

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

**“INCIDENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DEL
INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA (INED) SAN
ANTONIO”
(ESTUDIO REALIZADO EN COLONIA SANTA FE DEL MUNICIPIO DE
SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ, SUCHITEPÉQUEZ).**

Por:

ALBA MARLENI YAX AGUILAR
Carné: 200945919

Mazatenango, octubre de 2014.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

**“INCIDENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DEL
INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA (INED) SAN
ANTONIO”
(ESTUDIO REALIZADO EN COLONIA SANTA FE DEL MUNICIPIO DE
SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ, SUCHITEPÉQUEZ).**

Por:

ALBA MARLENI YAX AGUILAR
Carné: 200945919

LICDA. TANIA ELVIRA MARROQUÍN VÁSQUEZ
ASESORA

Presentada en examen público de graduación ante las autoridades del Centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferirle el título de:

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, octubre de 2014.

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Suroccidente**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

Rector

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Secretario General

Miembros del Consejo Directivo del Centro Universitario del Suroccidente

Dra. Alba Ruth Maldonado de León

Presidenta

Representantes de Profesores

Ing. Agr. Luis Alfredo Tobar Piril

Secretario

Representante Graduado del CUNSUROC

Lic. Ángel Estuardo López Mejía

Vocal

Representantes Estudiantiles

Br. Cristian Ernesto Castillo Sandoval

Vocal

PEM. Carlos Enrique Jalel de los Santos

Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Coordinador Académico

MSc. Carlos Antonio Barrera Arenales

Coordinador Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

Coordinador Área Social Humanista

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

Coordinador Carrera Licenciatura en Trabajo Social

Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara

Coordinador Carreras de Licenciatura en Pedagogía

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

Coordinadora Carrera de Ingeniería en Alimentos

Dr. Marco Antonio del Cid Flores

Coordinador Carrera de Ingeniería en Agronomía Tropical

Msc. Erick Alexander España Miranda

Encargada Carrera Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario

Licda. Tania María Cabrera Ovalle

Encargado Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local

Msc. Celso González Morales

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA DEL CUNSUROC

Encargado de Las Carreras de Licenciatura en Pedagogía

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez

Encargada Carrera Periodista Profesional y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

MSc. Paola Marisol Rabanales

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por permitirme la vida y colmarme de sus múltiples bendiciones al permitir la realización de mis sueños y anhelos, y saber que todo lo que hasta hoy he alcanzado es gracias a la sabiduría que él me ha permitido tener y las grandezas de su amor hacia mí.

A MIS PADRES:

Por la ayuda incondicional, por estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida apoyándome moral, espiritual y económicamente siempre que lo he necesitado. Por sus oraciones, para que Dios me bendiga y protege de todo mal.

A MI ESPOSO:

Aún cuando quizá he descuidado a mi familia y mi hogar por alcanzar mis metas académicamente, mi esposo Emanuel de Jesús Canajall Velásquez siempre me ha brindado su apoyo moral y económico. Con amor y cariño mi especial agradecimiento.

A MIS HERMANOS:

Por el cariño, apoyo y sus palabras de motivación, especialmente a mi hermana Verónica Elizabeth Yax Aguilar por su ejemplo de superación personal y ser quien me motivó a seguir una carrera universitaria apoyándome económicamente cuando no contaba con empleo.

A MIS AMIGOS:

Por el cariño y afecto sincero que ha surgido entre nosotros a lo largo de nuestra formación académica, por la ayuda mutua, aún cuando ha habido discusiones o descontento por diversos motivos, siempre estuvimos apoyándonos, con cariño y respeto a; Sayra, Angela, Evelyn, Rudy, José Chaperno, Karin, Dominga, Isaías y Paula.

A MIS COMPAÑEROS:

A todos aquellos con quienes he compartido el proceso de mi formación, que cinco años consecutivos estuvimos compartiendo conocimientos, aprendiendo uno del otro, por los momentos felices, las giras educativas realizadas, aún cuando hemos llorado y reído, por momentos inolvidables que no volverán. Y por aquellos que por algún motivo no lograron culminar conmigo este proceso. Con cariño respeto y admiración. Motivándolos a que sigan luchando por sus metas.

A MIS RESPETABLES DOCENTES:

Por todos los conocimientos y consejos que me brindaron para conducirme en la fuente del saber, ser ejemplos a seguir y por ser parte esencial en mi proceso de formación, con cariño y agradecimiento, a la Licda. Heydi Vela de Moreno, Licda. Dorian Rebeca Peña de Signor, Licda. Lilian Godínez, Licda. Marielos, Licda. Tania Elvira y Lic. Antonio Gamboa. Personas con gran profesionalismo.

AL INED, DE SAN ANTONIO SUCH:

Por permitirme realizar mi EPS durante el tiempo asignado, por la confianza de todos los docentes y administrador al permitir mi instancia dentro del centro educativo y poder realizar las etapas asignadas, por el apoyo y colaboración de este centro educativo, con sincera gratitud al respetable Licenciado Oscar Alfonso Chapetón Castañeda y la PEM. Reina Margarita.

A MI ASESORA:

A la profesional Licda. Tania Elvira Marroquín Vásquez, por sus sabias enseñanzas que me han ayudado a mejorar deficiencias y sobre todo por aceptar asesorarme en esta fase tan importante de mi formación profesional y por su paciencia y carisma que la ha distinguido como tal.

CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO A MÍ REVISORA DE TESINA:

A la Licda. Doris Cristina Lemus Lucas por su profesionalismo y dedicar parte de su conocimiento y tiempo para la presentación de este trabajo de investigación.

DEDICATORIAS

A DIOS:

Al ser supremo, digno de toda reverencia por rodearme de sabiduría e inteligencia, por la vida que me ha dado en todo este tiempo y permitirme culminar la carrera que inicié hace seis años.

A MI HIJO:

Andersson Emmanuel Canajall Yax, por ser el motivo de superación académica para poder brindarle un futuro mejor y ser ejemplo que él pueda seguir en un futuro no muy lejano.

A MIS PADRES:

Salomón Yax Vale y María Aguilar Ajucum, por ser excelentes padres que Dios me regaló para conducirme al camino correcto, inculcarme valores y así ser una persona de bien.

A MI ESPOSO:

Emanuel de Jesús Canajall Velásquez, por ser tan especial y motivarme en los momentos difíciles. Acompañarme en los momentos de desvelos.

A MIS HERMANOS:

Por considerarme un ejemplo de vida y de superación personal y por la ayuda que me han brindado en cuidar a mi hijo, durante mi ausencia por asistir a clases los fines de semana.

A MI ASESORA:

Licenciada Tania Elvira Marroquín Vásquez, mi cariño y sinceros agradecimientos por todo el apoyo que me ha brindado. Y por su profesionalismo. Que Dios la bendiga en todo lo que realice.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Por permitirme ser parte de la familia San carlista y humanista conduciéndome a la realización de mis sueños y anhelos sobre todo mis metas como profesional y por ser fuente de sabiduría y conocimiento para muchos guatemaltecos.

“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son responsabilidad exclusiva del autor”¹

¹ Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Suroccidente.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción.....	I
Capítulo I	
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Definición del Problema	3
1.3. Objetivos	4
Capítulo II	
2.1. Descripción Metodológica	5
Capítulo III	
3.1. Trabajo en Equipo	6
3.1.1. Concepción General de Trabajo en Equipo.....	6
3.1.2. Estrategias que Mejoran el Trabajo en Equipo en los Centros Educativos	10
3.2. El Liderazgo como parte Esencial en el Trabajo en Equipo	11
3.2.1. Tipos de Liderazgo.....	13
3.2.1.1. <i>Liderazgo Autocrático</i>	13
3.2.1.2. <i>Liderazgo Burocrático</i>	13
3.2.1.3. <i>Liderazgo Carismático</i>	13
3.2.1.4. <i>Liderazgo Participativo o Democrático</i>	14
3.2.1.5. <i>Liderazgo Laissez-Faire</i>	14
3.2.1.6. <i>Liderazgo Orientado a las Personas</i>	14
3.2.1.7. <i>Liderazgo Natural</i>	15

3.2.1.8. <i>Liderazgo Orientado a la Tarea</i>	15
3.2.1.9. <i>Liderazgo Transaccional</i>	15
3.2.1.10. <i>Liderazgo Transformacional</i>	15
3.3. Las Dimensiones del Liderazgo en el Centro Educativo	16
3.3.1. <i>Liderazgo Pedagógico</i>	16
3.3.2. <i>Liderazgo Estratégico</i>	16
3.3.3. <i>Liderazgo Comunitario</i>	17
3.3.4. <i>Liderazgo Político</i>	17
3.4. La Comunicación.....	19
3.5. La Motivación	22
3.6. Las Relaciones Humanas en los Centros Educativos.	23

Capítulo IV

Análisis y Discusión.....	26
---------------------------	----

Capítulo V

Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
Referencia Bibliográfica	40

Anexos

Boleta de Entrevista a Administrador Educativo.....	42
Boleta de Encuesta a Docentes	49

Introducción

El ser humano es un ser social que necesita mantener contactos directos con la institución, siendo en este caso los docentes quienes forman parte de un centro educativo, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual, generando condiciones para analizar el sentido de la acción educativa.

Al referirme al trabajo en equipo conlleva a que los administradores educativos y docentes deben trabajar conjuntamente estando de acuerdo que el trabajo en equipo beneficia la tarea educativa y las diversas actividades que se ejecutan, buscando un mismo fin elaborando propuestas en común, colaborando entre sí, valorando las ideas, opiniones, aspiraciones y aportaciones de todos los miembros de la institución educativa.

Indiscutiblemente el trabajo en equipo representa un nuevo panorama en la educación de nuestro país. Al considerarse que la separación de grupos en los centros educativos cada día es más abundante repercutiendo en los procesos de enseñanza-aprendizaje, por lo cual surge la necesidad de trabajar en equipo, generando cambios en la administración, al mismo tiempo influyendo en la motivación, la comunicación, en las relaciones humanas, en el liderazgo, también en los valores éticos y morales, con ello se requiere que haya interacción entre cada miembro de equipo y para que pueda lograrse debe haber una actitud cooperativa y no individualizada. Debido a ello es que la estudiante del XII ciclo de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa centró como objeto de estudio “Incidencia del Trabajo en Equipo en los Docentes del Instituto Nacional de Educación Diversificada “INED” San Antonio” del municipio de San Antonio Suchitepéquez. Previo a ello se realizó un diagnóstico institucional utilizando la guía de los ocho sectores para detectar las problemáticas que abarcan al centro educativo, elaborando un listado de problemas debidamente jerarquizados, para luego extraer el tema antes mencionado ya que es un problema que puede resolverse a través de sugerencias con elementos de juicio científicamente fundamentados, asimismo se elaboraron y aplicaron boletas de encuestas dirigidas a

los docentes y administrador educativo para evidenciar como incide el trabajo en equipo en la institución educativa.

La investigación lleva un orden el cual se sustenta dentro los siguientes capítulos.

En el primer capítulo se establece el diseño de la investigación de la tesina, lo cual contiene el Planteamiento del Problema, Definición del Problema, los objetivos que se pretenden lograr durante el desarrollo de la investigación.

En el segundo capítulo se aborda la Descripción Metodológica en donde se explica cautelosamente las técnicas, las herramientas y las fuentes a consultar para poder abarcar en el marco teórico

En el tercer capítulo se exterioriza el contenido teórico donde se ubica la teorización del trabajo en equipo que explica detenidamente elementos importantes que forman parte de la investigación.

En el cuarto capítulo se incorpora la tabulación de la información de campo que se realizó a través de boletas de encuestas, que permitirá realizar un análisis y discusión de los resultados obtenidos.

