

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA



**“ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA
INSTITUCION EDUCATIVA MIRAFLORES DE LA CIUDAD DE LIMA”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO

KAREN RUBY ALIPÁZAGA ARZOLA

CALLAO, 2019
PERÚ

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Karen Ruby Alipazaga Arzola' with a large '2' at the end.

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO DE APROBACIÓN

La presente tesis fue sustentada por la señora bachiller ALIPÁZAGA ARZOLA KAREN RUBY ante el JURADO DE SUSTENTACIÓN DE TESIS conformado por los siguientes Profesores Ordinarios:

MIEMBROS DEL JURADO

DR. CARLOS ALEJANDRO ANCIETA DEXTER	PRESIDENTE
DR. JULIO CÉSAR CALDERÓN CRUZ	SECRETARIO
MG. JEANETTE NAZARIA ESTRADA CANTERO	MIEMBRO
MG. WIMPPER DANIEL MONTERO ARTEAGA	MIEMBRO

ASESOR: DR. OSCAR JUAN RODRÍGUEZ TARANCO

Tal como está asentado en el Acta N°026, Libro N°1 con fecha de aprobación de Tesis 17 de octubre del 2019, para obtener el Grado Académico de Maestro en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano de conformidad con lo establecido por el Reglamento de Grados y Títulos aprobados con Resolución de Sustentación de la Sección de Posgrado: N° 088-2019-CD-UPG- FIQ-UNAC.

DEDICATORIA

A mi hijo Kenneth y mi esposo Juan por todo su apoyo, empuje y consejos para poder seguir adelante con mis metas. A mi papá y a mi mami querida que siempre me apoyaron con sus oraciones, por todo el amor, paciencia y comprensión.

ÍNDICE

	PAG.
TABLAS DE CONTENIDO	05
TABLAS DE GRÁFICOS	09
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Determinación del problema	17
1.2 Formulación del problema	18
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.4 Justificación	20
II.MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes del Estudio	21
2.2 La Institución Educativa Miraflores de la Ciudad de Lima	
2.2.1 La Historia de la Institución Educativa Miraflores	26
2.2.2 El Trabajo en Equipo y su Importancia	29
2.2.3 La Comunicación y el Trabajo en Equipo	35
2.2.4 La Integración y el Trabajo en Equipo	37
2.2.5 La Voluntad y el Trabajo en Equipo	40
2.2.6 La Empatía y el Trabajo en Equipo	42

2.2.7	La Colaboración y el Trabajo en Equipo	45
2.2.8	La Identificación y el Trabajo en Equipo	49
2.2.9	La Inducción Laboral y el Trabajo en Equipo	51
2.2.10	La Selección del Personal y el Trabajo en Equipo	52
2.2.11	El Empowerment y el Trabajo en Equipo	55
2.2.12	El Coaching y el Trabajo en Equipo	56
2.2.13	La Gestión y el Trabajo en Equipo	61
2.2.14	El Compromiso y el Trabajo en Equipo	64
2.2.15	El Respeto y el Trabajo en Equipo	66
2.2.16	Las Actividades Sociales y el Fortalecimiento del Trabajo en Equipo	68
2.2.17	La Capacitación y el Fortalecimiento del Trabajo en Equipo	70
2.2.18	La Motivación y su Contribución para el Trabajo en Equipo	72
2.3	Definición de Términos Utilizados	74
III. VARIABLES E HIPÓTESIS		
3.1	Definición de Variables de la Investigación	77
3.2	Operacionalización de Variables	78
3.3	Hipótesis General e Hipótesis Específica	79
IV. METODOLOGÍA		
4.1	Tipo de Investigación	80
4.2	Diseño de la Investigación	81

4.3 Población y Muestra	82
4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	84
4.5 Proceso de Recolección de Datos	84
4.6 Plan de Análisis de Datos	84
V. RESULTADOS	
5.1 Principales necesidades observadas respecto al Trabajo en Equipo de la Institución Educativa Miraflores.	85
5.2 Recursos que dispone la Institución Educativa Miraflores para favorecer el Trabajo en Equipo	85
5.3 Estrategias para favorecer el Trabajo en Equipo de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima.	86
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
6.1 Contrastación de la hipótesis de los resultados.	90
6.2 Contrastación con otros estudios realizados anteriores.	91
VII. CONCLUSIONES	92
VIII. RECOMENDACIONES	93
IX. REFERENCIALES	94
X. ANEXOS	
10.1 Anexo N° 1: Matriz de Consistencia Completa.	97
10.2 Anexo N° 2: Diagrama de Gannt.	98
10.3 Anexo N° 3: Consentimiento Informado	99
10.4 Anexo N° 4: Fichas de Validación de las encuestas	100
10.5 Anexo N° 5: Encuestas de Trabajo en Equipo y Personalidad	106

10.6 Anexo N° 6: Tablas y Figuras de las Encuestas tabuladas	111
10.7 Anexo N° 7: Fotografías	142

TABLAS DE CONTENIDO

Tabla 1	Operacionalización de Variables	78
Tabla 2	Cantidad y Cargo de personal	82
Tabla 3	Trabajar en equipo significa tener una comunicación más favorable entre los miembros del equipo	110
Tabla 4	Dar a los colaboradores la oportunidad de contribuir a definir las metas institucionales contribuye a promover un trabajo en equipo más participativo y colaborativo	111
Tabla 5	Aplicar un sistema de reconocimiento y/o estímulo a los colaboradores en base a parámetros bien definidos permite un buen trabajo en equipo	112
Tabla 6	Reducir las distancias de poder entre administradores y liderados genera empatía recíproca, elemento clave para generar un mejor trabajo en equipo	113
Tabla 7	Los miembros del equipo deben tener claramente definidos y entendidos los objetivos que comprende el trabajo en equipo	114
Tabla 8	Propiciar la confianza en un clima de respeto contribuye a lograr un cada vez mejor trabajo en equipo	115
Tabla 9	No reprimir ni sancionar a los trabajadores en su derecho a opinar o presentar sus inquietudes favorece el clima laboral y el trabajo en equipo	116
Tabla 10	Implementar y brindar a todo el personal seminarios y demás capacitaciones sobre clima laboral y solución	

	de conflictos puede efectuar mejoras en el trabajo en equipo	117
Tabla 11	Definir con claridad y precisión organigramas, las líneas de mando así como las funciones de cada colaborador favorece un eficiente trabajo en equipo	118
Tabla 12	El liderazgo debe estar presente entre los miembros del equipo en caso que el líder se ausente, cada uno de los miembros del equipo debe tener la capacidad de asumir el liderazgo en pro de un efectivo trabajo en equipo	119
Tabla 13	Implementar y brindar a todo el personal seminarios y demás capacitaciones sobre comunicación efectiva puede efectuar mejoras en el trabajo en equipo	120
Tabla 14	Implementar diversas actividades sociales y recreativas permitirían no sólo una mejora en el clima laboral y niveles de relacionamiento así como un mayor rendimiento proveniente de un sólido trabajo en equipo	121
Tabla 15	Contar con reglas claras, entendibles, operables y que promuevan una línea de carrera así como una motivación a trabajar de manera corporativa favorecen el trabajo en equipo	122

Tabla 16	Tener un clima de confianza entre los colaboradores que integran el equipo, resulta de suma importancia	123
Tabla 17	Propiciar entre los colaboradores el aporte de ideas, sugerencias, así como de diversas iniciativas puede generar un trabajo en equipo más equitativo y participativo	124
Tabla 18	Suele por iniciativa propia apoyar a sus compañeros de trabajo con alguna responsabilidad que le dieron a él o ella y lo hace	125
Tabla 19	Siente que su jefe inmediato superior toma de manera correcta y oportuna las decisiones para la buena marcha de su institución	126
Tabla 20	Siente que hay entusiasmo y una actitud positiva frente a las nuevas mejoras de la institución educativa	127
Tabla 21	Al dirigirse a su centro de trabajo cada día, se siente satisfecho, orgulloso y feliz de laborar en dicho lugar	128
Tabla 22	Usted recomendaría su centro de trabajo a otras personas por cuanto siente que es un buen lugar para laborar	129
Tabla 23	Ha sido usted informado oportunamente respecto a sus funciones de acuerdo al reglamento interno y el manual de funciones de la institución.	130
Tabla 24	Siente que hay un saludable liderazgo en su institución educativa	131
Tabla 25	Se siente con la capacidad y libertad de expresar sus	

	ideas, quejas, inquietudes, oportunidades de mejora, sin el temor de ser criticado y discriminado	132
Tabla 26	Se siente comprometido y entusiasmado con el trabajo que desempeña en su centro de trabajo	133
Tabla 27	Percibe que sus administradores o jefes sienten confianza en dejar en sus manos la responsabilidad que le ha sido encomendado y le permiten asumir decisiones con un apreciable nivel de autonomía	134
Tabla 28	Considera que en su institución se llevan a cabo cursos, seminarios y/o talleres orientados a fortalecer el sentido de compromiso de los colaboradores con la institución	135
Tabla 29	Los nuevos colaboradores han sido y son correctamente inducidos a desempeñar sus funciones con alto grado de eficiencia	136
Tabla 30	Se siente como persona y colaborador de su institución bien reconocido y valorado por su jefe inmediato superior	137
Tabla 31	Percibe que el sistema de comunicación e información entre los administradores y el personal así como entre pares es eficaz y eficiente	138
Tabla 32	Siente que hay consideración de parte de la administración por su persona en los “asuntos personales”	139
Tabla 33	Se siente que es tratado con igualdad de oportunidades frente a sus colegas	140

TABLAS DE FIGURAS

Figura 1	Historia de la Institución Educativa Miraflores	26
Figura 2	Definición de Variables	77
Figura 3	Diseño de la Investigación	81
Figura 4	Foto Institucional del Personal que integra la población de la Institución Educativa Miraflores	83
Figura 5	Trabajar en equipo significa tener una comunicación más favorable entre los miembros del equipo	110
Figura 6	Dar a los colaboradores la oportunidad de contribuir a definir las metas institucionales contribuye a promover un trabajo en equipo más participativo y colaborativo	111
Figura 7	Aplicar un sistema de reconocimiento y/o estímulo a los colaboradores en base a parámetros bien definidos permite un buen trabajo en equipo	112
Figura 8	Reducir las distancias de poder entre administradores y liderados genera empatía recíproca, elemento clave para generar un mejor trabajo en equipo	113
Figura 9	Los miembros del equipo deben tener claramente definidos y entendidos los objetivos que comprende el trabajo en equipo	114
Figura 10	Propiciar la confianza en un clima de respeto contribuye a lograr un cada vez mejor trabajo en equipo	115
Figura 11	No reprimir ni sancionar a los trabajadores en su derecho a opinar o presentar sus inquietudes favorece	

	el clima laboral y el trabajo en equipo	116
Figura 12	Implementar y brindar a todo el personal seminarios y demás capacitaciones sobre clima laboral y solución de conflictos puede efectuar mejoras en el trabajo en equipo	117
Figura 13	Definir con claridad y precisión organigramas, las líneas de mando así como las funciones de cada colaborador favorece un eficiente trabajo en equipo	118
Figura 14	El liderazgo debe estar presente entre los miembros del equipo en caso que el líder se ausente, cada uno de los miembros del equipo debe tener la capacidad de asumir el liderazgo en pro de un efectivo trabajo en equipo	119
Figura 15	Implementar y brindar a todo el personal seminarios y demás capacitaciones sobre comunicación efectiva puede efectuar mejoras en el trabajo en equipo	120
Figura 16	Implementar diversas actividades sociales y recreativas permitirían no sólo una mejora en el clima laboral y niveles de relacionamiento así como un mayor rendimiento proveniente de un sólido trabajo en equipo.	121
Figura 17	Contar con reglas claras, entendibles, operables y que promuevan una línea de carrera así como una motivación a trabajar de manera corporativa favorecen	

	el trabajo en equipo	122
Figura 18	Tener un clima de confianza entre los colaboradores que integran el equipo, resulta de suma importancia	123
Figura 19	Propiciar entre los colaboradores el aporte de ideas, sugerencias, así como de diversas iniciativas puede generar un trabajo en equipo más equitativo y participativo	124
Figura 20	Suele por iniciativa propia apoyar a sus compañeros de trabajo con alguna responsabilidad que le dieron a él o ella y lo hace	125
Figura 21	Siente que su jefe inmediato superior toma de manera correcta y oportuna las decisiones para la buena marcha de su institución	126
Figura 22	Siente que hay entusiasmo y una actitud positiva frente a las nuevas mejoras de la institución educativa	127
Figura 23	Al dirigirse a su centro de trabajo cada día, se siente satisfecho, orgulloso y feliz de laborar en dicho lugar	128
Figura 24	Usted recomendaría su centro de trabajo a otras personas por cuanto siente que es un buen lugar para laborar	129
Figura 25	Ha sido usted informado oportunamente respecto a sus funciones de acuerdo al reglamento interno y el manual de funciones de la institución.	130

Figura 26	Siente que hay un saludable liderazgo en su institución educativa	131
Figura 27	Se siente con la capacidad y libertad de expresar sus ideas, quejas, inquietudes, oportunidades de mejora, sin el temor de ser criticado y discriminado	132
Figura 28	Se siente comprometido y entusiasmado con el trabajo que desempeña en su centro de trabajo	133
Figura 29	Percibe que sus administradores o jefes sienten confianza en dejar en sus manos la responsabilidad que le ha sido encomendado y le permiten asumir decisiones con un apreciable nivel de autonomía	134
Figura 30	Considera que en su institución se llevan a cabo cursos, seminarios y/o talleres orientados a fortalecer el sentido de compromiso de los colaboradores con la institución	135
Figura 31	Los nuevos colaboradores han sido y son correctamente inducidos a desempeñar sus funciones con alto grado de eficiencia	136
Figura 32	Se siente como persona y colaborador de su institución bien reconocido y valorado por su jefe inmediato superior	137
Figura 33	Percibe que el sistema de comunicación e información entre los administradores y el personal así como entre pares es eficaz y eficiente	138

Figura 34	Siente que hay consideración de parte de la administración por su persona en los “asuntos personales”	139
Figura 35	Se siente que es tratado con igualdad de oportunidades frente a sus colegas	140

RESUMEN

La presente tesis plantea Estrategias para favorecer de manera continua el Trabajo en Equipo en la Institución Educativa Miraflores.

El planteamiento de Estrategias tuvo como base dos encuestas, la primera de percepción de trabajo en equipo y la segunda encuesta de predisposición de trabajo en equipo.

Con los resultados de la encuesta y basado en la teoría de planeamiento estratégico se procedió al planteamiento de estrategias.

Las Estrategias planteadas son para favorecer el trabajo en equipo, teniendo en cuenta la comunicación, sociabilización, capacitación, motivación, integración, colaboración, identificación y compromiso.

El propósito del presente estudio es plantear estrategias que ayuden a la IE Miraflores a favorecer el Trabajo en Equipo.

En base a ese estudio efectuado, se pudo determinar las principales necesidades en materia de Trabajo en Equipo, se han planteado una serie de recomendaciones a la Administración, al Departamento de Recursos Humanos, Docentes.

Palabras clave:

Estrategias, Trabajo en equipo, Clima institucional, Recursos Humanos, Institución Educativa, Personal Docente. .

ABSTRACT

This investigation is to give some strategies to improve the teamwork in the Educational Institution Miraflores, with the principal objective get better the teamwork.

The purpose of this study is to give a list of recommendation to improve the teamwork in yours Educative Institute, I apply two surveys to analyze the perception and the predisposition of each one who works there.

The Strategies to improve the teamwork are: in communication, sociable, training, motivation, integration, collaboration, identifying and commitment.

Based on the present study, we could determine the needs about teamwork in this Institution, I will give some recommendation and strategies directed to the Administration system, to the human resources department, teachers to improve the teamwork.

Key words:

Strategies, teamwork, Institutional Climate, Human Resources, Educational Institution, Staff.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo definir las estrategias para favorecer el trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores.

Uno de los factores más importantes para el desarrollo de toda institución es el trabajo en equipo, los beneficios del mismo son innumerables, entre los más relevantes tenemos: mejora en los sistemas de comunicación, aumento del nivel de compromiso por parte de los colaboradores, se afianzan valores como el del respeto, la colaboración, la empatía.

En síntesis, un colaborador con éstas características se encuentra bastante motivado a contribuir en la mejora continua de la institución.

Por otra parte, la falta de trabajo en equipo se traduce en problemas de comunicación, la disminución de la autoestima colectiva, en síntesis; la falta de productividad.

En virtud a lo señalado podemos afirmar que, la presente investigación constituye un aporte significativo a potenciar el trabajo en equipo mediante estrategias de integración, desarrollo de la voluntad, la empatía, el compromiso, y el respeto.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Determinación del Problema

Una evaluación rápida nos permite observar que en la IE Miraflores existen dificultades variadas que a la larga dificultan un eficiente trabajo en equipo. Este problema que es una constante en muchas otras instituciones requiere ser analizadas con bastante precisión y exactitud a fin de conocer a profundidad la problemática señalada a fin de aplicar de modo eficiente una serie bien planificada de diversas estrategias que conlleven a mejorar el trabajo en equipo.

Asimismo, y luego de un minucioso trabajo de observación y recojo de información por parte de los administrativos y docentes nos podemos dar cuenta que existen serios problemas de falta de unidad y cohesión entre los docentes y personal en general. Entre las principales problemáticas tenemos: Deficiente organización y falencias en la optimización del recurso humano originado por el desperdicio del talento de algunos en detrimento de la calidad educativa a lo cual se suma cierto trato privilegiado a algunos lo cual viene afectando notablemente el clima laboral juntamente con el trabajo en equipo.

Otra de las problemáticas gira en torno a un deficiente sistema de comunicación e información, no hay una política definida de motivación del personal quienes en su mayoría van perdiendo interés en involucrarse o identificarse con la Institución educativa, a ello se suma el nuevo sistema

de incentivos donde no hay un buen sistema de monitoreo y acompañamiento de la gestión educativa.

1.2 Formulación de Problemas

Problema General

¿Cuáles serán las Estrategias para favorecer el trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima?

Problemas Específicos

a. ¿Cuál es la Percepción de lo que es Trabajo en Equipo, por parte del personal docente de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima?

b. ¿Cuáles son las Características de Predisposición del personal docente de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima para mejorar el trabajo en equipo?

1.3 Objetivos de la Investigación

OBJETIVO GENERAL

Definir las Estrategias para favorecer el Trabajo en Equipo de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar la Percepción de lo que es el trabajo en equipo, por parte del personal docente de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima.
- b. Identificar las Características de Predisposición del personal de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima para trabajar en equipo.

1.4 Justificación

Las razones que justifican la presente propuesta de investigación son:

- a. **Legal:** Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se propone, servirá para asegurar el cumplimiento de la ley Nro. 28044 Art. 13° “Calidad de la Educación”
- b. **Económico:** Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se propone, permitirán el crecimiento económico de la Institución Educativa.
- c. **Teórico:** Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se propone, servirán de modelo para las instituciones educativas del mismo rubro.
- d. **Social:** Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación que se propone, aportarán al bienestar de la sociedad.

II. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes del Estudio.

A continuación se presenta antecedentes de estudios que guardan relación directa con el objeto de estudio de esta investigación.

VACAS GONZALEZ, Francisco Antonio (2011) Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Plan estratégico de trabajo en equipo, para fomentar la cultura organizacional en el personal jerárquico y docente de la institución educativa pública “Dos de mayo” de Pacarisca, distrito de Yanama, provincia de Yungay, región Ancash” En el presente trabajo de investigación basada en la teoría de gerencia del comportamiento y teoría de cultura organizacional, para fomentar la cultura organizacional, superando las dificultades holísticas en el compromiso de trabajo, lineamiento de objetivos y política educativa institucional.

BRIOLA, Marcelo (2004) Universidad de Buenos Aires. El trabajo en equipo y su impacto en la organización. El presente trabajo de investigación refiere al trabajo en equipo analizando la problemática actual de las organizaciones basado en información de psicólogo y en profesionales del management, en los que establecen ideas muy interesantes y a su vez diferentes sobre esta temática. En primera instancia, se desarrolla la problemática del trabajo en equipo, para luego establecer el marco teórico en donde se detallan distintos conceptos que nos permitirán entender el problema y nos darán herramientas para obtener diferentes conclusiones

con la finalidad que cada lector pueda utilizar esta información a su criterio.

ESPINOZA SOMOCURCIO, DAVID J. (2015) UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUZCO Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure del Perú. El trabajo en equipo es una demanda competitiva para toda organización del Siglo XXI cuya importancia se ha empezado a notar hace relativamente poco tiempo. Cualquier empresa que desee sobrevivir en los albores y secuencias de la globalización debe prestar especial atención a la labor de su capital humano pues este es el factor más determinante en el éxito o fracaso de cualquier proyecto que se pueda gestionar. Ya las principales compañías del mundo trabajan con cuidadoso esmero las relaciones de su talento humano con sus estrategias corporativas, considerando a todos sus colaboradores como socios estratégicos de su cadena de valor, es así que se reconoce que el trabajo en equipo contribuye de forma sustancial al desarrollo y crecimiento de la empresa por el camino de la sostenibilidad. Lamentablemente muchas empresas regionales y nacionales aún trabajan mediante grupos poco cohesionados y sin estructura de equipo, contemplándolos como meros medios para alcanzar sus objetivos lucrativos, es por esto que a nivel local el trabajo en equipo todavía no ha sido abordado en su entera dimensión, reflejándose dicha disfuncionalidad en el poco involucramiento que tienen los individuos con sus centros laborales.”

CONCEPCIÓN, LUCAS GARCÍA (2012) UNIVERSIDAD DE MURCIA. FACULTAD DE FILOSOFÍA. El Trabajo en Equipo: un Estudio de Caso en

la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca. El trabajar en equipo es algo necesario que reporta ventajas tanto a los profesionales como a los usuarios. Asimismo se debe dar importancia a la formación y capacitación científico- técnica de los grupos estables, los mismos deben ser reconocidos como equipos, desarrollando dinámicas de trabajo propias y estableciendo diferentes niveles de colaboración en función de la estabilidad y madurez del equipo, pero también de características y afinidades personales, que contribuyen a crear un clima afectivo que favorece la creación de sinergias y con ello la colaboración. Deben finalmente fomentarse relaciones de confianza.

DE LA PEÑA CADENAS, YAMILETH OLIVIA (2014) UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR. FACULTAD DE HUMANIDADES. Valores laborales y trabajo en equipo (estudio realizado en construfácil coatepeque) El presente estudio de investigación está centrado en identificar los conceptos de las dos variables de estudio importantes que nos ayudará a determinar los valores existentes dentro de cada equipo de trabajo, por lo que esta investigación es de tipo descriptiva, consta de dos variables relacionadas entre sí las que pretenden denotar la importancia de los valores y el trabajo en equipo que son fundamentales dentro de toda organización moderna. Al inicio se enfatiza sobre la importancia del trabajo en equipo, los valores laborales y la relación que estos tienen entre empleados y la organización. El objetivo general de este proyecto de investigación es determinar el nivel de relación entre los valores laborales y el trabajo en equipo dentro de los

colaboradores de la empresa CONSTRUFACIL, a manera que dicha investigación contribuya a que toda las personas tengan conocimiento de la importancia que tienen los valores laborales y lograr así un mejor desempeño dentro de la empresa.

GÓMEZ PÉREZ, MARTA NIEVES (2010) UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR. Estudios experimentales sobre la influencia de la personalidad y el clima en el desarrollo de software, guías para gestión de equipos en proyectos de ingeniería del software. El trabajo de investigación presentado en este documento recoge un conjunto de cuasi experimentos. Los sujetos de estos cuasi-experimentos son equipos que llevan a cabo distintas tareas implicadas en el desarrollo de software. Los objetivos planteados en esta investigación fueron comprobar las relaciones entre los factores de personalidad de los miembros del equipo, las características de la tarea, los procesos grupales y el clima de trabajo en equipo con los resultados obtenidos por el equipo de desarrollo. Concretamente, se consideran la calidad del producto software desarrollado por el equipo así como la satisfacción del trabajo de los miembros del equipo. Las guías permiten a los gestores de proyectos software conformar equipos de manera tal que logren obtener un mayor provecho de los factores de personalidad de los miembros del equipo (Neuroticismo, Extroversión, Apertura a la Experiencia, Amabilidad y Sentido de la Responsabilidad), de los procesos de equipo que se generan (Cohesión, Conflicto de tarea y Conflicto social),

de las características de la tarea (Interdependencia y Autonomía) y del ambiente de trabajo en equipo, tanto deseado como el que realmente se produce en el equipo.

