



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE

UNIDAD UPN 041

“María Lavalle Urbina”

**Gestión educativa: Importancia del trabajo en equipo en las
actividades extracurriculares**

Nohely Isabel Canche Tun

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2023



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE

UNIDAD UPN 041

“María Lavalle Urbina”

**Gestión educativa: Importancia del trabajo en equipo en las
actividades extracurriculares**

Nohely Isabel Canche Tun

**Tesis presentada para obtener el grado de
Maestro en Gestión Educativa**

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2023



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE**

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 15 de marzo de 2023.

**C. NOHELY ISABEL CANCHE TUN
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado: **"Gestión Educativa: Importancia del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares"**, asesorado por la Dra. Adda Lízbeth Cámara Huchín, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

**Atentamente
"Educar para Transformar"**

**Mtro. Manuel Jesús Novelo Pech
Secretario del Comité de Titulación de la UPN 041**



**SECRETARIA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
CAMPECHE**

Dedicatoria

A Dios

Por haberme permitido una segunda oportunidad de vivir y que nunca me ha dejado sola.

A mi hermana Norma



Por motivarme a superarme profesionalmente a pesar de su ausencia mantengo sus grandes enseñanzas.

A mis padres

Por su apoyo incondicional, su amor paciencia y comprensión

Agradecimientos

A la Universidad Pedagógica Nacional, por cobijarme en sus instalaciones y facilitar los medios para mejorar mi formación profesional.

A la Doctora Adda Lizbeth Cámara Huchin y al Maestro Antonio Rafael Chi, por brindarme siempre consejos sabios para la realización de esta tesis. Estaré eternamente agradecida.

A los maestros que laboraron en la institución educativa, gracias por sus conocimientos y transmitir sus experiencias en la mejora educativa.

Resumen

El tema principal de la presente investigación es el trabajo en equipo, la pregunta de investigación fue ¿Cuál es la importancia del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares que están presentes en la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López”, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche, durante el ciclo escolar 2018-2019? ; Objetivo general: Identificar como se manifiesta la importancia del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares en la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López para fortalecer las acciones de los docentes. Es un estudio de tipo exploratorio descriptivo. El trabajo de investigación presentó dos variables el trabajo en equipo y actividades administrativas; un objetivo general y cuatro objetivos específicos que guiaron el estudio y fueron la base para elaborar un cuestionario de 10 reactivos para la recolección de datos, los cuales permitieron corroborar la hipótesis de investigación.

El instrumento fue validado mediante una muestra piloto, al principio se aplicó un cuestionario abierto que mostró diversas dificultades en los datos, por lo tanto, se decidió reestructurarlo a respuestas cerradas a partir de la información proporcionada. Con base en los resultados obtenidos, no se encontraron características suficientes del trabajo en equipo entre el director y los docentes, el único elemento identificado es la responsabilidad y el cumplimiento de las tareas cotidianas, los cuales se realizan de manera individual. Las recomendaciones que se pueden plantear son el organizar charlas y conferencia que aborden temas de trabajo en equipo para todo el personal para sensibilizar y reflexionar sobre las acciones cotidianas que afecta la organización. Organizar campañas informativas sobre las buenas prácticas administrativas en materia de productividad y trabajo en equipo.

Abstract

The central theme of this research was teamwork, the research question was: *What is the importance of teamwork in extracurricular activities present in the organizational performance of the elementary school "Ing. Ricardo Monjes López", from the 023 school zone of Ciudad del Carmen, Campeche during the 2018-2019 school year*", and the general objective was to identify how the characteristics of teamwork are identified in extracurricular activities at the "Ing. Ricardo Monjes López to strengthen teaching action. It was a descriptive exploratory study. The research work presented two variables: teamwork and organizational performance; a general objective and four specific objectives that guided the study and served as the basis for the elaboration of a 10-item questionnaire for data collection, which corroborated the research hypothesis. The instrument was validated through a pilot sample, initially an open questionnaire was applied showing various difficulties in the data, so it was decided to restructure it to closed answers based on the information provided. Based on the results obtained, insufficient characteristics of teamwork between the director and the teachers were found, the only element identified is the responsibility and fulfillment of the day-to-day tasks, which are carried out individually. The recommendations that can be made is to organize talks and conferences that address teamwork issues for all staff to raise awareness and reflect on the day-to-day actions affected by the organization. Organize information campaigns on good administrative practices in terms of productivity and teamwork.

Índice general

Dictamen	III
Dedicatoria	IV
Agradecimientos	V
Resumen	VI
Abstract	VII
Introducción	1
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
1.1.- Descripción de la situación problema.	3
1.2.- Pregunta de investigación	9
1.3- Objetivos	10
1.4.- Justificación o importancia del estudio	10
1.5.- Hipótesis y/o supuestos	13
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	15
2.1.- Conceptual.	15
2.1.1.- Las características de los equipos de trabajo.	16
2.1.2.- Características de un equipo de trabajo dentro de una organización.	22
2.1.3.- Características de los equipos de trabajo eficaces.	26
2.1.4.- La formación de equipos de trabajo	28
2.2.- Referencial	31
2.2.1.- El trabajo en equipo para mejorar la calidad editorial de la revista MediCiego (Cuba)	37
2.2.2.- Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el que hacer de los equipos de trabajo. (México)	39
2.2.3.- Antecedentes del estudio en el Estado.	42
2.3 Contextual	46
2.3.1.- Las características contextuales de los grupos y equipos de trabajo.	47

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	51
3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación	51
3.2 Ubicación y tiempo del estudio	53
3.3 Sujetos participantes, población y muestra	54
3.4 Instrumentos para acopio de información	54
3.5 Procedimientos.	57
CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
4.1 Resultados.	62
4.2 Discusión.	74
4.3 Conclusiones.	81
4.4 Recomendaciones.	84
Referencias	91
Anexos	94

Índice de figuras

Figura 1 Comunicación efectiva que posibilita el desarrollo humano en las organizaciones

39

Índice de tablas

1. Fundamentación conceptual de las variable	27
2. Ítems de cuestionario	60
3. Trabajo en equipo	61
4. Disponibilidad de trabajar en equipo	62
5. Desempeño organizacional es	63
6. Desempeño organizacional	64
7. Factores que favorecen el trabajo en equipo	65
8. Factores que dificultan el trabajar en equipo	66
9. Características del trabajo en equipo	67
10. Características de los equipos de trabajo	68
11. Características del trabajo en equipo	69
12. Elementos teóricos y metodológicos	70
13. Temas virtuales	83
14. Temas presenciales	83

Introducción.

La presente investigación denominada la importancia del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares, tuvo la intención de conocer las características de la filosofía del trabajo en equipo presentes en la escuela Ing. Ricardo Monjes López, es un estudio de tipo exploratorio, descriptivo.

El objetivo general del mismo se logró, debido a que a final del estudio, se pudieron enlistar la característica de la importancia del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares del personal docente y administrativo de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López”, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche durante el ciclo escolar 2018-2019.

Por tal motivo, y con base a los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis planteada al inicio del proyecto ya que las características de la importancia del trabajo en equipo están presentes en las actividades extracurriculares del personal docente y administrativo de la escuela sujeta a estudio fueron la disponibilidad y la creatividad.

Para llegar a estos resultados, el diseño de la investigación facilitó los mismos, ya que la aplicación de los instrumentos de medición del estudio, fueron los idóneos para el caso que se trató.

En el capítulo 1, del presente estudio se encuentra: Descripción de la situación del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, la justificación o importancia de estudio y finalmente la hipótesis.

El capítulo 2. Marco teórico, está constituido por tres apartados; marco conceptual, marco referencial y el marco contextual; en el primero se habla de lo conceptual al tema, el segundo sobre las investigaciones internacionales, nacionales

y locales y en el tercer apartado hace referencia a lo estatal de donde se desenvuelve la investigación con más cercanía.

En el capítulo 3. Metodología, se menciona el tipo de estudio y diseño de investigación, ubicación y tiempo, sujetos, participantes, muestra e instrumentos que se utilizaron para el acopio de la información y por último los procedimientos que se llevaron a cabo.

Y finalmente, el capítulo 4. Resultados, Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, hablamos de los resultados, discusiones, conclusiones y recomendaciones que se pueden llevar a cabo para evitar o ir disminuyendo este conflicto.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este apartado se integra y proporciona la información de la investigación que enmarca la problemática a atender con lo que respecta al tema de trabajo en equipo, dado que se parte de la idea que éste, no se palpa claramente en la institución sujeta a estudio, debido a que no hay acuerdos en la escuela primaria” Ing. Ricardo Monjes López”, ubicada en ciudad del Carmen, Campeche.

1.1 Descripción de la situación problema.

Con base a la experiencia como docente frente a grupo y como personal administrativo en las distintas comisiones y coordinaciones en las que se ha participado durante el proceso laboral en la escuela sujeto a estudio, se puede asegurar que la falta de acuerdos es la principal característica que refleja la forma en la que el grupo trabaja.

Esto es así, porque el trabajador por naturaleza es individualista, los docentes no son la excepción y ello da cuenta que se revela en las charlas informarles y pláticas de salón. Debido a esa característica, ellos son capaces de escuchar o compartir opiniones o formas de trabajar después se sientan aludidos (y también lo externaban) o lo tomen de manera personal.

Sólo por citar un ejemplo, al momento que se organizaba una actividad extraescolar como un festival o algunas competencias entre alumnos (talleres de lecturas, club de matemáticas, concurso de ciencias), cuando concluía la

organización, al momento de salir de la dirección donde ya se había tomado el acuerdo y la manera de cómo trabajar; los docentes comentan entre ellos, en los pasillos, baños o en otro lugar de la escuela, señalaban su descontento, indicando que los ofenden o agreden y no lo toman en serio en su perfil de docente.