Finalmente en el quinto capítulo se establecen las conclusiones a las que se llegaron al final de la investigación, seguidamente las recomendaciones respectivas.

Por último, es importante hacer mención que la finalidad de la investigación es aportar al ámbito administrativo y educativo en todas las actividades sociales, culturales, deportivas y de todas las actividades educativas. Además es de gran aporte como fuente de consulta a los lectores interesados en el manejo de equipos, esencialmente los protagonistas de la educación.

Capítulo I

“Incidencia del Trabajo en Equipo en los docentes del Instituto Nacional de Educación Diversificada “INED” San Antonio”.

1.1. Planteamiento del Problema

En la colonia Santa Fé del municipio de San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez, funciona desde el año dos mil nueve el Instituto Nacional de Educación Diversificada INED San Antonio, atendiendo a la población estudiantil de todo el municipio y lugares circunvecinos. Actualmente cuenta con ciento noventa y un estudiantes del ciclo diversificado, distribuidos en los tres grados de las carreras. Laboran en el centro educativo ocho profesores, una profesora que cubre funciones de sub Directora, un profesor con cargo de Director. En total el personal está conformado por diez empleados.

Los docentes que laboran en el instituto el 50% de ellos oscilan entre las edades de 25 a 40 años, un maestro educación física, un Bachiller en Mecánica, un técnico en informática, un técnico en trabajo social y un licenciado en pedagogía. El otro 50% oscilan entre las edades de 40 a 70 años de edad, entre ellos; Tres Licenciadas en Pedagogía, un licenciado en Pedagogía y Administración Educativa y por último una docente con cierre de pensum en P.E.M. Se puede asegurar que los mismos son personas adultas que son conscientes de las responsabilidades que deben cumplir dentro de la institución educativa. En algunas instituciones es común evidenciar que los docentes no forman parte del trabajo en equipo. En el caso del Instituto Nacional de Educación Diversificada INED San Antonio, es evidente un alto índice de la ausencia del trabajo en equipo, lo cual ha generado descontento entre los docentes de la institución, quienes comentan la actitud de poca colaboración del resto de sus compañeros de trabajo, los integrantes de la comisión de cultura y deporte incómodos por la actitud de los demás profesores, han protagonizado discusiones con los mismos llegando a propiciar un clima y ambiente laboral desagradable, la cual se ha convertido en caso a resolver en la dirección del instituto.

Enfatizando, que para lograr la armonía y el éxito de las actividades educativas, es importante que el administrador educativo y los docentes formen parte del trabajo en equipo que haya un liderazgo efectivo, es decir contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes del instituto asimismo la existencia de una ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño, ya que diversos podrían ser los factores que inciden en el trabajo en equipo, siendo estos positivos o negativos.

Sin embargo; los docentes y el administrador educativo manifiestan poca colaboración y motivación, desinterés, apatía, descontento entre otros. Llegando a estados de inconformidad dentro del instituto, asumiendo actitudes individualistas que no forman parte del trabajo en equipo.

Precisamente a ello evaluamos la incidencia del trabajo en equipo del Instituto Nacional de Educación Diversificada INED San Antonio del departamento de Suchitepéquez, debido a que no hay un líder democrático que pueda asesorar y delegar funciones dentro de las actividades educativas de la institución formando trabajo en equipo equitativamente. Por lo que la presente investigación aportará resolver y plantear lo siguiente:

- ❖ La forma que incide el trabajo en equipo en el Instituto Nacional de Educación Diversificada INED San Antonio.
- ❖ Tipo de liderazgo que debe interferir en el trabajo en equipo.
- ❖ Beneficio del trabajo en equipo dentro de la institución.
- ❖ Actitudes que debe poseer el administrador educativo para vivenciar el trabajo en equipo.
- ❖ Las estrategias que se deben utilizar en el trabajo en equipo.

1.2. Definición del Problema

Tomando en consideración los problemas que aqueja al Instituto Nacional de Educación Diversificada de San Antonio Suchitepéquez, se determinó la incidencia del trabajo en equipo en los docentes, como tema a investigar; para lograr comprender como trabajar en armonía, logrando eficiencia y eficacia en todas las actividades educativas, la cual se realizó con el fin de dar respuestas a los planteamientos siguientes:

- ❖ ¿En que forma incide el trabajo en equipo en el Instituto Nacional de Educación Diversificada INED San Antonio?
- ❖ ¿Que tipo de liderazgo debe interferir en el trabajo en equipo?
- ❖ ¿En qué beneficia el trabajo en equipo dentro de la institución?
- ❖ ¿Qué actitudes debe poseer el administrador educativo para vivenciar el trabajo en equipo?
- ❖ ¿Qué estrategias deben utilizarse en el trabajo en equipo?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- ❖ Indagar el impacto del trabajo en equipo para evidenciar el éxito de las actividades sociales, culturales y deportivas del Instituto Nacional de Educación Diversificada INED San Antonio del municipio de San Antonio Suchitepéquez.

1.3.2. Objetivos específicos

- ❖ Analizar las diversas opiniones del personal docente y administrador educativo acerca de la incidencia del trabajo en equipo con respecto a las actividades educativas.
- ❖ Determinar la importancia del liderazgo en el trabajo en equipo de la institución.
- ❖ Proponer estrategias para mejorar el funcionamiento del trabajo en equipo entre el personal docente de la institución educativa.

Capítulo II

2.1. Descripción Metodológica:

“Incidencia del Trabajo en Equipo en los docentes del Instituto Nacional de Educación Diversificada “INED” San Antonio”.

- a. Se investigó en libros de trabajo en equipo conociendo la necesidad de trabajar en equipo para alcanzar y mantener el éxito de las actividades sociales, culturales y deportivas de la institución.
- b. Se investigó en libros de liderazgo, la definición de diversos autores enfocando los tipos de líderes para un trabajo en equipo.
- c. Se obtuvo información a través de la comisión de cultura y deporte sobre la participación de los docentes con respecto a las actividades educativas.
- d. Una vez identificado la problemática, se procedió a entrevistar a los docentes y administrador educativo con una cédula de entrevista semi – estructurada, analizando las respuestas que puedan brindar.
- e. Con una guía de entrevista abierta y cerrada se indagó al director y sub directora.
- f. Teniendo a la vista los datos aportados por los informantes claves, se procedió a discutirlos sobre la base de la revisión bibliográfica realizada sobre el tema del trabajo en equipo.

Capítulo III

3.1. Trabajo en Equipo

Según mi punto de vista el trabajo es una actividad que realiza el ser humano, con la finalidad de producir bienes y servicio. Asimismo un grupo es un conjunto de personas que se encuentran reunidas, teniendo una característica en común, el trabajo y que interactúan entre sí, aceptando reglas, normas, principios que rigen las instituciones. Al hacer referencia al equipo de trabajo que forman las personas de una institución determinada, se habla de grupo de dos o mas personas que interactúan, con pensamientos e ideologías diferentes, donde discuten y piensan de forma ordenada, cooperando ya que buscan un mismo fin o un mismo objetivo. Teniendo comunicación clara y fluida, también que haya buenas relaciones interpersonales.

3.1.1. Concepción general de Trabajo en Equipo

Según el reconocido especialista Jon Katzenbach, (2007) el trabajo en equipo puede considerarse al *"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida"*.² En otra instancia, el trabajo en equipo, así como lo plantea Richard L. Daft, en su libro *"La experiencia del liderazgo"*, lo define como *la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten*.³

En función de ambos autores, se infiere que el trabajo en equipo es un grupo de personas con un mismo fin, para buscar el bienestar de todos los integrantes del equipo y de toda la institución, aunque trabajen de manera individual pero al momento de trabajar en actividades, dentro del equipo de trabajo surgen ideas,

² Katzenbach Jon R. (2007) El trabajo en equipo. Ediciones Granica. P. 5- 7- 11

³ Dalf Richard L. 2006 La Experiencia del Liderazgo. P. 24

opiniones, colaborando con el éxito de las actividades propias de la institución, estas deberán ser personas responsables, con dedicación, organizados y personas que muestran cooperación, dispuesto a aceptar los cambios que enmarca el sistema de trabajo donde se encuentren. Por ello Jon Katzenbach, considera que las personas partícipes en el trabajo en equipo deben ser personas con capacidades complementarias y comprometidas con un propósito; ya que, en el entorno laboral actual cada vez se exige de forma mas frecuente trabajar en equipo de forma efectiva y con resultados excelentes, involucrando esfuerzos y sacrificios.

Cierto es que la necesidad de trabajar en equipo siempre va a existir, porque somos seres humanos que necesitamos de los demás y debemos ser humildes e inteligentes para aprovechar las oportunidades que nos ofrece el trabajo en equipo. Sin embargo, no es conveniente integrar un grupo de trabajo cuando las personas no valoran la importancia de la actividad, no existe un clima laboral apropiado o cuando las personas realizan sus funciones solo para lograr un consenso y porque quieren obtener algún beneficio económico.

Lamentablemente en nuestro sistema educativo surgen diversos problemas que se relacionan con el trabajo en equipo, debido a que no se maneja un liderazgo adecuado, no hay comunicación entre el líder y sus seguidores, no se motiva a los subordinados, el trabajo es en grupo no en equipo, hay diferencias individuales o porque se busca un recompensa económica.

Asimismo el trabajo en equipo tiene sus ventajas y desventajas, según la perspectiva en que las personas lo practican.

Ventajas del trabajo en equipo

- ✓ Lo integran personas distintas para obtener diferentes opiniones.**
- ✓ Se aportan ideas diferentes para que las decisiones sean las mejores.**
- ✓ Surgen propuestas y soluciones más creativas.**

- ✓ Cada quien tiene funciones distintas pero todos van por un mismo objetivo.
- ✓ Se practica el valor de la tolerancia.
- ✓ Hay apoyo mutuo.
- ✓ Mayor compromiso y responsabilidades de los integrantes.
- ✓ Las diversas actividades son de gran éxito.
- ✓ Se mejora el clima laboral
- ✓ Desarrolla relaciones interpersonales
- ✓ Se logra mayor comunicación

Desventajas del trabajo en equipo

- ✓ Poca posibilidad de adaptarse a los caracteres de sus compañeros.
- ✓ Que deben ajustarse a un horario para las reuniones.
- ✓ Posibilidad a que solo el líder aporta y el resto solo acepta las decisiones.
- ✓ Tomar decisiones inmediatamente-
- ✓ Tardarse mucho tiempo en las reuniones tratando de llegar a un acuerdo.

Por otra parte es importante hacer mención que los líderes de equipo de trabajo tienen roles que cumplir, de acuerdo con los autores; Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas Mendoza (2010) “Los roles son las tareas aceptadas por cada miembro del trabajo en equipo. Cada miembro del equipo cumple las responsabilidades y funciones negociadas al iniciar la relación de trabajo, las cuales están documentadas en el reglamento interior de trabajo, la descripción de funciones y los programas de trabajo, sin embargo existen otros comportamientos o roles que no están ni estarán escritos en ningún documento pero que se espera que se tenga tanto el subordinado como el jefe de un área.”⁴

En relación a los roles que deben cumplir las personas en una institución, son aquellas funciones aceptadas al momento de iniciar su trabajo, tal es el caso de los docentes de una institución educativa estatal, al momento de firmar un contrato o nombramiento deben alinearse a todas las cláusulas que en ello están

⁴Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas Mendoza, (2010) p. 19-23

escritas, comprometiéndose a cumplir la descripción de funciones y los programas de trabajo. Por lo tanto, Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas Mendoza, deducen que existen roles que no están plasmados en ningún documento pero, que es necesario el cumplimiento de ellas, como ofrecer ayuda cuando alguien lo necesita, cubrir algún periodo en su tiempo libre, cuando un docente se ausenta por una emergencia, colaborar en ser maestros guías, entre otros. Por tanto, las personas antes de aceptar un puesto deben estar seguros de poder cumplir con las funciones que se le piden y las implicaciones de ese puesto, no solamente se debe pensar por el salario que va a obtener sino además, en los roles extras que tendría que desempeñar. Motivo por el cual el trabajador debe tener claro cuál es el rol que se espera de él o ella. Si bien es cierto muchas personas basándose en los roles que deben cumplir en una institución se toman atribuciones que no les corresponde, como querer sustituir a su jefe inmediato, o tomando decisiones que no son de su incumbencia en la ausencia de su jefe, cuando su rol es coadyuvar en el que hacer de la administración en este caso al administrador educativo y no boicotarlo.