2.2 La Institución Educativa Miraflores de la Ciudad de Lima.

2.2.1 Historia de la Institución Educativa Miraflores.

La historia de la Institución Educativa Miraflores inicia cuando en abril del año 1919.

Harry B. Lundquist funda el 30 de abril del 2019 el llamado “Colegio Industrial”, en una casa alquilada de la calle Lima, al costado del Parque Central de Miraflores.



Lunquist y un grupo de estudiantes 1919

El Instituto Industrial operaría de manera más confortable en sus nuevos edificios



21

Figura 1: Historia de la Institución Educativa Miraflores

Fuente: Revista Institucional.

En el gráfico 1, podemos apreciar en primer plano los fundadores del Colegio Miraflores y en el segundo plano una vista de la fachada.

Ayudado por el profesor Fernando F. Osorio. Justo a cuatro meses de haber terminado la primera guerra mundial. Inicia sus clases con 13 alumnos, en una casa alquilada de la calle Lima, a un costado del Parque Central de Miraflores. Del 20 al 30 de octubre de 1920, se llevó a cabo el Concilio de la Asociación General, donde el director J.M. Howell presentó el pedido para que se designen fondos para comprar un terreno donde se ubicaran las oficinas y aulas del Colegio Industrial que aún operaban en ambientes alquilados. De allí se trasladó a su local definitivo en la Av. Comandante Espinar. El 3 de marzo de 1922, se tomó el voto para que el Pastor Claude D.Striplin sea el nuevo director (1922-1925). Fue en esta

época que se adquirió un terreno propio para el Colegio Industrial, cerca del Balneario de Miraflores. En ese entonces fue cambiado de nombre a Instituto Industrial. En 1923 habían 38 alumnos matriculados, poco antes una propiedad fue adquirida por un legado que hizo, mediante testamento, el Ing. Francisco Eduardo Forga, para el desarrollo adventista en el Perú.

El lugar quedaba en las afueras de Miraflores comprendido entre las avenidas Comandante Espinar, Angamos, la Huaca Pucllana y parte de la avenida Sta. Cruz.

Durante sus primeros años, los alumnos desarrollaron labores de agricultura, granja y ganadería, en esta última actividad producían leche para ser vendida en la zona.

El “Instituto Industrial” cambió de nombre por “Colegio Unión” en el año 1944 y dos años más tarde, en el año 1946 se trasladó a la villa La Unión en Ñaña San Juan de Lurigancho.

El Colegio Miraflores nace como persona jurídica, el año 1953, teniendo como director al Dr. Pedro León. A partir de allí su trabajo y empeño institucional le permiten crecer promoviendo desarrollo y educación integral, con el aporte valioso de todos y cada docente. Actualmente el colegio cuenta con 875 alumnos y 45 docentes.

Misión de la Institución Educativa Miraflores

Ser por la gracia de Dios una institución reconocida, por ser excelencia educativa y por sus principios y valores cristianos, con amplia participación en la comunidad.

Visión de la Institución Educativa Miraflores

Preparar a los estudiantes para una vida útil y llena de gozo, desarrollando de manera integral sus capacidades con principios y valores cristianos para el servicio de Dios y la humanidad.

2.2.2 El Trabajo en Equipo y su Importancia.

“Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo”.¹

Las recientes estructuras de las organizaciones, con menos niveles jerárquicos, necesitan una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud corporativa y no individualista.

El trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores.

“El ser humano es por naturaleza un ser gregario, significa esto que permanentemente está buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo”.²

¹Tomadode:<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml#ixzz5FuSZsfl>

²Tomadode:<http://es.scribd.com/document/264672263/El-Ser-Humano-Es-Por-Naturaleza-Un-Ser-Gregario>.

Todos desean alcanzar el éxito, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, en este sentido, trabajar en equipo se asocia a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda permanente de contar con las personas indicadas para obtener los resultados deseados.

Uno de los mayores desafíos que tiene toda empresa es el de unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional. Las unen similares necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y otras series de motivaciones diferentes. La función de todo administrador es unir esta gama de expectativas en una misma, una que persiga el bien común y permita unir las en un equipo que sienta y viva el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación que fluya e irrigue todas las fibras del grupo.

Pero, ¿Qué es trabajar en equipo? ¿En qué se diferencia de trabajar en grupo? Trabajar en grupo es realizar las cosas con un jefe que dirige e indica qué se debe hacer, cómo lo debe hacer y para cuándo se deben entregar los resultados, donde sus integrantes hacen lo que se les indica de manera separada e individual. Para que las personas logren el éxito de sus tareas y cooperen con buena voluntad debe utilizarse el trabajo en equipo: es un grupo de personas que trabajan para lograr una meta común. Sin embargo, esto es mucho más.

A esta definición debe agregarse un concepto bien importante: SINERGIA. Un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica para

lograr una meta común. Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada persona que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo.

2.2.2.1 Definiciones de trabajo en equipo:

a. “Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común” ³

b. “El trabajo de equipo se origina en el seno de un grupo de personas, orientados para el alcance de objetivos comunes. En virtud de ello, cada persona del equipo debe de aportar o realizar una parte para resolver un conflicto o un trabajo encomendado.” ⁴

c. Un equipo está formado por personas que trabajan en la misma dirección respetando un plan de acción concreto y siguiendo las directrices de un buen líder quien a su vez se convierte en el mejor ejemplo a seguir y en un referente para los integrantes de ese equipo.

³ Tomado de: <https://www.significados.com/trabajar-en-equipo/>

⁴ Tomado de: <https://www.significados.com/trabajar-en-equipo/>

e. Trabajar en equipo implica realizar una tarea en particular entre un grupo el cual puede estar conformado por dos o más personas. Ello implica mantener un buen nivel de coordinación, la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.

f. El trabajo en equipo, consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo. Es primordial el desarrollo de un buen nivel de empatía entre los integrantes en vista de que será necesario comprender a los demás integrantes y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea en cuestión.

g. “El equipo de trabajo, es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador”.⁵

h. El trabajo en equipo, se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

⁵ Tomado de:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.

“Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.⁶(Katzenbach y K.Smith).

2.2.2.2 Importancia del Trabajo en equipo.

La importancia del trabajo en equipo surge entonces por el hecho de que se considera que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados. A continuación presentamos algunos beneficios de trabajar en equipo.

- **Crea sinergia** en la que el resultado de la suma es mayor que las partes. Sin duda el impacto más significativo de un equipo está en el hecho de alcanzar más cosas juntos, que de manera individual. Por otro lado, los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

⁶ Tomado de:

<https://www.google.com.pe/search?q=n%C3%BAmero+reducido+de+personas+con+capacidades+complementarias+comprometidas+con+un+prop%C3%B3sito&rlz=1C1RLNSesPE777PE777&oq=n%C3%BAmero+reducido+de+personas&ags=chrome.1.69i57j0l2.10442i0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

- **Otorga empoderamiento** a cada uno de los miembros, eliminando los obstáculos que pueden impedirles hacer sus tareas correctamente. Asignar responsabilidad a alguien lo anima a ser pro-activo y creativo en la resolución de problemas.
- **Promueve estructuras de trabajo más flexibles** y con menos jerarquía, en la que los miembros tienen la confianza necesaria para la toma de decisiones en conjunto. Cuando funcionan bien pueden ser autosuficientes e interactuar fácilmente con otros equipos en una organización.
- **Impulsa el trabajo multidisciplinario y compensatorio**, sobre todo donde hay divisiones organizacionales. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
- **Fomenta la responsabilidad y la capacidad de respuesta al cambio**. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesionará mucho más a los miembros del equipo.

- **Promueve el sentido de logro, la equidad, el liderazgo y la amistad.** Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incrementa.

2.2.3 La Comunicación y el Trabajo en Equipo.

La investigación ha encontrado que tres o más personas que trabajan juntas en un proyecto son mucho más efectivas que una sola persona que gasta todo su tiempo para hacer lo mismo. Sin embargo, sin la comunicación los miembros de un equipo de más de tres pueden ser tan inútiles y obtener el mismo resultado que si el proyecto nunca se hubiese realizado.

2.2.3.1 Los Beneficios de la comunicación en el trabajo en equipo

Los equipos que se comunican completan proyectos en una menor y más eficiente cantidad de tiempo que otros, así como también son más precisos en su trabajo. La comunicación efectiva también permite que los miembros del equipo comprendan sus funciones y los roles de cada uno en el grupo lo que da lugar a un entendimiento sobre lo que se necesita hacer entre compañeros.

2.2.3.2 Las consecuencias de la falta de comunicación

Los equipos que fallan en comunicarse efectivamente terminan perdiendo el tiempo y la energía haciendo el trabajo pesado y gastan tiempo en tareas que no son necesarias debido a la falta de comprensión sobre lo que hay que hacer. Los miembros de los equipos sin comunicación tampoco se entienden entre sí ni a sus personalidades. Esto a menudo lleva a conflictos dentro del grupo y a la falta de confianza entre sus miembros. Las personas que no logran comunicarse de manera efectiva acaban sin entender lo que los hace más eficientes, porque no logran obtener retroalimentación de todos los demás en el grupo ya que no hay nadie más con quienes puedan comparar su trabajo.

2.2.3.3 Pautas para una comunicación exitosa.

Las investigaciones demuestran que una buena comunicación mezclada con un fuerte apoyo organizativo, una competencia entre los líderes del grupo y unos objetivos claros de equipo pueden llevar al más alto nivel del éxito. Entre estos factores, la buena comunicación ha demostrado ser la más importante para el triunfo.

Según los expertos, Una comunicación eficaz entre los miembros de un grupo de trabajo, será fundamental para enfrentar situaciones críticas y encontrar soluciones adecuadas a los conflictos.

“La capacidad para administrar equipos de trabajo se reconoce en aquellas personas que comprenden y manejan de manera adecuada el arte de llevarse bien con todas las personas. Es decir, quienes son capaces de trabajar en equipo entienden la riqueza de entablar relaciones humanas adecuadas en los diferentes campos de la vida”.⁷

Para poder comunicarse efectivamente es necesario aprender a escuchar a los demás desde la realidad de ellos y no desde la nuestra.

Para ello requerimos desarrollar el pensamiento crítico que se convertirá en la herramienta para poder comprender el mensaje que desean transmitir los demás teniendo en cuenta quienes son ellos y así poder analizar y evaluar lo dicho con una perspectiva más amplia.

2.2.4 La Integración y el Trabajo en Equipo.

Integrar personas implica armar un grupo de gente unida por el mismo objetivo, con habilidades diferentes y capaces de dar lo mejor de sí mismos, es una tarea que puede ser titánica.

⁷ Tomado de: <http://www.mujeresdeempresa.com/la-comunicacion-como-base-del-trabajo-en-equipo/>

“Cada organización es un mundo y como tal, cada una está constituida por grupos de personas con distintas características, habilidades y conocimientos que deben trabajar conjuntamente para alcanzar un objetivo establecido. Por eso, saber integrar equipos de trabajo se ha convertido en la clave del éxito de aquéllas que buscan generar incrementos notables en sus índices de productividad, innovación, rentabilidad y compromiso”.⁸

Integrar un equipo de trabajo lleva tiempo y muchas veces, eso no garantiza el éxito en la contratación. Por ello es fundamental realizar un análisis detallado que tome en cuenta las necesidades organizacionales para la formación de este equipo, y con base en ello hacer una mejor selección del personal.

Recomendaciones para la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento e integrados entre sí:

2.2.4.1 Busca miembros a los que les motive e interese trabajar dentro de un equipo: Se ha confirmado que si cada persona que se integra a un equipo se interesa en los objetivos y actividades asignadas a éste, se sentirá más comprometida y responsable de su propio desempeño.

⁸ Tomado de: <https://www.altonivel.com.mx/empresas/41254-6-pasos-basicos-para-integrar-equipos-de-trabajo/>

2.2.4.2 Selecciona personas con muchas habilidades: Es decir, que tengan diversos conocimientos y habilidades para que en su conjunto el equipo sea muy completo y preparado para hacer frente a las dificultades que puedan presentarse.

2.2.4.3 Establece un objetivo que consiga unir a los miembros: Para conseguir el éxito en un equipo de trabajo, es necesario que todos los miembros sepan qué es lo que se espera del equipo en su conjunto. Cuando los miembros comprenden el significado que tiene su desempeño para alcanzar el éxito y cuando vean que cada miembro tiene una responsabilidad personal, se sentirán motivados a la ejecución de tareas que les ayuden a alcanzar ese objetivo final. Además asegúrate de que cada persona en tu equipo sepa lo que implica esta meta.

2.2.4.4 Asigna las funciones específicas de los miembros del equipo: Establece cómo cada tarea se relaciona con los demás. Es importante que los miembros comprendan que ya no son individuos, sino más bien, cada uno de ellos desempeñan un papel integral en el objetivo general dentro del engranaje y en cada momento debe confiar en los demás con el fin de completar la meta final. Para que un equipo tenga éxito, cada miembro debe entender lo que implica su responsabilidad y lo importante que es en relación con el objetivo general del equipo.

2.2.4.5 Asegúrate que todos los miembros se comprometan abiertamente con el equipo: Este compromiso es un paso necesario para un desempeño exitoso, que sin ese compromiso público a sus trabajos personales y el objetivo general del equipo, el equipo en su conjunto no sería eficaz. Sí detectas que alguno de los miembros tiene dificultad para comprometerse comunícate en privado con él y pregúntale qué obstáculos le impiden trabajar eficazmente y ayudarlo a eliminarlos.

2.2.4.6 Nombra a un representante: Llámale jefe o líder del equipo y asegúrate de que cuente con conocimientos y habilidades por encima de los otros miembros, para que él sea el vínculo con quien puedas realizar el plan de trabajo sin contratiempos para alcanzar las metas o cualquier otro asunto relacionado con el desempeño del grupo.

Por último, es importante comprender que el trabajo en equipo es la unión de talentos y no la división de las actividades; por esta razón, quien forma parte de un equipo de alto rendimiento se caracteriza por ser una persona flexible, abierta, y tolerante.

Al final la labor de un coach o líder es hacer que el engranaje funcione y delegar con objetivos claros y específicos te permitirá formar un equipo fuerte y con resultados extraordinarios.

2.2.5 La Voluntad y el Trabajo en Equipo.

El comportamiento humano es un campo inmenso de estudio, en donde la voluntad se puede definir como la capacidad que tiene toda persona para

realizar cosas de manera espontánea y consciente, superando inconvenientes, dificultades, acciones y actitudes negativas, inclusive muchas veces en contra de sus propias condiciones de ánimo.

La voluntad (del latín voluntas) es la potestad de dirigir el accionar propio. Se trata de una propiedad de la personalidad que apela a una especie de fuerza para desarrollar una acción de acuerdo a un resultado esperado. La voluntad implica generalmente la esperanza de una recompensa futura, ya que la persona se esfuerza para reaccionar ante una tendencia actual en pos de un beneficio ulterior. La voluntad nos hace realizar cosas por encima de las dificultades, los contratiempos y el estado de ánimo. nuestra voluntad opera principalmente en dos sentidos: De manera espontánea cuando nos sentimos motivados y convencidos a realizar algo, como salir a pasear con alguien, iniciar una afición o pasatiempo, organizar una reunión, asistir al entrenamiento. De forma consciente cada vez que debemos esforzarnos a realizar las cosas: terminar el informe a pesar del cansancio, estudiar la materia que no nos gusta o dificulta, recoger las cosas que están fuera de su lugar, levantarnos a pesar de la falta de sueño, etc.

Resulta evidente la falta de voluntad en el trabajo, cuando de manera intencional retrasamos alguna tarea importante para la organización; cuando de acuerdo a nuestra conveniencia priorizamos las mismas por su volumen, contenido o complejidad, haciendo primero las que consideramos

menos complicadas, en lugar de realizar las que tienen carácter de urgencia o las más relevantes.

En algunos casos, la selección de las tareas obedece a lo que consideramos prioridad, pero sin contar con elementos que verdaderamente lo puedan sustentar y que tengan en cuenta un trabajo en equipo de calidad.

2.2.6 La Empatía y el Trabajo en Equipo.

“La empatía es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir”.⁹ También es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

La empatía describe la capacidad intelectual de una persona de vivenciar la manera en que siente otra persona; posteriormente, eso puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones.

Otra definición de empatía, **“Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales”**¹⁰.

⁹ Tomado de: <http://xn--alejandrofaría-2nb.com/empatia-significado-y-tipos-de-empatia/>

¹⁰ Tomado de: www.psicomed.esa-empatia//la-importancia-de-l

Como tal es un sentimiento objetivo cuyo desarrollo requiere un cierto tipo de inteligencia. Quienes ejercen un liderazgo altruista suelen caracterizarse por el amplio desarrollo de esta capacidad. Una definición clásica de la empatía es: La capacidad de ponerte en los zapatos del otro y de esa manera conocer su sentir; es decir escuchar y responder, al sentir del otro.

“Las personas con empatía son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones”¹¹, por eso, poseen normalmente alto reconocimiento social y popularidad, ya que se anticipan a las necesidades, antes incluso de que sus compañeros sean conscientes de ellas, y saben identificar y aprovechar las oportunidades comunicativas que les ofrecen otras personas. Nuevos estudios permiten suponer que existe una relación entre la imitación o simulación del comportamiento y la capacidad de empatizar; incluso en el mundo animal se investiga la capacidad de como empatizar un posible avance en la evolución, al posibilitar relaciones de cooperación o simbiosis. Los elementos como la empatía, afinidad y compromiso, son conceptos que se deben de entender en las organizaciones que pretenden tener buenos resultados de sus equipos de trabajo y es menester conocerlos bien para poder armonizar al grupo y que pueda potenciar su energía social, que se forma de la combinación de habilidades de un equipo de trabajo.

¹¹ Tomado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/por-estas-razones-es-importante-empatizar-en-el-trabajo>

➤ **Empatía en la colaboración de un equipo de trabajo.**

La empatía en la colaboración tiene vital importancia, permite al líder manejar conductas negativas y comprender a los demás integrantes para que la colaboración de estos sea más eficaz y sea más fácil llegar a la meta principal del grupo.

También ayuda a la comprensión de diversas situaciones que podrían tener los integrantes por lo que el equipo es más unido, con mayor confianza y será más fácil la colaboración de todos los integrantes.

El líder y los integrantes del equipo de trabajo al no tener empatía y diversas habilidades comunicativas vitales para la colaboración va afectar al equipo, ya que no todos van a contribuir de forma equitativa a la solución del problema. Por lo que es importante que el ingeniero desarrolle estas habilidades para un mejor desempeño en su trabajo.

➤ **La empatía beneficia las relaciones interpersonales**

Las organizaciones, sin lugar a dudas están formadas por personas y la mayoría de las labores a realizar tienen que ver con relaciones interpersonales.

Cuando estas relaciones, son óptimas puede tenerse un clima laboral sano; los miembros se sienten muy a gusto de trabajar en dicha organización, incrementando así su productividad. Es por esto que la empatía es de gran importancia, pues promueve relaciones laborales íntegras. Mientras más empatía dentro de una organización.

- Más capacidad de relacionarse adecuadamente con los que le rodean,
 - Se cultiva una buena relación laboral,
 - Se minimizan problemas y se fomenta estabilidad,
 - Más comprensión en profundidad de los mensajes del otro.
- **Una persona empática tiende a:**
- Entender a los demás
 - Ser estable emocionalmente
 - Ser alegre y optimista
 - Saber dar y recibir
 - Controlar sus emociones
 - Superar dificultades

Y la buena noticia es que la empatía se puede **aprender y fomentar** siempre.

2.2.7 La Colaboración y el Trabajo en Equipo.

Por su parte la Colaboración, es todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto; tanto para conseguir un resultado imposible o muy difícil de conseguir mediante el trabajo individual como para ayudar conseguir algo a quien por sí mismo no podría.

El trabajo en equipo -explican los expertos- genera un buen clima laboral, un mayor compromiso con la tarea y aumenta los niveles de productividad,

gracias a la sinergia aportada por sus miembros, lo que se refleja en una alta expectativa para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Las personas solemos afirmar que tomamos decisiones racionales pero, en realidad, son las emociones las que nos mueven. Las relaciones personales influyen en gran medida en el compromiso e implicación de los empleados, en la eficiencia de su trabajo, en la fidelidad a la compañía y en el hecho de actuar como auténticos embajadores de la empresa donde trabajan. Es hora de que la dirección se dé cuenta de que el compromiso va más allá de sentirse feliz en el lugar de trabajo.

“Sinergia (del griego συνεργία, «cooperación»)”¹², es el resultado de la acción conjunta de dos o más causas, pero caracterizado por tener un efecto superior al que resulta de la simple suma de dichas causas.

La sinergia; consiste en que se consiguen ventajas en el trabajo asociado. Es el efecto adicional que dos organismos obtienen por trabajar de común acuerdo, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia.

¹² Tomado de:

<http://sinergianacional.blogspot.pe/2013/08/sinergia-del-griego-cooperacion.html>

“Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes”.¹³

Los empleados comprometidos y empoderados se implican totalmente, se entusiasman con su trabajo y actúan de forma tal que contribuyen al éxito de la organización. Según las encuestas de Scarlett Surveys, "el compromiso es un dato que mide el grado de vinculación emocional positiva o negativa de un empleado en relación con su puesto de trabajo, su jefe, sus compañeros y la empresa, y este compromiso influye profundamente en su voluntad de aprender y mejorar en el trabajo".

“Dale Carnegie Training realizó una [investigación](#) que demuestra que las emociones que manifiestan los empleados hacia la empresa y sus jefes directos son indicadores de primer nivel acerca de su implicación. Este compromiso se relaciona con frecuencia con el grado de empoderamiento de las personas en la empresa”.¹⁴

¹³ Tomado de:

https://www.google.com.pe/search?q=sinergia+la+suma+de+energ%C3%ADas+individuales&rlz=1C1RLNS_esPE777PE777&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwivKe6W_5HbAhWBk1kKHXRscMOQsAQIRw&biw=1707&bih=827#imgrc=gvV_Q3aGgWMLUM:

¹⁴ Tomado de: <http://www.nissigroup.com.ar/content/5-claves-para-alentar-el-compromiso-de-los-empleados>

Por todo lo anterior, es muy importante aprender a construir emociones positivas y a crear un ambiente de trabajo productivo que nos lleve a obtener el tan deseado compromiso de los empleados.

Cinco son las claves que os proponemos:

➤ **Hagamos que los empleados se sientan valorados.**

El reconocimiento promueve un conjunto de emociones positivas. Los jefes inmediatos son clave a la hora de transmitir esas emociones positivas y de crear una mayor sensación de satisfacción en sus equipos. Las emociones positivas aumentan la energía de las personas y su rendimiento. Gracias a ello, las personas nos sentimos más propensas a ayudar a los demás, por ejemplo, a los compañeros de trabajo para terminar antes con las tareas encomendadas.

➤ **Aumentemos la confianza.**

Sentirse valorado y confiado genera entusiasmo, a la vez que anima a las personas a tomar las decisiones adecuadas en asuntos de trabajo.

➤ **El entusiasmo es la clave.**

Cuando los empleados se sienten entusiasmados con su trabajo se esfuerzan más, van un paso más allá, e incluso comienzan a pensar "[fuera de la caja](#)" a la hora de realizar un trabajo o tarea.

➤ **Los empleados entusiastas se sienten felices cuando van a trabajar y en el propio lugar de trabajo.**

No son las condiciones económicas o una posible promoción lo que les hace estar más contentos y motivados, sino sus ganas de contribuir y llegar más allá de los objetivos fijados. Una forma de medir el compromiso de un empleado es por su voluntad de recomendar su empresa como un lugar idóneo para trabajar o una buena solución de negocio.