Esto también se podía observar cuando se les otorgaba alguna retroalimentación u opinión, no eran capaces de aceptarla de forma objetiva, al contrario lo tomaban de manera personal, lo que conlleva a que se fomentara una buena comunicación y/o relación, lo que ocasionaba en sí a la convivencia ríspida.

Dada la importancia del trabajo en equipo, se puede asegurar que el tema en la escuela sujeta a estudio, no ha rendido los frutos requeridos por la falta de compromiso tanto de los directivos como de los docentes.

Con base en la experiencia del personal en la organización se observó en el directivo desempeña su función con autoritarismo y antepone la jerarquía de la categoría que ostenta porque es quien conduce, guía y comunica las actividades que se realizan en la escuela; convoca a reuniones de trabajo para organizar y asignar las diferentes comisiones que le correspondan al personal docente y personal de apoyo.

En lo que se refiere los conserjes, estos realizan otras comisiones que no les compete en lo laboral en la escuela debido a que hacen otros mandados de ir por el desayuno, llevar o ir por documentos a SEDE (Servicio de Evaluación y Diagnóstico en Educación), ir a otras escuelas para pedir material de apoyo (proyector) y por esos pequeños detalles el director los tiene más cercanos y les da facilidades para los permisos o diligencias que tengan.

En cuestión con los docentes existen dos grupos el primero (siete maestros) es que son los que son más autoritarios y tienen ese favoritismo en decir de qué forma y qué manera se harán las cosas. Mientras que el segundo grupo es un más neutral, escucha y opina si no está de acuerdo de cómo se trabajara y expone las ideas pero la última orden es que el director siempre indica que se haga lo que dice el maestro de su grupo y pues si sale el trabajo pero se realiza de forma inconforme y se toma una que otra idea fuera de lo que se había indicado para que salga mejor o se vea mejor el trabajo.

Otra cuestión de manera general es que cuando se pide algún permiso en la escuela existe más favoritismo porque no ha todos se los da porque si no le pareció la opinión lo toma muy personal y no te da ese permiso, si eres del segundo grupo pero si alguien actuó mal del primer grupo, si le llama la atención de alguna manera pero a ellos no los sanciona como al primer grupo (privilegiados).

El grado de claridad de los objetivos influye en la eficacia; a la vez, cuando no están definidos de manera precisa para lograrlos. Los docentes trabajan de manera individual preparando el aula que tiene asignada, para organizar el material y adecuar el mobiliario de los educandos; realizan las planeaciones didácticas de su grupo considerando las características y ritmos de aprendizaje de los mismos.

Durante las actividades que se desarrollan cotidianamente en la escuela, los profesores las realizan y las cumplen con responsabilidad, pero no dan su opinión, ni expresan inconformidad, solo acatan las disposiciones que emite la dirección.

Debido a que no expresan si les parece o no lo que están exponiendo y siempre dicen que si a todo, su descontento o incomodidad es después de haber hecho el acuerdo en la dirección y entre los pasillos rumorean lo que no les pareció.

Los docentes se dedican a su grupo de alumnos, si necesitan algún material didáctico se lo solicitan al director; ya que ella es la única persona que puede hacer las adquisiciones ya que existe un control para solicitar los materiales que hacen falta en el aula educativa como por ejemplo: proyector, bocina, juegos didácticos, etc. y todo esto se solicita por medio de solicitudes, oficios para tener un orden y control del material requerido.

De igual manera, sólo la dirección preside las reuniones informativas con padres de familia, y es importante mencionar que el personal docente considera de vital importancia su asistencia y participación en dichas reuniones, para conocer en forma directa el desarrollo del orden del día y los puntos a tratar; así como los acuerdos que se tomen en la reunión y así llevar un mejor cumplimiento de las acciones que se toman para llevar mejor control en la escuela por dichas pláticas.

La comunicación que existe con el personal directivo, el personal docente y de apoyo es poco fluida y se da de manera vertical y estas pueden dificultar las relaciones y el trabajo en equipo debido a que la comunicación es una característica y factor muy importante para la toma de acuerdos y decisiones del personal.

“Para trabajar en grupo no basta con apropiarse de la tarea, sino que los integrantes deben asumir la responsabilidad que les corresponde y dar lo mejor de cada uno, compartiendo el conocimiento y aprendiendo de sus compañeros”.

Dentro de la escuela sujeta a estudio, el personal docente se interesa plenamente por la profesión que escogieron, son responsables, pero es importante y fundamental que el directivo reconozca la diversidad de las personas, que es un elemento importante y enriquecedor debido a que trabajan con su grupo asignado e imparten las clases de acuerdo los programas de estudio y los alumnos salen con

los conocimientos de acuerdo al grado que corresponden y cuando existen las competencias entre los mismos grupos en la escuela y posteriormente entre escuelas o bien a nivel zona resaltan estos conocimientos.

La actitud tolerante y el respeto a la diversidad son requisitos básicos para que funcione correctamente el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo también beneficia el quehacer docente, ya que el diálogo en torno a las ideas y experiencias de cada uno de los miembros del grupo facilitan el surgimiento de nuevas ideas y saberes.

Los docentes a la entrada, reciben en su salón de clases; el director es quien permanece en la entrada de la escuela, él les da información a los padres de familia que así lo requieren.

A medida se ha avanzado como sociedad, el trabajo en equipo se ha convertido en un pilar fundamental de nuestro éxito como especie: empatía, apertura de mente, diálogo y esfuerzo comunitario para superar desafíos. Socializar y apoyarse en el grupo es algo innato a nuestra condición humana, pero no por ello deja de ser responsabilidad nuestra, como padres y madres, enseñar a los pequeños que más allá del juego y la diversión, trabajar en equipo es la vía para crecer unidos.

El personal de apoyo realiza con responsabilidad, disposición, apertura y cumple con las funciones que le asigna el director en cuanto al rol de espacios y días en que debe hacer la limpieza de las aulas didácticas, dirección, salón de usos múltiples, baños, plaza cívica.

Además, entre el director y el personal de apoyo la comunicación que se da es vertical, siendo primordial aviso que debe existir en todo momento entre todas

las personas que laboran en la escuela primaria, para que de esta manera se propicie un ambiente de trabajo armonioso.

El personal de apoyo se limita a su quehacer cotidianamente, cumpliendo con el horario de entrada y salida y durante su permanencia en la escuela es escasa la comunicación con el personal docente y solo se da cuando es necesario, ya que el director es la autoridad inmediata y cualquier asunto que quieran tratar tienen que informarle.

En esta cuestión pues los conserjes tienen otras comisiones independientes de la que tiene exactamente en la escuela debido a que el director los comisiona para llevar o traer documentación de SEDE o bien de algún material que se requiere de otra escuela.

En la escuela no se elaboran proyectos educativos, ya que carecen de metas comunes y no es de su interés, porque trabajan de forma aislada e individualmente, cada quien tiene diferentes puntos de vista personales; debido a que si no es por alguna invitación de otras escuelas de distintas zonas la escuela no participa para demostrar que es capaz de tener y defender algún nivel en conocimiento ya que dentro la institución se carece de actividades de conocimiento, si se llegan hacer son pocas y prácticamente se realizan por obligación ya que es orden de la supervisora realizar dicha actividad.

El personal directivo de la escuela, no promueve el trabajo en equipo entre los docentes y el personal de apoyo, al actuar en forma unilateral y autoritaria, ignorando las opiniones y sugerencias, así como el no propiciar una comunicación abierta y horizontal entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

Trabajar en equipo no es estar reunidos en un espacio, en un mismo momento; es compartir ideales, formas de trabajo e intereses, es contar con un propósito común al que cada uno aporta. Además es identificar las fortalezas y debilidades del conjunto y no sólo de las partes que se da entre las personas que lo conforman.

1.2 Pregunta de investigación.

Con base en lo antes expuesto, a continuación, se presenta la interrogante que intenta direccionar la presente investigación.

¿Cuál es la importancia del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares del personal docente y administrativo de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López”, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche durante el ciclo escolar 2018-2019?

Preguntas específicas.

¿Cómo se manifiestan las características del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche?

¿Cuáles son las características del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares que son necesarias fortalecer en los docentes y el directivo de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche?

¿Qué elementos teóricos y metodológicos del tema de trabajo en equipo en las actividades extracurriculares deben ser proporcionados al personal de la

escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche para su puesta en práctica?

1.3 Objetivos.

Identificar la importancia del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares del personal docente y administrativo de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López”, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche durante el ciclo escolar 2018-2019 para proponer estrategias que coadyuven a su mejor ejecución.

Señalar las características del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares que son necesarias para mejorar la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López.

Proporcionar al personal de escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche los elementos teóricos y metodológicos del enfoque trabajo en equipo.

Identificar las características del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares que están presentes en el desarrollo organizacional en la primaria “Ing. Ricardo Monjes López”, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche para la propuesta de las acciones que coadyuven a impulsar dichas prácticas.

1.4 Justificación o importancia de estudio

Este trabajo se incide en la investigación

contiene el programa de gestión educativa.

El tema a tratar del trabajo en equipo en las instituciones públicas de educación es de carácter prioritario, al respecto, la S.E.P (2015) en su propuesta para el desarrollo del colegiado en las Escuelas señala que:

El trabajo colegiado ha sido parte importante de la vida institucional en las escuelas públicas en México, sin embargo, en muchos casos y por diversas causas, durante años este mecanismo se debilitó y sus propósitos se volvieron difusos. En algunos casos los propios profesores han manifestado que estos espacios se han dedicado fundamentalmente al tratamiento de aspectos administrativos y, por lo tanto, han perdido el interés por participar cuando se les convoca (SEP, 2015, p.32).