Por consiguiente los docentes deben apoyarse entre ellos hablarle de manera adecuada a la persona cuando este actuando incorrectamente, también cuando una persona forma parte de un trabajo en equipo ocupando un lugar estable debe tener claro cual es su sitio, su importancia, lo que tiene permitido realizar, lo que no y lo que los demás esperan de él, influyendo la entrega y dedicación hacia el equipo, porque si un miembro se siente importante y escuchado buscará más la relación grupal, cosa contraria cuando alguien no es atendido lo que hará es aislarse del equipo de trabajo.

Por otro lado el compromiso y la responsabilidad son de vital importancia para el funcionamiento de los equipos de trabajo, porque con ello se logra avanzar sin dificultades en las distintas actividades logrando realizarlas sin ningún inconveniente.

3.1.2. Estrategias que mejoran el Trabajo en Equipo en los Centros Educativos

- *Entiende los beneficios del trabajo en equipo:* **Que los líderes conozcan los beneficios que se logra con el trabajo en equipo, es de vital importancia, debido a la mala relación que suele suscitarse dentro de los centros educativos que es poco común vivenciar el trabajo en equipo.**

- *Asegúrate de que los miembros de tu equipo se sientan importantes:* **Sentirse parte importante del éxito que se obtiene en las diversas actividades educativas, motiva a que los docentes estén siempre dispuestos a colaborar y participar con todos los miembros del equipo.**

- *Anímelos a que den aportaciones y sugerencias:* **Aceptando aportaciones, sugerencias, ideas, opiniones, hace que los educadores se sientan motivados a realizarlo continuamente, ayudando a dar sugerencias que quizá al líder no se le haya ocurrido.**

- *Organiza las actividades/reuniones en equipo:* **Aparte de que las reuniones coadyuvan a entablar amistades, porque se llega a un mejor conocimiento y entendimiento, mejora el trabajo en equipo, porque todos se sienten parte de él, no se sienten excluidos, ya que se les toma en cuenta en todas las reuniones que se realizan.**

- *Ofrece recompensa y reconocimiento:* **Reconocer los esfuerzos, sacrificios por la ardua labor de los docentes hace a que ellos cada día se esmeran por realizar las actividades educativas de la mejor manera, felicitarlos por el éxito del equipo, dándoles algún diploma, un reconocimiento se logra motivar a todos los demás miembros.**

- **Delega responsabilidades:** Esta es otra estrategia esencial en el trabajo en equipo, donde se muestra la confianza que se le tiene a los compañeros delegándole funciones que probablemente los logre realizar de una mejor manera utilizando sus cualidades y distintos métodos de trabajo.
- **Buen clima laboral y una mejor comunicación:** Brindar un ambiente agradable de trabajo y que la comunicación sea efectiva sin distorsiones hace que los miembros del trabajo en equipo estén siempre en armonía, conviviendo, tolerándose y obteniendo así los mejores resultados.

3.2. El Liderazgo como parte esencial en el Trabajo en Equipo

Desde el inicio de nuestra historia el liderazgo ha sido un tema de mucha importancia para los administradores de diversas instituciones, buscando el éxito y que las personas tengan a alguien quien los oriente y los guíe, tal como comenta Luis Castañeda (2007) *“Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral”*⁵ y Rojas Benavides *“El liderazgo consiste en contar con seguidores. Lo que convierte a una persona en líder es la disposición de los demás a seguirlo”*⁶ (2007:9) **En lo que concierne a estas definiciones es que el líder o liderazgo debe influir en las personas de su equipo a través del convencimiento de sus argumentos o propuestas y no a través de amenazas o embaucamiento, que los miembros tomen sus propias decisiones de seguir o no al líder, por lo tanto la persona que tome el rol de líder debe tener la capacidad de convencer a otros que lo sigan.**

El liderazgo no solamente los debe poseer un administrador sino que también entre los miembros de la institución puede haber un líder, pero un líder democrático que respete y acepte opiniones, sugerencias, comentarios de sus

⁵ Luis Castañeda Martínez, 2007. Naciste para ser líder. P. 21

⁶ Rojas Benavides, J. (2007) .Logre un liderazgo real. P. 9

colaboradores, ya que la mayoría de los conflictos que se genera en las instituciones son por los desacuerdos que se dan entre individuo, porque no se ejerce el liderazgo eficientemente, el líder debe saber como asignar tareas y comisiones, considerando los perfiles de cada miembro del equipo de trabajo, asegurarse que cumplirán y serán responsables en lo que se les asigne o que tengan el conocimiento en realizar las actividades.

Todo líder debe poseer cualidades, hábitos y valores que son propios del liderazgo, tales como la organización, la consideración, la honestidad, la perseverancia, la lealtad, la consideración, la puntualidad, la prudencia, el respeto al derecho ajeno, la paciencia, la tolerancia, el compromiso, la responsabilidad, entre otros. La administración educativa debe ir de la mano con el liderazgo, porque el líder debe ser un facilitador, no una persona que solamente posee conocimientos técnicos, que pretende tener todas las respuestas, cuando debe saber que no las tiene todas. Lo que ejerce un administrador educativo sin liderazgo es autoridad y mando pero el líder cumple funciones de poder y liderazgo.

Además, los líderes de los equipos deben tomar en cuenta que en el trabajo con grupos de personas existen tipos de roles, las funcionales o disfuncionales para su funcionamiento. Los roles funcionales tienen anexo con los comportamientos, los guiados a la consecución de un clima de relaciones en el interior del grupo y los centrados a la tarea y la consecución de los objetivos del equipo. Por otro lado, los roles disfuncionales son aquellos que están orientados hacia la satisfacción personal, utilizando al grupo como medio de satisfacción, son roles improductivos y obstaculizan el funcionamiento del trabajo en equipo, bloqueando el logro de las metas a través de comportamientos agresivos.

Los centros educativos cuentan con el director como líder natural, que ejerce la función de coordinación pero, siempre necesita el apoyo de los docentes para que alguno de ellos ocupe el lugar de líder grupal, tal como lo dice Jon Maxwell *“un grupo de líderes trabajando juntos siempre es mas eficaz que un líder trabajando*

solo”⁷ (2005:261-265) por tal razón es necesario que los directores de las instituciones educativas desarrollen equipos de trabajo colocando un líder por equipo así hará que la institución mejore y logre cumplir los requerimientos que emana el Ministerio de Educación. Por otra parte el director debe guiar, orientar, conducir a estos líderes para que vayan aprendiendo poco a poco como manejar de forma eficiente a su equipo de trabajo de tal manera que los miembros progresen ya que los líderes seguros se enfocan en los demás y toman en cuenta que él solo no puede dirigir una institución porque necesita las habilidades, conocimientos, experiencias de sus subordinados. La clave del rol del administrador educativo es manejar la insatisfacción, las situaciones conflictivas que puedan suscitarse en el desarrollo de los equipos.

3.2.1. Tipos de Liderazgo

Existen tipos de liderazgo que tienden a utilizar los líderes algunas equivocadamente, entre ellos se puede hacer mención de los siguientes:

3.2.1.1. *Liderazgo autocrático:* En este liderazgo el líder tiene el poder absoluto sobre sus seguidores, cree que él es el único competente y considera que sus subalternos no son capaces de guiarse a sí mismo, brinda pocas oportunidades a los miembros para dar sugerencias e ideas.

3.2.1.2. *Liderazgo burocrático:* El liderazgo burocrático sigue las normas rigurosamente, asegurándose que todo lo realizado por sus seguidores sea exacto, con el objetivo de lograr seguridad en lo que realizan y para que todo salga con éxito.

3.2.1.3. *Liderazgo carismático:* Este tipo de liderazgo, inspira mucho entusiasmo en sus equipos, ya que el líder que posee la cualidad de carisma, tiene la habilidad de conducir a los demás, sin embargo los líderes carismáticos

⁷ John Maxwell C. Lider de 360 grados 2005, p. 261-265

creen mas en ellos que en su equipo, generando ciertas dificultades porque al momento que deciden abandonar la institución todo podría colapsar porque ante los ojos de sus subalternos, el éxito esta unido a ellos y que solamente el líder podría solventar algún problema o ejecutar algún proyecto.

- 3.2.1.4. *Liderazgo participativo o democrático:*** Este estilo de liderazgo es esencial en el trabajo en equipo, porque en ello interesa la calidad que se lograría obtener, siendo mas interesante que la velocidad o la productividad, en este liderazgo se toma en cuenta a todos los miembros del equipo, se respeta y aceptan opiniones y sugerencias, aumentando así la satisfacción por el trabajo y todos los seguidores se siente capaces de realizar actividades, también están motivados para trabajar duro, sin esperar una recompensa económica. Este es uno de los liderazgos poco utilizados por los administradores educativos y lo ejecutan con el objetivo que todos los docentes trabajen juntos y que la educación sea de calidad y que las actividades sean de éxito.
- 3.2.1.5. *Liderazgo Laissez-faire:*** Este tipo de liderazgo es utilizada cuando el líder deja a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta y es efectivo cuando las personas tienen mucha experiencia e iniciativa propia o cuando el líder monitorea regularmente al equipo para ver lo que están logrando y comunicarles a los demás sobre los avances y éxitos que se obtiene, caso contrario cundo lo antes mencionado no se da, o bien cuando el líder no tiene la capacidad de ejercer control en sus subalternos, desafortunadamente no se logra éxito sino que se llega al fracaso.
- 3.2.1.6. *Liderazgo orientado a las personas:*** Llamado también liderazgo orientado a las relaciones Es un estilo participativo ya que escucha y analiza las ideas de sus seguidores y acepta opiniones cuando sea posible y

práctico, asimismo esta orientado a organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos.

- 3.2.1.7. *Liderazgo natural:*** Es importante hacer mención de este liderazgo, porque en las instituciones se podría dar un liderazgo de este tipo, ya que ellos no están reconocidos como tal, simplemente actúan para satisfacer las necesidades del equipo, siendo una buena forma de trabajo porque todo el equipo participa, se toma decisiones conjuntamente, también se debe tomar en cuenta que en este liderazgo es esencial la practica de los valores, porque en tiempo actual los valores son cada vez mas importantes e imprescindible en el liderazgo.
- 3.2.1.8. *Liderazgo orientado a la tarea:*** Los lideres que poseen este tipo liderazgo son incapaces de motivar a sus colaboradores y no logran retenerlos porque no se preocupan o no velan por el bienestar del equipo, es importante establecer que estos lideres son capaces de ordenar, estructurar, planificar, organizar y verificar el trabajo que se lleva a acabo en la institución.
- 3.2.1.9. *Liderazgo transaccional:*** Este tipo de liderazgo es muy abrumadora; los miembros al momento de aceptar el trabajo aceptan obedecer completamente a su líder e inclusive el líder tiene derecho de castigar cuando el trabajo que realizan no es de su agrado.
- 3.2.1.10. *Liderazgo transformacional:*** El líder que posee esta cualidad, transmite entusiasmo al equipo de trabajo, inspira a sus miembros en forma permanente. Sin embargo estos líderes necesitan sentirse apoyados por ciertos empleados y no por todos los que forman parte del equipo. Algunas organizaciones optan por manejar los dos tipos de liderazgo el transaccional y el transformacional, con el objetivo que las actividades se realicen de forma adecuada y que se crean iniciativas nuevas.