➤ **El empoderamiento de los empleados es importante.**

Las personas necesitamos interiorizar que formamos parte de la compañía y sentirnos orgullosos por ello. Quienes se conectan emocionalmente con una empresa manifiestan un fuerte sentido de pertenencia y gozan de más probabilidades de continuar en ella por más tiempo. Este hecho les permite desarrollar su trabajo con una mayor calidad en un tiempo menor, aspectos que repercuten directamente en la rentabilidad.

2.2.8 La Identificación y el Trabajo en Equipo.

Empezar a trabajar como equipo es procurar que las personas se identifiquen plenamente con la organización es decir que entiendan la causa y proyección por la que está conformado el equipo, lo que implica estudiar, reflexionar, pensar, comentar sobre su labor y el objetivo del mismo. Es por eso que desde un inicio se deben crear las reglas de juego y dejarlas claras.

Frecuentemente vemos como se repite con insistencia la necesidad de poseer un personal "comprometido" con la empresa para alcanzar metas y objetivos. Usualmente es tema obligado en charlas, cursos y talleres las cuales ponen especial énfasis en el "compromiso" como requisito indispensable en la formación de equipos de alto desempeño, organizaciones exitosas y óptimos modelos de gestión.

Es recurrente ver que la falta de una adecuada comunicación va en contra de todo esfuerzo de compromiso e identificación del trabajador. "Un buen canal comunicativo estimulará la sinergia al interior del equipo, lo que se ve reflejado en los miembros cuando trabajan juntos. En esa instancia, cada uno se beneficia del conocimiento, competencia y apoyo de los demás integrantes, logrando una productividad mayor a la que podría alcanzar un individuo al máximo de su capacidad".¹⁵

Cuando hablamos de trabajo, no sólo nos referimos a una secuencia de operaciones técnicas en función de cumplir con los objetivos y metas de la empresa, sino que además hablamos de personas que necesitan estar motivadas y satisfechas con las labores que realizan, señala.

¹⁵ Tomado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-comunicacion-clave-en-el-trabajo-en-equipo>

2.2.9 La Inducción Laboral y el Trabajo en Equipo.

Como resultado de la selección del personal y una vez admitido el mismo, se debe efectuar una labor de gran importancia denominada INDUCCIÓN LABORAL, la cual tiene como propósito poner al nuevo colaborador en las mejores condiciones de insertarse en su nuevo centro de trabajo de tal modo que los beneficios sean tanto para el trabajador como para la empresa o institución y por ende con repercusión directa e indirecta en el clima laboral y el TRABAJO EN EQUIPO.

2.2.9.1 Proceso de Inducción.

Terminado el proceso de evaluación, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Informar al postulante la decisión de la comisión de evaluación.
- Un detalle saludable es Felicitarlo por el logro alcanzado y entregarle de manera personal una invitación al postulante que hubiese sido aprobado para su contratación.
- Acto seguido, entregarle un file con todo lo que el nuevo trabajador requiere saber, entre ellos están:
 - a. El Manual de Organización y funciones
 - b. El reglamento interno
 - c. El manual de procesos administrativos
 - d. El cronograma anual
 - e. El sistema de reconocimiento y desarrollo del personal.

Como el nuevo se va a integrar a un grupo, muchas empresas e instituciones de prestigio suelen pedir además del CV lo siguiente:

- Certificado de antecedentes policiales
- Certificado de antecedentes penales
- Certificado de antecedentes judiciales
- Certificado médico
- Certificado de examen Psicológico
- Certificado de no embarazo.
- Información específica de los padres e hijos (en caso de tenerlos)
- Las pautas para los nuevos empleados

2.2.10 La Selección del Personal y el Trabajo en Equipo.

Proceso de selección del personal: Proceso administrativo que permite seleccionar al personal de acuerdo a las necesidades de la institución educativa. Las necesidades deben ser analizadas por la junta o comisión administrativa, en ella se proponen las plazas vacantes en base a las necesidades y el presupuesto operativo. Asimismo se consideran las funciones, los perfiles, las cargas laborales, los horarios y los lineamientos legales (derechos, obligaciones, prohibiciones y sanciones).

El proceso de Reclutamiento, selección y admisión docente es el procedimiento regular u ordinario para el ingreso a la categoría correspondiente de la docencia y está accesible a profesionales nacionales o extranjeros con residencia legal en territorio patrio-PERÚ.

En este proceso se consigna lo siguiente:

2.2.10.1 La Convocatoria

La convocatoria al proceso de selección se llevará a cabo el primer día útil de enero de cada año y deberá especificar los siguientes aspectos:

- a.** Los requisitos establecidos por la Institución Educativa Miraflores, en virtud al perfil del docente y al reglamento Interno de la Institución Educativa Miraflores.
- b.** Se especificará el sueldo asignado para la vacancia así como el nivel, curso y el lugar o lugares donde podría asignarsele.
- c.** El cronograma y la fecha límite de presentación de la documentación para entrega de la solicitud de admisión como postulante.
- d.** El recojo y recepción de documentos es a partir del mes de diciembre, no es necesario especificar el cuadro de vacantes.

2.2.10.2 El Proceso

El procedimiento de selección consta de las siguientes etapas:

- a.** La convocatoria: Inscripción de postulantes, presentación de los CV u hojas de vida.
- b.** Publicación de nómina de postulantes y cronogramas de evaluación de los que hayan sido admitidos previa revisión y evaluación de los CV.

- c. Proceso de evaluación (artículo 5).
- d. Proceso de inducción del postulante que hubiese aprobado el proceso de selección.

2.2.10.3 De los Mecanismos de Evaluación. Existen varios mecanismos de reclutamiento y selección del personal de trabajo en una institución educativa. De modo general podemos mostrar lo siguiente:

2.2.10.4 Análisis de CV u hojas de vida debidamente documentadas fotocopiadas.

2.2.10.5 Clase magistral (caso docentes) ante un jurado especialista conformado al menos por tres personas del nivel y a la especialidad al cual se postula.

2.2.10.6 Examen de conocimientos o aptitud de acuerdo a la especialidad puede ser escrito u oral.

2.2.10.7 Entrevista personal y de perfil psicológico (al postulante). Esta última etapa se formaliza una vez que ha pasado las evaluaciones anteriores y debe ser realizado ante un jurado conformado por el presidente de la comisión de evaluación, un docente de la especialidad y se recomienda un psicólogo de profesión para explorar el perfil psicológico del postulante, el número de personas que evalúan debe ser de tres a cuatro personas.

2.2.11 El Empowerment y el Trabajo en Equipo.

EMPOWERMENT o empoderamiento propone descentralizar las líneas de acción y de poder de una persona/ institución asignando a los subordinando facultades que les proporcionan mayor autonomía y manejo criterial lo cual supone para el conjunto una beneficio de incalculable valor.

2.2.11.1 Conceptos de Empowerment.

a. “Empowerment, significa potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentido de que son dueños de su propio trabajo”.¹⁶ Dejando de lado las estructuras piramidales donde la toma de decisiones se hacían solo en los altos niveles de organización.

b. “Empowerment, significa crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”.¹⁷

¹⁶ Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/empo/empo.shtml#ixzz5FxfJ27hn>

¹⁷ Tomado de: <https://www.gerencie.com/empowerment.html>

Beneficios del Empowerment.

1. Aumento de la satisfacción y confianza, responsabilidad,
2. Mayor compromiso en la satisfacción del cliente.
3. Aumenta la creatividad y resistencia al cambio
4. Se comparte el liderazgo
5. Se mejoran las comunicaciones y las relaciones
6. Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva
7. Mayor eficiencia para la toma de decisiones
8. Mayor comunicación en todos los niveles
9. Mejora continua en todas las direcciones.

2.2.12 El Coaching y el Trabajo en Equipo.

“El coaching es una disciplina emergente que, desde hace 20 años, se aplica en organizaciones y personas para que mejoren sus competencias logrando alcanzar el éxito tanto en el ámbito profesional como personal”.¹⁸

El coaching aplicado al campo educativo es una oportunidad excepcional para potenciar las capacidades de los centros educativos y de toda su comunidad educativa. La aplicación del coaching en los centros permite obtener resultados con eficacia, calidad, profesionalidad, satisfacción y excelencia. La sociedad cambiante en la que vivimos nos exige una rápida adaptación y precisión a la hora de asumir los cambios.

¹⁸ Tomado de: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/01/31/1002374/que-es-que-sirve-coaching.html>

Quienes estamos vinculados al quehacer educativo tenemos el compromiso de trabajar sobre esta realidad y somos conscientes de que ante nuevos retos y desafíos propios del siglo XXI, se requieren de nuevas soluciones.

El coaching educativo se valora desde hace unos años como herramienta para combatir el denominado fracaso escolar. Proporciona formación a los docentes para que transmitan a los alumnos el apoyo y motivación suficientes para alcanzar el éxito durante el curso. El profesor se convierte en el "coach" o entrenador que crea el contexto apropiado para atender las necesidades de cada estudiante y las del grupo. Así se contribuye al buen ambiente en clase, pero sobre todo, se mejoran las relaciones y las competencias. El coaching educativo ayuda a mejorar la relación alumno – docente y crea las condiciones adecuadas para el proceso de aprendizaje.

“Es un proceso de acompañamiento que está orientado al desarrollo de personas, equipos y organizaciones. Este acompañamiento tiene como objeto la identificación de metas, evaluación del desafío, generar un plan de acción, revisión del mismo, consecución de los objetivos de forma sostenible en el tiempo”.¹⁹

¹⁹ Tomado de: <http://exitoycoaching.com/coaching-el-metodo-definitivo-de-tu-desarrollo-personal-y-profesional/>

Esta disciplina se basa en el apoyo e impulso de las emociones positivas para lograr buenos resultados, en este caso, académicos.

2.2.12.1 Definiciones de COACHING.

a. “El coaching es una disciplina emergente que, desde hace 20 años, se aplica en organizaciones y personas para que mejoren sus competencias logrando alcanzar el éxito tanto en el ámbito profesional como personal”.²⁰

b. “Es un proceso interactivo que permite a un **coach** (entrenador) asistir a su **coachee** (el cliente que percibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.”²¹

c. “Coaching (que procede del verbo inglés to coach, entrenar) es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas”.²²

²⁰ Tomado de: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/01/31/1002374/que-es-que-sirve-coaching.html>

²¹ Tomado de: <https://definicion.de/coaching/>

²² Tomado de: <http://blogdelcoach.com/coaching/>

Los elementos del COACHING son por lo tanto; La persona que solicita ayuda, llamado también CLIENTE o COACHEE y la persona que aplica el Coaching llamado COACH.

Es el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad. En este proceso, el coach ayuda a las personas a esclarecer sus metas, ya sean personales, laborales, de relaciones afectivas, etc., y a ponerse en camino para alcanzarlas.

2.2.12.2 Dos Tipos de Coaching: Personal y Grupal.

a. Coaching personal: Un coach personal es tu socio en el logro de objetivos personales. Tu entrenador en herramientas comunicacionales y de vida, que te acompaña en la generación de cambios. Sostén incondicional de éxitos y errores. Guía en desarrollo personal. Co-diseñador en la creación de nuevos proyectos. Aliento en tiempos tormentosos. Es quien te despierta cuando estás dispuesto a escuchar tu propia alarma. T. Leonard.

b. El Coaching grupal: Trabaja con equipos en el desarrollo de su rendimiento, ya sean equipos de trabajo, directivos, deportivos, etc.

Su propósito es lograr que cada uno de sus miembros alcance su pleno potencial y que el equipo como un todo trabaje cohesionado y como una unidad para la consecución de un objetivo común.

Para el buen funcionamiento de un equipo es necesario que exista una misión compartida, un buen canal de comunicación, un ambiente armónico, responsabilidad de sus miembros, y una adecuada planificación y coordinación, entre los factores más importantes.

El coach profesional acompaña al equipo potenciando su funcionamiento, fomentando el diálogo y un feedback constructivo, invitando a la reflexión, a la observación de todos sus integrantes. Mediante el Coaching es el equipo quien descubre sus puntos fuertes y débiles, aprende a identificar comportamientos, creencias o juicios limitadores, roles y costumbres defensivas y descubre cómo tales conductas que impactan en sus relaciones. En base a la visión compartida, el propio equipo define objetivos definidos y específicos y desarrolla un plan de acción y compromisos para la consecución de los mismos. El coach es el encargado de guiar al equipo en este proceso.

“El coaching genera aprendizaje y claridad para anticipar acciones futuras con compromiso y resultados medibles. La gran mayoría de las empresas (86%), afirman que al menos hicieron una inversión posterior en coaching.”²³

²³ Tomado de: <http://www.icfmexico.net/beneficios-de-tener-un-coach.html>

El coaching ayuda a generar PERSONAS POSITIVAS

- ❖ Mejora la autoconfianza
- ❖ Mejora las relaciones
- ❖ Mejora las habilidades de comunicación
- ❖ Mejora el balance de vida

Impacto del coaching en la empresa

- ❖ Mejora el rendimiento laboral
- ❖ Mejora la gestión empresarial
- ❖ Mejora en la gestión del tiempo
- ❖ Mejora en la eficacia del TRABAJO EN EQUIPO

2.2.13 La Gestión y el Trabajo en Equipo.

a. La Gestión: “Es la acción y el efecto de administrar. Entendida asimismo como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.”²⁴

²⁴ Tomado de: <https://www.significados.com/gestion/>

b. La Gestión Aplicado al Campo Educativo es: “Un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.”²⁵

“Numerosos estudios han demostrado que un equipo de trabajo satisfecho es mucho más productivo que uno que no lo está. Cuando una empresa se convierte en una comunidad, la unidad hace que los objetivos de la compañía se conviertan en los objetivos personales de cada uno de los trabajadores.”²⁶

c. La Administración: Disciplina profesional que comprende un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las entidades.

Se relaciona a la capacidad que tiene una Organización de impulsar un desarrollo sistemático e intencionado de las diversas actividades, acciones e iniciativas que, en diversas dimensiones, se deben planificar, organizar, liderar, dirigir y evaluar para alcanzar los fines y los resultados de calidad que la institución desea alcanzar.

²⁵ Tomado de: <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>

²⁶ Tomado de: <https://news.sap.com/latinamerica/2013/10/02/aumentar-compromiso-equipo-trabajo/>

La coordinación de todos los recursos, en una organización, a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control en orden a obtener los objetivos establecidos.

COMPRENDE: La Planificación, la Organización, la ejecución, el control o monitoreo y la evaluación.

Planificar implica pensar con antelación en las metas y acciones, basar los actos en algún método, plan o lógica.

d. La Planificación: Es la previsión inteligente de actividades que en menor tiempo permitan lograr los objetivos de aprendizaje. El objetivo de la planificación es la formulación de un diagnóstico, la elaboración de un proyecto general y proyectos específicos, la formulación de políticas, propuestas de gestión (administrativa, pedagógica e institucional) y diseño de procesos. Asimismo se debe prever los mecanismos de ejecución del proyecto y la evaluación del proceso así como el manejo de sus resultados.

e. La Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una institución para alcanzar las metas. Diferentes metas, requieren diferentes estructuras. La organización produce la estructura de las relaciones de una institución que servirán para realizar los planes futuros. Detallar las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos y metas del Proyecto Educativo Institucional, definir las unidades organizativas, determinar y designar el número de cargos necesarios para el cumplimiento de las actividades y

funciones previamente establecidas, definir los niveles de autoridad y responsabilidad en cada unidad y su nivel jerárquico dentro de la estatura.

f. La Ejecución: Proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles de una organización, para que a través del proceso organizacional se logren los objetivos previamente establecidos.

g. El Monitoreo o Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. Sus elementos básicos: Establecer los estándares de desempeño. Medir los resultados. Comparar resultados con normas establecidas. Tomar las medidas correctivas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos para alcanzarlos.

h. La Evaluación: La evaluación consiste en un proceso sistemático y riguroso de obtención de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente.

2.2.14 El Compromiso y el Trabajo en Equipo.

Numerosos estudios han demostrado que un equipo de trabajo satisfecho es mucho más productivo que uno que no lo está.

Cuando una empresa o institución se convierte en una suerte de comunidad, el nivel de compromiso y unidad que exista hace que los

objetivos que enmarcan la compañía se conviertan en los objetivos personales de cada uno de los trabajadores.

La experta Meghan M. Biro, nos ofrece cuatro sencillos pasos o claves para aumentar el nivel de compromiso de la empresa, estos pasos ayudan a que los líderes puedan mantener a su equipo conforme y motivado: éstos pasos son los siguientes:

2.2.14.1 Crear compromiso. La mejor forma de que el equipo de trabajo se comprometa con el líder, es que este se muestre en persona es importante que todos los días se comunique, hable con las personas, pida opiniones y pregunte si hay alguna necesidad. El equipo se sentirá integrado cuando se le trate con respeto, curiosidad y admiración.

2.2.14.2 Recompensar. Cuando alguien hace un buen trabajo, hay que reconocerlo y recompensarlo. Algo tan fácil como un “gracias” a tiempo, puede ser un gran gesto. Lo ideal es adaptar la recompensa a la persona en concreto, y también que el resto sepa qué es y a quién se le ha ofrecido: un poco de celebración por el trabajo bien hecho nunca hace daño.

2.2.14.3 Ser honesto. Nunca mientas, ocultes información o andes con rodeos: cuando un líder es deshonesto, pierde el respeto y la confianza de la organización, y ambos elementos son muy difíciles de recuperar. Las malas noticias son mejor aceptadas cuando llegan con honestidad y respeto.

2.2.14.4 Formar. Cuando la comunidad se unifica y se hace más productiva, es el momento de invertir en educación. Clases grupales,

sesiones de meditación o ejercicios, convierten el lugar de trabajo en un espacio con más energía y una atmósfera más entretenida, para que salga a la luz la mejor parte de cada uno.

Algo importante para generar compromiso es demostrar preocupación por el trabajador, por darle el soporte y el apoyo en caso de debilitamiento de su personal. Cada día, resulta más común en las empresas, la concesión de permisos o licencias a causa de estrés, cansancio, acoso, entre otros, padecimientos de índole laboral cuyas causantes son los clásicos excesos de trabajo, presiones, mal ambiente laboral y relaciones interpersonales deficientes. Por eso las empresas han debido recurrir a métodos alternativos para la canalización y mejora de estas condiciones, que afectan a la productividad y bienestar de sus trabajadores.

2.2.15 El Respeto y el Trabajo en Equipo.

En todo tipo de relacionamiento entre personas debe estar presente el valor del respeto. El respeto, es un valor fundamental en la vida en general y en la empresa en particular. La palabra respeto proviene del latín “respectus” y significa “atención” o “consideración”. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien. El respeto incluye miramiento, consideración y deferencia. El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. La principal característica

que tiene este tipo de grupos es el respeto junto con la confianza. Cada miembro se siente con la capacidad y libertad de expresar sin temores sus ideas, inquietudes, oportunidades de mejora, sin el temor de ser criticado y discriminado.

La motivación laboral está basada en la satisfacción de las necesidades, como consecuencia del ámbito y factores laborales relacionados al salario, supervisión, reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros). Esto a su vez, ligado a otros factores como la edad, salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades laborales, políticas y sociales.

¿Cómo demostrar respeto en el trabajo?

- Tratar a las personas con cortesía, amabilidad y bondad.
- Animar a los colaboradores y/o compañeros a que expresen sus opiniones e ideas.
- Escuchar a los demás antes de expresar su punto de vista. Nunca hablar de más, o cortar otra persona cuando se está hablando.
- Utilizar las ideas de la gente para cambiar o mejorar el trabajo. En el caso del jefe, dejar que los colaboradores sepan que se usó su idea, reconocerlo y hacerlo público, o mejor aún, animar al autor/a de la idea a que la ponga en práctica.
- No insultar jamás. No menospreciar o vejar a las personas o a sus ideas.

- No criticarse constantemente por cosas pequeñas, no menospreciar.
- Tratar a las personas de igual forma, sin importar su raza, religión, sexo, edad o país de origen.
- Proporcionar igualdad de oportunidades para los empleados para participar en los comités, grupos de trabajo o equipos de mejora continua.
- Fomentar la alabanza y el reconocimiento de compañero a compañero, así como del responsable directo.

2.2.16 Las Actividades Sociales y el Fortalecimiento del Trabajo en Equipo.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

Hoy en día se aplican nuevas formas y estrategias tendientes a fomentar la unidad del grupo y el trabajo en equipo. Fomentar la unidad no es tarea fácil, sin embargo esto favorece el trabajo colaborativo.

Las actividades sociales y el fortalecimiento del trabajo en equipo, lo siguiente: *“Entender la recreación como nueva disciplina es de vital importancia, para entender el papel de la recreación como un fenómeno social que está al servicio del ser humano y que aporta a la formación de personas íntegras. De esta manera, es necesario tomar conciencia y analizar la situación, ya que la recreación es una actividad que va en*

beneficio de la salud personal del individuo, así como de su entorno, para mejorar, su motivación y calidad de vida”²⁷

La recreación es una actividad humana muy importante ligada directamente a las necesidades de autor-realización. Por otra parte, el estrés provocado por largas horas de trabajo, rutina, tareas que implican gran esfuerzo, llevan a la desmotivación, falta de atención en las tareas laborales y por ende, ausentismo. Adicionalmente, se puede señalar la recreación, como una herramienta de promoción para el desarrollo de aspectos psico-emocionales en los trabajadores, como son: la autoestima, la capacidad de superación, la seguridad, el autoconocimiento, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el bienestar y la solidaridad como fundamentos y oportunidades de desarrollo. La recreación, más allá de ser una actividad que generar placer y satisfacción, es una forma de convertir el tiempo libre en una orientación importante de proyecto de vida.

“El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa.

²⁷ Tomado de: <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/motivacion-y-recreacion-su-efecto-en-los-trabajadores/>

En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.”²⁸

Todo líder exitoso debe ser un generador de equilibrio y relax de la actividad humana, equilibrio en los procesos sociales, emocionales y corporales en los trabajadores, aspectos imprescindibles para el desarrollo de la persona como SER más elevado.

Cada vez más cantidad de empresas, acostumbran realizar actividades de recreación y esparcimiento. Una programación de horarios diarios o semanales de elementos recreativos, colaboran con el esparcimiento, la creación de lazos interpersonales y la relajación entre los trabajadores. La disponibilidad de estos tiempos destinados a las actividades recreacionales depende de la empresa y número de empleados.

2.2.17 La Capacitación y el Fortalecimiento del Trabajo en Equipo.

Es indudable la importancia del recurso humano, tanto por ser un generador de producción, como por su carácter de operador del resto de los recursos; es decir, sean cuales sean los recursos con que cuente la empresa, estos deberán ser activados y operados indudablemente por personas. Esto nos demuestra la gran importancia de invertir decididamente en el bienestar y

²⁸ Tomado de: <https://es.scribd.com/document/53990654/El-papel-de-las-personas-en-la-organizacion-empresarial-se-ha-transformado-a-lo-largo-del-siglo-XX>

especialmente en el desarrollo de las personas que integran la organización, ya que estas son en gran medida quienes confieren su valor intrínseco a la empresa. Esto no es desde luego, el descubrimiento del siglo, de hecho desde 1903, Frederick Taylor enfatiza puntualmente el papel fundamental del entrenamiento a los empleados, científicamente diseñado y aplicado.

Pero no solo Taylor ha enfatizado la importancia del entrenamiento de personal, es de hecho difícil encontrar a algún teórico de la administración de Recursos Humanos, que no haya tocado el tema sea directa o indirectamente. Ahora que si nos aventuramos más aun, en los orígenes de la administración, encontraremos que en el siglo XVIII la organización del trabajo contemplaba tres niveles jerárquicos; maestro, oficial y aprendiz, los mismos que hacen una clara alusión al proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual es la esencia del entrenamiento de personal.

A fin de potenciar el recurso más valioso de una empresa que es el recurso humano donde el trabajador se denomina COLABORADOR, debemos diferenciar cuatro conceptos que a la postre conlleven al desarrollo de sus potencialidades y habilidades:

- **Entrenamiento**; se refiere a la función genérica de educación dentro de la organización, aunque comúnmente se le denomina Capacitación debido a la popularidad de este último término.