El autor antes expuesto advierte que, con respecto a las formas de trabajo existentes, como en las orientaciones con las que se abordan las tareas, es necesario articular las actividades entre el personal, de tal forma que los que la integran atiendan exigencias semejantes y no contradictorias, que los cursos que forman parte de una misma línea tomen en cuenta efectivamente los contenidos, antecedentes y subsecuentes, y que puedan aprovecharse los problemas de discusión y conclusiones obtenidas en dichas polémicas.

Es decir, se trata de lograr una adecuada articulación, horizontal y vertical, entre las distintas áreas y actividades que componen la organización, por eso se menciona que, para lograr esta articulación, es necesario revitalizar tanto el funcionamiento de los consejos técnicos escolares, como la vida organizacional de la institución, ya que deberán integrarse atendiendo a las áreas de contenidos afines.

Esto revela pues que es conviene institucionalizar las reuniones de los educadores que atienden a los educandos porque este tipo de actividades, son las

que dan contenido y sentido al trabajo en equipo, y son uno de los medios más eficaces para apoyar la superación profesional de los maestros (SEP, 2015).

Se considera apremiante mejorar y rescatar el funcionamiento de los docentes. Ya es importante el buen desarrollo del colegiado en la escuela para conjuntar la diversidad y realizar la planeación del trabajo.

Tomando en cuenta la diversificación, se debe tratar de manera general el desarrollo de cada área y el avance que lleva para conocimiento de los demás docentes, así como también la comprensión de la problemática por parte de los alumnos.

Con el presente proyecto se pretende constatar la importancia del trabajo en equipo para mejorar las formas de organización y funcionamiento de la escuela por parte de todos los educadores

Se pretende que, con base en la filosofía de responsabilidad en equipo, la participación comprometida y democrática que debe realizarse en un ambiente de respeto a la diversidad, en busca de la colaboración que se requiere para generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico que afectan al conjunto de la institución (Lencioni, 2020).

Es importante señalar que a través de la información que se obtenga del compromiso, los docentes y directivos logren una mejor comprensión del proceso de formación de los estudiantes y mayor claridad en los propósitos de su tarea educativa.

El clima laboral en la escuela necesita mejorar, logrando formas de tareas que sean comunes y congruentes, ofreciendo a los educandos orientaciones que les permitan identificar relaciones claras en las tareas que desempeñan en el aula

y en la escuela promoviendo el acercamiento maestro-alumno para tener mejor desempeño docente.

Al invadir en la filosofía de equipo el personal debe tomar conciencia de las necesidades de formación propias y de los educandos que pueden atenderse a través de estrategias y acciones específicas que se emprenden de manera coordinada (Hildebrand, 2020).

Todo lo que corresponde al desempeño de los académicos se ve reflejado en el buen desarrollo y comprensión de sus responsabilidades, desde el conocimiento y dominio de los programas que le corresponde conducir a cada maestro hasta el logro del establecimiento de los vínculos interdisciplinarios en colegiado, así como la disposición al cambio por parte del trabajo docente, ya que impacta en el desempeño del trabajo educativo.

Por tal motivo se enfoca esta propuesta de trabajo para dar alternativas de funcionalidad, conocer y gestionar actividades que lleven al mejoramiento del trabajo académico.

Por todo lo antes mencionado y para darle una mayor importancia es indispensable que en todo momento se llegue al proceso de una investigación que cumpla con ciertas características, así como también dar razones y motivos para que se realice de una forma detallada.

1.5 Hipótesis

Ante la situación expuesta, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La importancia del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares del personal docente y administrativo de la escuela primaria "Ing. Ricardo Monjes

López”, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche durante el ciclo escolar 2018-2019 son la disponibilidad y la creatividad.

CAPITULO 2.- MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptual.

Las referencias, los enfoques y los fundamentos teóricos siempre son importantes y necesarios para la elaboración del marco teórico de toda investigación que se realice, ya que éste ayuda y centra al investigador en la problemática que se investiga.

En este capítulo se definen los conceptos importantes para la realización de esta investigación, a saber: trabajo en equipo, equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que, en función de sus habilidades, se designan para alcanzar una meta determinada (Barreiro, 2015).

Para Bonals (2015), el trabajo en equipo, en cambio, es aquel en el que se desarrollan las estrategias, procedimientos y técnicas planteadas para lograr las metas previamente fijadas para un equipo de trabajo

Un equipo puede crearse para responder a unas necesidades y unos objetivos concretos en un momento determinado.

Para Genett (2018), la creación del equipo debe existir, como mínimo, una base de negociación, un acuerdo por el que sus componentes establecer un compromiso para trabajar juntos, arrastrados por una motivación común. Abundando sobre el tema; el autor asegura que para lograrlo, es imprescindible la

contribución de todos sus miembros a la cohesión interna, sin embargo: para Campos (2015) también es necesario el establecimiento de una conexión permanente con el entorno que lo rodea.

Ahora bien, una vez alcanzado el objetivo para el que se creó el equipo, no es necesario que siga existiendo como equipo. Tras el cumplimiento de su misión, puede desintegrarse, ya que los objetivos han sido cumplidos y ya no tendrá razón de ser.

2.1.1- Las características de los equipos de trabajo.

Desde la perspectiva de Mendoza (2018), para que un equipo de trabajo sea efectivo y productivo debe reunir las siguientes 12 características:

1. Tener un propósito claro. Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.

2. Tener una comunicación efectiva: hacia adentro y hacia afuera. Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.

3. Voluntad de aprender de los demás. Todo proyecto es una iniciativa única. Por ello es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto. Si no, existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo ya conocidos, los cuales no necesariamente serán los mejores.

4. Participación en el grupo. Para que los miembros del equipo del proyecto se perciban como parte de éste, es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa: los miembros del equipo no solo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.

5. Orientación a la solución de problemas. La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamentalmente del estilo de liderazgo del directivo.

6. Búsqueda de la excelencia. No sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.

7. Celebración de los logros. La celebración de los éxitos alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcancen hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta que ha contribuido a algo bueno e importante.

Estas celebraciones son también una oportunidad para que el gerente de proyecto destaque en forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado, estas mismas características las señala Pierre Mahieu (2015) como válidas y vigentes en las organizaciones actuales.

8. Involucrar a todas las personas relevantes. Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen

conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo.

9. Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios. Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo, finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

10. Búsqueda de la innovación. El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor forma de innovar en la forma de ejecutar proyectos.

11. Descontento con el *status quo*. Se quiere cambiar paradigmas. Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo a una determinada metodología y queremos buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo.

12. Compromiso. Al trabajar en equipo los integrantes de éste, sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros.

Abundando en el tema, se tiene que para Méndez (2014), las 10 características de los equipos de trabajo exitosos son:

1. Tamaño: Grupos de trabajo pequeños (no más de 4 o 5 personas) con miembros heterogéneos (distintos géneros, edades, personalidades, formación)
2. Liderazgo: Ejercer un liderazgo democrático
3. Tarea: Organizar la tarea y las responsabilidades favoreciendo la autonomía del grupo.

4. Recompensas: Favorecer la cooperación de todo el equipo.

Recompensas y castigos comunes

5. Objetivos: Claros y conocidos por todo el equipo.

6. Normas: Favorecer el conocimiento de las normas a todo el equipo, la discusión de éstas y el consenso.

7. Cohesión: Realizar acciones que incrementen la cohesión entre los miembros.

8. Participación: Clima de participación en el que todos los miembros se sientan con libertad de expresión.

9. Ambiente: Clima de trabajo relajado y exento de formalidades innecesarias.

10. Conflicto: Ventilar los conflictos cuando se detecten y superar las discrepancias.

Esas son las 10 características de los equipos de trabajo eficaces, encontradas también en las aportaciones de Ferreiro Gravie (2016); sin embargo, en el caso que se investiga, se puede asegurar que los directores de las escuelas primarias no propician el trabajo en equipo, considerando que existen docentes que tienen diferentes grados académicos.

Dichos grados académicos van desde el profesor sólo con bachillerato hasta el que cuenta con licenciadas, Maestría y la preparación del personal de apoyo con estudios de Primaria y Secundaria, las cuales tienen años trabajando en un mismo plantel educativo, pudiera generarse un cambio en la forma de trabajo y al mismo tiempo crear un ambiente de armonía, participación y libertad de expresión entre todos los integrantes de las escuelas.

Con base en lo antes planeado, se tiene que para Carreño (2011), hacer equipo de trabajo es estar en comunicación con cada persona, y sólo se comunica con cada persona, cuando se interesa por interactuar y conocerla, compartiendo información. Un equipo de trabajo funciona con base a demanda -oferta según sea su objetivo y en base a la interdependencia y confianza entre los miembros.

Trabajar en equipo debe verse como una suerte. Además de generar sustento en el caso de las organizaciones públicas: posibilita enriquecerse a nivel personal. Crear ambientes de trabajo idóneos es proporcional a ser más productivos y felices. Hay que aclarar que un grupo humano puede compartir espacio físico sin trabajar en equipo. (Crull, 2018).

Se está de acuerdo con Arias Galicia (2018), porque en el centro de trabajo encuestado quedó claro que el personal sujeto a estudio, no estaría capacitado en constituir un equipo de trabajo ya que todos sus miembros tienen una formación y experiencia profesional similar por lo que más que complementarse se solaparían.

Siguiendo con el análisis del autor se encontró que el asegura que cuando no se ha trabajado en alcanzar la madurez y cohesión del equipo, se responde con los siguientes comportamientos:

Se puede responder a los retos con irritabilidad, enoja la discrepancia, se ve enemigos en los colaboradores más brillantes, se tiene pereza para aplicar y pensar los procedimientos.