3.3. Las Dimensiones del Liderazgo en el Centro Educativo

En un mundo tan cambiante como el actual, cada vez más complejo, no es suficiente poseer carisma, capacidades, actitudes o simpatía para ser líder de un equipo de trabajo o para dirigir una institución. Según el Ministerio de Educación se clasifican cuatro dimensiones esenciales que deben ser ejercidas en el liderazgo, las dimensiones pedagógicas, estratégica, comunitaria y política de liderazgo educativo, debido a las necesidades que representan las diversas instituciones educativas y los roles que deben cumplir los directores y directoras como líderes de la educación, es por ello que se definen los siguientes conceptos.

3.3.1. *Liderazgo Pedagógico:* se centra en los procesos de aprendizajes potentes y significativos para toda la población estudiantil, asimismo se interesa por los problemas familiares de los estudiantes, lucha en contra las carencias del entorno, ejerce influencia sobre los docentes para trabajar en equipo, en torno a diversas problemáticas, se interesa por el logro de resultados de aprendizaje cuando se implementan nuevos métodos de enseñanza con los estudiantes.

La habilidad de ver funcionar a las instituciones educativas en toda su complejidad es lo que permite al administrador educativo, elaborar conjuntamente con los docentes, metas, objetivos, misión y visión clara de lo que se requiere lograr para la institución, alumnos y toda la comunidad educativa.

3.3.2. *Liderazgo Estratégico:* En este liderazgo el líder debe tener la capacidad para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se ejecutan dentro de la institución, generando soluciones y mejoras de los problemas detectados a lo largo del diagnóstico elaborado, tomando como referencia la planificación estratégica y la planificación situacional. El liderazgo estratégico establece

que la persona que lidera tiene una visión clara de lo que quiere y motiva a su equipo para lograr las metas, estableciendo acuerdos básicos con toda la comunidad educativa.

Por otra parte la dimensión estratégica del liderazgo permite al administrador educativo desarrollar y fortalecer en el ámbito institucional las capacidades de autoevaluación, verificando hacia donde se quiere llegar, para qué y por qué se requiere la acción.

3.3.3. *Liderazgo Comunitario:* Este liderazgo es la estrecha relación que se tiene con todas las personas, organizaciones y centros de la comunidad para solventar las demandas y necesidades internas y del entorno de la institución educativa, para que los padres se involucren en la vida escolar contribuyendo a su mejoramiento, ya que los centros educativos representan una entidad particular que funciona como un sistema, constituido por aspectos estructurales y otros funcionales que le dan identidad propia y lo diferencia del entorno. El líder comunitario es de vital importancia porque promueve vínculo proactivos con la comunidad local y regional, genera estrategias que coadyuvan a las adaptaciones de las variaciones del entorno, lucha contra el analfabetismo de los padres de familia, la pobreza y la ignorancia de la misma comunidad. Así también incentiva la creación de redes de colaboración que permitan generar conocimientos útil para el centro educativo y la comunidad.

3.3.4. *Liderazgo Político:* Es la integración de las dimensiones mencionadas con antelación, pedagógicas, estratégicas y comunitarias, donde la particular relación persigue un objetivo que es la conquista y el control de la administración para influirlo entre todos los miembros del equipo. En esta dimensión hay que moverse dentro de las normas establecidas de la institución, respetándolas como la micropolítica del centro educativo, pero algunas veces se debe ser flexible, cuando algún miembro da mas de

lo establecido, quizá esto traiga problemas con el resto del equipo pero, el líder político debe estar firme y demostrar con hechos los valores que se aprecia en cada uno de los subalternos. Este liderazgo a veces tiene que ceder en algunas cosas para obtener otras. Asimismo, esta dimensión es la que articula y retroalimenta una cierta cultura institucional, donde están inmersas con valores, principios y normas que rigen las prácticas colectivas.

Es importante hacer mención que la afectividad es un factor que surge entre los miembros que conforman el trabajo en equipo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas uno a los otros. Tal como lo describe **Cool People (2010)** *“Los abrazos, las palmadas, etc., son caricias físicas que todos necesitamos. Nuestra cultura latina es una cultura de mucho contacto corporal, en comparación con los pueblos anglosajones o simplemente, con nuestros vecinos Norteamericanos”*⁸ este autor señala con palabras sabias cuando dice que como seres humanos necesitamos de agasajos en el área donde se trabaja, que las sonrisas y abrazos sean sinceras, que no se exagere ni se invente cualidades que el otro no posee, ya que una caricia verbal es un mensaje que expresa el reconocimiento de las cualidades de otros.

Cuando el afecto que surge entre los miembros de una institución es sincero, acompañada de compromisos y responsabilidades de cada individuo, las actividades marchan sin ningún problema.

Por consiguiente, la armonía es otro aspecto fundamental en las instituciones, esto se da cuando se trabaja y corresponde a los intereses y las necesidades individuales con los integrantes del trabajo en equipo, tomando en cuenta el equilibrio emocional positivo, dejando aislados las negatividades ante situaciones distintas, practicando valores que conducen a las personas a formar

⁸ Cool People en el libro de Network de Psicología Organizacional de “trabajo en equipo” Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas Mendoza, p. 29

parte primordial en el equipo, no basarse en mentiras y chismes porque con ello se rompe la armonía entre los miembros de la institución.

El altruismo es un valor y un comportamiento. Como valor humano es muy parecido a la solidaridad, donde se apoya sobre valores de bondad y caridad. Como comportamiento, es una forma de actuar en beneficio de los otros, brindar un servicio a la sociedad, desear el bien para todos los miembros de la institución y al mismo tiempo proveerlo a quienes se puede, buscando el bienestar de los demás. Sin embargo este valor no es algo sencillo, porque las personas ocasionalmente deben sacrificar su beneficio personal para el beneficio de los otros y esto es algo que se ve en muy pocas ocasiones, es escaso ver que exista una persona altruista en las organizaciones educativas, si los hay serán muy pocos, porque el egoísmo es lo que en la actualidad ha reinado en los trabajos en equipo, si es que los hay caso contrario en los trabajos en grupo. Muchas veces, se experimentan conflictos producto de nuestros errores o de las equivocaciones de nuestros compañeros, todos somos humanos y llegamos a cometer errores en algún momento, pero es necesario superar estas dificultades y no caer en acciones coercitivas de destrucción mutua culpándose unos con otros.

3.4. La Comunicación

“La comunicación Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”⁹
(Chiavenato, 2006:110)

La comunicación es un factor importante que incide en el trabajo en equipo es la parte esencial para que haya entendimiento y comprensión en las diversas funciones que se deben realizar en las actividades de los centros educativos. La buena comunicación es el resultado de un entendimiento común entre la persona que habla y la que escucha. Sin embargo ciertas ocasiones la comunicación se vuelve defectuosa al momento de manipular la información que se quiere dar a

⁹ Chiavenato I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. P. 110

entender, esto suele suceder cuando el jefe inmediato no da la información en forma general sino que solo lo comparte con algunos pocos y ellos distribuyen la información y lo hacen de manera incorrecta, perjudicando a otras personas. También al momento de comunicar alguna información, se debe tener el cuidado de que lo que se trasmite no sea ofensivo para las personas y que crean que lo dicho es una amenaza en contra de ellos o de su puesto. Motivo que indica que tanto el líder como los subordinados deben tener el mayor cuidado con el lenguaje que utilizan ya que en la actualidad algunos conceptos que se manejan con regularidad sean completamente desconocidos para otros llegando a mal interpretar, esto se da debido a las distintas culturas, a la preparación académica, constituyendo variables que influyen en las personas sobre su manera de hablar y entender las palabras. Por tal razón se debe utilizar una comunicación asertiva la cual no debe ser agresiva ni debe ser sumisa, empleando una comunicación clara y directa, defender nuestros derechos, respetando los de los otros y no caer en la comunicación disfuncional, que son comunicaciones inapropiadas que ocurren en el interior del trabajo en equipo. Cosa contraria la comunicación debe servirnos para establecer metas, reglas, disciplinas, comisiones satisfaciendo las necesidades humanas y del área de trabajo.

Además, trabajar en equipo implica que debe haber buena comunicación entre los miembros, y que debe ser transparente, sincera, interesada en resolver los problemas que va suscitando día a día en la institución, por consiguiente, el camino básico hacia el entendimiento es la comunicación dándose de manera cotidiana siendo una practica habitual, frecuente, acostumbrada así se logra la comprensión del mensaje. Por otra parte debe ser directa, una comunicación positiva, decir las cosas de frente hablar cuando se necesite decir algo expresando con claridad lo que se quiere decir. Como también es necesario hablar en el momento adecuado no dejar los problemas a última instancia que cuando se siente que nos ahorcan se toma la decisión de hablar que muchas veces es un poco tarde ya que dejar pasar las cosas hace que se deteriore y que nos invadan. Asimismo la comunicación siempre tiene que estar orientada a

encontrar una salida, elaborando conclusiones que sirva para todo el equipo, decir palabras constructivas.

En la comunicación influyen diversos factores que permiten transmitir experiencias de una generación a otra, tales como la percepción, los valores, las creencias, los aspectos sociales, culturales y familiares, porque de cierta manera se logra el diálogo unos con otros intercambiando ideas que benefician a todo el equipo.

Paul Watzlawick, (2007) filósofo, psicólogo, sociólogo y uno de los pilares de la teoría de la comunicación, formuló cinco axiomas:

- *Es imposible no comunicarse.*
- *Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación.*
- *La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias comunicacionales entre personas.*
- *La comunicación humana implica dos modalidades: la digital (lo que se dice) y la analógico (como se dice)*
- *Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios.¹⁰*

Según Watzlawick, el ser humano no puede estar sin comunicarse porque ello hace posible el desarrollo individual de cada persona, motivo por la cual no se puede permanecer sin comunicarse con los demás. Cada individuo percibe de manera distinta el mundo y todo lo que le rodea es así como lo construye, asimismo estos axiomas son importantes en la comunicación entre dos o mas personas, sin embargo si uno de ellos no funciona correctamente la comunicación podría fracasar de tal manera que se debe cuidar como se dicen las cosas y lo que se dice.

¹⁰ Paul Watzlawick, (1921 – 2007) filósofo, psicólogo y sociólogo. Citado por Rosa María Jaramillo Solorio 2012, Trabajo en Equipo. P. 23

3.5. La Motivación

La motivación es imprescindible dentro del trabajo en equipo, ya que está puntualizada como una fortaleza y estrategia para el éxito de la institución.

La motivación es lo que hace que la gente desee alcanzar metas, profesionales y personales, es algo que viene desde adentro de las personas, por tal razón el líder debe mostrar a sus miembros de equipo como el trabajo de cada uno satisfacen sus propias necesidades, interés y metas, lo anterior corrobora lo dicho por John Adair (2009) *“No hay duda de que las personas bien motivadas actúan mejor que las que no lo están. Una motivación correcta y positiva puede crear, mantener y mejorar la actuación de cualquier equipo”*.¹¹

Por otra parte los colaboradores deben sentir que son reconocidos cuando van más lejos de su trabajo rutinario, que al líder y a los demás les importen ellos o sus problemas, que siempre los incluyen en la toma de decisiones, respetándolos como individuos. También reconociendo la labor que realizan brindarles oportunidad de superación o capacitarlos de como hacer mejor su trabajo.