- **Adiestramiento;** se refiere a la adquisición de habilidades o destrezas físicas fundamentalmente, orientadas a la ejecución de actividades repetitivas y rutinarias.
- **Capacitación;** se enfoca a la adquisición de conocimientos y habilidades de carácter técnico, destinadas a la ejecución de actividades intelectuales, es decir; que involucren procesos de recopilación de datos, análisis, síntesis y toma de decisiones.
- **Desarrollo;** se refiere al proceso de crecimiento integral de la persona incluyendo conceptos como; filosofía de vida, valores, actitudes, manejo de las emociones.

2.2.18 La Motivación y su Contribución para el Trabajo en Equipo.

Un plan de entrenamiento de Recursos Humanos que entienda y satisfaga las verdaderas necesidades de la empresa, presentes y futuras a la par de una adecuada planeación de la carrera del empleado, repercutirán necesariamente en una mejor integración y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, un positivo clima organizacional y un sensible incremento en la productividad y en la calidad.

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad Social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los

empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal, entre otras. Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la empresa. España es uno de los países europeos con menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores es menor. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés.

2.3 Definición de Términos Utilizados.

- **Estrategias:** Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.
- **Percepción:** Primer conocimiento de una cosa por medio de las impresiones que comunican los sentidos.
- **Trabajo en equipo:** Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

- **Predisposición:** Ánimo o disposición para hacer algo antes de que sea el momento.
- **Integración:** La palabra integración tiene su origen en el concepto latino integratĭo. Se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo).
- **Comunicación:** Comunicación (del latín communicatĭo, -ōnis¹) es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas.
- **Motivación:** La palabra motivación deriva del latín motivus o motus, que significa 'causa del movimiento'. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción»
- **Capacitación:** Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
- **Voluntad:** Capacidad humana para decidir con libertad lo que se desea y lo que no.
- **Empatía:** Es la capacidad cognitiva de percibir, en un contexto común, lo que otro ser puede sentir. También es descrita como un

sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

- **Colaboración:** Es todo proceso donde se involucra el trabajo de varias personas en conjunto tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar individualmente como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría.
- **Identificación:** Acción de identificar o identificarse.
- **Compromiso:** Deriva del término latino “compromissum” y se utiliza para describir a una obligación que se ha contraído o a una palabra ya dada.
- **Respeto:** El respeto es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa. Como tal, la palabra proviene del latín “respectus” que traduce ‘atención’, ‘consideración’, y originalmente significaba ‘mirar de nuevo’, de allí que algo que merezca una segunda mirada sea algo digno de respeto.

III. VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1 Definición de las variables de la investigación

La presente investigación considera tres variables que se relacionan como se aprecia en la figura 2.

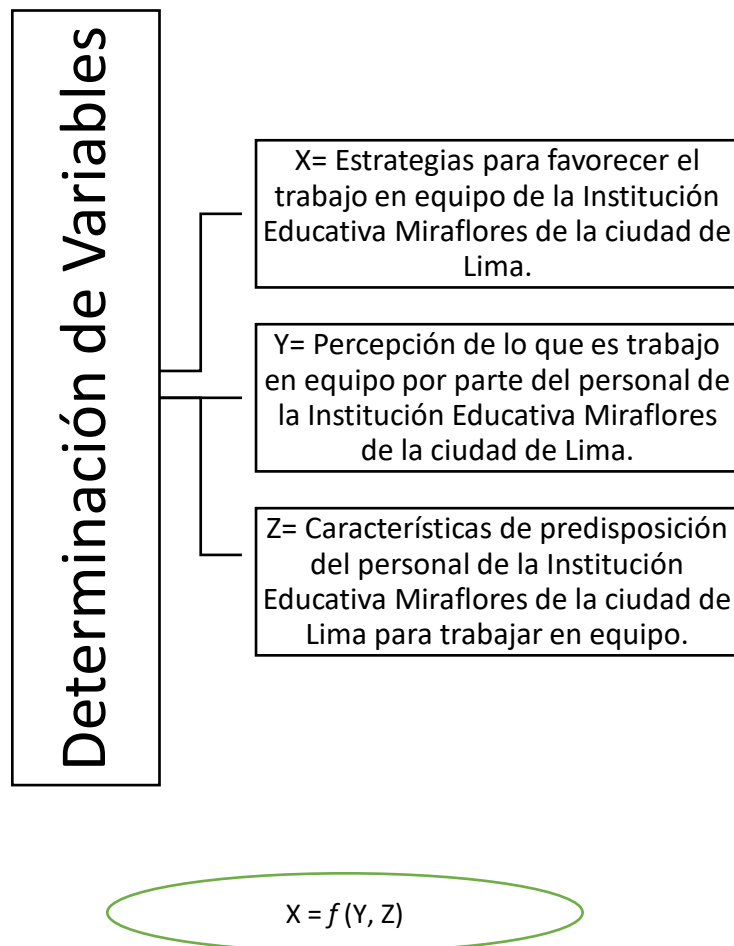


Figura 2: Definición de Variables

Fuente propia

3.2 Operacionalización de variables.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
Estrategias para favorecer el trabajo en equipo de la Institución educativa Miraflores.	A. Estrategias de Comunicación B. Actividades Sociales. C. Capacitación D. Motivaciones	Estrategias Estrategias Estrategias Estrategias	Relacionado Y y Z Identificado con la teoría del trabajo en equipo.
VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal de la Institución Educativa Miraflores.	A. Integración B. Comunicación C. Voluntad D. Empatía	Descriptivo de: Opinión Opinión Opinión Opinión	Encuesta de opinión.
Características de predisposición del personal de la Institución Educativa Miraflores para trabajar en equipo.	A. Colaboración B. Identificación C. Compromiso D. Respeto	Descriptivo de: Perfil Perfil Perfil perfil	Test de personalidad.

Tabla 1: Operacionalización de Variables

Fuente: propia

3.3 Hipótesis General e Hipótesis Específica.

Hipótesis general

Las estrategias para favorecer el trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores de la Ciudad de Lima serán: la Integración, la Comunicación, la Motivación y la Capacitación.

Hipótesis específicas.

- a. La Percepción del trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima es deficitaria en cuanto a la Integración, Comunicación, Voluntad, Empatía y falta de Compromiso.
- b. Las Características de predisposición para favorecer el trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima son poco favorable en cuanto a Colaboración, Identificación, Compromiso y Respeto.

IV. METODOLOGÍA

En este punto se presenta la metodología que se utilizará para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Se señala en primer lugar el tipo y el diseño de la investigación; luego se describe la población objeto de estudio y muestra. Finalmente se señalan las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y los mecanismos para su procesamiento.

4.1 Tipo de investigación

4.1.1 Transversal: Debido a los fines de la presente investigación se aplicará al campo educativo con énfasis en el trabajo en equipo.

4.1.2 Correlacional: Porque en este caso se construirá algunos test que contempla las variables a estudiar. Posteriormente análisis estadístico de los datos le permitirá al investigador obtener la certeza de la verdad o falsedad de su hipótesis.

4.1.4 Descriptivo: Se usará la metodología descriptiva porque el objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

4.2 Diseño de la investigación

Se plantea para la elaboración de la tesis tres etapas de investigación: en las cuales se identificarán inicialmente dos variables específicas (Y, Z) y se modelará la variable principal (X).

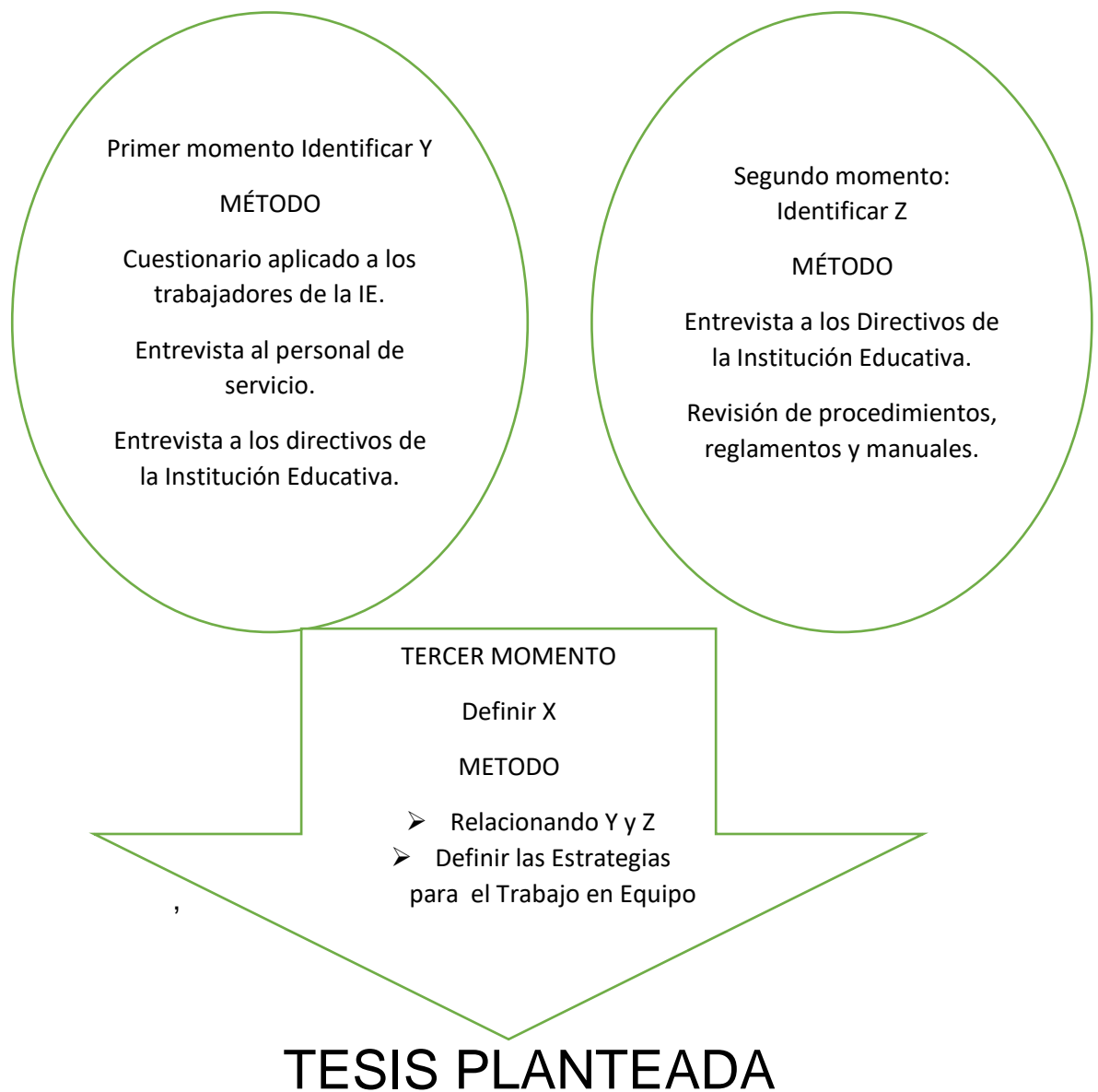


Figura 3: Diseño de la Investigación

Fuente: Propia

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

La Institución Educativa Miraflores de la Ciudad de Lima, tiene como actividad principal brindar el servicio educativo. La población está constituida por 45 personas que laboran y están distribuidos de la siguiente manera:

N°	Cargo	N° de personas
1	Personal administrativo	5
2	Personal laboral	40
Total		45

Tabla 2: Cantidad y Cargo del Personal. *Fuente: Propia*

4.3.2 Muestra

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, no necesita sacar muestra por ser una población muy pequeña; motivo por lo cual la encuesta y el test será aplicada a toda la población.

**Foto Institucional del personal que integra la población
de la Institución Educativa Miraflores**



Figura 4: Foto Institucional

Fuente: Revista Institucional

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que serán aplicados son los siguientes:

- 4.4.1 Cuestionarios a los colaboradores de la Institución Educativa Miraflores para validar conocimientos sobre el tema.
- 4.4.2 Entrevistas estructuradas a los administradores de la Institución Educativa para la identificación de las competencias.
- 4.4.3 Revisión de manuales y mapas de procesos para acopio de información.

El instrumento a utilizar será una guía de preguntas previamente elaboradas en función del objeto de estudio que será aplicado al personal docente de la institución educativa en estudio.

4.5 Proceso de Recolección de datos

En la presente investigación la recolección de datos son la observación directa, encuestas y test.

4.6 Plan de análisis de datos.

Después de recolectar la información se procederá al:

Análisis de las Estrategias para favorecer el Trabajo en Equipo.

- 4.6.1 Identificar la percepción de lo que es Trabajo en Equipo.
- 4.6.2 Identificar las características de predisposición del personal docente de la Institución Educativa para Trabajar en Equipo.
- 4.6.3 Aplicar la mejora continua mediante el planteamiento de estrategias de mejora del Trabajo en Equipo en la IE Miraflores.

V. RESULTADOS

5.1 Principales necesidades observadas respecto al trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores.

Luego de haber efectuado los estudios de análisis de encuestas y demás estrategias de recojo de datos o acopio de información, observamos que, la Institución Educativa Miraflores evidencia 4 grandes necesidades:

- Mejorar los mecanismos de comunicación e información.
- Fortalecer el trabajo en equipo y sentido de unidad entre los colaboradores (actividades sociales).
- Implementar un eficiente plan de capacitación y entrenamiento.
- Instituir un sistema de motivación y fidelización a los diversos colaboradores.

5.2 Recursos que dispone la Institución Educativa Miraflores para favorecer el trabajo en equipo.

Actualmente la IE Miraflores cuenta con recursos claramente definidos los cuales son indispensables para favorecer el trabajo en equipo:

- Humanos
- De ubicación e infraestructura
- Financieros
- Materiales

5.3 Estrategias para favorecer el trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima.

En la presente investigación se da a conocer los objetivos estratégicos así como las estrategias que serán de gran ayuda para favorecer el trabajo en equipo.

Objetivos Estratégicos y Estrategias

Primer Objetivo Estratégico: Fomentar un plan de motivación para el personal.

Estrategias:

1. Implementar un eficiente sistema de reconocimiento a los trabajadores en función a criterios e indicadores bien definidos y de conocimiento del personal.
2. Impulsar un mayor empoderamiento con una buena dosis de autonomía a los colaboradores.
3. Instaurar una línea de carrera de modo que cada trabajador tenga la posibilidad de ser promovido de la mano con un incremento significativo de sus haberes.
4. Garantizar un ambiente laboral positivo para sus colaboradores.
5. Mantener un adecuado lugar de trabajo.
6. Felicitar oralmente y por escrito al 100% del personal en base a sus principales logros o fortalezas y en virtud a sus méritos.
7. Fomentar actividades fuera de la oficina.

Segundo Objetivo Estratégico: Mejorar los procesos de Comunicación.

Estrategias:

1. Se deberá asignar un equipo responsable para la información permanente por escrito y vía virtual de las últimas actividades.
2. Mantener de manera permanente y sistemática un sistema de recojo de percepción del trabajo en equipo por parte de los colaboradores.
3. Realizar encuestas de satisfacción laboral.

4. Efectuar una reestructuración al área de RRHH a nivel de Institución Educativa Miraflores para dar mayor énfasis al concepto de Gestión de la Calidad y desarrollo humano.

Tercer Objetivo Estratégico: Implementar un programa permanente de capacitación sobre trabajo en equipo.

Estrategias:

1. Se deberá asignar un equipo responsable para la elaboración de la capacitación por parte del área encargada y RRHH
2. Los responsables deberán fijar los objetivos y metas, número de participantes, temas de interés, tiempo, capacitadores y herramientas que serán utilizadas para cada nivel.
3. Los responsables deberán comunicar a todos los niveles sobre la capacitación, elegir el local de la capacitación y por último, administrar y registrar la actividad.
4. Los responsables serán los encargados de realizar una evaluación al finalizar la capacitación.
5. Considerar la posibilidad de otorgar subvenciones a las capacitaciones ofrecidas.
6. Promover capacitaciones en el extranjero en función a los niveles de logros obtenidos anualmente.

Cuarto Objetivo Estratégico: Adecuar un programa de integración.

Estrategias:

1. Elaborar un manual de inducción a fin de integrar a los nuevos colaboradores.

2. Elaborar un cronograma de inducción conformado por actividades, tiempo y requerimientos que busca lograr el empleador con el nuevo trabajador.
3. Generar una evaluación posterior a la inducción.
4. Conformar una comisión de actividades sociales y recreativas procurando integrar al personal nuevo con los antiguos.
5. Los responsables deberán incluir dentro de sus actividades lo siguiente: Paseos recreativos, celebración de cumpleaños, almuerzos de confraternidad, tardes deportivas, conversatorios, entre otras cosas.
6. Instituir los llamados Círculos de Calidad fomentando una sana y fructífera competencia en el contexto del trabajo cooperativo y de sinergia.
7. Desarrollar actividades que permitan generar situaciones de empatía tales como Intercambio de regalos, cena navideña entre otras cosas.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de las hipótesis de los resultados.

a. La percepción del trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima es deficitaria en cuanto a la integración, la comunicación, voluntad y empatía.

En referencia a la primera hipótesis secundaria relacionada con la percepción del trabajo en equipo, se pudo determinar en base a los datos recolectados que a pesar de las lecturas provenientes de las encuestas aplicadas respecto a los colaboradores las cuales indican un fuerte déficit del trabajo en equipo, es posible aplicar un adecuado sistema orientado a fortalecer la integración entre colaboradores y éstos con la plana administrativa.

Si bien es cierto, no existe un estudio similar para contrastar los resultados obtenidos, existe el deseo e impulso por parte de todas las instituciones educativas de lograr la calidad de sus procesos y lograr la mejora continua para el cumplimiento de sus objetivos.

b. Las características de predisposición para favorecer el trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima son poco favorables en cuanto a colaboración, identificación, compromiso y respeto.

En referencia a esta segunda hipótesis secundaria, se pudo determinar que las características de predisposición para favorecer el trabajo en equipo son realmente poco favorables. Esto es generado por la falta de liderazgo de algunos elementos de la administración los cuales sin embargo al ser conocedores de ésta percepción, muestran un especial interés y deseo de colaborar y comprometerse con el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Asimismo se presentó al personal la importancia de trabajar en equipo y sus beneficios dando especial énfasis al compromiso, identificación y respeto unos a otros en un clima de cooperación y unidad.

c. Las estrategias para favorecer el trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores de la ciudad de Lima serán; la Integración, la comunicación, la motivación y la capacitación.

En referencia a la hipótesis general, se pudo determinar a través de los resultados obtenidos de las encuestas los cuales se detallan en los informes anexados al presente estudio que los mismos presentan diversas falencias razón por la cual no vienen brindando los resultados esperados. Asumimos que la mejora continua del trabajo en equipo se producirán en la medida que se implemente diversas estrategias de integración, fortalecimiento de los canales de comunicación e información, sistemas de reconocimiento y motivación así como una adecuada capacitación en base a las reales necesidades y potencialidades de los colaboradores.

6.2 Contrastación con otros estudios realizados anteriormente.

Si bien, no existe un estudio similar para contrastar los resultados obtenidos. La Institución educativa Miraflores busca mejorar sus procesos en pro de coadyuvar en un eficiente trabajo en equipo con especial énfasis en cada una de las dimensiones que son el foco de la presente investigación.

En la actualidad, no solo la IE Miraflores, sino también las demás instituciones del mismo rubro o similares, buscan alcanzar la calidad total a través de la mejora continua de sus procesos.

VII. CONCLUSIONES

a. Los resultados obtenidos en la presente investigación configuran la necesidad de implementar una serie de estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación y que ayudarán al mejoramiento continuo de la calidad de la IE Miraflores en un plazo no mayor de un año.

b. La IE Miraflores cuenta con los recursos (humanos, de ubicación e infraestructura, financieros, materiales y de presupuesto) que le permitiría generar entre sus colaboradores un eficiente trabajo en equipo.

c. Las estrategias planteadas en el presente trabajo permitirán mejorar la gestión del trabajo en equipo mediante mecanismos de integración, comunicación, voluntad, empatía y un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

d. La implementación de todas las recomendaciones planteadas en la presente investigación, permitirán asegurar por parte de los colaboradores una favorable colaboración, identificación, compromiso y respeto e aras de un mejor trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores.

VIII. RECOMENDACIONES

- a. Para la aplicación y el mantenimiento de las estrategias planteadas, deberá realizarse una auditoría que permita el seguimiento y cumplimiento.

- b. Fomentar a través de capacitaciones, la formación del personal de la Institución Educativa Miraflores en los métodos y herramientas de la mejora continua y la búsqueda de la calidad.

- c. Fortalecer la comunicación entre los trabajadores y los niveles más altos de la Institución Educativa Miraflores para que se permita el feedback que permita una saludable familiaridad en aras de una saludable integración e identificación con la Institución Educativa Miraflores y el cumplimiento de los objetivos trazados.

- d. Para lograr un eficiente trabajo en equipo y por lo tanto una mejora de la calidad total, la administración de la Institución Educativa Miraflores debería incentivar en cada colaborador una cultura de sinergia en la búsqueda de oportunidades para la mejora del desempeño de los procesos.

IX. REFERENCIALES

Aguayo, Rafael. El método Deming. Fundamentos sobre la calidad y dirección de empresas que el famoso experto enseñó a los japoneses. Ediciones Javier Vergara. S.A. 1990.

Betelú, S., & Champion, F. (2002). Técnicas de trabajo en equipo. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Blanchard, Kenneth ¡CHOCA ESOS CINCO!: LA MAGIA DE TRABAJAR EN EQUIPO. Editorial GRIJALBO. 176 Pág. Formato 22 x 15.

Bonilla, Elise & Díaz, Bertha. Mejora continua de los procesos. Editorial Universidad de Lima. Publicado el 2010 222 Págs.

Briola, Marcelo (2004) Universidad de Buenos Aires.

<https://hsigrist.github.io/TES2016/Briola%20EL%20TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LA%20ORGANIZACION.pdf>

Cornejo, Miguel Angel. Liderazgo de excelencia.

De la peña Cárdenas, Yamileth Olivia (2014) Universidad Landivar. Facultad de Humanidades.

[https://www.academia.edu/14123844/ VALORES LABORALES YTRABAJO EN EQUIPO ESTUDIO](https://www.academia.edu/14123844/VALORES_LABORALES_YTRABAJO_EN_EQUIPO_ESTUDIO)

Días de Santos: Gestión eficaz de trabajo en equipo.

Dubrin Andrew. Fundamentos de Comportamiento Organizacional.

México. Thomsom editpres 20013.

Espinoza Somocurcio, David J. (2015) Universidad Andina del Cusco. <https://www.kamakcoaching.com/djes/https://es-la.Facebook.com/davidj.espinozas>

Fishman, David. El líder transformacional. Universidad peruana de Ciencias Aplicadas. Editorial El Comercio S.A. 2005. Lima Perú.

Fishman, David. El líder interior. Universidad peruana de Ciencias Aplicadas. Editorial El Comercio S.A. 2005. Lima Perú.

Gómez Pérez, Marta Nieves (2010) Universidad Autónoma de Madrid Escuela de Politécnica Superior

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4888/31775_gomez_perez_marta_nieves.pdf?sequence=1

Gutiérrez, Mario. Administrar para la calidad. Conceptos administrativos de gestión total de la calidad. Segunda edición. México Limusa, Grupo Noriega 2001.

Lucas García (2012) Universidad de Murcia Facultad de Filosofía <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=95779CONCEPCION>

Maxwell Jhon: El ABC del trabajo en equipo.

MAXWELL, Jhon C. Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. 267 pág.

Medina, A. C. (2000). Liderazgo y comunicación en la organización. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

O'Connors, Joshep & Lange Andrea. Coaching con PLN. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás.

Porret Geabaert, Miguel. Grstión de Personas.

Ruíz Illán, José Francisco & Martínez Fernández Marcos. Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Editorial: Ediciones de la U – Eduforma.

Edición: Primera, 2015 formato 17 x 24 cm, 186 páginas.