Todos pueden hacer un alto en el camino y alcanzar mejoras como seres humanos. Para que el trabajo en equipo sea exitoso, tenga en cuenta el siguiente decálogo (Monereo y Duran, 2015):

Las personas son generosas. Admiten dar más de lo que reciben como una característica intrínseca a trabajar en equipo.

Las personas se respetan porque se consideran entre ellas buenos profesionales o integrantes, y sus habilidades se complementan perfectamente.

Las opiniones novedosas se escuchan con respeto, aunque no sean viables, y se intentan aprovechar las sugerencias de todo el mundo. Hay voluntad de decidir por consenso, pero tampoco se evita asumir responsabilidades cuando es necesario.

El responsable del equipo está atento a una participación uniforme de todos y él mismo evita convertirse en el eje insustituible del equipo, delegando y potenciando responsabilidades, pero siempre es el primero en cumplir con las obligaciones (Parrilla Latas, 2016).

Se apoya la discrepancia, pero se exige solidaridad en el consenso. Los desacuerdos no evitan que se mantenga la unidad.

Todos tienen su papel en el equipo, permitiendo que cada cual construya y cultive su prestigio.

El equipo invierte tiempo y esfuerzo labrándose su imagen frente a los demás, al resto de la organización o ante los usuarios externos.

Hay una comunicación fluida, espontánea y natural entre los miembros del equipo. Los sentimientos se expresan con respeto hacia la intimidad y la imagen del compañero, y hay pocos formalismos.

(Carrs, 2018). Asegura que en este punto la comunicación es de suma importancia tan es así que el lenguaje no verbal representa el 90% de la

comunicación porque la confianza y el conocimiento del interlocutor generan madurez entre ellos.

Las diferencias de estilo, de maneras de comunicar, de habilidades y de enfoques no se interpretan como una amenaza a la unidad del equipo, sino como una oportunidad para enriquecerlo.

Periódicamente hay una reflexión sobre cómo mejorar los procedimientos y los resultados del equipo y, si resulta necesario, se examina también la dinámica grupal.

Es importante hacer un alto en el camino en el trabajo para analizar y evaluar el compromiso que se realizó en la escuela primaria sujeta a estudio. En los cuales se comparte el espacio físico, pero no se trabaja en equipo; el lenguaje no verbal que se da entre el personal, las miradas y los gestos dicen mucho de que exista una comunicación fluida, espontánea y natural. (Tracy, 2018).

El personal no comparte información con sus compañeras y existe desconfianza entre los miembros de la escuela.

2.1.2.- Características de un equipo de trabajo dentro de una organización.

Para Saravia (2013), las características indispensables en un equipo de trabajo son:

1. Un propósito claro. Compartir un mismo propósito, misión o meta. El equipo distingue entre objetivos de corto y largo plazo y tiene que tener un plan para cada uno. La visión, misión y objetivos han sido definidas y existe un compromiso en común hacia estos objetivos.

2. Intelecto de los roles y estructura del equipo. Los roles de los miembros del equipo son entendidos por todos. Los miembros del equipo tienen en claro lo que se espera de ellos y el rol de los otros miembros. Las tareas son asignadas por los mismos miembros de la unidad.

El liderazgo es compartido y el problema del control ha sido resuelto para la satisfacción del equipo. El líder del equipo se esfuerza en darles a los miembros cada vez mayores responsabilidades.

Todos los miembros de equipo sienten que tienen control sobre las decisiones que se toman en la distribución del trabajo. Los talentos individuales se utilizan. Las asignaciones de tareas son distribuidas de acuerdo a las habilidades de los miembros del equipo y todos desean darles desafíos y nuevas oportunidades a los otros miembros de equipo.

Espíritu compartido. Entre los integrantes del grupo existe un fuerte espíritu de cooperación y coordinación.

3. Un excelente desempeño. El equipo da lo mejor de sí. Los proyectos son diseñados y realizados de acuerdo a una agenda en común. La calidad y cantidad de resultados del equipo es elevada y se ve el impacto positivo en la organización. Los demás verán al equipo como una unidad altamente productiva. Los resultados del equipo agregan valor a la organización. Las tareas que cada uno tiene asignadas se terminan a tiempo y con gran calidad.

Los miembros de equipo se ayudan unos a otros a sortear obstáculos.

4. Uso efectivo de la diversidad. El equipo tiene una composición balanceada de géneros, culturas, edades y experiencias. El equipo busca activamente y da la bienvenida a nuevos miembros que suman diversidad. El equipo

está formado por gente con una amplia gama de habilidades, conocimientos y actitudes.

La diversidad es utilizada para el beneficio del equipo. Todas las visiones y opiniones (que derivan de esta diversidad) son impulsadas y usadas para mejorar los resultados del equipo. Los miembros del equipo son conscientes de sus diferencias provenientes de la diversidad y se comportan de manera que demuestran esta sensibilidad.

5. Resolución de problemas y toma de decisiones. El equipo se esfuerza en tomar decisiones que son aceptables para todos o la mayoría de sus miembros. Las diferencias de opinión se discuten abiertamente y las decisiones son tomadas a través de un consenso. Los miembros del equipo colaboran por igual para tomar decisiones. El equipo tiene suficiente variedad de acercamientos, habilidades y conocimiento para asegurar a mejor decisión.

El equipo se toma tiempo para ver todas las partes de un problema, cual es la mejor solución para todos (especialmente para la organización) y los costos/beneficios. El equipo distingue bien entre decisiones importantes y menos importantes. El equipo no pierde su tiempo en llegar a decisiones sobre temas de poca importancia que tienen un pequeño impacto sobre sus resultados.

6. Relaciones externas. El equipo utiliza su tiempo en desarrollar relaciones clave, movilizar recursos y construir credibilidad con *stakeholders* importantes en otras áreas de la organización. El equipo es consciente del poder de algunas personas en posiciones que podrían facilitarle alcanzar sus objetivos. El equipo ha construido una sólida red de soporte en toda la organización.

El equipo tiene una estrategia de relaciones extensa y comunicación. Los miembros del equipo invierten su tiempo en lograr contactos externos, como forma de inversión futura más que una manera simple de resolver necesidades inmediatas. El equipo tiene una serie de mecanismos o procedimientos que facilitan las relaciones con otros equipos.

7. Autoevaluación. Periódicamente el equipo debe examinar cuán bien está funcionando y que podría estar interfiriendo con su efectividad. El equipo podría solicitar asistencia externa para una evaluación honesta de los procesos y efectividad del equipo.

Lo anteriormente expuesto deja de manifiesto que de reflexionarse sobre los logros y los procesos son abiertos y honestos. Todos los miembros del equipo participan en dichos procesos. Los miembros de equipo escuchan las posturas de todos y consideran cada contribución seriamente.

Los integrantes del equipo buscan de otros, consejos sobre su propio desempeño personal. Los miembros de equipo están listos para ofrecer un honesto y amigable consejo sobre el desempeño de los otros.

Con base en lo antes expuesto, se tiene que en las Escuelas Primarias existe resistencia para realizar el plan de trabajo, esto es así porque el director es el encargado de organizar y de distribuir las comisiones y responsabilidades que le corresponden al personal docente y de apoyo; sin tomar en cuenta las habilidades, conocimientos y al no consolidarse como equipos de trabajo, no se da una autoevaluación en el desempeño y al mismo tiempo no sienten la necesidad de solicitar asistencia externa para evaluarse con honestidad sobre los logros y procesos.

2.1.3.- Características de los equipos de trabajo eficaces.

Desde la perspectiva de Jiménez (2015), los equipos eficaces deben tener ciertas características, mismas que se mencionan a continuación:

Los líderes de los equipos eficaces deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. (Chiavenato, 2019).

Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

Con metas específicas, cuantificables porque sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

Respeto, compromiso y lealtad, porque el respeto mutuo entre los miembros del equipo es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disponibilidad a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

La comunicación eficaz.

Desde la perspectiva de Jiménez (2015) el problema principal que perciben las personas actualmente es la comunicación. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Qué es correcto y qué es incorrecto? ¿Cómo lo puedo hacer mejor? ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?

Aprendizaje y Mejora.

El autor antes señalado asegura que se debe obtener retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

Pensamiento positivo.

Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión.

Reconocimiento.

El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: Bien hecho. O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecho al resto de la organización, una

carta de felicitación. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados. (Oakland, 2018).

Valoración del trabajo en equipo.

Los equipos eficaces son aquellos cuyos miembros comprenden los principios asociados al trabajo en equipo. Ellos aprecian sus beneficios tanto para los componentes del equipo como para la organización. (Katz y Kahn, 2020).

Aterrizando el tema, dentro de la organización de las escuelas primarias, el director no es un líder que guía, oriente, motive al personal docente y de apoyo, no hay visión ni dirección hacia donde ir; por lo consiguiente las metas y objetivos no son claros. De esta manera se evidencia que carece de los conocimientos mínimos para trabajar en equipo.

La comunicación que debe existir debe ser eficaz, para intercambiar información, comentar y sugerir lo que acontece diariamente, para que entre todos busquen soluciones a los problemas que acontecen y de esta manera ir en la dirección correcta para la mejora de la organización.

2.1.4.- La formación de equipos de trabajo.

Para la formación de equipos de trabajo es muy importante desarrollar las aptitudes de colaboración, las cuales se desarrollan al trabajar ideas y propuestas de manera grupal.

Se deben considerar cinco elementos importantes en la formación de equipos de trabajo:

Cohesión. Aptitudes y habilidades se conjugan para un buen desempeño de las actividades. Existe una compatibilidad entre los miembros del equipo.

Asignación de roles y normas. Las normas son las reglas que guían al grupo. Los roles que se desempeñan llevan a realizar las tareas de modo eficiente.