El elogio es un excelente motivador porque cuando se felicita sinceramente a un miembro del equipo, mejora su moral ya que una palabra puede poner a las personas de buen humor, mejora el comportamiento porque en vez de criticar los errores se buscan soluciones, estimula el compromiso ayudando a alcanzar las metas de la institución. Muchas personas consideran mas importante, su desarrollo personal, el poder tomar decisiones, sentirse valorado, considerarse parte del grupo, trabar en un ambiente agradable y en armonía, disponer de autonomía, entre otros. Siempre y cuando una vez estén cubiertas sus necesidades económicas básicas que son el sustento familiar.

La motivación se debe dar en toda la institución, en este caso a todos los docentes, el líder debe fijarse en los detalles mas pequeños para motivarlos y

¹¹ Adair. J. (2009) Liderazgo y Motivación. P. 144

hacerlos sentir parte importante, con ello los profesores harán su trabajo con mucho entusiasmo y trabajando para una educación de calidad, gestionando, realizando actividades, colaborando, participando en todo lo que requiere el Ministerio de Educación.

3.6. Las Relaciones Humanas en los Centros Educativos.

Según el autor, Padre Raúl Pérez *"Las relaciones humanas es la habilidad que tiene el ser humano para relacionarse con los demás"*¹². Las personas son seres sociales, por ende comparten, se relacionan con los demás humanos porque no pueden vivir aislados ya que a partir de las interacciones, el individuo logra desarrollar una vida compartida de manera amistosa y cordial. Teniendo como elemento principal la comunicación, esto significa que no sería posible concebir dicha relación, sin no existiera la comunicación, pues esta es imprescindible, ya sea en forma oral o escrita, con palabras o a través de otras formas de expresar emociones, sentimientos, problemas y experiencias vividas, a parte de dar a conocer lo que sentimos, esto ayuda a que otras personas comprendan la situación en la que se vive. Otro punto importante en las relaciones humanas es el valor de la tolerancia, se debe ser capaz de aceptar a toda la gente tal y como es, con sus cualidades, sus defectos, sus debilidades y sus fortalezas, no se debe juzgar a nadie, sin antes conocer la personalidad del individuo.

Asimismo para que las relaciones humanas sean efectivas, primero debemos conocernos a nosotros mismo, tener en claro quienes somos, como somos, nuestros gustos, nuestros anhelos, las capacidades que poseemos y sobre todo cual sería nuestros límites, todo esto con el afán de comprender a las demás personas.

Las Relaciones en el ámbito laboral, son tan esenciales, tal como su nombre lo describe se da en el área de trabajo, caracterizándose porque en ella interviene el administrador y los colaboradores, en este caso el administrador educativo y los

¹² Padre Raúl Pérez. Curso_Relaciones_Humanas. Pdf- Adobe Reader

docentes, la relación que existe entre ellos esta regulada por nombramientos, contratos de trabajo, responsabilidades, deberes, derechos y el salario de los profesionales. En esta relación al igual que las relaciones familiares y las relaciones escolares se basa en el respeto, la confianza, la igualdad y la tolerancia entre cada persona.

El ser humano tiene diversas necesidades que cubrir a través de su trabajo, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

Necesidades fisiológicas, primarias o vitales, tales como comer, vestirse, descansar, dormir entre otros.

Necesidades de seguridad, el docente debe sentir un poco de protección física en el lugar donde labora, no tiene que sentirse intimidado por nadie, así de esta manera logra realizar los roles y las actividades según le corresponde.

Necesidades de afiliación o de pertenencia, este aspecto es muy importante, porque esta necesidad surge del deseo de ser aceptado por diferentes grupos humanos, el deseo de relacionarse con los demás, motivo que impulsa al ser humano a trabar en equipo, sabiéndose parte esencial en la institución.

Necesidades de estima, dentro de esta necesidad esta el respeto que debe existir entre cada persona y sobre sí mismo, también la confianza y las opiniones que surgen, la admiración y cariño sincero de los compañeros de trabajo, los amigos, los líderes y de todos los demás miembros del centro educativo.

Necesidades de autorrealización. El ser humano siempre desea realizar las cosas que le gustan, llevándolas a cabo con esfuerzo y dedicación, aprovechando sus capacidades, conocimientos y habilidades, esto concluye que se expresa el potencial humano que se tiene. Con ello se satisface la necesidad de autorrealización.

En los centros educativos estas necesidades son tan importantes que se lleve a cabo, de esta manera los docentes realizan un trabajo eficiente y eficaz, lográndose relaciones humanas satisfactorias, teniendo mayor eficiencia en el trabajo, no se pierde el tiempo, hay satisfacción personal, la integración de cada uno de los miembros es mayor, se da mejor ambiente de trabajo, el desarrollo personal, tanto del líder como de sus colaboradores se mantiene en mayor grado, finalmente los problemas humanos se reducen.

El líder de los equipos de trabajo gran parte de la vida laboral están en constante trato con las personas, ya sea con sus miembros, sus superiores, personas de otras instituciones, en este caso, con los docentes, los estudiantes, los padres de familia, autoridades educativas y organizaciones que le brindan ayuda a la institución. He aquí la importancia de las relaciones humanas.

Capítulo IV

Análisis y Discusión

El Trabajo en Equipo en el Centro Educativo

Para analizar la incidencia del trabajo en equipo entre los docentes en el Instituto Nacional de Educación Diversificada INED San Antonio, se elaboró una cédula de entrevista que se aplicó a 8 docentes y un administrador educativo quienes forman el claustro de docentes de la institución.

Uno de los aspectos fundamental en el trabajo en equipo es la armonía que se da entre cada miembro, esto suele suceder cuando se trabaja y corresponde a los intereses y las necesidades individuales con los integrantes del equipo, tomando en cuenta el equilibrio emocional positivo. Al respecto, analizando si hay armonía entre los docentes en las diversas actividades, este estudio detectó que el 63% del personal docente no cumple con esta función, debido a que no hay buenas relaciones humanas entre ellos. El 37% indicó que la participación se da en forma armónica durante la ejecución de las actividades educativas, ya que ellos no se basan en chismes y mentiras, mientras el administrador educativo opina que todo el personal docente posee este valor ya que es parte de la mística del trabajo.

El compromiso y la responsabilidad son valores que el ser humano debe poseer para formar parte de un trabajo en equipo, especialmente los docentes de una institución educativa que forman profesionales para un mejor desarrollo del país y ser ellos los ejemplos a seguir de los estudiantes. De acuerdo a la investigación el 62% de docentes dio respuesta positiva, que hay compromiso y responsabilidad en ellos para la ejecución de las distintas actividades cumpliendo con sus funciones respectivas, el 38% respondió que no se cumple con lo anterior, notándose una minoría que no cuentan con estos valores que son de vital importancia. Por otro lado el administrador educativo pone de manifiesto el compromiso y responsabilidades de los docentes en la ejecución de las diversas actividades cumpliendo con las comisiones respectivas evidenciando resultados.

La comunicación es un factor importante que incide en el trabajo en equipo, es la capacidad de los miembros de un equipo transmitir sus experiencias de forma clara y directa, así mismo es el resultado de un entendimiento común entre la persona que habla y la que escucha, sin embargo en la encuesta realizada a los docentes se muestra que un 63% opina que no existe comunicación entre sus compañeros de trabajo, provocando de esta manera desentendimiento y discusiones en el área laboral, el 37% de docentes confirma que existe comunicación con cada uno de ellos, según lo dicho por **Idalberto Chiavenato**, comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. Con ello se puede vivenciar que sin comunicación no hay intercambio de opiniones ideas ni sugerencias. Asimismo el administrado educativo considera que existe una buena comunicación entre el personal que labora en la institución manteniendo una convivencia pacífica.

En el tiempo actual en la que vivimos valorar lo que la otra persona hace por cumplir las metas institucionales, brindando aspiraciones y aportaciones, es llenarla de entusiasmo por seguir contribuyendo o mejorando su trabajo, si bien la información detectada demuestra que los docentes de la institución educativa tienen en claro todo ello, motivo que el 100% valoran las aspiraciones y aportaciones que se dan en el centro educativo, ya que es importante la participación de todos los integrantes de un equipo de trabajo. Según lo dicho por **Cool People**, “los abrazos, las palmadas, etc., son caricias físicas que todos necesitamos, ya que nuestra cultura latina es una cultura de mucho contacto corporal. Con ello se confirma que felicitando a las personas con palabras sabias por sus aportes que brindan para la ejecución de las actividades o lo que aspiran para el centro educativo, haciéndolo con sonrisas y abrazos sinceros se logra que todos los miembros del equipo lo hagan con regularidad. Motivo que lleva a líder del centro educativo a valorar las aspiraciones y las aportaciones de los docentes de la institución, trabajando en equipo cooperativo.

En toda institución educativa el clima debe ser agradable entre cada docente, ya que el clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los

miembros del equipo, el cual esta relacionado con la motivación de los subordinados. De acuerdo a la encuesta realizada el 75% de docentes respondió que hay clima agradable de trabajo entre cada uno de ellos, que se sienten motivados unos con otros en su equipo y lo que se proponen siempre lo cumplen, asimismo el administrador educativo manifestó que existe un clima agradable de trabajo entre los docentes de la institución porque se convive en las buenas y en las malas. Sin embargo el 25% no propicia este tipo de ambiente en el área de trabajo, porque consideran que no tienen buenas relaciones humanas con sus compañeros, ello tiende a influir negativamente en las distintas actividades que se llevan a cabo, razón por el cual todos deben mejorar el ambiente donde se trabaja porque la institución es como el hogar donde se vive ya que en ello se pasa la mayor parte del día y estar trabajando tediosamente genera decaimiento y estrés entre los docentes.

Según datos obtenidos el 63% de los docentes no tienen ningún incentivo, ya sea verbal, un diploma o un reconocimiento por parte del administrador educativo, en las actividades, sociales, culturales, deportivas y en la docencia. Por otro lado el 37% faltante afirmó que si reciben alguna clase de incentivo por el líder del centro educativo, manifestando que el administrador o el líder del grupo siempre los felicita cuando las actividades son todo un éxito y que cuando hay algún error se los corrigen con palabras adecuadas, pero el otro porcentaje mencionado con antelación dice todo lo contrario que no se siente apoyados mucho menos incentivados y que en el tiempo que llevan ejerciendo sus funciones de docencia no han tenido la dicha de ser felicitados por sus esfuerzos y logros obtenidos. Mientras el administrador educativo aseveró que; para que los docentes estén motivados y tengan interés por realizar sus funciones respectivas les brinda alguna clase de incentivo siempre y cuando ellos lo necesitan. Pero esto no debe darse de tal forma porque todos necesitan sentirse motivados y el elogio es un excelente motivador porque cuando se felicita sinceramente a un miembro del equipo mejora su moral ya que una palabra pone de buen humor a las personas y estimula el compromiso ayudando a alcanzar las metas de la institución.