Sáenz Blanco, Fabiola. El trabajo en equipo. Universidad distrital

Francizco José de Caldas. 314 Pág. Año 2007

Torance, E. (1977). Educación y capacidad creativa. Madrid: Marova.

Vacas Gonzáles, Francisco Antonio (2011) Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

<https://es.scribd.com/doc/63634984/Tesis-de-Maestria-UNPRG-Trabajo-en-equipo-2011>

West, Michael. El trabajo eficaz en equipo. 1 + 1 = 3. Editorial Paidos. 232

Pág. Año 2003.

Wolf Kike: Trabajar en equipo, un golazo.

X. ANEXOS

10.1 Anexo N°1: Matriz de consistencia completa.

ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIRAFLORES DE LA CIUDAD DE LIMA.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cuáles serán las Estrategias para favorecer el trabajo en equipo con el colegio Miraflores?	Definir las Estrategias para favorecer el trabajo en equipo con el colegio Miraflores.	Las estrategias serán: A. Integración B. Comunicación C. Motivación D. Capacitación	Estrategias para favorecer el trabajo en equipo con el colegio Miraflores.	E. Estrategias de Comunicación F. Actividades Sociales. G. Capacitación H. Motivaciones	Estrategias Estrategias Estrategias Estrategias	Relacionado Y y Z Identificado con la teoría del trabajo en equipo.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cuál es la Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal del colegio Miraflores?	a. Identificar la Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal del colegio Miraflores.	La percepción es deficitaria en cuanto a: A-B-C-D. Poca integración y falta de compromiso.	Percepción de lo que es trabajo en equipo, que tiene el personal del colegio Miraflores.	A. Integración. B. Comunicación. C. Voluntad. D. Empatía.	Descriptivo de: Opinión Opinión Opinión Opinión	Encuesta de opinión.
¿Cuáles son las Características de predisposición del personal del colegio Miraflores para trabajar en equipo?	b. Identificar las Características de predisposición del personal del colegio Miraflores para trabajar en equipo.	Las características de predisposición son poco favorable en cuanto a: E-F-G-H.	Características de predisposición del personal del colegio Miraflores para trabajar en equipo.	E. Colaboración F. Identificación G. Compromiso H. Respeto	Descriptivo de: Perfil Perfil Perfil perfil	Encuestas para conocer la predisposición para trabajar en equipo.
<p>RELACIÓN DE VARIABLES: $X = f(Y,Z)$</p> <p>X = Estrategias para favorecer el trabajo en equipo con el colegio Miraflores de la ciudad de Lima.</p> <p>Y = Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal del colegio Miraflores de la ciudad de Lima.</p> <p>Z = Características de predisposición del personal del colegio Miraflores de la ciudad de Lima para trabajar en equipo.</p>						

10.2 Anexo N°2: Diagrama de GANNT

ACTIVIDADES	PLAZO	SEMANAS																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Asignar un equipo responsable para la elaboración de las capacitaciones	3 semanas.	■	■	■																		
Fijar los objetivos, metas, número de participantes, temas de interés, tiempo, capacitadores y herramientas a emplearse por niveles.	4 semanas				■	■	■	■														
Comunicar a todos los niveles sobre la capacitación, local de capacitación y registrar a los participantes.	4 semanas								■	■	■	■										
Evaluar la capacitación al término de la misma.	2 semanas												■	■								
Considerar la posibilidad de otorgar subvenciones a las capacitaciones ofrecidas	4 semanas															■	■	■	■			
Promover capacitaciones en el extranjero en función a los niveles de logros obtenidos anualmente.	3 semanas																			■	■	■

“IMPLEMENTAR UN PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITACIÓN SOBRE TRABAJO EN EQUIPO”

10.3 ANEXO N° 3: Consentimiento Informado.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA
“MIRAFLORES”
INICIAL - PRIMARIA - SECUNDARIA
Código Modular: Inicial 1062908 - Primaria 0586495 - Secundaria 0329458
R.M. No. 5040-48 - R.M. No. 2773-53

Inicial y Primaria
Av. Comandante Espinar 780
Miraflores, Lima 18 - Perú
Teléfonos 506-8230 / 993-514-367

Secundaria
Av. Comandante Espinar 750
Miraflores, Lima 18 - Perú
Teléfonos 506-8225 / 993-514-364

CARTA DE CONSENTIMIENTO

Se autoriza a la profesora Karen Ruby Alipázaga Arzola identificada con DNI 25793922, quien ha sido colaboradora en la Coordinación del Área de Inglés, a realizar el trabajo de tesis denominado “Estrategias para Favorecer el Trabajo en Equipo de la Institución Educativa Miraflores” para lo cual se le facilitarán reuniones previo acuerdo con las áreas involucradas y según disponibilidad de las mismas.

La profesora se encuentra estudiando la Maestría en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad del Callao.

Atentamente,



Mg. David Aliaga Silva
Director Académico



El tiempo pasa,
los valores
permanecen

“Mas Jesús llamando, dijo:
Dejad a los niños venid a mi” Lucas 18:16

10.4 ANEXO N° 4: Fichas de Validación de las Encuestas.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
Instituto de investigación de Ing. Química

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

I.- DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: Carlos Alejandro Amceta Dextre

Máximo grado académico alcanzado: Dr. Ingeniería Ambiental

Especialidad: Ambiental

Institución donde labora: UNAC

II.- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título: "ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA "MIRAFLORES" DE LA CIUDAD DE LIMA.

Problema: ¿Cuáles serán las Estrategias para favorecer el trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores?

Sub problemas:

- a) ¿Cuál es la Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal docente de la Institución Educativa Miraflores?
- b) ¿Cuáles son las Características de predisposición del personal docente de la Institución Educativa Miraflores para trabajar en equipo?

III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta: Identificar la Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal docente de la Institución Educativa Miraflores.

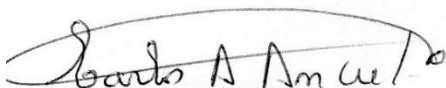
Problemas que se relacionan con el cuestionario de encuesta: Sub problema (a) y (b).

- a) Identificar la Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal docente de la Institución Educativa Miraflores.
- b) Identificar las Características de predisposición del personal docente de la Institución Educativa Miraflores para trabajar en equipo.

III.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	



FIRMA DEL VALIDADOR

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

I.- DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: Jesús César Calderón Cruz

Máximo grado académico alcanzado: DOCTOR

Especialidad: INGENIERIA AMBIENTAL

Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA

II.- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título: "ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA "MIRAFLORES" DE LA CIUDAD DE LIMA.

Problema: ¿Cuáles serán las Estrategias para favorecer el trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores?

Sub problemas:

- a) ¿Cuál es la Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal docente de la Institución Educativa Miraflores?
- b) ¿Cuáles son las Características de predisposición del personal docente de la Institución Educativa Miraflores para trabajar en equipo?

III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta: Identificar la Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal docente de la Institución Educativa Miraflores.

Problemas que se relacionan con el cuestionario de encuesta: Sub problema (a) y (b).

- a) Identificar la Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal docente de la Institución Educativa Miraflores.
- b) Identificar las Características de predisposición del personal docente de la Institución Educativa Miraflores para trabajar en equipo.

III.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	


FIRMA DEL VALIDADOR

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

I.-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: MARÍA ESTELA TOLEDO PALOMINO

Máximo grado académico alcanzado: MAESTRÍA

Especialidad: CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE AUMENTOS

Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

II.- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título: "ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA "MIRAFLORES" DE LA CIUDAD DE LIMA.

Problema: ¿Cuáles serán las Estrategias para favorecer el trabajo en equipo de la Institución Educativa Miraflores?

Sub problemas:

- a) ¿Cuál es la Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal docente de la Institución Educativa Miraflores?
- b) ¿Cuáles son las Características de predisposición del personal docente de la Institución Educativa Miraflores para trabajar en equipo?

III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta: Identificar la Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal docente de la Institución Educativa Miraflores.

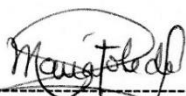
Problemas que se relacionan con el cuestionario de encuesta: Sub problema (a) y (b).

- a) Identificar la Percepción de lo que es trabajo en equipo, por parte del personal docente de la Institución Educativa Miraflores.
- b) Identificar las Características de predisposición del personal docente de la Institución Educativa Miraflores para trabajar en equipo.

III.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	



FIRMA DEL VALIDADOR

10.5 ANEXO N°5: Encuestas de Trabajo en Equipo y Personalidad.

ENCUESTA I

OBJETIVO: Conocer la **percepción** de los colaboradores de la Institución Educativa “Miraflores”, respecto a lo que significa Trabajo en Equipo.

IMPORTANTE: El desarrollo del cuestionario es anónimo y nos servirá para elaborar un programa de capacitación continua con respecto al fortalecimiento del trabajo en equipo.

DIMENSIÓN: INTEGRACIÓN

1. Trabajar en equipo significa tener una comunicación más favorable entre los miembros del equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

2. Dar a los colaboradores la oportunidad de contribuir a definir las metas institucionales contribuye a promover un trabajo en equipo más participativo y colaborativo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

3. Aplicar un sistema de reconocimiento y/o estímulo a los colaboradores en base a parámetros bien definidos permite un buen trabajo en equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

4. Reducir las distancias de poder entre administradores y liderados genera empatía recíproca, elemento clave para generar un mejor trabajo en equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

5. Los miembros del equipo deben tener claramente definidos y entendidos los objetivos que comprende el trabajo en equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

6. Propiciar la confianza en un clima de respeto contribuye a lograr un cada vez mejor trabajo en equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

7. NO reprimir ni sancionar a los trabajadores en su derecho a opinar o presentar sus inquietudes favorece el clima laboral y el trabajo en equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

8. Implementar y brindar a todo el personal seminarios y demás capacitaciones sobre CLIMA LABORAL y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS puede efectuar mejoras en el trabajo en equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

9. Definir con claridad y precisión organigramas, las líneas de mando así como las funciones de cada colaborador favorece un eficiente trabajo en equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

DIMENSIÓN: VOLUNTAD

10. El liderazgo debe estar presente entre los miembros del equipo. En caso que el líder se ausente, cada uno de los miembros del equipo debe tener la capacidad de asumir el liderazgo en pro de un efectivo trabajo en equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

11. Implementar y brindar a todo el personal seminarios y demás capacitaciones sobre COMUNICACIÓN EFECTIVA puede efectuar mejoras en el trabajo en equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

12. Implementar diversas actividades sociales y recreativas permitirían no sólo una mejora en el clima laboral y niveles de relacionamiento así como un mayor rendimiento proveniente de un sólido trabajo en equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

13. Contar con reglas claras, entendibles, operables y que promuevan una línea de carrera así como una motivación a trabajar de manera corporativa favorecen el trabajo en equipo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

DIMENSIÓN: EMPATÍA

14. Tener un clima de confianza entre los colaboradores que integran el equipo, resulta de suma importancia.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

15. Propiciar entre los colaboradores el aporte de ideas, sugerencias, así como de diversas iniciativas puede generar un trabajo en equipo más equitativo y participativo.

a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Indiferente d. En desacuerdo e. En total desacuerdo

ENCUESTA II

OBJETIVO: Identificar las Características de **predisposición** del personal docente de la Institución Educativa Miraflores para trabajar en equipo.

IMPORTANTE: El desarrollo del cuestionario es anónimo y nos servirá para elaborar un programa de capacitación continua con respecto al fortalecimiento del trabajo en equipo.

DIMENSIÓN: COLABORACIÓN

1. Suele por iniciativa propia apoyar a sus compañeros de trabajo con alguna responsabilidad que le dieron a él o ella y lo hace.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
2. Siente que su jefe inmediato superior toma de manera correcta y oportuna las decisiones para la buena marcha de su institución.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
3. Siente que hay entusiasmo y una actitud positiva frente a las nuevas mejoras de la institución educativa.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**

DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN

4. Al dirigirse a su centro de trabajo cada día, se siente satisfecho, orgulloso y feliz de laborar en dicho lugar.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
5. Usted recomendaría su centro de trabajo a otras personas por cuanto siente que es un buen lugar para laborar.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
6. Ha sido usted informado oportunamente respecto a sus funciones de acuerdo al reglamento interno y el manual de funciones de la institución.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
7. Siente que hay un saludable liderazgo en su institución educativa.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
8. Se siente con la capacidad y libertad de expresar sus ideas, quejas, inquietudes, oportunidades de mejora, sin el temor de ser criticado y discriminado
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**

DIMENSIÓN: COMPROMISO

9. Se siente comprometido y entusiasmado con el trabajo que desempeña en su centro de trabajo.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
10. Percibe que sus administradores o jefes sienten confianza en dejar en sus manos la responsabilidad que le ha sido encomendado y le permiten asumir decisiones con un apreciable nivel de autonomía?
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
11. Considera que en su institución se llevan a cabo cursos, seminarios y/o talleres orientados a fortalecer el sentido de compromiso de los colaboradores con la institución.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
12. Los nuevos colaboradores han sido y son correctamente inducidos a desempeñar sus funciones con alto grado de eficiencia.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**

DIMENSIÓN: RESPETO

13. Se siente como persona y colaborador de su institución bien reconocido y valorado por su jefe inmediato superior.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
14. Percibe que el sistema de comunicación e información entre los administradores y el personal así como entre pares es eficaz y eficiente.
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
15. Siente que hay consideración de parte de la administración por su persona en los "asuntos personales"
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**
16. Se siente que es tratado con igualdad de oportunidades frente a sus colegas
a. **Siempre** b. **casi siempre** c. **A veces** d. **rara vez** e. **Nunca**

ENCUESTA 1

Tabla 3: Trabajar en equipo significa tener una comunicación más favorable entre los miembros del equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	42	93.3
b. De acuerdo	3	6.7
c. Indiferente	0	0.0
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

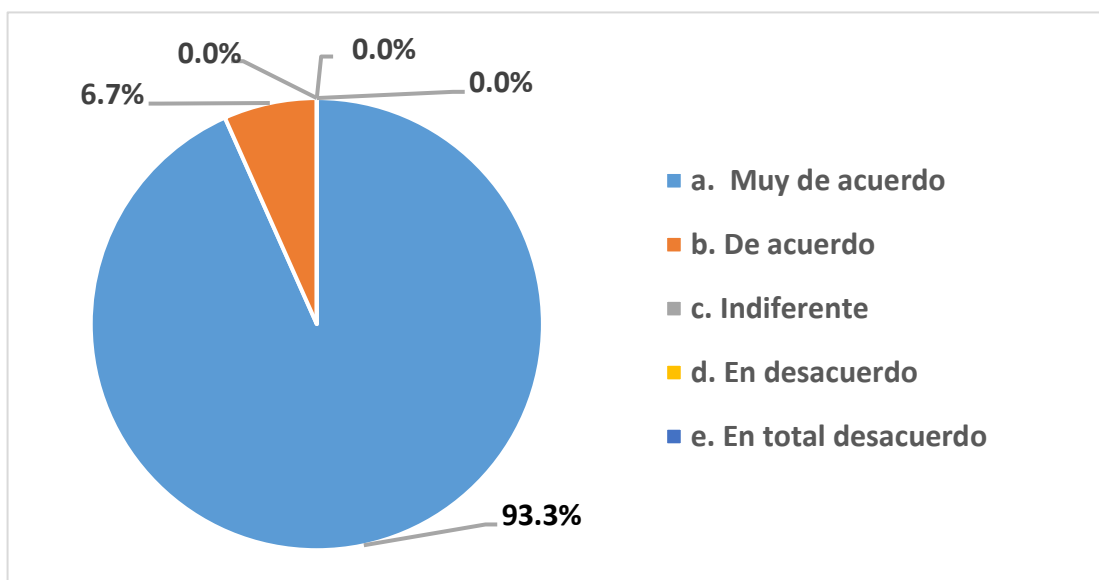


Figura 5: Trabajar en equipo significa tener una comunicación más favorable entre los miembros del equipo.

Tabla 4: Dar a los colaboradores la oportunidad de contribuir a definir las metas institucionales contribuye a promover un trabajo en equipo más participativo y colaborativo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	45	100.0
b. De acuerdo	0	0.0
c. Indiferente	0	0.0
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

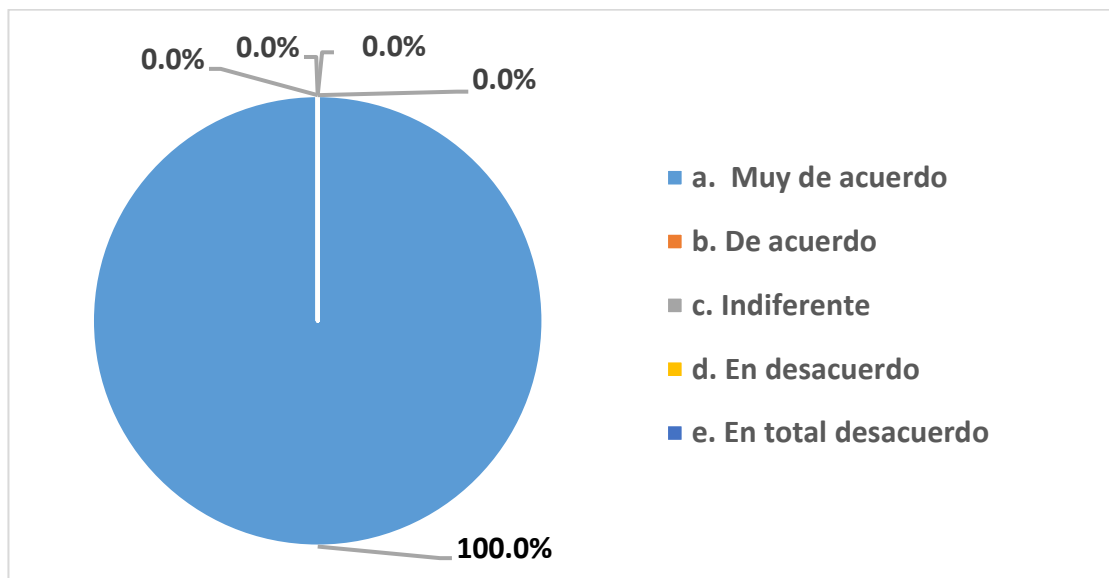


Figura 6: Dar a los colaboradores la oportunidad de contribuir a definir las metas institucionales contribuye a promover un trabajo en equipo más participativo y colaborativo.

Tabla 5: Aplicar un sistema de reconocimiento y/o estímulo a los colaboradores en base a parámetros bien definidos permite un buen trabajo en equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	43	95.6
b. De acuerdo	2	4.4
c. Indiferente	0	0.0
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

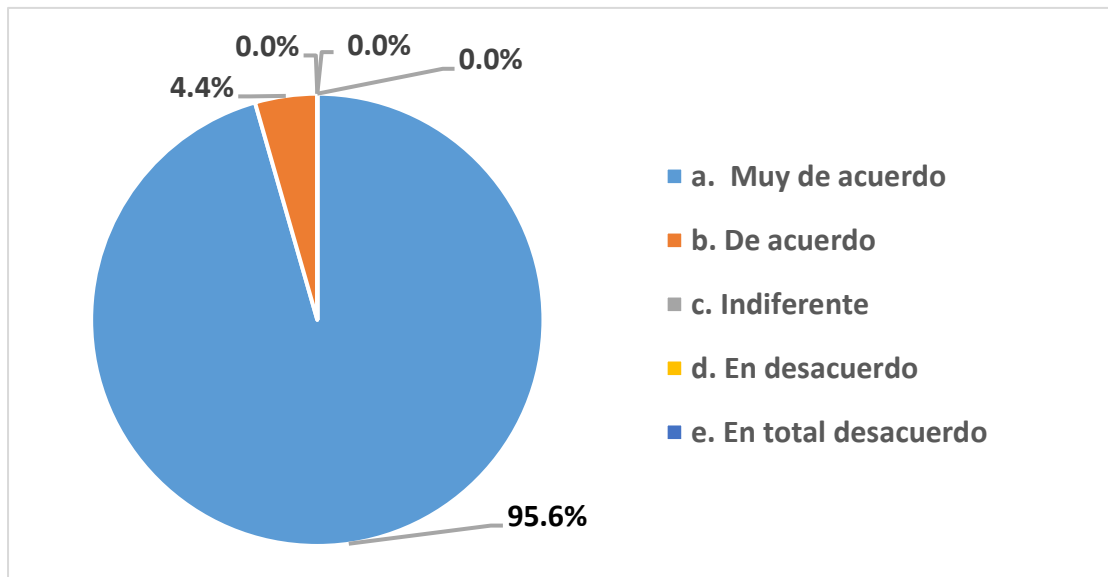


Figura 7: Aplicar un sistema de reconocimiento y/o estímulo a los colaboradores en base a parámetros bien definidos permite un buen trabajo en equipo.

Tabla 6: Reducir las distancias de poder entre administradores y liderados genera empatía recíproca, elemento clave para generar un mejor trabajo en equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	43	95.6
b. De acuerdo	2	4.4
c. Indiferente	0	0.0
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

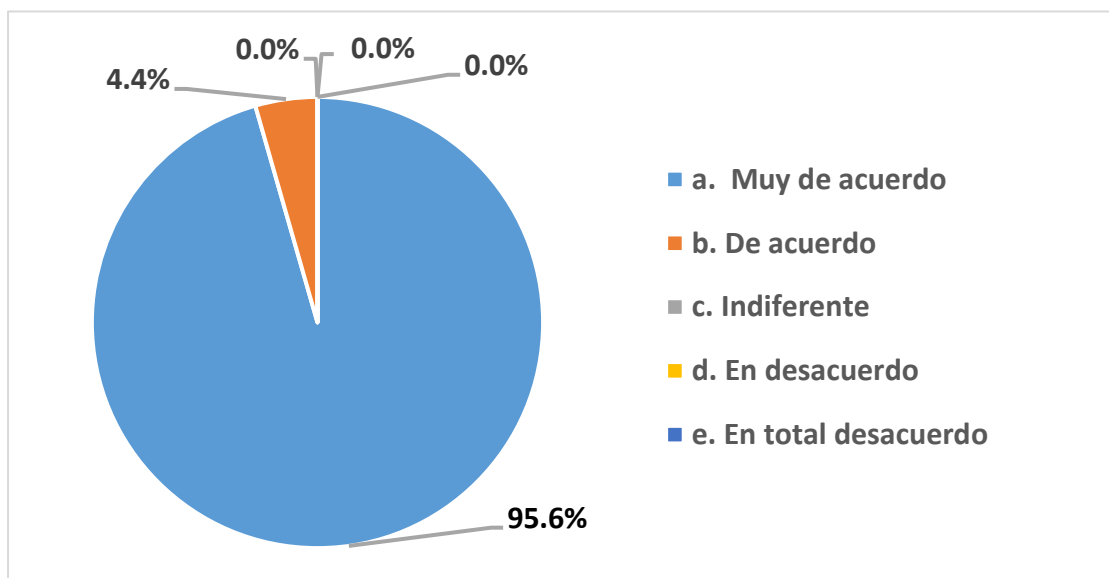


Figura 8: Reducir las distancias de poder entre administradores y liderados genera empatía recíproca, elemento clave para generar un mejor trabajo en equipo.