Comunicación. Es vital que haya una buena comunicación para llevar a cabo las actividades con éxito.

Definición de objetivos. Muy importante es tener definidos los objetivos en equipo y los que son individuales.

La interdependencia. Los miembros del equipo se necesitan entre sí, unos aprenden de los otros.

Antunez (2014) asegura que los equipos de trabajo son complejos y esta característica también se refleja en el ambiente. En la población sujeta a estudio se observó tal nivel de complejidad que difícilmente va a ser posible que una sola persona abarque y domine toda su problemática. En estos casos sí sería necesario constituir un equipo de trabajo formado por especialistas que cubran todas las áreas afectadas.

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo.

Los miembros del equipo de trabajo deben reunir varias condiciones para que se alcance el éxito deseado, ya que cada quien desempeña su rol y así se cumplen los objetivos.

De las condiciones que se requieren las más destacables son:

Tener la capacidad de establecer relaciones agradables con la gente que integra el equipo.

Ser leales consigo mismo y con los demás.

Tener la capacidad de autocriticarse.

Ser capaz de generar una crítica constructiva.

Tener autodeterminación para tomar decisiones.

Ser optimista, tener iniciativa y tenacidad.

Inquietud por perfeccionar las cosas es de las claves para llegar a la superación.

Tabla 1. Fundamentación conceptual de disponibilidad y creatividad.

Autor	Concepto de disponibilidad	Concepto de creatividad
Mendoza (2018).	3. Voluntad para aprender de los demás. 4. Participación en grupo.	5. Orientación a la solución de problemas. 6. Búsqueda de la excelencia. 7. Celebración de logros.
Méndez (2014).	8. Participación.	3 Tarea.
Saravia (2013).	2. Entendimiento de roles y estructura del equipo. 3. Excelente desempeño. 5. Resolución de problemas.	4. Uso efectivo de la diversidad.
Jiménez (2015).	Pensamiento positivo.	Valoración

Fuente: Elaboración **propia**.

Como se observa en la tabla anterior, se presenta el análisis de los conceptos disponibilidad y creatividad de los diferentes autores. La disponibilidad es el concepto en donde la mayor característica recae ahí debido a que se requiere mayor disponibilidad para participar e integrarse en los diferentes roles de la distribución del equipo de trabajo y así favorecer un mejor desempeño en la resolución de la actividad o problema.

Por tanto, la creatividad valora la imaginación más que la imagen. Ésta requiere de estar dispuesto a romper barreras y a dejar la mente abierta; también demanda una dosis fuerte de determinación y confianza en uno mismo. La historia nos ha enseñado que las ideas y conceptos nuevos son recibidos frecuentemente con apatía, burla y a veces hostilidad. Es por eso que el coraje y la creatividad son compañeros inseparables.

Los ambientes que permiten libertad para explorar, exponerse a estímulos y darse el tiempo para contemplar, inspiran la creatividad individual y colectiva.

2.2 Referencial.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo. Según Katzenbach y Smith (2018), sostienen que:

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinadamente bajo la conducción de un coordinador.

Sobre el tema, se tiene que los autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que está quedaba reducida a la mínima expresión; se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo. (Carelli, 2020).

Hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas; en lo que respecta a las instituciones educativas en México, se tiene que actualmente en el acuerdo 717 dice su clasificación en el Capítulo II Del Fortalecimiento De La Autonomía De Gestión Escolar De Las Escuelas De Educación Básica (SEP, 2019):

- Desarrollo de una buena convivencia escolar. Asegurar que en cada plantel se logre un ambiente favorable para el aprendizaje seguro y ordenado, que propicie el aprendizaje efectivo, la convivencia pacífica de la comunidad escolar y la formación de ciudadanos íntegros, basado en el respeto mutuo entre educandos, madres y padres de familia o tutores, docentes, directivos y personal escolar.

En el Capítulo III del acuerdo antes mencionado, Del Uso De Los Resultados De La Evaluación Como Retroalimentación Para La Mejora Escolar se tiene:

- De la Evaluación con Equidad. La evaluación tomará en cuenta las características de diversidad social, lingüística, cultural, física e intelectual de los alumnos. Toda evaluación debe conducir a detectar y atender sistemáticamente las fortalezas y debilidades en el proceso educativo de cada alumno. De acuerdo a los contextos locales habrá que desarrollar proyectos de innovación en materia de evaluación, acreditación, promoción

y certificación, en tanto ello no afecte la normatividad en la materia, ni implique carga administrativa a las escuelas, y

- De la Gestión Escolar. La comunidad escolar establecerá las estrategias de seguimiento y evaluación de los elementos de la gestión escolar atendiendo los parámetros e indicadores de gestión escolar

Con base en lo antes expuesto, se tiene que trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo con las personas que se comparte nuestra vida diaria pueden vernos como verdaderamente somos y ello permite moldear nuestro carácter y personalidad. (Bernardi, 2020).

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que, para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, en la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

La confianza e interdependencia entre los miembros garantizan el éxito de un equipo. La confianza se logra tras un período de conocimiento mutuo, de comprobación de capacidades profesionales, habilidades técnicas y calidad humana de los integrantes del equipo.

Así surge el prestigio personal de cada individuo que constituye el atributo más relevante que identifica al equipo. Confianza y prestigio están ligados íntimamente; el primero refleja un sentimiento que surge de la relación interpersonal

y el prestigio representa el real valor de la capacidad técnica y profesional demostrada.

Landy y Conte (2017), determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas.

Para Rodríguez (2017) las distintas culturas o sociedades el hogar es primer grupo social en donde una persona se desarrolla y donde se abre paso para poder adquirir nuevos conocimientos, durante todo el proceso de crecimiento las personas amplían su ámbito de relaciones sociales con distintas personas.

Gutiérrez (2019) explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

Las organizaciones, conforme el paso del tiempo, han tenido que evolucionar, actualmente tienen un mayor énfasis en la velocidad y flexibilidad, por ello radica la importancia de administrar y operar con efectividad grupos y equipos, es mucho más importante ahora que en el pasado.

En consecuencia, se requiere un cambio de mentalidad tanto en administradores como subalternos; los colaboradores necesitan cambiar de actitud hacia el trabajo en equipo y favorecerlo sobre la labor individual; para lograr esto se

necesita de destrezas grupales fuertes y la capacidad para trabajar con éxito, dichas aptitudes ayudaran a construir el capital social dentro de la organización.

En estas condiciones, las características de un equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros:

- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar: Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación existencia de un 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.

Cuando se trabaja en grupo las personas son responsables de su área de competencia y su compromiso es sólo con sus propias metas e intereses particulares. En equipo, en cambio, la responsabilidad y compromiso es de todas las áreas o funciones y con los objetivos de la organización.

Por ejemplo, en un Estado mayor integrado por diferentes departamentos, cada uno tiene funciones definidas, pero el producto final de asesoría al Comandante en Jefe es de conocimiento, consenso y responsabilidad de todos. No hay departamentos estancos, todos comparten la información y contribuyen consensuadamente a la toma de decisiones.

El comportamiento, éxito, niveles altos de desempeño y satisfacción de los miembros de un grupo incluye componentes, los cuales determinan el desempeño y la satisfacción de los individuos siendo las condiciones externas, los recursos, la estructura y las tareas asignadas.

En grupo el nivel de confianza, comunicación e integración es limitado. En equipo, el nivel de confianza es elevado y la comunicación es fluida, lo que aumenta el grado de compromiso y la velocidad de respuesta.

En grupo, el trabajo termina junto con la jornada diaria. En equipo, la jornada se prolonga más allá del horario de oficina.

En grupo, los problemas son siempre un obstáculo y demoran en resolverse. En equipo, los problemas son desafíos que estimulan el crecimiento. Se les enfoca positivamente y se les da rápida solución. En resumen, el trabajo en equipo aumenta

la productividad y la eficiencia para resolver acertadamente y la rapidez para obtener resultados.

Trabajar en equipo significa valorar la diversidad de estilo de las personas; se está acostumbrado a trabajar con personas parecidas a nosotros, marginando a aquellos que tienen gustos y estilos diferentes. (Dessler, 2020).

Es importante reconocer y darnos cuenta que opiniones diferentes, puntos de vista distintos generan una variedad de opciones o cursos de acción que a la larga contribuyen a mejorar el resultado o el producto final.

Trabajar en equipo mejora el desempeño y la motivación de los integrantes, producto del compromiso con la organización. Requiere desarrollar habilidades como: participar en reuniones, comunicación entre personas, aprendizaje en equipo, solucionar problemas en conjunto, aceptar que existen opiniones y opciones tan buenas como las propias e identificación máxima con la organización, Unidad o Repartición.

Para resaltar esto tenemos una investigación internacional, nacional y una local.

2.2.1.-El trabajo en equipo para mejorar la calidad.

El trabajo en equipo se refiere a estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. El equipo se define como un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común.

Trabajar en equipo significa también realizar cambios organizativos que influyan en la motivación, comunicación, participación e implicación de sus

integrantes. Ello requiere una mayor interacción entre las personas, con una actitud cooperativa y no individualista.

En la medida en que los integrantes del equipo socializan, aprenden a respetar ideas y a colaborar para cumplir el objetivo de la organización. Esto implica negociar intereses personales, ceder en algunos aspectos en el trabajo, conciliar y privilegiar la experiencia colectiva por encima de la individual.

El trabajo en equipo genera conflictos y a partir del desacuerdo empiezan a surgir los acuerdos. Mediante estos se negocian valores, reglas y objetivos, a la vez que hay mayor confianza y se exteriorizan opiniones al grupo. El líder estimula la comunicación e interacción y contribuye a desarrollar el sentido de unión.

La buena comunicación es fundamental para el equipo. Por ello, es necesario aprender a escuchar lo que los demás plantean desde su perspectiva y no desde la propia. (Prahalad y Gary, 2020).