Los docentes opinaron en un 37% que el administrador educativo utiliza el tipo de líder liberal, dejando a sus colaboradores que hagan lo que quieran, cuando surge

necesidad de salir del centro educativo a cualquiera deja la responsabilidad del área administrativa. Mientras el 38% por ciento aseveró una respuesta positiva la cual se observa que la mayoría opina que el administrador practica el liderazgo democrático aceptando y respetando ideas y opiniones. Y por último el 25% reveló que se ejerce el liderazgo autócrata, considerando que el líder cree tener el poder absoluto sobre los docentes, pensado que es el único competente que tiene la institución. Por otro lado el administrador educativo reveló que el tipo de líder que implementa en el área laboral es el democrático, porque toma en cuenta al personal para tomar decisiones como grupo. **Según el Ministerio de Educación** de nuestro país los administradores educativos deben ejercer las dimensiones del liderazgo, el pedagógico, estratégico, comunitario y el político ya que no basta poseer carisma, capacidades, actitudes o simpatía para liderar.

La investigación realizada dio a conocer que el 67% de los encuestados afirmaron que hay un líder que delega y asesora funciones al personal docente en las actividades educativas; Por consiguiente, el administrador educativo aseguró que delega y asesora funciones que le asigna al personal a cargo en las diversas actividades educativas, lo hace a través de la planificación de actividades. Lo anterior pone de manifiesto lo que dice el autor **Luis Castañeda** el liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten al ser humano a conducir a un grupo de personas al logro de metas y objetivos. Sin embargo el 33% manifestó que no se cuenta con líder en la institución educativa, porque no se sienten apoyados, siempre resultan haciendo las cosas a última hora y solicitan apoyo de un día a otro, interrumpiendo lo planificado con los estudiantes.

Como en toda actividad educativa es inherente tener en cuenta que la colaboración de los docentes es importante para el logro de la misma, que no haya indisciplina en los estudiantes, que todos apoyen la actividad que se ejecuta.

El 88% de los docentes revelaron que no hay colaboración de los docentes en las diversas actividades, argumentado que solamente la comisión encargada es la que siempre resulta haciéndolo todo, mientras el resto se quedan en pequeños grupos conversando. Por el contrario el 12% de docentes afirmó que hay colaboración entre

cada uno de ellos. Esto indica que son pocas las personas colaboradoras y dedicadas a sus funciones en el que hacer educativo, interfiriendo indisciplina entre los estudiantes con sus actitudes y desmejorando el trabajo en equipo, es por ello que todos los docentes deben hacer consciencia que la forma en que actúan tiende a perjudicar al centro educativo, se debe practicar los valores del compromiso, responsabilidad y colaboración.

De acuerdo a la encuesta realizada a los docentes se verificó que el liderazgo que ejerce el administrador educativo produce empatía entre ellos, ya que un 75% de los mismos respondieron positivamente a la interrogante, revelando que muchas veces no se siente a gusto con las decisiones que toma el administrador educativo, pero que ellos siempre se han llevado bien, para que el área laboral no se sea tedioso o el lugar mas incomodo para trabajar. Caso contrario del 25% de los docentes aseveraron que en lugar de empatía solo causa confusión entre ellos. Pero el administrador educativo asegura que se vivencia la empatía que hay entre cada uno de ellos, porque el clima organizacional es muy bueno ya que todos trabajan en armonía y en unión, colaborando unos con otros. Es notable darse cuenta que es una minoría que considera que no hay empatía entre ellos, esto muchas veces tiende a influir entre los demás, haciéndolos sentir de la misma forma en que ellos vivencian el clima laboral.

En toda institución educativa siempre existen algunos problemas que los administradores educativos y docentes deben resolver cautelosamente, evitando llegar a enfrentamiento entre ellos. Tal es el caso que el 62% de los docentes aseveraron que han tenido enfrentamiento con el líder de la institución por causas de diversas índoles y por falta de humanidad con sus compañeros de trabajo. Por otro lado el 38% respondió que no han tenido ningún tipo de enfrentamiento con el líder del centro educativo indicando que ellos son obedientes a su jefe inmediato. Es notable evidenciar que la mayoría no logra resolver sus conflictos adecuadamente con el administrador educativo, llegando a discusiones innecesarias, que solamente traen mas problemas, por lo tanto se debe llegar a un mutuo acuerdo que cuando surgen dificultades entre ellos, se debe hablar de manera pacífica, sin alteraciones ni usando palabras que ofendan a los compañeros docentes. En lo que respecta al administrador educativo aseveró que no

ha tenido enfrentamientos con ningún docente, porque no ha habido necesidad de llegar a esos extremos, porque es una persona muy humanista con todos sus colaboradores.

Según los resultados obtenidos en la investigación se evidenció que los docentes conocen el rol que desempeñan dentro de la institución educativa, siendo el 100% de ellos que así lo consideran, dando a conocer que es imprescindible no aislarse de sus roles, porque es parte esencial de su labor educativa, tal y como lo describen los autores **Jorge Everardo y Jaime Ernesto**, que los roles son las tareas aceptadas por cada miembro del equipo. Cada miembro del equipo cumple las responsabilidades y funciones negociadas al iniciar la relación de trabajo. Esto se da desde el momento en que se firma un contrato o un nombramiento con el Ministerio de Educación, motivo que los lleva al cumplimiento de sus roles, aunque a veces hay roles que no están escritas pero surgen dentro de la institución y ellos deben acatarlas y cumplirlas para evitar inconvenientes en todas las actividades educativas. Al mismo tiempo el administrador educativo indicó que los docentes conocen los roles que deben practicar en el centro educativo, ya que desde el momento en que empiezan a trabajar ellos saben que deben cumplir con lo establecido por el Ministerio de Educación.

Es importante que los centros educativos tengan sus principios filosóficos, visión y misión para lograr avanzar hacia una educación de calidad, sin embargo los docentes encuestados que son el 88% aseveraron que la institución no cuenta con filosofía, otros revelaron que si existe, ellos no la conocen, porque ni siquiera lo evidencian en el mural de transparencia, mientras el 12% asegura conocer la filosofía de la institución porque son parte de ello y deben saber cuales son sus metas que deben lograr al culminar el año. Mientras el administrador educativo manifestó que los docentes conocen la filosofía de la institución porque es base fundamental para saber la ruta que los conduce al éxito de la institución. Ciertamente es que conociendo la filosofía del centro educativo es saber que se pretende lograr y lo que esta logrando, porque en ocasiones se marcha sin saber el objetivo que se pretende lograr, al concluir el camino no hay resultados esperados, es por ello lo importante de conocer los aspectos legales del

lugar de trabajo y la elaboración de la Misión y Visión como también la filosofía institucional.

Es necesario que los trabajadores de la docencia conozcan cuales son las funciones que deben cumplir en los centros educativos. Cabe resaltar que muchos de ellos realizan funciones de cualquier índole, de guía, orientadores, concejales, psicólogos, contadores, administradores e inclusive hasta de padres de los estudiantes, pero se debe saber hasta donde llegar, realizando las funciones en el momento adecuado y cuando así se solicita, no adentrarse a situaciones que no son de nuestra incumbencia ya que ello genera descontento entre los miembros del equipo o malas interpretaciones en los estudiantes. Por tal razón el 100% de los docentes revelaron que conocen perfectamente las funciones que tienen que cumplir con sus estudiantes y compañeros. Asimismo el administrador educativo manifestó que los docentes tienen en claro las funciones que deben cumplir en los distintos cargos que desempeñan, ya que cada quien sabe lo que debe hacer, porque ello implica en el carácter profesional en los procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje. La función docente comprende también las actividades curriculares no lectivas, tales como actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico, y todas las actividades contempladas en el Proyecto Educativo Institucional.

El liderazgo es saber guiar y orientar a los seguidores, también tener buenos argumentos para convencer a la gente a que los siga, cuando en el trabajo en equipo son tomadas y aprovechadas las diferentes capacidades que el individuo posee es llevar a la institución al éxito, los subordinados se llegan a sentir que son parte fundamental en el equipo, que sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta, asimismo se les asigna actividades o comisiones que ellos sean capaz de desempeñar considerando la capacidad de cada docente. 56% de los docentes respondieron que no se aprovechan las diversas capacidades con la que ellos cuentan, ya que siempre el líder es quien piensa que solo él y unos cuantos mas son capaces de realizar algo tal y como ellos lo quieren, dejando a un lado al resto del personal. Por otro lado el 44% reveló que son aprovechadas las capacidades que cada quien tiene, ya que las

funciones que desempeñan son tomadas según el perfil de cada docente o del líder del pequeño equipo. Lo anterior corrobora lo dicho por el autor **Jon Maxwell**, un grupo de líderes trabajando juntos siempre es más eficaz que un líder trabajando solo.

Las aportaciones que surgen dentro de los centros educativos deben ser tomadas en cuenta, porque de ello parten soluciones a los problemas que se generan durante el ciclo escolar. Es por ello que el 75% de encuestados respondió negativamente a la interrogante, manifestando que no dan aportaciones porque muchas veces no son tomadas en cuenta o porque no se enteran de los problemas que pasan en los salones de clase, cuando ellos no se encuentran en ese lugar, se llegan a enterar después que el director y la comisión de disciplina lo ha resuelto según les parezca, provocando algunos enfrentamientos entre docentes porque a veces las decisiones no son las adecuadas mucho menos apta para el caso. Mientras el 25% dio una respuesta positiva, asegurando que ellos siempre dan aportaciones para contribuir en la toma de decisiones ante los problemas. Según el autor **Jon Maxwell**, todos tenemos puntos fuertes, el líder debe esforzarse en buscar los de la persona para quien lidera, esto da a entender que a veces los jefes creen que las personas no son capaces de aportar solo porque las ven calladas o porque creen que sus puntos fuertes no son cualidades que necesita la institución, pero se debe pensar en que manera pueden utilizarse y ser ventajas para el trabajo en equipo. A ello se refiere el administrador educativo cuando indica que el personal docente aporta alternativas a las diversas problemáticas que surgen en la institución, porque con ello se logra solucionarlos de mejor manera ya que se dan varias ideas y opiniones.

La comunicación en el trabajo en equipo es esencial ya que debe incidir entre cada miembro del equipo, según el 100% de los encuestados aseveraron que la forma correcta y adecuada es comunicarse verbalmente con el administrador, manifestando que de esta manera se logra comprender mejor el mensaje y que las cosas quedan en claro, otros revelan que haciéndolo de manera verbal no se crean malos entendidos, no hay paso a las confusiones y que el mensaje queda claro. El administrador educativo dio a conocer que la manera de comunicarse con el personal de la institución es de manera verbal y escrita, revelando que no siempre hay espacios para reunirse y la

forma de dar alguna información sin perder tiempo es haciéndolo de manera escrita. De lo anterior se deduce que el administrador utiliza los canales masivos y personales, con la finalidad de que la comunicación sea sincera, transparente e interesada a resolver los problemas. Asimismo todos los docentes prefieren comunicarse personalmente.

Para el 32% de los encuestados el administrador educativo carece de conocimientos en el área administrativas, revelando que es la subdirectora quien realiza los procesos administrativos, dejando sus periodos de clase sin atender, mientras otro 32% aseveró que el administrador debe mejorar en cuestión de gestión de proyectos ya que desde la creación y funcionamiento del INED no se ha notado que ha logrado algún proyecto, por otro lado el 16% manifestó que posee muy pocas relaciones humanas porque en muchas ocasiones deja a las personas hablando solas, cuando llegan los padres de familia los deja mucho tiempo esperando para atenderlos, asimismo en las toma de decisiones, muchas veces las hace apresuradamente o las que toma no son las correctas, por último el 4% señaló que se vivencia la ausencia de conocimientos pedagógicos en el administrador educativo, esto porque no lo han visto cubrir a un docente o darle clase a los estudiantes. Para ello en la Ley del Servicio Civil se encuentran plasmadas las obligaciones que deben cumplir los administradores educativos como tener conocimiento pleno y dominio del proceso administrativo de los aspectos técnicos pedagógicos, propiciar buenas relaciones humanas entre los miembros del centro educativo, apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo entre otros.