Tabla 7: Los miembros del equipo deben tener claramente definidos y entendidos los objetivos que comprende el trabajo en equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	39	86.7
b. De acuerdo	6	13.3
c. Indiferente	0	0.0
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

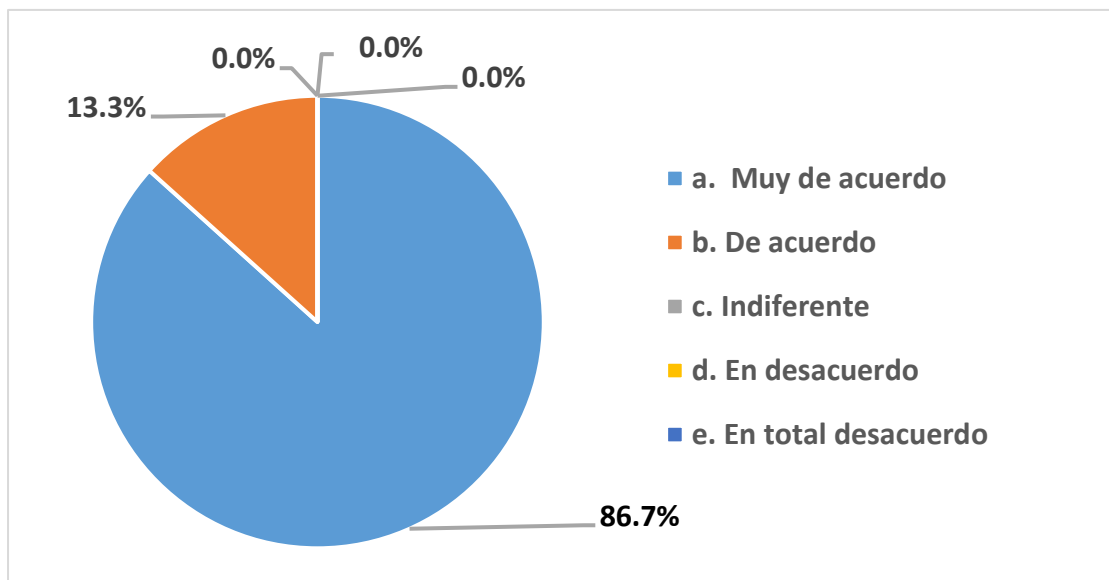


Figura 9: Los miembros del equipo deben tener claramente definidos y entendidos los objetivos que comprende el trabajo en equipo.

Tabla 8: Propiciar la confianza en un clima de respeto contribuye a lograr un cada vez mejor trabajo en equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	45	100.0
b. De acuerdo	0	0.0
c. Indiferente	0	0.0
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

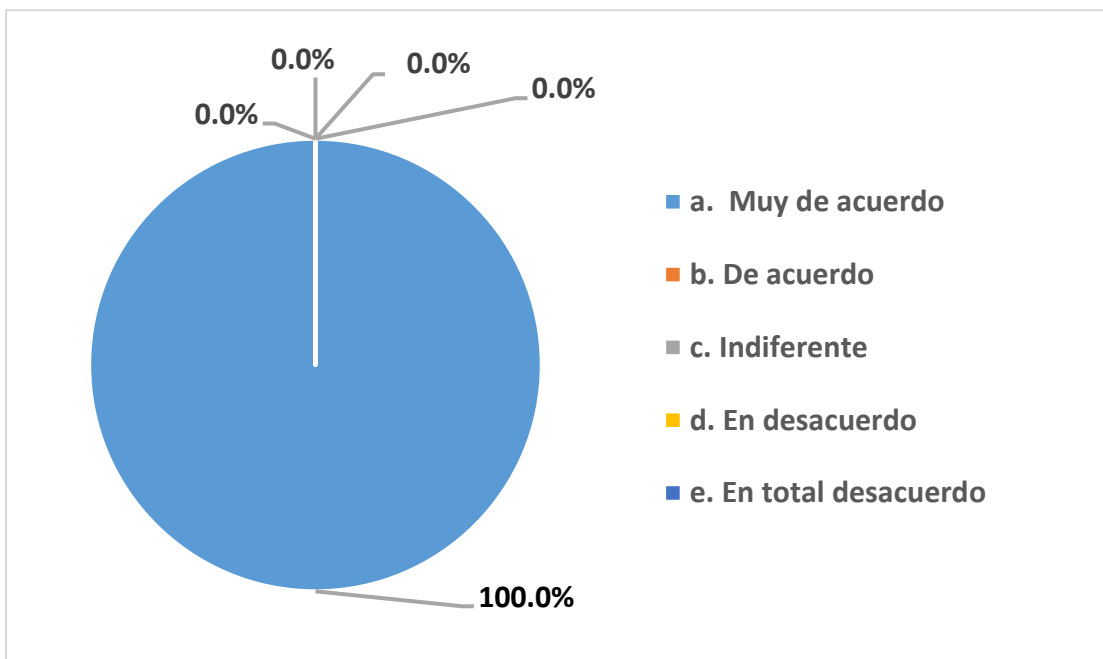


Figura 10: Propiciar la confianza en un clima de respeto contribuye a lograr un cada vez mejor trabajo en equipo.

Tabla 9: No reprimir ni sancionar a los trabajadores en su derecho a opinar o presentar sus inquietudes favorece el clima laboral y el trabajo en equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	45	100.0
b. De acuerdo	0	0.0
c. Indiferente	0	0.0
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

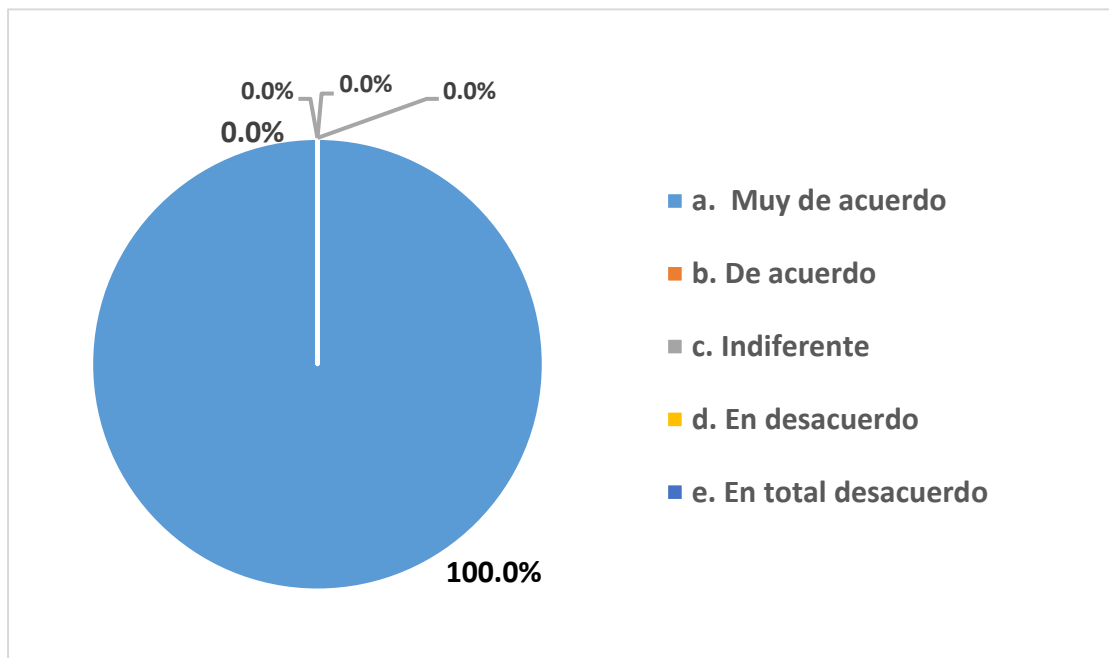


Figura 11: No reprimir ni sancionar a los trabajadores en su derecho a opinar o presentar sus inquietudes favorece el clima laboral y el trabajo en equipo.

Tabla 10: Implementar y brindar a todo el personal seminarios y demás capacitaciones sobre clima laboral y solución de conflictos puede efectuar mejoras en el trabajo en equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	43	95.6
b. De acuerdo	2	4.4
c. Indiferente	0	0.0
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

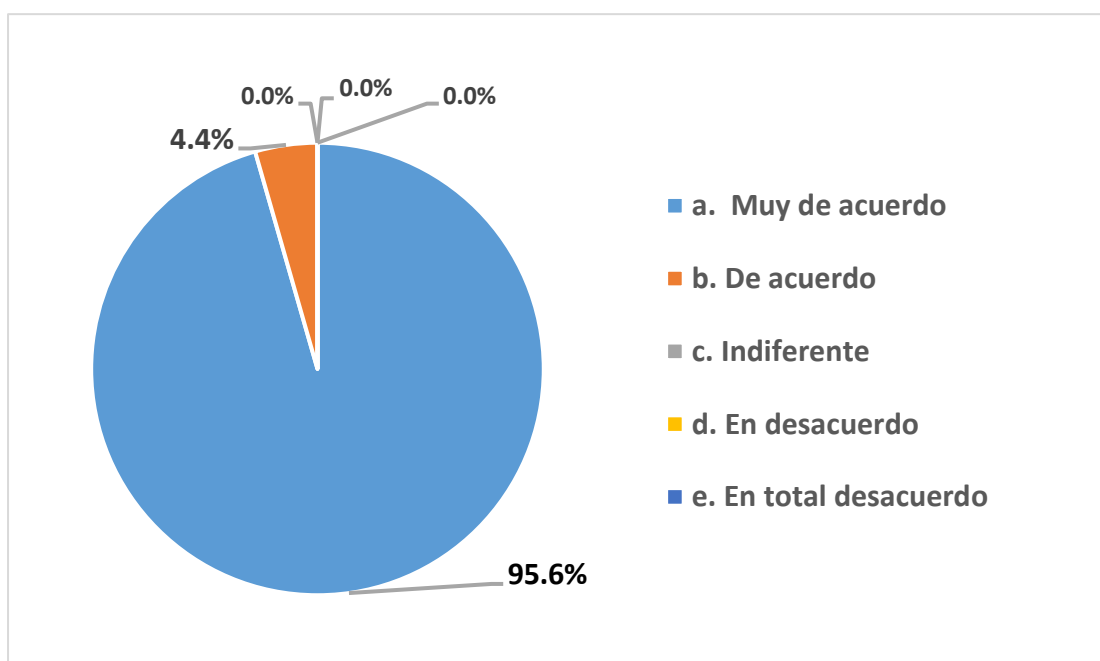


Figura 12: Implementar y brindar a todo el personal seminarios y demás capacitaciones sobre clima laboral y solución de conflictos puede efectuar mejoras en el trabajo en equipo.

Tabla Definir con claridad y precisión organigramas, las líneas de mando así como las funciones de cada colaborador favorece un eficiente trabajo en equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	40	88.9
b. De acuerdo	4	8.9
c. Indiferente	1	2.2
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

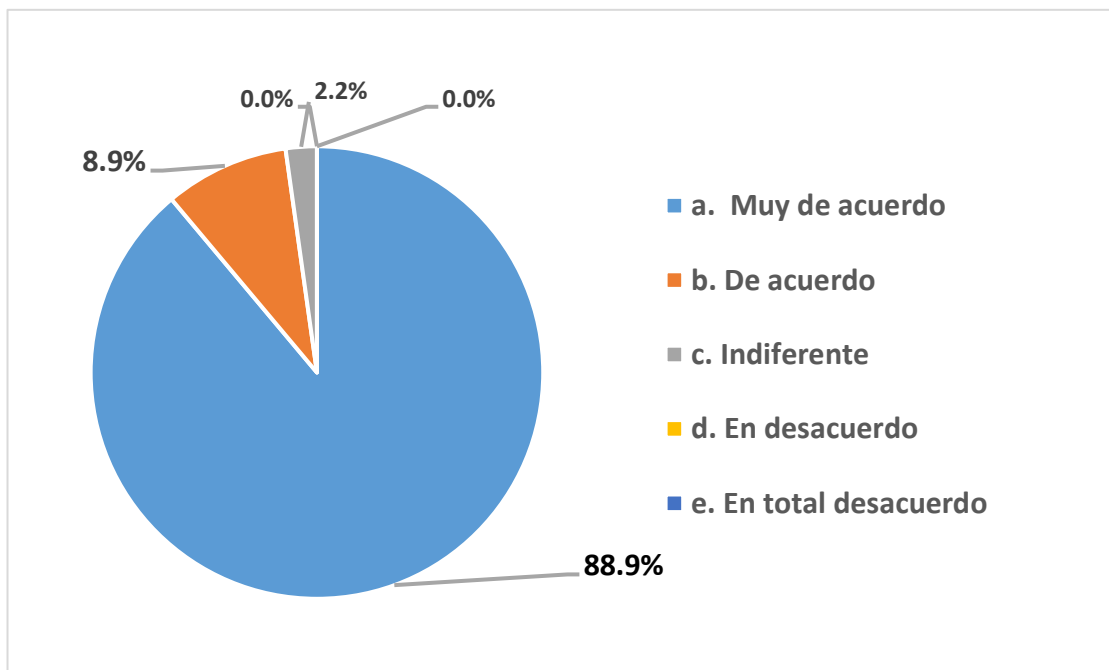


Figura 13: Definir con claridad y precisión organigramas, las líneas de mando así como las funciones de cada colaborador favorece un eficiente trabajo en equipo

Tabla 12: El liderazgo debe estar presente entre los miembros del equipo en caso que el líder se ausente, cada uno de los miembros del equipo debe tener la capacidad de asumir el liderazgo en pro de un efectivo trabajo en equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	41	91.1
b. De acuerdo	3	6.7
c. Indiferente	1	2.2
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

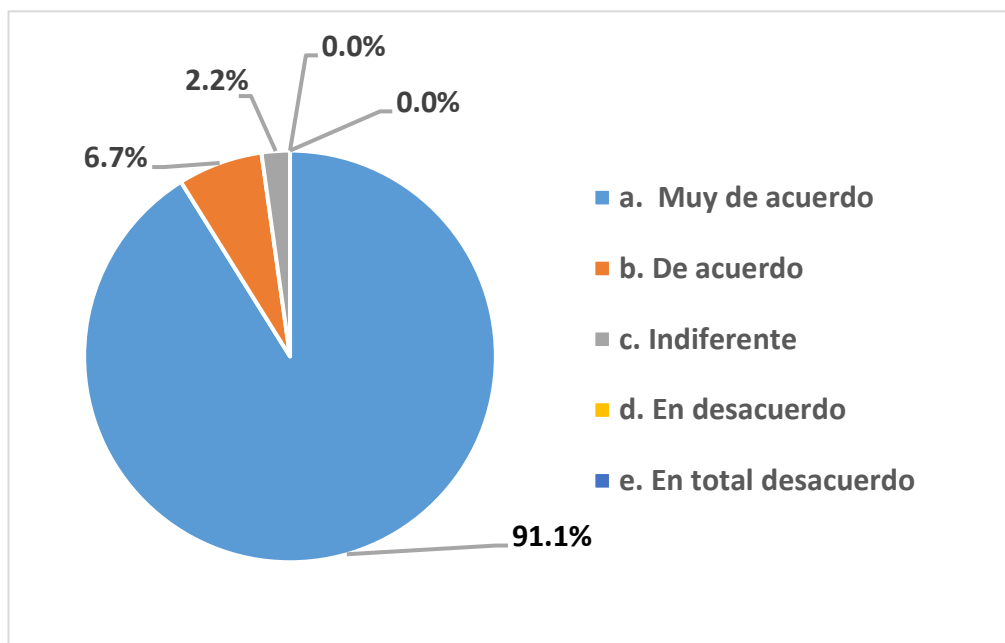


Figura 14: El liderazgo debe estar presente entre los miembros del equipo. en caso que el líder se ausente, cada uno de los miembros del equipo debe tener la capacidad de asumir el liderazgo en pro de un efectivo trabajo en equipo.

Tabla 13: Implementar y brindar a todo el personal seminarios y demás capacitaciones sobre comunicación efectiva puede efectuar mejoras en el trabajo en equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	41	91.1
b. De acuerdo	3	6.7
c. Indiferente	1	2.2
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

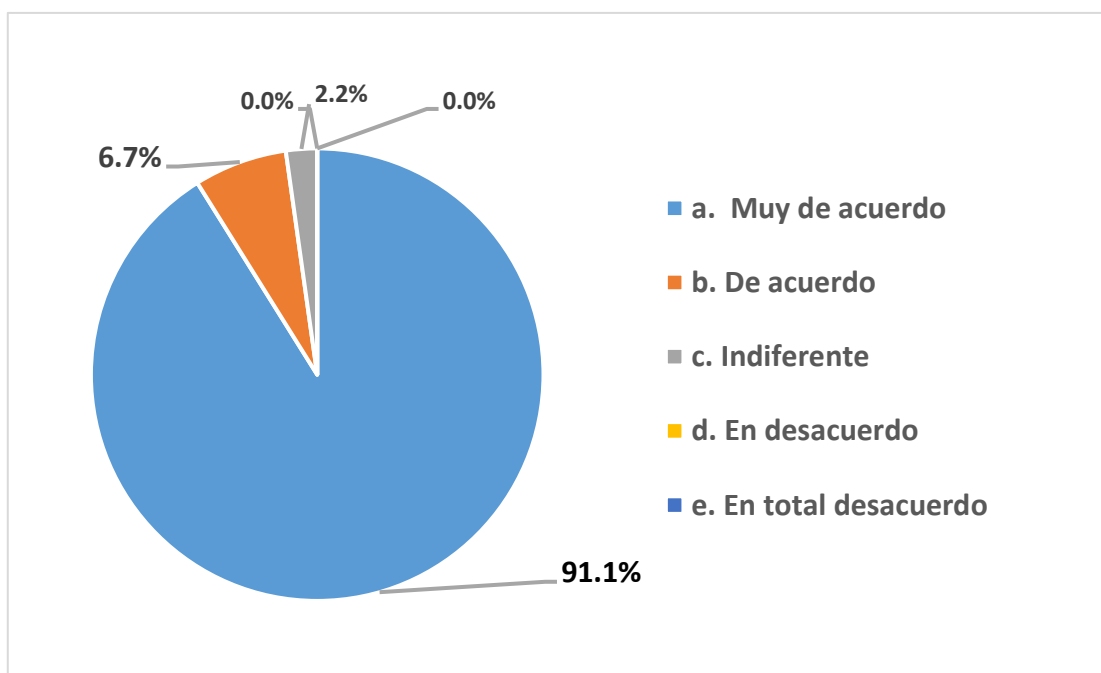


Figura 15: Implementar y brindar a todo el personal seminarios y demás capacitaciones sobre comunicación efectiva puede efectuar mejoras en el trabajo en equipo.

Tabla 14: Implementar diversas actividades sociales y recreativas permitirían no sólo una mejora en el clima laboral y niveles de relacionamiento así como un mayor rendimiento proveniente de un sólido trabajo en equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	43	95.6
b. De acuerdo	1	2.2
c. Indiferente	1	2.2
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

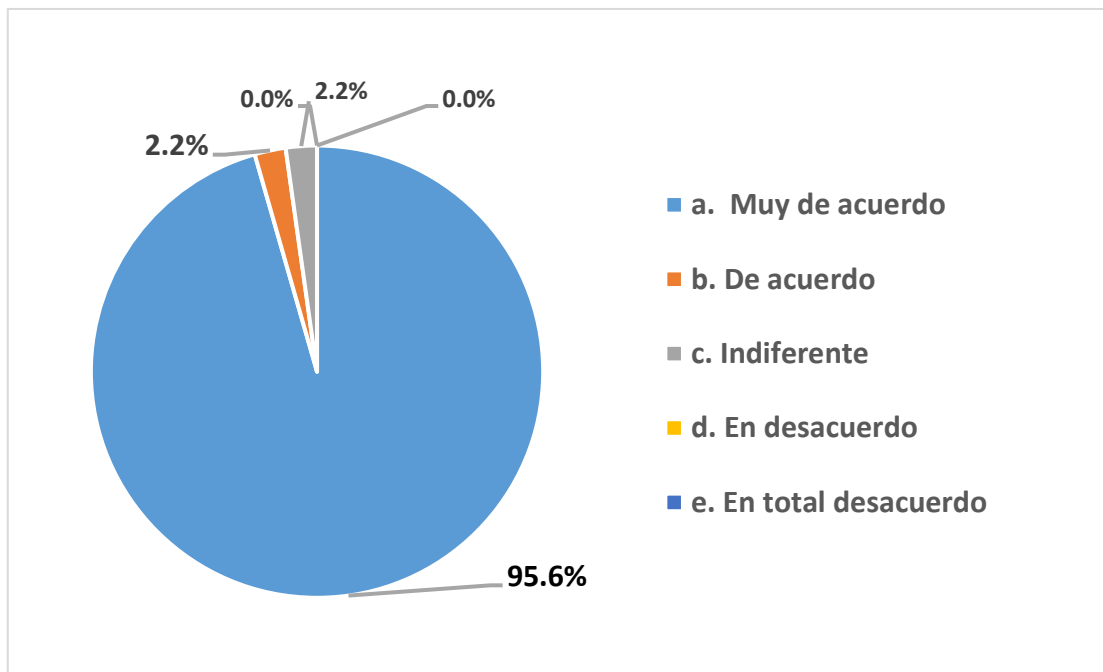


Figura 16: Implementar diversas actividades sociales y recreativas permitirían no sólo una mejora en el clima laboral y niveles de relacionamiento así como un mayor rendimiento proveniente de un sólido trabajo en equipo.

Tabla 15: Contar con reglas claras, entendibles, operables y que promuevan una línea de carrera así como una motivación a trabajar de manera corporativa favorecen el trabajo en equipo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	41	91.1
b. De acuerdo	4	8.9
c. Indiferente	0	0.0
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

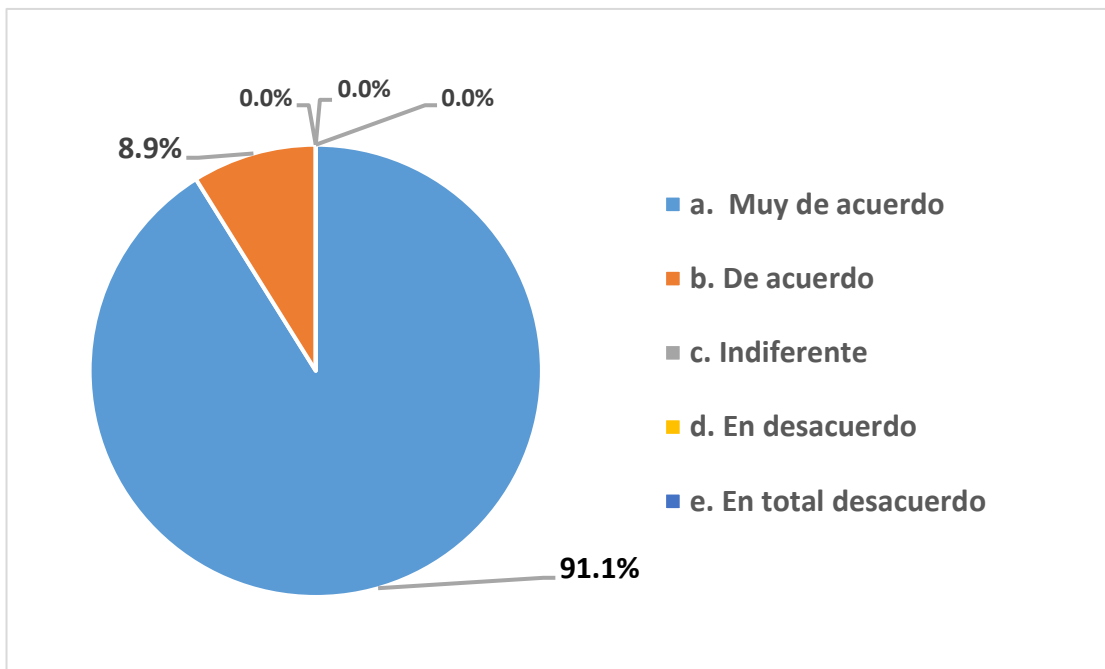


Figura 17: Contar con reglas claras, entendibles, operables y que promuevan una línea de carrera así como una motivación a trabajar de manera corporativa favorecen el trabajo en equipo.