Una buena integración del Comité Editorial evita problemas en el trabajo y el producto final refleja la calidad del resultado, para esto se debe mantener una actitud positiva y colaborativa, y evitar utilizar el "no", comunicar de forma clara, directa y sencilla, teniendo en cuenta las ventajas (2,3) que brinda el trabajo en equipo:

- Conduce a mejores ideas y decisiones.
- Produce resultados de mayor calidad.
- Hay un involucramiento de todos en el proceso.
- Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros.
- Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas.
- Se ensancha el círculo de la comunicación.

- La información compartida significa mayor aprendizaje.
- Aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales.
- Habilidad de compensar las debilidades individuales.
- Provee un sentido de seguridad.
- Desarrolla relaciones interpersonales.
- Permite afrontar con mayor éxito tareas complejas.
- Facilita la dirección, el control y la supervisión del trabajo.
- Se mejora el clima laboral.

2.2.2.-Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el que hacer de los equipos de trabajo. (México)

En el contexto de las organizaciones, se considera a la comunicación una competencia que facilita muchos otros procesos importantes para el desarrollo y crecimiento de las empresas. En general, permite compartir información entre todos quienes la integran y a todos los niveles: resolver conflictos, recrear estrategias que rediseñen procesos administrativos o incrementar la productividad y el desempeño en cualquier área o puesto.

El presente trabajo es compartir una estrategia laboral que permita, por un lado, generar un ambiente de bienestar laboral (dentro de lo esperado por todos) y, por otro, fomentar la comunicación y la competencia necesarias como el medio para que la empresa y sus integrantes se desarrollen.

Comunicación organizacional: un elemento clave para el desarrollo personal.

Plas, 1996, (en Rodríguez, 2017), refiere que crear o recrear – conscientemente– un solo ambiente laboral que facilite tal nivel de sensibilidad y

que promueva confianza para que fluyan las relaciones interpersonales laborales, es una tarea compleja, pero que definitivamente vale la pena intentarla, pues un ambiente laboral que promueve tal nivel de autenticidad necesariamente llevará a reconocer y respetar la individualidad y la valía de cada uno de los miembros.

Vargas y Paz (2018) apuntan que la comunicación organizacional se ha caracterizado justamente por atender el fenómeno comunicativo a partir de una perspectiva funcionalista. Su propuesta apunta en el sentido de que en las interacciones laborales no tan solo se transmiten datos sino también significados, los cuales constituyen los cimientos del sistema social y la cultura organizacional.

Macías (2016), por su lado, afirma que la comunicación organizacional se logra solamente desde lo humano; nace cuando se comienza a valorar el papel que tiene la persona dentro de las relaciones laborales: “Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas de intercambio de relaciones humanas encaminadas a la producción de bienes y servicios que toman en cuenta tanto al capital como a la fuerza laboral.

Afirma Canseco (2019):

La comunicación es la piedra angular sobre la que descansan las relaciones humanas. En toda relación interpersonal ocurre cuando las personas entran en contacto con otra y de alguna manera manifiestan ante ésta su visión del mundo, más tarde a través del intercambio de ideas y afectos construyen un diálogo. La significación de la relación será entonces el resultado de la profundidad y con la intensidad con el que se logre establecer dicho diálogo. En consecuencia, su significado será mayor cuando los comunicantes sean capaces de escucharse con mayor sensibilidad, responder con mayor cuidado, con más respeto, ser más genuinos en la identificación y expresión de sus sentimientos y necesidades. Si el diálogo se logró, entonces el individuo puede darse cuenta de que es apreciado como persona, pudiendo expresar sus experiencias de manera más libre y esperando, subliminalmente, cierta

retroalimentación verbal o no verbal del otro, y así anticipar las consecuencias de sus actos de una forma más consciente.

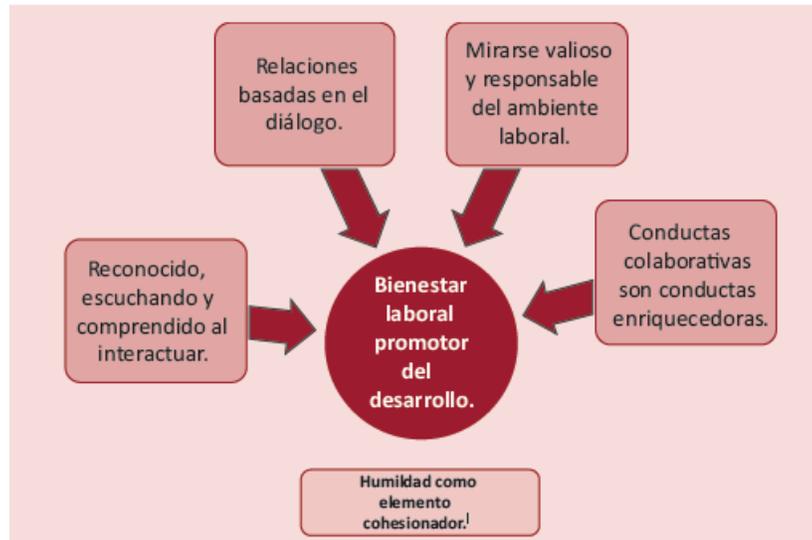
Recomendaciones.

Derivados de la experiencia de esta intervención, se detectaron cuatro aspectos que, desde la perspectiva del desarrollo humano, aportan los aprendizajes más importantes para quien encabeza o busca encabezar un equipo de trabajo:

1. *Diagnóstico.* De esta manera, la planeación, organización y ejecución de la intervención se orientan a ofrecer alternativas al grupo que le hagan posible explorar maneras distintas, e incluso novedosas, de dar respuesta a su propia problemática. Contar con un diagnóstico no solo es conveniente sino necesario, pues permite, en primer lugar, que el facilitador se sensibilice a la realidad sociocultural donde pretende intervenir.
2. *Escucha.* Los supervisores y gerentes, antes que cualquier otro miembro del equipo, necesitan revisar y fortalecer la escucha para que desde ahí puedan modelar a su grupo en la forma efectiva de hacerlo desde una verdadera experiencia dialógica basada, sobre todo, en la empatía.
3. *Responsabilidad.* Para un gerente o supervisor resulta imprescindible fomentar un clima incluyente en el que cada uno de los miembros de su equipo pueda ver por sí mismo la responsabilidad y el compromiso que entraña formar parte de un equipo laboral en el que cada uno es autor del bienestar propio y del común.
4. *Autoridad.* El estilo de comunicación de gerentes y supervisores afecta a su equipo de trabajo, por lo que debe basarse no únicamente en el conocimiento –

el cual es un requisito indispensable—, sino también en la apertura, la inclusión y sobre todo la congruencia. De esta manera, su autoridad podrá percibirse como auténtica.

Figura 1. Comunicación efectiva en las organizaciones



Fuente: Canseco 2019.

2.2.3.- Antecedentes de estudios en el Estado.

Realizando la investigación bibliográfica, se encontró que Huchin, Couoh (2008), realizó una investigación la que intituló estudio del estilo de dirección y los logros del trabajo en equipo de las escuelas de nivel preescolar, en ciudad del Carmen, Campeche (Huchin, Couoh, 2008).

La autora antes citada, asegura que el objetivo general se alcanzó, porque se identificó la relación del estilo de dirección y el trabajo en equipo en la zona 008 de nivel preescolar de Cd. del Carmen, Campeche, de parte de las docentes expresaron esa relación determinante para lograr estimular, organizar y aplicar entre

ellas esa forma de trabajo, aunque sólo una directora apoyó con sus ideas y opiniones el trabajo de investigación.

Asimismo, porque la mayoría de las docentes participó en el cuestionario. Y las directoras con su actitud, manifestaron un estilo negativo para lograr una mejor calidad en la educación. La forma de aplicar la dirección interviene en el logro del trabajo en equipo, en la medida en que apoya y crea las condiciones necesarias para lograr esa forma de trabajo.

Por lo tanto, se respondió a la pregunta general de investigación, y por ello afirma que, si repercute el estilo de dirección en el logro del trabajo en equipo en las escuelas de nivel preescolar de la zona 008, de Cd. del Carmen, Campeche. Respondieron la mayoría que, si definitivamente influye el estilo, 14 de las 24, son el 56%. Y la única directora apoyó el definitivamente sí.

El primer objetivo específico, que es determinar el estilo de dirección que predomina en la zona 008 de nivel preescolar de Cd. del Carmen, Campeche, se logró, de parte de las docentes y la directora, se concluye que predomina el estilo de dirección democrático. Pero en las preguntas de tipo abiertas, se pudo apreciar una contradicción en la cantidad que expresan ese estilo democrático, ya que por sus palabras escritas, se distinguen otros estilos.

Esto deja de manifiesto que podría generalizarse que es el administrativo, porque comentan de reuniones en los que la directora les solicita para ponerse de acuerdo con simples actividades, cumplir con lo que les piden las autoridades educativas, etc. Entonces se respondió a la pregunta general, principalmente se apoyó en la pregunta de tipo cerrada para responder y lograr el objetivo específico y, la pregunta específica de la investigación.

Para la autora, se verificó a través de preguntas en un cuestionario el segundo objetivo específico y pregunta específica, comprobándose que, según las docentes y directora de la zona se da el trabajo en equipo en las escuelas de la zona 008, de nivel preescolar, de Cd. del Carmen, Campeche.