De acuerdo a la investigación que se llevó a cabo en el INED de San Antonio, manifestaron a la interrogante los siguientes porcentajes: el 63% dio una respuesta negativa la cual se observa que la mayoría opina que los canales de comunicación que se utilizan en el interior de la institución no funcionan adecuadamente, porque a veces se le da la información a unos cuantos y ellos lo transmiten ya como un teléfono descompuesto, mientras un 37% mostró una respuesta positiva, que en su minoría los canales de comunicación dan buenos resultados. Por tal razón es importante que los líderes deben seleccionar los medios en que transmitirán el mensaje ya se por canales

mediatizados o directos. A pesar que la mayoría opina negativamente, el administrador dice todo lo contrario considerando que los canales de comunicación que emplea en el interior de la institución funcionan bien para poder comunicarse con los docentes, porque si no lo hace escrito lo hace de forma verbal.

Reconocer los errores y disculparse de manera correcta, conlleva a trabajar en armonía con los integrantes del equipo, asimismo los demás deben escuchar dando sugerencias, recomendaciones para no volver a cometerlos tratando de no herir susceptibilidades haciendo sentir incomodo o culpable a la persona. Es por ello que le 38% de docentes, manifestaron que es necesario reconocer los errores para poder solventarlos y no volverlos a cometer, por otro lado el 37% respondió que se disculpan solamente cuando es necesario, mientras el 25% no lo realiza revelando que sus compañeros no apoyan al contrario juzgan y buscan culpable. De esta manera se verifica que hay personas que no se interesan por ratificar los errores aunque con ello causan algún daño. En cambio el administrador educativo da a conocer que cuando se cometen errores en el proceso de enseñanza-aprendizaje o en la ejecución de actividades se piden las disculpas debidas, para solventarlas y ver las causas de ese error.

El trabajo en equipo es cuando un grupo de personas trabajan para un mismo fin, buscando el bienestar de todos los integrantes del equipo asimismo de la institución, motivo que conduce a interrogar a los docentes como es el trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo, según sus opiniones, obteniendo los siguientes porcentajes: El 38% respondiendo que deja mucho que desear porque no hay participación ni apoyo de sus compañeros, ni hay buena organización por quienes dicen ser coordinadores dando a conocer las actividades a última hora e inclusive no hay trabajo en equipo, mientras un 25% da a conocer que es poco frecuente que se trabaje en equipo porque existen docentes pocos colaboradores o lo que les corresponde realizar se lo dejan a sus estudiantes, cuando ellos creen que así lo amerita el caso, y el otro 25% aseveró que el trabajo en equipo con sus compañeros se lleva a cabo muy bien porque todos trabajan, colaborando uno con otros. Por otro último el 12% respondió que es bueno el trabajo en equipo con sus compañeros, cuando se logra trabajar de esa manera. Por otro lado el

administrador educativo evidenció que el trabajo en equipo en la institución es muy buena, porque todos colaboran, cumpliendo con sus funciones, de esa forma las actividades académicas son todo un éxito, también hay compañerismo y solidaridad entre todos. **El autor Richard L. Daft**, define que el trabajo en equipo es como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores. Lamentablemente la mayoría de encuestados no poseen conocimiento que significa trabajar en equipo, se evidencia debido a los resultados obtenidos en la investigación, causa que debe llevarlos a la indagación de dicho tema para lograr comprenderlo y practicarlo.

El líder de un grupo de personas tiene que promover el trabajo en equipo en la organización ya que debido a esos resultados se logra éxito en las actividades, en la investigación se obtuvieron los resultados que a continuación se detallan: Un 25% respondió que el administrador educativo los motiva para que cumplan con las funciones que les corresponde, el otro 25% que hace muy poco porque no es él quien lo promueve sino la comisión de cultura, mientras el otro 25% da una respuesta negativa manifestando que no hace nada por conseguir el trabajo en equipo, seguidamente el 13% confirmó que lo promueve delegando funciones al personal, por último el 12% aseveró que lo lleva a cabo haciendo comisiones encargadas de cumplir con las diversas actividades que se llevan a cabo dentro del centro educativo. Según el administrador educativo promueve el trabajo en equipo incentivando verbal y emocionalmente a los docentes, aceptando opiniones, sugerencias, ideas al mismo tiempo compartiendo con todos ellos.

Indudablemente las estrategias que utilizan los líderes en la administración educativa, son las que tienden a mejorar el trabajo en equipo, conduciendo a la institución a logro de lo planificado.

La investigación realizada muestra que el 41% de educadores consideran que el compañerismo es una estrategia que mejora el trabajo en equipo, mientras el 28% respondió que la participación de todos y el interés por realizar las actividades se logra trabajar de mejor manera, por otro lado el 17% aseveró que la tolerancia aparte de ser un valor, podría utilizarse como una estrategia, aceptando a los demás como ellos son, sin importar raza, credo, escuchando opiniones de todos, por último el 14% considera

que crear un ambiente agradable se logra mejorar el trabajo en equipo, porque se trabaja con tranquilidad en armonía, existe el compromiso de todos, hay unión buscando el bienestar común de todo el equipo y del centro educativo. Mientras el administrador utiliza como estrategia el apoyo y motivación en el cumplimiento de las funciones de cada miembro del centro educativo, logrando el éxito de todas las actividades educativas, dentro y fuera del salón de clases.

Según resultado obtenido de las encuestas se verificó que el 87% trabaja en grupo, porque los roles no están definidos, el liderazgo es individualizado, el trabajo es desorganizado con objetivos individuales, finalmente los conflictos se resuelven por imposición, generando así el fracaso de las diversas actividades, como también se crea un ambiente desagradable, mientras el 13% manifestó que la organización que tienen entre ellos es en equipo, trabajando por un mismo objetivo, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos. Este último porcentaje corrobora lo dicho por **Jon Katzenbach**, el trabajo en equipo es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida.

Es relevante observar que el 75% de los encuestados aseveraron que en el área laboral existe división de grupo, ello hace minimizar el trabajo en equipo, por otro lado el 25% respondió que no hay división de grupos, ya que todos trabajan juntos cuando así lo requiere el caso, mientras tanto cada quien hace su propio grupo, ya sea en la hora de recreo o en sus horarios libres. De esta manera se observa como este factor llega a influir negativamente en la institución reflejándose no solamente en el personal sino también en los estudiantes, porque ellos son quienes más afectados resultan con las decisiones incorrectas o por docentes desorganizados, de esta manera no se logran avanzar hacia una educación de calidad. Por tal razón los docentes tienen que reaccionar ante esta situación, para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de las diversas actividades sociales, culturales, deportivas y todas las que forman parte de la educación.

Capítulo V

Conclusiones

- ❖ Al analizar las diversas opiniones del trabajo en equipo en el Instituto Nacional de Educación Diversificada INED, San Antonio, Suchitepéquez, del Departamento de Suchitepéquez se asumió que la mayoría considera que deja mucho que desear, que es poco frecuente por poca participación y apoyo de sus compañeros. Por lo que, repercute en el éxito de las actividades.
- ❖ Concerniente al trabajo en equipo se comparó y determinó que es de vital importancia que se practique en la institución, para coadyuvar al éxito de todas las actividades educativas, mejorando el proceso de enseñanza-aprendizaje, fortaleciendo potencialidades, asimismo mejorando la coordinación de las diversas actividades.
- ❖ En cuanto a las estrategias que mejoran el trabajo en equipo según resultados obtenidos se evidenció que radica un ambiente agradable, que se vivencia la participación de todos y el interés por realizar las actividades, el compañerismo que surge en la institución y la tolerancia, que es aceptando a los docentes con sus cualidades y defectos.
- ❖ Al realizar las comparaciones de las boletas de encuestas se verificó que el liderazgo administrativo es de tipo democrático ya que el 38% de docentes así los consideran. Esto, debido a que el administrador educativo acepta y respeta las ideas y opiniones; pero no todo el personal aprueba su eficiencia en pro de la institución.
- ❖ Entre los efectos, tales como; comunicación confusa, información a medias, malos entendidos, poco entendimiento del mensaje, las cuales son mencionados por la unidad de análisis se evidenció que los canales de comunicación que se emplean en el interior de la institución no funcionan adecuadamente, por lo que se delimita el desarrollo del trabajo en equipo en la institución educativa.

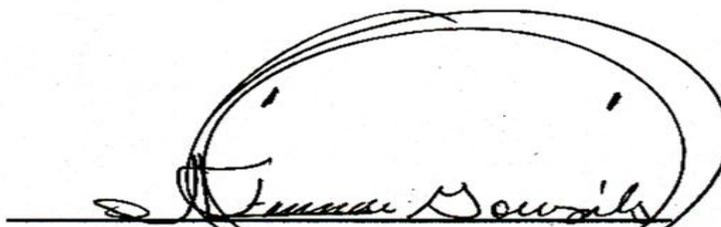
Recomendaciones

- a) Para lograr el trabajo en equipo el administrador educativo y los docentes deben conocer en forma clara y sin confusiones el concepto de liderazgo y trabajo en equipo, para que puedan darse cuenta si lo practican o solamente trabajan en grupos no en equipos.
- b) Que los administradores educativos sigan ejerciendo el trabajo en equipo, apoyando, motivando, aceptando opiniones y sugerencias, incentivando a sus docentes ya que, esto permite lograr los objetivos de la institución, fortaleciendo las potencialidades de cada miembro y coadyuva al éxito de las actividades educativas.
- c) Aplicar diversas estrategias para el mejoramiento del trabajo en equipo entre el personal docente, reconociendo el trabajo bien realizado por cada uno de ellos, realizar reuniones para dar información, hacer sentir parte importante a cada miembro, animándolos a que den aportaciones y sugerencias asimismo delegar funciones con la finalidad de lograr que todos se involucren en las actividades educativas, tomando en cuenta las expectativas de cada miembro y las opiniones e ideas que puedan surgir.
- d) Que los administradores educativos ejerzan apropiadamente el liderazgo, no por imposición de autoridad, inspirando confianza a sus docentes, practicando los diferentes tipos y dimensiones del liderazgo.
- e) A los administradores educativos y docentes seleccionar los canales de comunicación más conveniente para enviar la información de tal manera que no haya confusión en el mensaje, así mantener una comunicación efectiva logrando el éxito de la institución. Siendo alguno de estos canales, las reuniones tanto formales e informales, realizar circulares, tablón de anuncios, relaciones entre el personal donde la comunicación es directa, comunicación verbal, saber hablar y escuchar.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Adair, J. (2009). *Liderazgo y Motivación*. (1ª. Edición). Barcelona: Gedusa.
2. Aguilar Morales, J.E. y Vargas Mendoza, J.E. (2010). *Trabajo En Equipo*. (1ª. Edición). México: Asociación Oaxaqueña de Psicología.
3. Castañeda Martínez, L. (2007). *Naciste para ser Líder*. (1ª. Edición). México: Panorama.
4. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (6ta. Edición). México: Mc Graw Hill.
5. Dalft, R. L. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. (3ª. Edición). México: Thompson.
6. Jaramillo Solorio, R.M. (2012). *Trabajo En Equipo*. (1ª. Edición). Estados Unidos: Pearson Educación.
7. Katzenbach, J. R. (2007). *El trabajo en equipo*. (1ª. Edición). Barcelona: Granica.
8. Maxwell, J. (2005). *Líder de 360º*. (1ª. Edición). Estados Unidos: Grupo Nelson.
9. Ministerio de Educación de Guatemala. Dirección General de Gestión de Calidad Educativa. (2004). *Manual de Trabajo en Equipo*. Guatemala, Gt: Autor.

