con el objetivo de Determinar la relación entre Gestión Escolar y el logro de calidad del trabajo en equipo docente en las I.E. de la RED Educativa de Lives, distrito de Unión Agua Blanca, provincia San Miguel, Región Cajamarca en el año 2016.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X según el nivel de importancia de cada uno de los ítems que se presentan a continuación:

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca
444	434	424	41

DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4
Cohesiones de los Miembros	01: Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa				
	02: Se eligen a los miembros de manera coordinada				
	03: Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos.				
	04: Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo.				
	05: Se trabaja en función a metas colectivas.				
Cumplimiento de normas	06: Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro				
	07: Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades				
	08: Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido.				
	09: Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo.				
Liderazgo y estructura	10: Se establece un manual de normas para el equipo.				
	11: Se elige a un líder o responsable por cada equipo.				
	12: El líder establece con su equipo los criterios de evaluación.				
	13: Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo.				
	14: Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo.				
Clima y confianza y comunicación	15: Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director de la I.E.				
	16: Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales.				
	17: Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés.				
	18: Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo.				
	19: Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones.				
	20: Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales.				