El tercer objetivo específico de su estudio, y pregunta específica del trabajo de investigación; tiene relación, ya que lo que expresaron que necesitan para lograr ese trabajo en equipo y sus explicaciones de por qué creen que se trabaja en equipo, se pudo apreciar, que tienen un significado superficial y podría decirse, pasado de moda, sobre el trabajo en equipo, porque con la simple reunión de los docentes, incluida la directora para realizar esas tareas que se les piden o proponen, no significa que se trabaje en equipo. Por lo tanto, se distingue de nuevo ideas diferentes o contradictorias de lo que es trabajar en equipo, por eso opinan que en la zona se trabaja así.

Desde el punto de vista de Huchin, Couoh (2008), el cuarto objetivo específico y pregunta específica, fueron provechosos lograr y responder, porque se llegó a determinar que trabajar en equipo es importante por muchas razones; principalmente coinciden varios autores, en que se disminuye la incertidumbre del trabajo, la inseguridad y desconfianza en el docente, además, se hace más fácil y productivo el trabajo.

Otras razones que llevan a mejorar la educación en las escuelas. del equipo docente depende la calidad de la educación, y es lo que siempre se ha buscado y se intenta, por eso tantos cambios y adaptaciones que se aprecian en la metodología y programa de las escuelas.

Lo que ha sido motivo de queja de los docentes de educación preescolar, porque cuando se están adaptando a un programa, se cambia a otro, y comienza todo el proceso de dudas, molestias y rechazos a esos cambios tan drásticos, que sinceramente, no salen de las opiniones e ideas de los docentes que viven realmente, ese proceso de enseñanza y aprendizaje con los niños.

Para el docente, se mencionaron características enfocadas al trabajo con los niños, como que sea: responsable, creativo, paciente, amable, cariñosa, sincera, innovadora, observadora, dinámica, gusto por los niños, abierta a los cambios, preparación, ser democrática, etc.

Esas características que se manejan en la docente de preescolar, de la zona escolar estudiada, siempre se hace relación con el trabajo con los niños. Además, el concepto que se emplea en el programa y otros libros, de docente, sus características, actividades, llevan a que se siga pensando que el docente, debe trabajar en su salón con su grupo de niños. Y que el director sea administrador y organizador de los docentes de una escuela.

Para la autora, la hipótesis se acepta, porque las docentes y directora, ayudaron a comprobar que sí influye el estilo de dirección para lograr o no el trabajo en equipo en la zona 008, de nivel preescolar de Cd. del Carmen, Campeche. Con las preguntas del cuestionario y las ideas de algunos autores se apoya la misma.

Además, se pide un estilo democrático de dirección para lograr el trabajo en equipo, porque también en las características se expresó que en los docentes y directores debe darse la democracia, y se determinó que predomina el estilo democrático en la zona 008 de nivel preescolar de Cd. del Carmen, Campeche.

Para finalizar con el análisis de la investigación de Huchin, Couoh (2008), ella recomienda que hay que fortalecer la relación de los docentes y directivos, realizar o proponer actividades en las que se involucren las dos partes, no sólo para planear por exigencia, sino en actividades artísticas, culturales, deportivas, que los vaya involucrando en la necesidad de apoyarse mutuamente.

Emplear los consejos técnicos de forma voluntaria, es decir, que se realicen por necesidad e iniciativa del personal de la escuela y no como una imposición mensual. Los consejos técnicos se obligan a llevarse a cabo una vez al mes y con un control terrible de desconfianza por parte de las autoridades educativas de no cumplirse o aplicarse como debe, también se dirige a enfrentar a los docentes con exposiciones que se cuestionan destructivamente, haciendo quedar mal al docente.

Deben involucrarse como educadores los directivos en esos consejos técnicos, y si es posible, al supervisor, para que no se olviden de la educación de los niños y, se dediquen solamente a la administración de las escuelas, en sus recursos materiales, principalmente.

2.3 Contextual

La escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López” T.M, C.C.T 04DPR663Z zona escolar 023, turno matutino, ubicada en la avenida camarón en el municipio de ciudad del Carmen, Campeche, con un horario de 7:30 am hasta las 12:30pm; está conformada por 13 maestros, 1 director, 1 bibliotecario, 1 maestra de cómputo, 1 secretaria.

Está limitada con una barda, tiene dos portones, uno es el principal que está enfrente de todo y ese es el acceso para todos los alumnos en la hora de entrada y

de salida para los grados superiores (4°,5° y 6°) y el otro es un portón de color negro ubicado del lado izquierdo para la salida de los grados inferiores (1°,2° y 3°), están de igual manera los maestros de apoyo USAER, una de cada área (comunicación, aprendizaje, psicóloga y trabajo social.) también cuenta con la secretaria y apoyo de los conserjes.

2.3.1.- Las características contextuales de los grupos y equipos de trabajo.

La institución cuenta con 13 aulas para cada profesor dos de cada grupo a excepción de tercer grado que son 3 aulas (a, b y c), cuenta con la dirección, dos baños, una para niñas y otro para niños, tiene una cancha deportiva techada, por cualquier evento que surja se realiza ahí.

Cada aula de cada maestro cuenta con: pizarrón blanco, ventiladores, luz, mesas y sillas, un clima, y los demás adornos son por parte del maestro de acuerdo al aprendizaje.

La convivencia de los profesores de mayor antigüedad es adecuada debido a que los demás maestros son nuevos y tampoco ponen de su parte para llevarse mejor con los demás.

Cuando existe algún problema con un alumno sugieren los compañeros de trabajo alguna estrategia que les ha funcionado y se puede volver aplicar para mejorar con ese aspecto o bien cuando tenemos algún festival se aportan las ideas para que el trabajo salga de la mejor posible.

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, entre otros.

Para fomentar el trabajo en equipo cada comandante en el nivel correspondiente debe transformarse en un líder efectivo en la administración y conducción de su Unidad, para lo cual será necesario, las acciones para estimular el trabajo en equipo:

1. Escuchar atentamente sugerencias, aportes o ideas de su personal. Asimismo, atender los problemas e inquietudes de su gente.
2. Impulsar una comunicación estrecha y permanente. Cada integrante de la Unidad respectiva debe conocer qué piensa y siente su Comandante; para ello será preciso expresar con la máxima claridad, la visión de futuro, las metas por alcanzar y la intención con que se enfrentarán las acciones.
3. Dar solución oportuna y efectiva de los problemas individuales y colectivos.
4. Atender personalmente los problemas particulares. Entregando cuando sea necesario, un consejo oportuno.
5. Asignar los trabajos y tareas en forma ecuánime. Efectuar rotación en los puestos de responsabilidad. Cada hombre debe conocer cabalmente su función y sentirse importante en su gestión.
6. Relacionarse convenientemente con organizaciones o unidades paralelas. Cada
7. Departamento y División de una Unidad o Repartición debe saber qué hace el resto de los Departamentos.
8. Delegar responsabilidades. El líder debe preparar su equipo para que cualquier integrante lo reemplace en su gestión.
9. Establecer y fijar estándares de calidad como también objetivos y metas precisas por alcanzar.

10. Integrar a la Unidad en la toma de decisiones. Es importante escuchar el aporte que los subalternos pueden hacer en cualquier tipo de acción que se desarrolle.

11. Evaluar el costo/eficiencia de cada gestión u acción que se emprenda. Esto no sólo está referido a los costos financieros, sino más bien al desgaste y mal uso que puede hacerse del recurso humano.

En el contexto referenciado, como se expuso, los atributos del líder que facilitan el trabajo en equipo, un verdadero líder se debe interesar fundamentalmente por superar el alistamiento operativo de su Unidad y las capacidades para el mejor cumplimiento de su misión, rol y funciones y el bienestar de su gente.

Debe ser formador de voluntades y un forjador de entusiasmo. Para ello no podrá estar ausente entre sus atributos la capacidad para comunicar con claridad su pensamiento, su visión de futuro y sus emociones.

Debe ser, además, un gran entrenador de métodos, procedimientos, soluciones y actitudes. Un gran impulsor de ideas, un motivador apasionado y un creador audaz.

Pero, por sobretodo, debe ser el recurso más cercano que su gente pueda utilizar para interceder ante los superiores.

Tendrá claro que la misión no la cumplen los comandantes, sino toda la unidad, por lo cual, se preocupará de prepararla convenientemente para que en su ausencia ésta pueda cumplir a cabalidad su cometido.

El líder que esperamos potenciar y que la Armada de Chile necesita, debe ser capaz de trabajar en equipo, siendo fundamental cumplir, entre otras, las siguientes acciones:

- Distinguir, capacitar y fortalecer a los integrantes de su Unidad como piezas fundamentales de la organización.
- Fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del consenso de la Unidad.
- Concentrarse en los detalles que favorezcan y fortalezcan la imagen y prestigio de la Unidad.
- Anteponer su responsabilidad personal como la identificación primaria de los problemas que afecten a su Unidad.
- Generar sólidas, sinceras y en lo posible afectuosas relaciones interpersonales entre los miembros de su Unidad.
- Liderar el impulso para crecer, mejorar y superarse constantemente.
- Estar siempre bien dispuesto para aceptar críticas constructivas, sugerencias y consejos.
- Mantener una actitud positiva, optimista y proyectada hacia el futuro.
- Estar siempre bien dispuesto y entrenado para asumir nuevas y mayores responsabilidades.
- Sentirse orgulloso y retribuido por el desempeño de su gente.
- Desafiar los conocimientos adquiridos, apoyando constantemente la innovación y la creatividad.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA

El presente capítulo trata de la metodología que se utilizó en esta investigación, primeramente, se describe el tipo de estudio, el diseño del mismo, la población y muestra; igualmente se presenta la descripción de los instrumentos y procedimientos utilizados en la recolección de datos.

3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación.

El presente estudio es de tipo descriptivo, por ello la estrategia de investigación utilizada fue para tal fin. Se seleccionó este tipo de estudio porque buscan especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Con respecto a esta investigación, se pretendió recopilar datos a través de un cuestionario descriptivo que recopila la información correspondiente a las variables para así describir lo que se investiga.