Tabla 16: Tener un clima de confianza entre los colaboradores que integran el equipo, resulta de suma importancia.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	43	95.6
b. De acuerdo	2	4.4
c. Indiferente	0	0.0
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

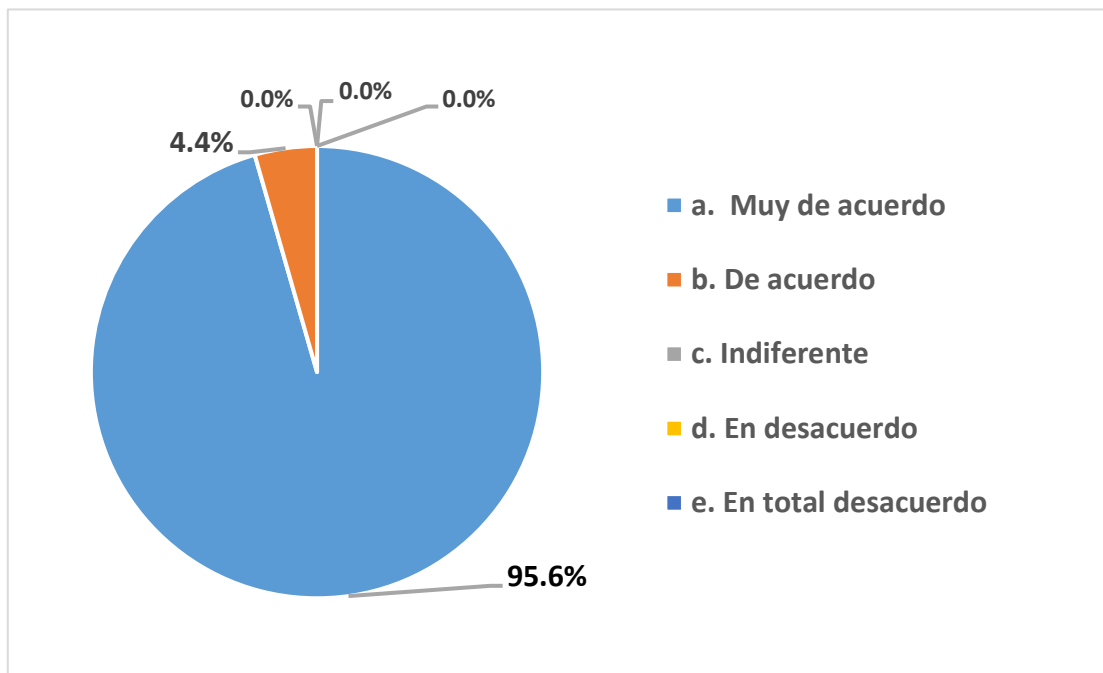


Figura 18: Tener un clima de confianza entre los colaboradores que integran el equipo, resulta de suma importancia.

Tabla 17: Propiciar entre los colaboradores el aporte de ideas, sugerencias, así como de diversas iniciativas puede generar un trabajo en equipo más equitativo y participativo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	44	97.8
b. De acuerdo	1	2.2
c. Indiferente	0	0.0
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

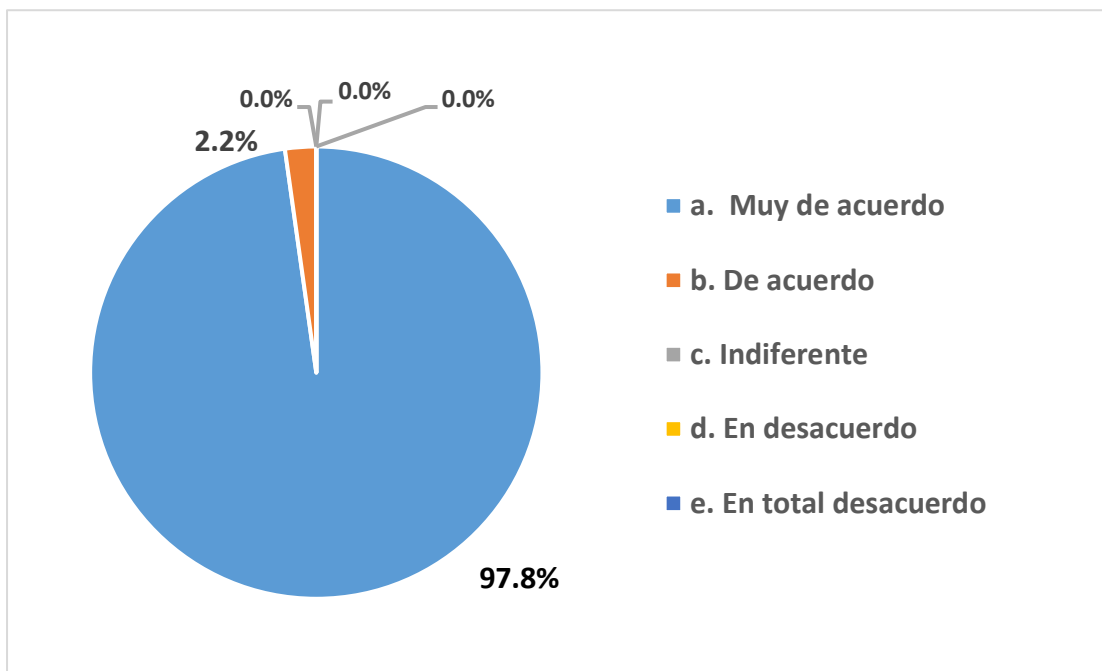


Figura 19: Propiciar entre los colaboradores el aporte de ideas, sugerencias, así como de diversas iniciativas puede generar un trabajo en equipo más equitativo y participativo.

ENCUESTA 2

Tabla 18: Suele por iniciativa propia apoyar a sus compañeros de trabajo con alguna responsabilidad que le dieron a él o ella y lo hace.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	25	55.6
b. De acuerdo	15	33.3
c. Indiferente	3	6.7
d. En desacuerdo	2	4.4
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

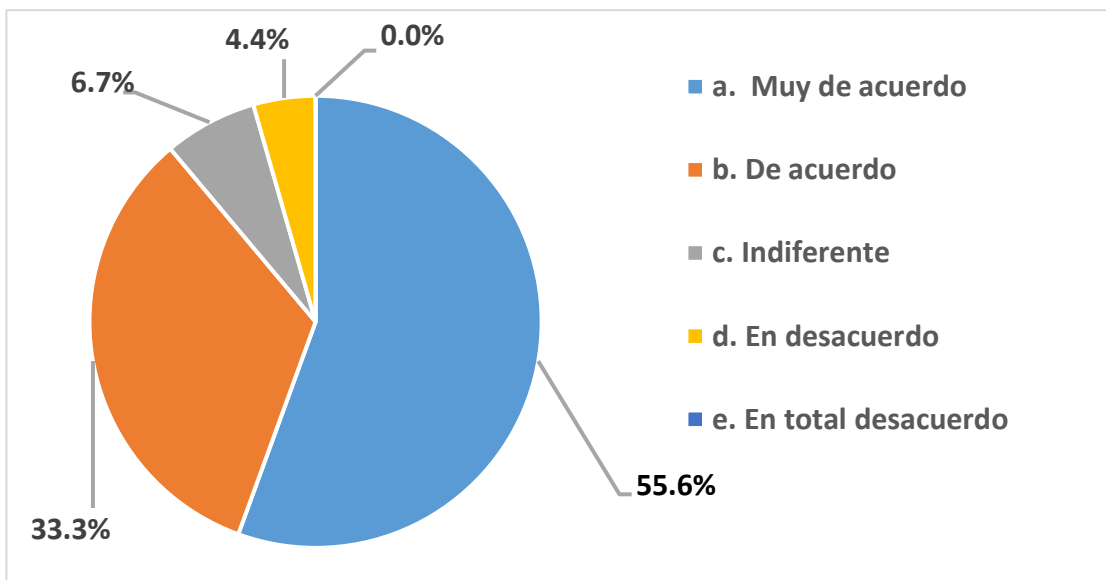


Figura 20: Suele por iniciativa propia apoyar a sus compañeros de trabajo con alguna responsabilidad que le dieron a él o ella y lo hace.

Tabla 19: Siente que su jefe inmediato superior toma de manera correcta y oportuna las decisiones para la buena marcha de su institución.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	21	46.7
b. De acuerdo	19	42.2
c. Indiferente	4	8.9
d. En desacuerdo	1	2.2
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

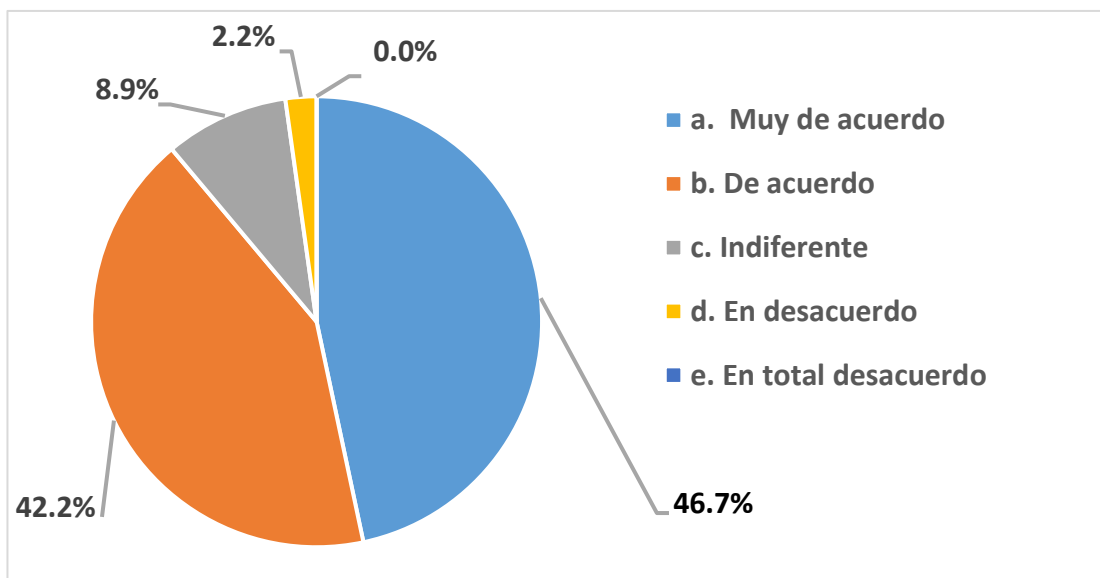


Figura 21: Siente que su jefe inmediato superior toma de manera correcta y oportuna las decisiones para la buena marcha de su institución.

Tabla 20: Siente que hay entusiasmo y una actitud positiva frente a las nuevas mejoras de la institución educativa.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	18	40.0
b. De acuerdo	17	37.8
c. Indiferente	5	11.1
d. En desacuerdo	4	8.9
e. En total desacuerdo	1	2.2
Total	45	100.0

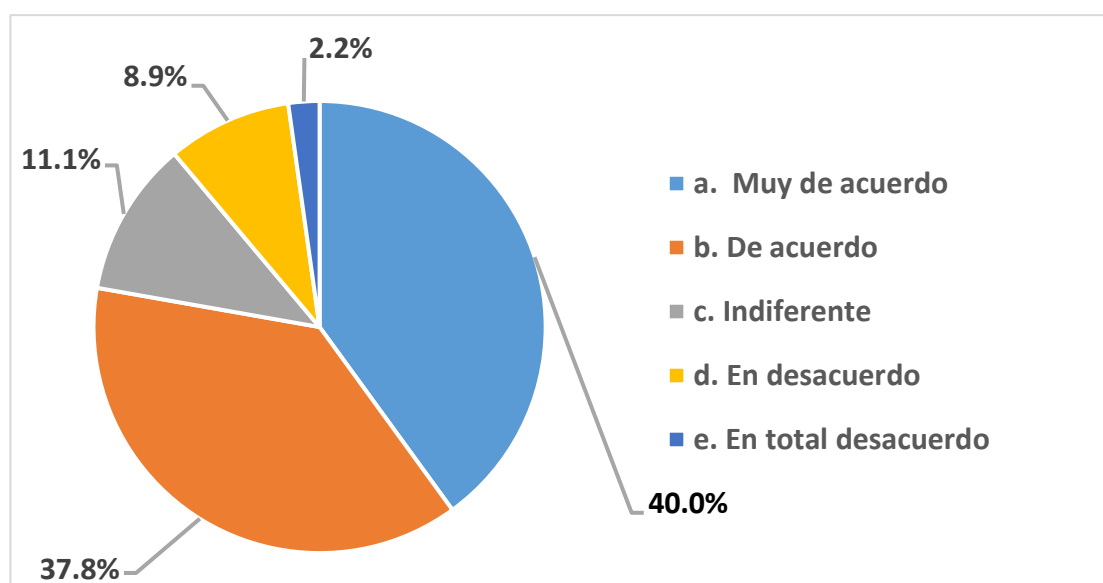


Figura 22: Siente que hay entusiasmo y una actitud positiva frente a las nuevas mejoras de la institución educativa.

Tabla 21: Al dirigirse a su centro de trabajo cada día, se siente satisfecho, orgulloso y feliz de laborar en dicho lugar.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	29	64.4
b. De acuerdo	12	26.7
c. Indiferente	4	8.9
d. En desacuerdo	0	0.0
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

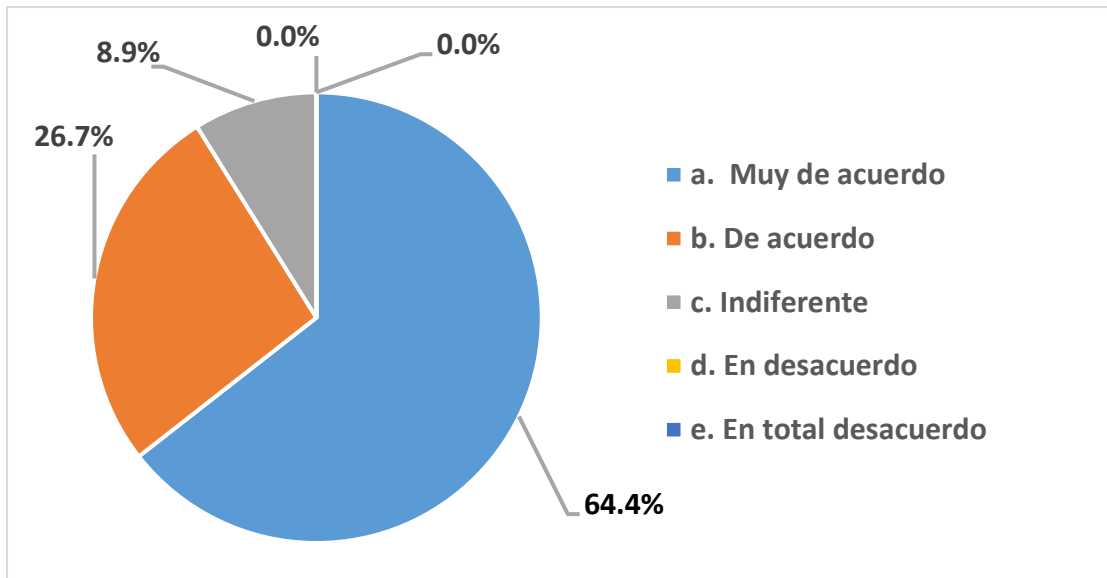


Figura 23: Al dirigirse a su centro de trabajo cada día, se siente satisfecho, orgulloso y feliz de laborar en dicho lugar.

Tabla 22: Usted recomendaría su centro de trabajo a otras personas por cuanto siente que es un buen lugar para laborar.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	18	40.0
b. De acuerdo	19	42.2
c. Indiferente	7	15.6
d. En desacuerdo	1	2.2
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

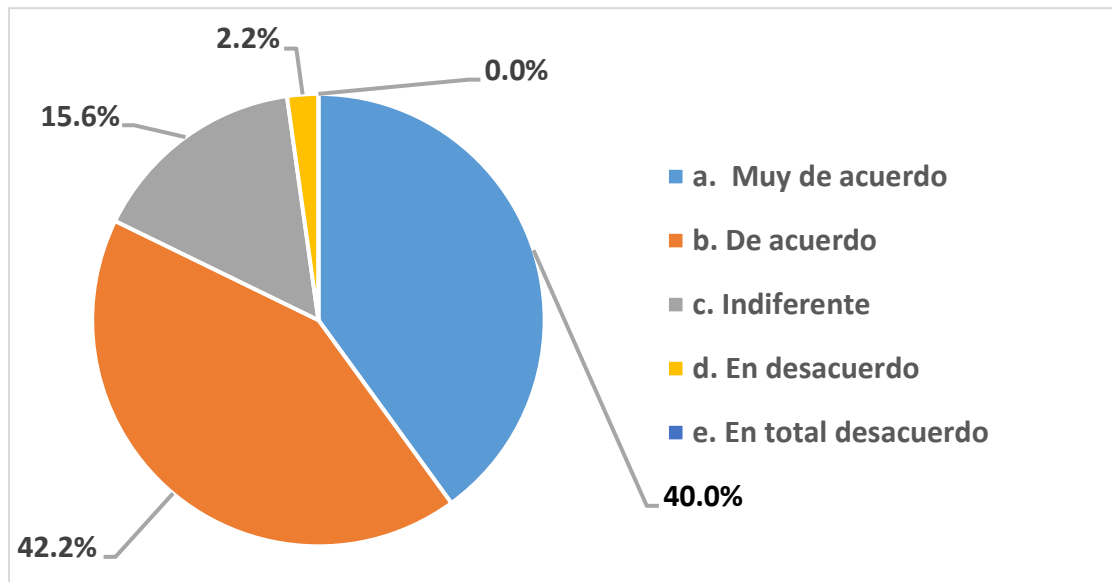


Figura 24: Usted recomendaría su centro de trabajo a otras personas por cuanto siente que es un buen lugar para laborar.

Tabla 23: Ha sido usted informado oportunamente respecto a sus funciones de acuerdo al reglamento interno y el manual de funciones de la institución.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	27	60.0
b. De acuerdo	11	24.4
c. Indiferente	4	8.9
d. En desacuerdo	3	6.7
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

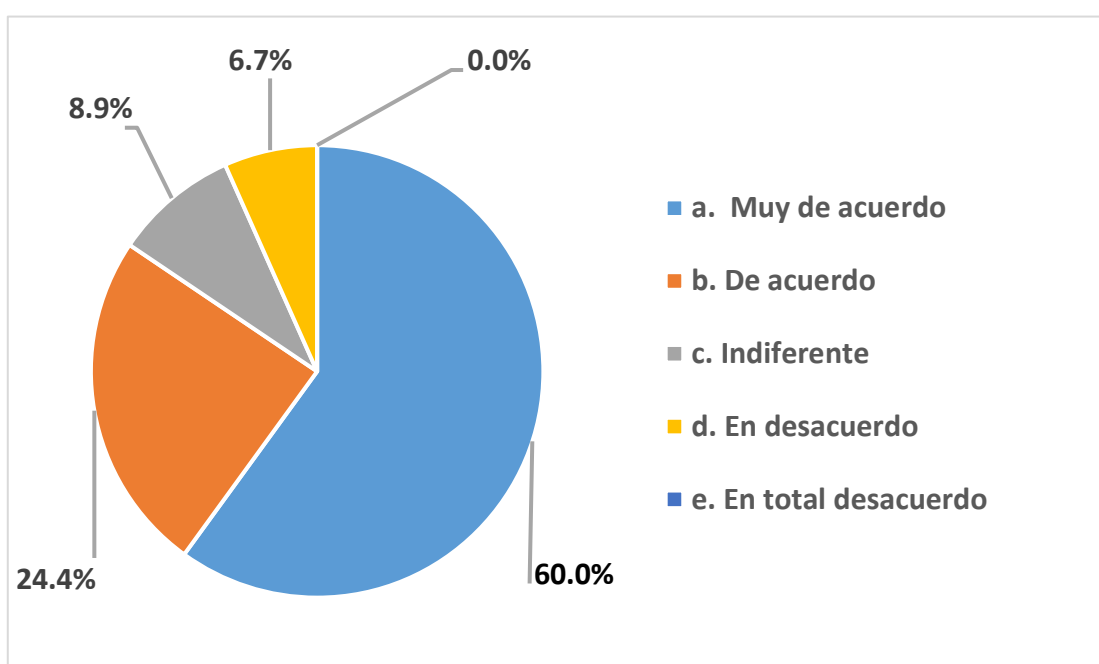


Figura 25: Ha sido usted informado oportunamente respecto a sus funciones de acuerdo al reglamento interno y el manual de funciones de la institución.

Tabla 24: Siente que hay un saludable liderazgo en su institución educativa.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	23	51.1
b. De acuerdo	15	33.3
c. Indiferente	5	11.1
d. En desacuerdo	1	2.2
e. En total desacuerdo	1	2.2
Total	45	100.0

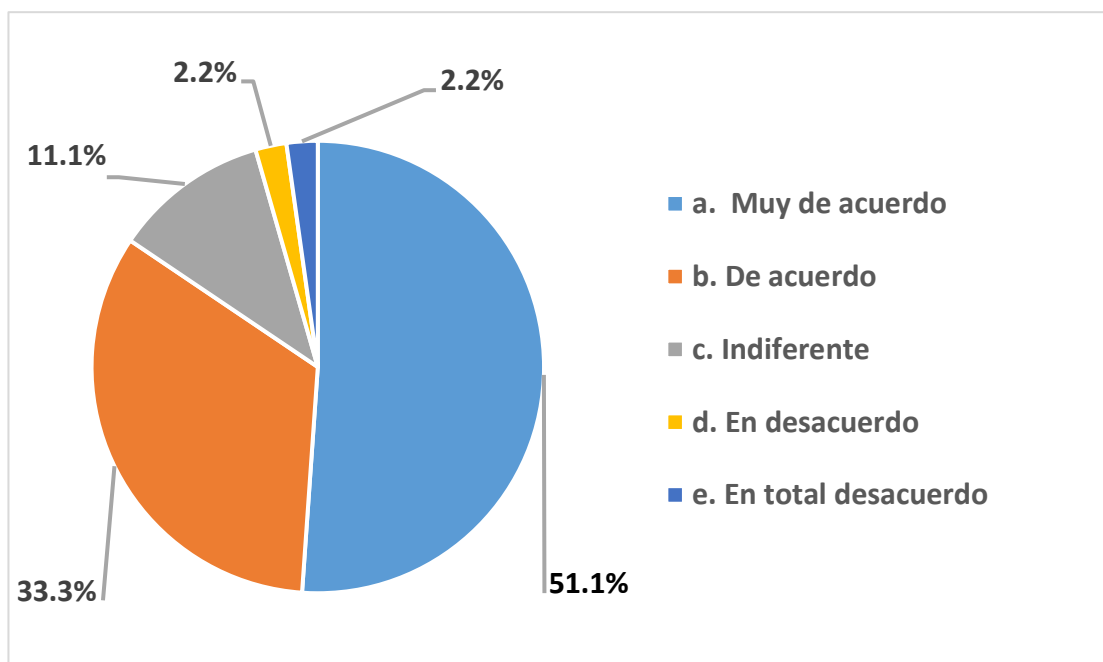


Figura 26: Siente que hay un saludable liderazgo en su institución educativa.

Tabla 25: Se siente con la capacidad y libertad de expresar sus ideas, quejas, inquietudes, oportunidades de mejora, sin el temor de ser criticado y discriminado.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	15	33.3
b. De acuerdo	17	37.8
c. Indiferente	6	13.3
d. En desacuerdo	4	8.9
e. En total desacuerdo	3	6.7
Total	45	100.0

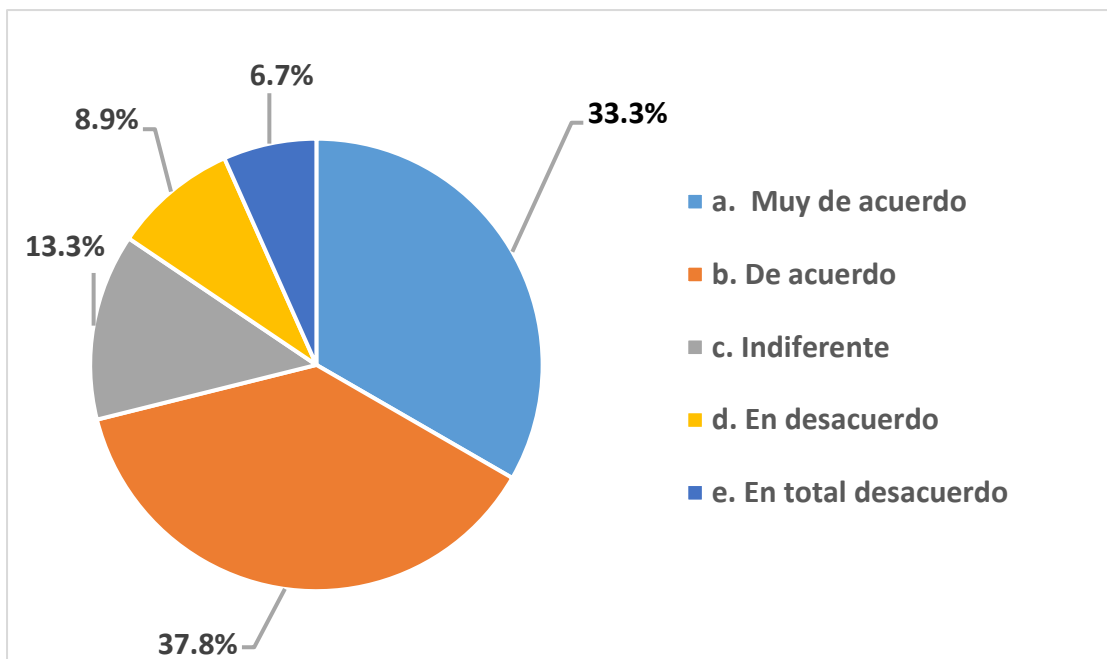


Figura 27: Se siente con la capacidad y libertad de expresar sus ideas, quejas, inquietudes, oportunidades de mejora, sin el temor de ser criticado y discriminado.