10. Saquimux Canastuj, N.E. (2012). *La Tesina*. (1ª. Edición). Mazatenango Suchitepéquez, GT.: Universitaria.



Vo. Bo. Lcda. Ana Teresa González
Bibliotecaria CUNSUROC





Anexos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
PLAN FIN DE SEMANA
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

BOLETA DE ENTREVISTA A ADMINISTRADOR EDUCATIVO

La estudiante del XI ciclo de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Suroccidente en su extensión Plan fin de semana como práctica de formación tiene a bien realizar en el curso de EPS la investigación que se titula **“Incidencia del Trabajo en Equipo en los docentes del Instituto Nacional de Educación Diversificada INED San Antonio”**; es por ello, que desde ya gratifico la valiosa información que pueda brindar.

I. PARTE INFORMATIVA DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Grado académico: _____

Experiencia laboral como Administrador educativo _____ M _____ F _____

II PARTE DESARROLLO:

INDICACIONES: Marque con una X la casilla que corresponda a su criterio personal. Especifique en los casos que sean necesarios.

1. En las actividades sociales, culturales y deportivas, ¿la participación de los docentes es en armonía practicando el trabajo en equipo?

Si

No

¿Por qué? _____

2. ¿Los docentes muestran compromiso y responsabilidad en la ejecución de las diversas actividades cumpliendo con las comisiones respectivas?

Si

No

¿Por qué? _____



3. ¿Considera que existe una buena comunicación entre el personal que labora en esta institución?

Si

No

¿Por qué? _____

4. ¿Valora las aspiraciones y aportaciones de los docentes de la institución?

Si

No

¿Cómo? _____

5. ¿Existe un clima agradable de trabajo entre los docentes de la institución?

Si

No

¿Por qué? _____

6. ¿Brinda alguna clase de incentivo que motiva a los docentes en el ejercicio de sus funciones con respecto a las actividades sociales, culturales y deportivas?

Si

No

¿Qué tipo? _____

7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que usted implementa en su labor Administrativa y Pedagógica?

a) Liberal

b) democrático

c) autocrático

¿Por qué este tipo?

8. ¿Delega y asesora funciones al personal docente en las actividades educativas?

Si

No



9. ¿Realiza reuniones posteriores en las diferentes actividades, con la finalidad de evaluarlas?

Si

No

¿Por qué? _____

10. ¿Cómo califica el clima organizacional que se vivencia entre el personal docente y administrativo?

a) Malo

b) Regular

c) Bueno

d) Muy bueno

¿Por qué?

11. ¿Ha tenido algún enfrentamiento con sus docentes de la institución?

Si

No

Si lo ha tenido, especifique ¿por qué?

12. ¿Es claro el rol de cada docente en el centro educativo?

Si

No



13. ¿Se interesa por el desarrollo de su equipo?

Si

No

Si le interés ¿Cómo?

14. ¿Los docentes conocen la filosofía de la institución?

Si

No

15. ¿Se brindan espacios de aprendizaje para el desarrollo individual de sus docentes?

Si

No

¿Por qué?

16. ¿Se aprovechan las distintas capacidades de cada docente de la institución?

Si

No

¿Cómo?

17. ¿Las funciones de los distintos cargos son claras?

Si

No

¿Por qué?



18. ¿Se establecen relaciones constructivas entre los miembros del equipo?

Si

No

¿De qué manera?

19. ¿Qué fase de la administración lleva a cabo en la institución?

a) Planificación

b) Organización

c) Dirección

d) Control

e) Evaluación

20. ¿Se aportan alternativas a las diversas problemáticas que surgen en la institución?

Si

No

21. ¿De qué manera se comunica con el personal?

a) Escrita

b) Verbal

c) Escrita y verbal

¿Por qué? _____



22. ¿Alguna vez ha delegado sus responsabilidades?

Si No

Si su respuesta es si, ¿A quien y por qué?

23. ¿Los canales de comunicación en el interior de la institución funcionan bien para poder comunicarse con los docentes?

Si No

24. ¿Se reconocen los errores y se piden disculpas?

Si No si es necesario

25. ¿Cómo es el trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo, según su opinión?

26. ¿Cómo actúa usted como administrador educativo, para promover el trabajo en equipo?

27. ¿Qué estrategias podrían mejorar el trabajo en equipo al realizar actividades?



28. ¿Cómo es la organización con sus compañeros?

En equipo

En grupo

29. ¿Hay grupos divididos que puedan minimizar la unión del trabajo en equipo?

Si

No



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
PLAN FIN DE SEMANA
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

BOLETA DE ENCUESTA A DOCENTES

La estudiante del XI ciclo de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Suroccidente en su extensión Plan fin de semana como práctica de formación tiene a bien realizar en el curso de EPS la investigación que se titula “**Incidencia del Trabajo en Equipo en los docentes del Instituto Nacional de Educación Diversificada INED San Antonio**”; es por ello, que desde ya gratifico la valiosa información que pueda brindar.

II. PARTE INFORMATIVA DEL DOCENTE

Grado académico: _____

Experiencia docente _____ M _____ F _____

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que considere adecuada.

1. En las actividades sociales, culturales y deportivas, ¿la participación de sus compañeros docentes es en armonía practicando el trabajo en equipo?

Si

No

2. ¿Considera usted que sus compañeros docentes muestran compromiso y responsabilidad en la ejecución de las diversas actividades cumpliendo con las comisiones respectivas?

Si

No

3. ¿Cree que existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Si

No

¿Por qué? _____

4. ¿Valora las aspiraciones y aportaciones de sus compañeros (as) de trabajo?

Si

No



5. ¿Existe un clima agradable de trabajo entre cada uno de ustedes como docentes?

Si

No

6. ¿Recibe alguna clase de incentivo que lo motiva al ejercicio de sus funciones con respecto a las actividades sociales, culturales y deportivas?

Si

No

¿Qué tipo? _____

7. ¿Qué tipo de liderazgo implementa el Administrador Educativo?

b) Liberal

b) democrático

c) autocrático

¿Por qué este tipo?

8. ¿Existe algún líder que delega y asesora funciones al personal docente en las actividades educativas?

Si

No

9. ¿En las actividades deportivas existe la colaboración de todos los docentes, velando por la disciplina de todos los estudiantes?

Si

No

10. ¿El liderazgo que ejerce el Administrador Educativo produce empatía entre los docentes?

Si

No



11. ¿Ha tenido algún enfrentamiento con el administrador educativo?

Si No

Si lo ha tenido, especifique ¿por qué?

12. ¿Conoce el rol que desempeña como docente en el centro educativo?

Si No

13. ¿Conoce la filosofía de la institución?

Si No

¿Por qué?

14. ¿Tiene clara la función de los cargos que desempeña?

Si No

15. ¿Se aprovechan las distintas capacidades de cada docente de la institución?

Si No

¿Cómo?



16. ¿Aporta alternativas a las diversas problemáticas que surgen en la institución?

Si

No

Si su respuesta es no ¿Por qué?

17. ¿De qué manera se comunica con el administrador educativo?

d) Escrita

e) Verbal

f) Escrita y verbal

¿Por qué? _____

18. ¿En qué aspectos el administrador educativo debe mejorar para elevar la calidad como líder y alcanzar o mantener el éxito en su institución educativa?

a) Relaciones humanas

b) Conocimientos administrativos

c) Conocimientos pedagógicos

d) Toma de decisiones

e) Gestión de proyectos

f) Otros (especifique)

1. _____



19. ¿Los canales de comunicación en el interior de la institución funcionan bien para poder comunicarse?

Si

No

Sí su respuesta es no ¿Por qué?

20. ¿Se reconocen los errores y se piden disculpas?

Si

No

Si es necesario

21. ¿Cómo es el trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo, según su opinión?

22. ¿Cómo actúa el administrador educativo para promover el trabajo en equipo?

23. ¿Qué estrategias podrían mejorar el trabajo en equipo al realizar actividades?



24. ¿Cómo es la organización con sus compañeros?

En equipo

En grupo

25. ¿Hay grupos divididos que puedan minimizar la unión del trabajo en equipo?

Si

No

Mazatenango, 29 de octubre de 2014

Dic. T.G.C.P. No. 001-14



Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez
Encargado
Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario de Sur Occidente
CUNSUROC

Señor Encargado:

Por Este medio en mi calidad de profesora titular del curso: E402. Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del plan fin de semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos: 39, 50, y 59, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones de **ASESORA PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **"Incidencia del trabajo en equipo en los docentes del Instituto Nacional de Educación Diversificada (INED) San Antonio Suchitepéquez"**; elaborado por la estudiante: la **PEM/TAE Alba Marleni Yax Aguilar, carné 200945919**. Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los resultados y redacción, por lo que me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez
ASESORA PRINCIPAL

Mazatenango, 29 de octubre de 2014

Dic. T.G.C.P. No. 001- 14



Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez
Encargado
Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario de Sur Occidente
CUNSUROC

Señor Encargado:

Por Este medio, y con base al nombramiento de fecha 11 de octubre de 2014. Ref. NCP. 011-14 del Encargado de las Carreras de Pedagogía del Plan Fin de Semana., y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60. Y 61, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISOR** del trabajo de tesina titulado: **"Incidencia del trabajo en equipo en los docentes del Instituto Nacional de Educación Diversificada (INED) San Antonio Suchitepéquez"**; elaborado por la estudiante: la **PEM/TAE Alba Marleni Yax Aguilar, carné 200945919**. quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Doris Cristina Lemus Lucas
REVISOR

Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa
Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias Naturales con Orientación Ambiental
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, 29 de octubre de 2014

Providencia T.S.I. No. 003-14



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ

ASUNTO: ENVIO DE INFORME FINAL DE LA Tesina titulada: "Incidencia del trabajo en equipo en los docentes del Instituto Nacional de Educación Diversificada (INED) San Antonio Suchitepéquez"; elaborado por la estudiante: la PEM/TAE Alba Marleni Yax Aguilar, carné 200945919.", de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

ATENTAMENTE PASE A:
DIRECTORA CUNSUROC
PARA QUE SE SIRVA:

Dra. Alba Ruth Maldonado de León

<input type="checkbox"/>	Emitir acuerdo respectivo
<input checked="" type="checkbox"/>	Tramitarlo de acuerdo al procedimiento establecido
<input type="checkbox"/>	Agregarlo a sus antecedentes
<input type="checkbox"/>	Enviar antecedentes
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input checked="" type="checkbox"/>	Efectos consiguientes
<input checked="" type="checkbox"/>	Informar
<input checked="" type="checkbox"/>	Autorizar
<input type="checkbox"/>	Archivo

OBSERVACIONES: De conformidad con lo establecido en el Artículo 62., del "Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente", se adjunta el informe de la tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRIMASE de la misma.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez
Encargado de las Carreras de Pedagogía
Plan Fin de Semana.
CUNSUROC

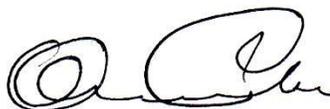
Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa
Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias Naturales con Orientación Ambiental
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

CUNSUROC/USAC-I-69-2014

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el siete de noviembre de dos mil catorce-----

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS TITULADA: **“INCIDENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA (INED) SAN ANTONIO” (ESTUDIO REALIZADO EN COLONIA SANTA FE DEL MUNICIPIO DE SAN ANTONIO SUCHITEPÉQUEZ, SUCHITEPÉQUEZ)**, de la estudiante: **Alba Marleni Yax Aguilar**, carné **200945919** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Plan Fin de Semana.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



DRA. ALBA RUTH MALDONADO DE LEÓN
DIRECTORA