Tabla 26: Se siente comprometido y entusiasmado con el trabajo que desempeña en su centro de trabajo.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	24	53.3
b. De acuerdo	12	26.7
c. Indiferente	5	11.1
d. En desacuerdo	4	8.9
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

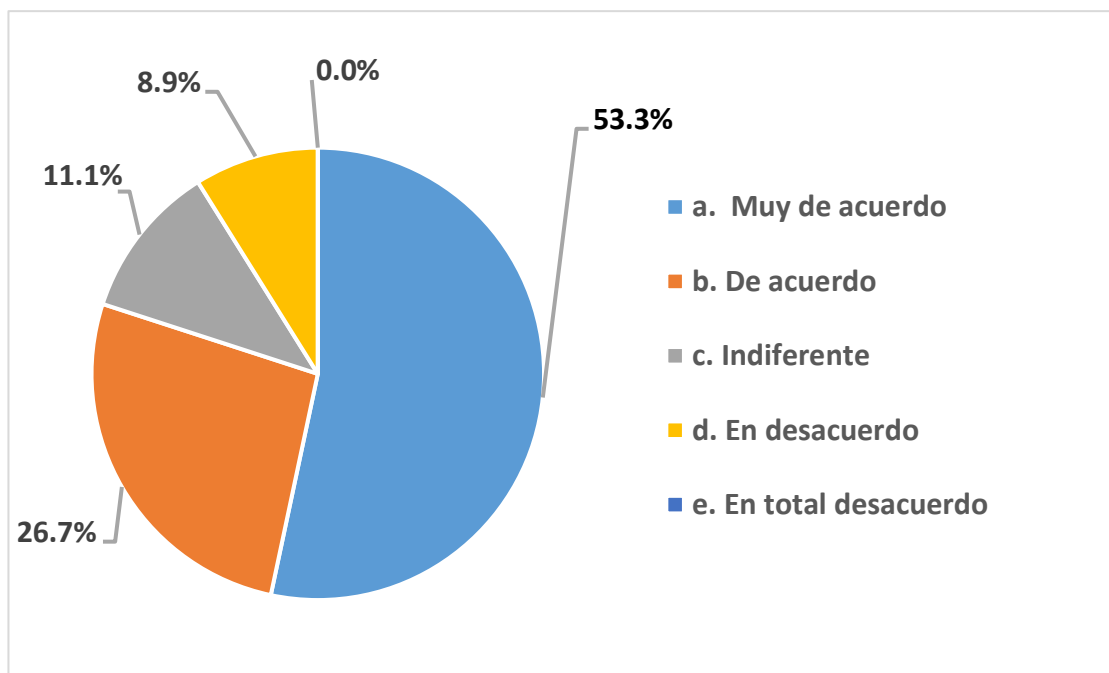


Figura 28: Se siente comprometido y entusiasmado con el trabajo que desempeña en su centro de trabajo.

Tabla 27: Percibe que sus administradores o jefes sienten confianza en dejar en sus manos la responsabilidad que le ha sido encomendada y le permiten asumir decisiones con un apreciable nivel de autonomía.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	22	48.9
b. De acuerdo	11	24.4
c. Indiferente	9	20.0
d. En desacuerdo	2	4.4
e. En total desacuerdo	1	2.2
Total	45	100.0

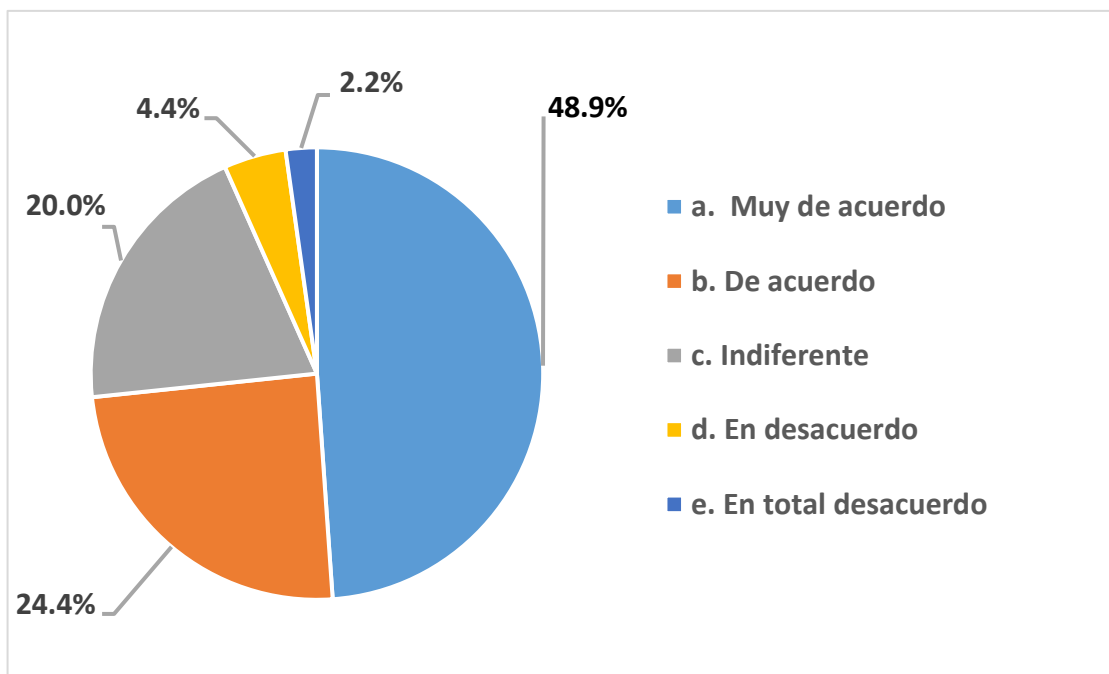


Figura 29: Percibe que sus administradores o jefes sienten confianza en dejar en sus manos la responsabilidad que le ha sido encomendada y le permiten asumir decisiones con un apreciable nivel de autonomía.

Tabla 28: Considera que en su institución se llevan a cabo cursos, seminarios y/o talleres orientados a fortalecer el sentido de compromiso de los colaboradores con la institución.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	19	42.2
b. De acuerdo	17	37.8
c. Indiferente	6	13.3
d. En desacuerdo	3	6.7
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

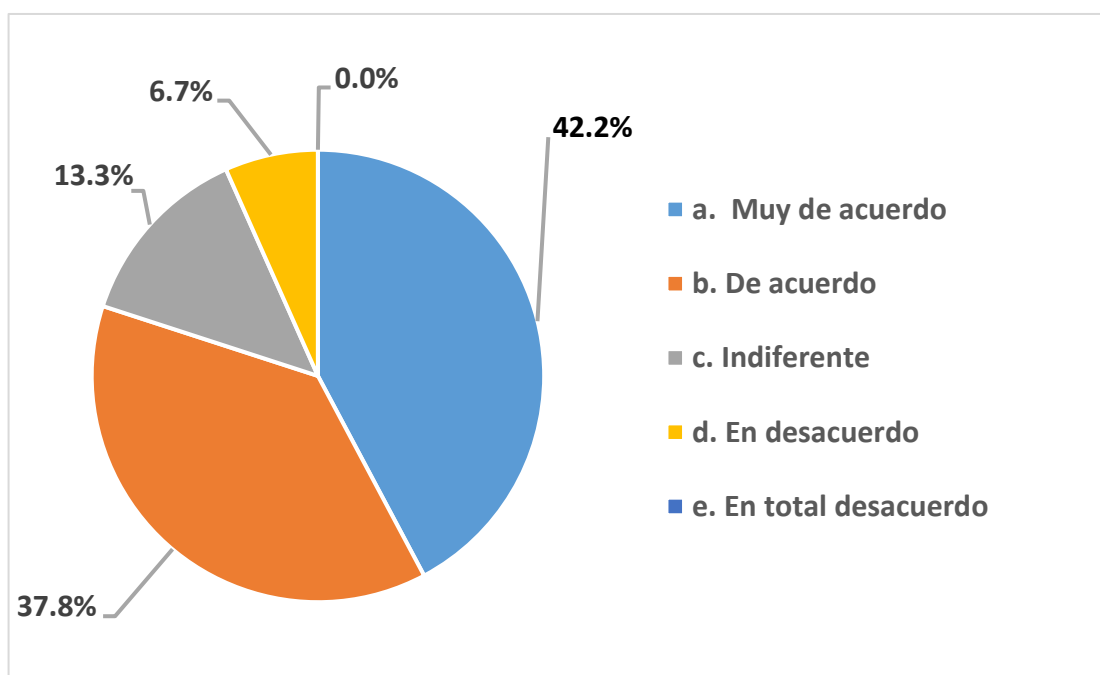


Figura 30: Considera que en su institución se llevan a cabo cursos, seminarios y/o talleres orientados a fortalecer el sentido de compromiso de los colaboradores con la institución.

Tabla 29: Los nuevos colaboradores han sido y son correctamente inducidos a desempeñar sus funciones con alto grado de eficiencia.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	15	33.3
b. De acuerdo	19	42.2
c. Indiferente	6	13.3
d. En desacuerdo	3	6.7
e. En total desacuerdo	2	4.4
Total	45	100.0

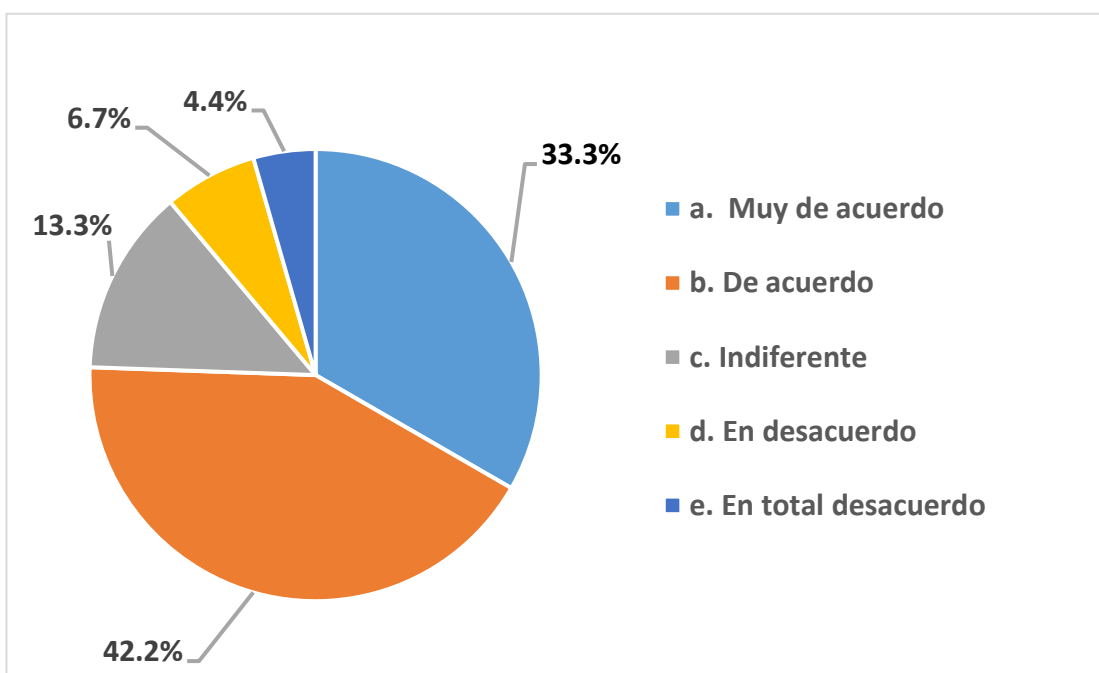


Figura 31: Los nuevos colaboradores han sido y son correctamente inducidos a desempeñar sus funciones con alto grado de eficiencia.

Tabla 30: Se siente como persona y colaborador de su institución bien reconocido y valorado por su jefe inmediato superior.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	21	46.7
b. De acuerdo	17	37.8
c. Indiferente	5	11.1
d. En desacuerdo	2	4.4
e. En total desacuerdo	0	0.0
Total	45	100.0

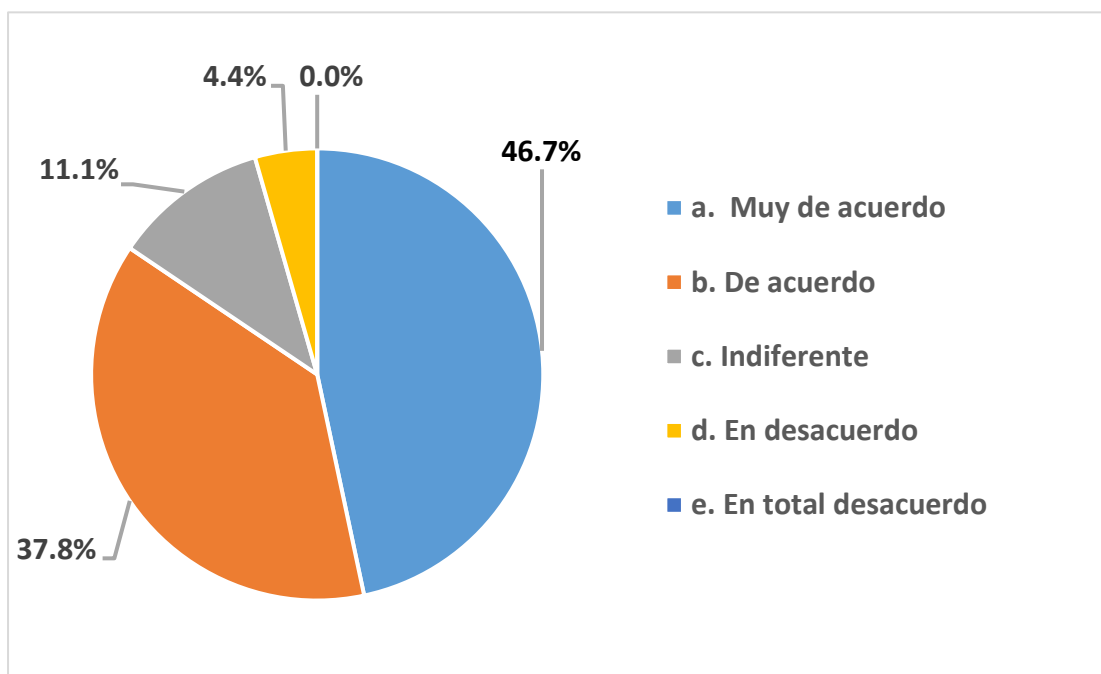


Figura 32: Se siente como persona y colaborador de su institución bien reconocido y valorado por su jefe inmediato superior.

Tabla 31: Percibe que el sistema de comunicación e información entre los administradores y el personal así como entre pares es eficaz y eficiente.

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	18	40.0
b. De acuerdo	14	31.1
c. Indiferente	9	20.0
d. En desacuerdo	2	4.4
e. En total desacuerdo	2	4.4
Total	45	100.0

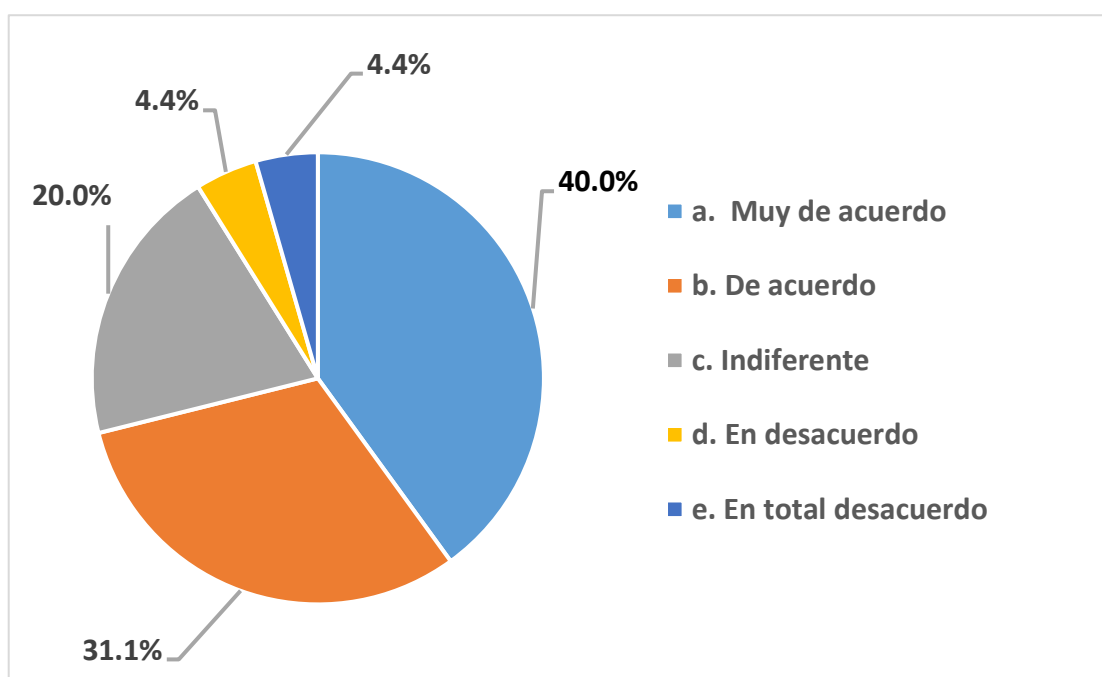


Figura 33: Percibe que el sistema de comunicación e información entre los administradores y el personal así como entre pares es eficaz y eficiente.

Tabla 32: Siente que hay consideración de parte de la administración por su persona en los “asuntos personales”

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	14	31.1
b. De acuerdo	19	42.2
c. Indiferente	7	15.6
d. En desacuerdo	3	6.7
e. En total desacuerdo	2	4.4
Total	45	100.0

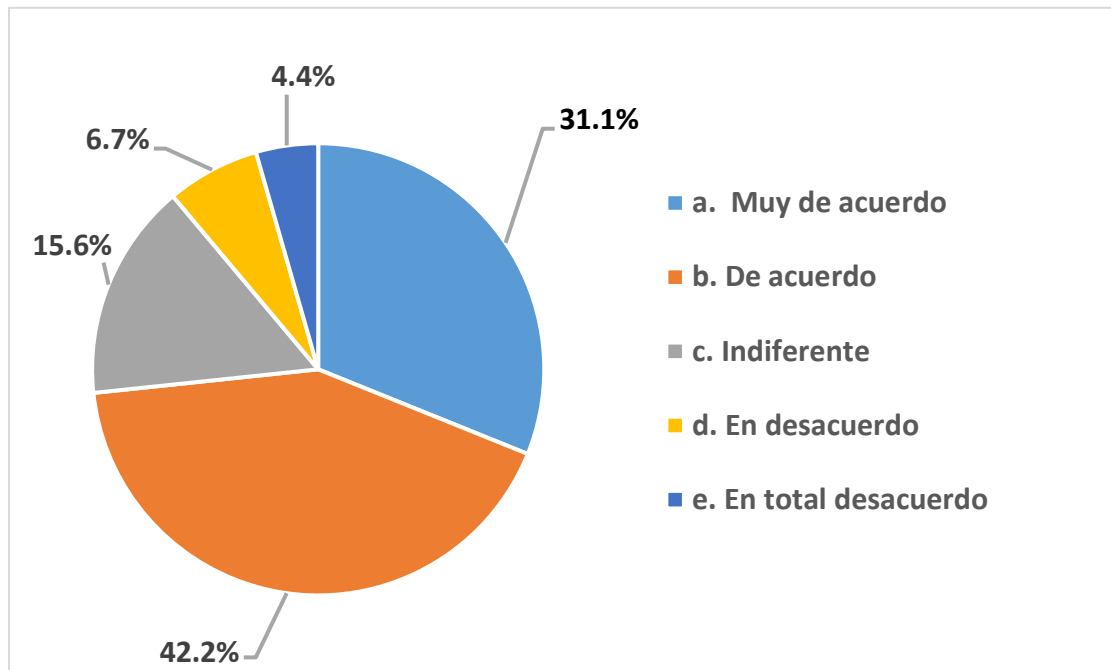


Figura 34: Siente que hay consideración de parte de la administración por su persona en los “asuntos personales”

Tabla 33: Se siente que es tratado con igualdad de oportunidades frente a sus colegas

	CANTIDAD	%
a. Muy de acuerdo	13	28.9
b. De acuerdo	16	35.6
c. Indiferente	7	15.6
d. En desacuerdo	6	13.3
e. En total desacuerdo	3	6.7
Total	45	100.0

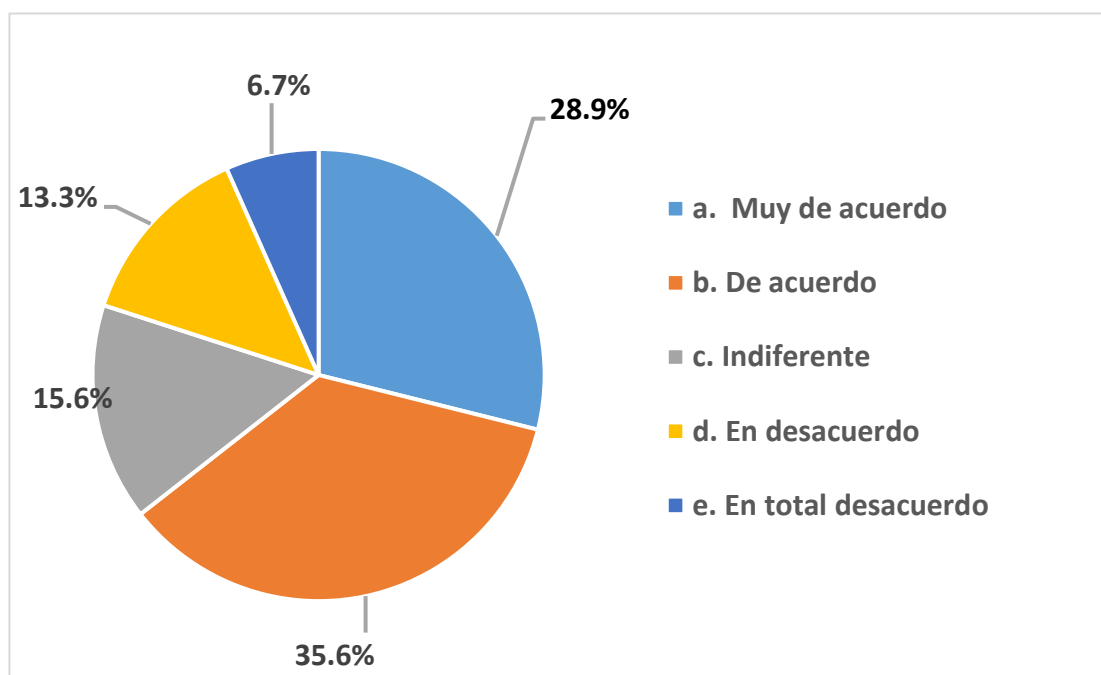


Figura 35: Se siente que es tratado con igualdad de oportunidades frente a sus colegas

10.7 ANEXO N° 7: Fotografías.