Los expertos que señalan que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, Fernández y Baptistas, 2018) midiendo o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Desde el punto de vista científico describir es medir. Es por ello este es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga”

Como se puede observar, la investigación descriptiva persigue ofrecer las características fisonómicas del objeto de estudio, su morfología.

En este estudio se excluye hacer inferencias que intenten explicar el porqué de algunos aspectos observados, pero la investigación no se dedica a buscar esas pruebas.

Este tipo de investigación es válida para una tesis cuando se éste aportando un nuevo e interesante conocimiento al igual que cualquier otro tipo. Desde el punto de vista de Hernández, Fernández y Baptista (2018); esta investigación mide de forma independiente los conceptos o variables en cuestión con la mayor precisión posible.

El diseño de estudio se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. El anteproyecto señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se han planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular.

El boceto es transversal, donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado, y el diseño.

3.2 Ubicación y tiempo de estudio.

La investigación se realizó en ciudad del Carmen, Campeche, en la escuela primaria federal “Ing. Ricardo Monjes López” T.M, C.C.T 04DPR663Z zona escolar 023, turno matutino, ubicada en la avenida camarón en el municipio de ciudad del Carmen, Campeche, con un horario de 7:30 am hasta las 12:30pm; está conformada por 13 maestros, 1 director, 1 bibliotecario, 1 maestra de cómputo, 1 secretaria.

La institución educativa se ubica en una zona urbana de la ciudad del Carmen, puesto que cuentan con los principales servicios como son: calles pavimentadas, agua potable, electricidad, correos, teléfono, telégrafo, centros comerciales, iglesias y centros de recreación.

La periferia de la escuela está limitada con una barda, tiene dos portones, uno es el principal que está enfrente de todo y ese es el acceso para todos los alumnos en la hora de entrada y de salida para los grados superiores (4°,5° y 6°) y el otro es un portón de color negro ubicado del lado izquierdo para la salida de los grados inferiores (1°,2° y 3°), están de igual manera los maestros de apoyo USAER, una de cada área (comunicación, aprendizaje, psicóloga y trabajo social.) también cuenta con la secretaria y apoyo de los conserjes.

La institución cuenta con 13 aulas para cada profesor dos de cada grupo a excepción de tercer grado que son 3 aulas (a, b y c), cuenta con la dirección, dos baños, una para niñas y otro para niños, tiene una cancha deportiva techada, por cualquier evento que surja se realiza ahí.

Cada aula de cada maestro cuenta con: pizarrón blanco, ventiladores, luz, mesas y sillas, un clima, y los demás adornos son por parte del maestro de acuerdo al aprendizaje.

3.3 Sujetos participantes, población y muestra.

Como apunta Tamayo (2018) la población es el conjunto de elementos que poseen las mismas características a estudiar.

Una vez que se definió cuál sería la unidad de análisis, se procedió a delimitar la población que fue estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

La población elegida fue 1 de la zona 023 que consta de 9 escuelas y fue la escuela “Ing. Ricardo Monjes López”. T.M con clave: “04DPR0663Z” en la escuela primaria que se encuentra en cd. Del Carmen, Campeche como objeto de estudio, se conformó con personal de la escuela perteneciente a la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Campeche.

En la presente investigación se trabajó como muestra con la escuela primaria dependientes de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Campeche, aplicándoles el instrumento al, maestros y personal de apoyo,

La institución se conformaba por 13 maestros,1 director, 2 secretarias, 2 conserjes siendo un total de 18 personas y por ende conformando el 100% de la población de estudio.

3.4 Instrumentos para acopio de información.

Desde la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptistas (2018), un instrumento de medición adecuado, es aquél que puede registrar datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

Por ello, y siguiendo el diseño de la investigación, en ésta se utilizaron dos instrumentos, el primero fue no exploratorio para la recolección de datos para la zona escolar de primera etapa y el segundo, fruto del análisis del primero, fue de tipo estructurado dirigido a la escuela en cuestión.

Esto fue así para atender la confiabilidad de un instrumento de medición porque ello se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, y la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Instrumento de medición uno: no estructurado.

El instrumento de medición no estructurado fue la primera herramienta metológica utilizada en este proyecto. Ésta tuvo las siguientes características:

En el encabezado, el formato cuenta con los logotipos institucionales, del lado derecho aparece el de la Universidad Pedagógica y a la izquierda el de la Secretaria de Educación del Estado.

En el formato del instrumento, aparece una breve introducción que invita al participante a resolver la entrevista, inmediatamente después, se encuentran las preguntas que fueron dirigidas al personal de la institución.

Constó de 8 preguntas en la modalidad de abiertas para que ellos se pudieran desenvolver mejor y cada pregunta iba soltando porque las preguntas se basaban de la información que tengo de chicho tema, porque se quería que verdaderamente señalaran cómo están viviendo día con día, en donde cada profesor iba contestando de forma sincera y honesta en la manera que se iban desenvolviendo en cada pregunta (ver anexo 1).

En ellas se puede mencionar si el personal y directivo tienen la disponibilidad de trabajar en equipo, cuáles son los factores que favorecen la organización, también si existen factores que dificulten esta misma organización, cuáles son las características que están presentes, de qué manera se manifiestan esas características y también que elementos teóricos y metodológicos deben ser proporcionados al personal

En ese cuestionario fue con la intención de obtener información previa a lo que se estaba explorando en la escuela para que ellos mismos me dijeran cuáles son las características que se tenía frecuentemente y de qué manera se manifestaban pero también hubieron preguntas donde ellos podían mencionar que factores lo impedían y de qué manera se presentaba lo cual dificultaba el trabajar en equipo dentro de la organización.

Instrumento de medición dos: estructurado.

Ese instrumento constó en su presentación con los logotipos del Estado y de la Universidad, una breve presentación del mismo, seguidamente con las instrucciones.

El cuestionario está dividido en tres secciones, consta de 5 preguntas de tipo y constan de 3 respuestas ya delimitadas, segunda consta de 3 preguntas y las respuestas que podían seleccionar eran más diversas en las cuales se enfocaban hacia los factores que favorecen y dificultan el trabajo en equipo y cuáles son las características que están presentes en la institución.

La tercera sesión se conformó con 3 preguntas en donde el participante tenía que ordenar del 1 al 3 lo que se le pedía de acuerdo a lo que él le daba importancia donde 1 es el más importante, 2 importante y la 3 menos importante.

En esta sección, las preguntas versaban sobre cómo se manifestaban las características de los equipos de trabajo en las actividades extracurriculares durante la práctica educativa de las escuelas de la zona, cuales son las características que se presentan en la escuela “Ing. Ricardo Monjes López” y que elementos teóricos y metodológicos deben ser proporcionados al personal de la escuela.

Cabe mencionar que para la elaboración de este cuestionario se tuvo que guiar con el primer cuestionario de conocimientos previos de los docentes.

3.5 Procedimientos.

Como ya se señaló, en esta investigación se utilizaron instrumentos de medición tanto no exploratorios como estructurados, esto fue así debido a que se cuidaba en todo momento que en la recolección de datos se reuniera los dos requisitos esenciales de la misma; la confiabilidad y la validez.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, y la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. (Benassini, 2020).

Por tal motivo, en la realización de esta investigación fue necesario contar con los siguientes datos:

Nombre del director, para la realización de oficios de información sobre la investigación, explicando objetivo de la misma y solicitando el permiso y facilidades necesarias para llevarla al cabo en la primaria.

Relación del personal de la institución educativa, para conocer la población con la cual se trabajaría.

Domicilio de cada escuela, para conocer su ubicación exacta.

Horario de trabajo, lo que permitiría asistir a una hora en que la mayoría del personal se encontrara.

Respuestas al instrumento y en la primera hoja se solicitan datos sociodemográficos, que servirán para los análisis que permitan la presente investigación.

En el trabajo de campo de este proyecto, se pudo constatar que en la recolección de datos, están implicadas tres actividades estrechamente relacionadas entre sí: a) seleccionar un instrumento de medición, b) la aplicación de dicho instrumento y c) preparación de las mediciones obtenidas para la codificación de los datos.

El instrumento se aplicó a los sujetos en forma individual, en el centro de trabajo, en diferentes momentos.

Al personal se le explicó que la información recabada serviría para una investigación y se le solicitó absoluta sinceridad a sus respuestas, como dato importante se les comunico que no era necesario poner su nombre.

Posteriormente a la aplicación del instrumento, se realizó la codificación y captura de los resultados, los análisis estadísticos pertinentes y por último la elaboración del informe final de investigación.

A la población sujeta a estudio se le explicó el objetivo de la investigación y la importancia de su participación, se puso particular énfasis en que la información recabada serviría para la realización de una investigación académica, sin fines de lucro y sin otro propósito que el que no fuera crecer en conocimiento.

Procedimiento para la aplicación del instrumento uno no estructurado.

Se le pidió al personal participante absoluta sinceridad a sus respuestas, por ello se les aseguró el anonimato en los instrumentos utilizados, por ello no era necesario poner su nombre.

Se solicitó previamente al director de la institución permiso para poder realizar este cuestionario durante la jornada laboral.

Después se organizó un calendario de los grados y grupos que se iban a atender para no perjudicar a los docentes y alumnos en sus actividades educativas.

Posteriormente se les notifico a los docentes que día y a qué hora se pasaría a cada aula de acuerdo a la organización del calendario, para que ellos se organizaran con su grupo de qué actividades deberían de realizar y así no tener dificultades e interrupciones al momento de las preguntas.

Al docente se le leía las preguntas y yo iba anotando sus respuestas y fue de esta manera que fue como obtuve los resultados debido a que la gran mayoría me brindó su apoyo pero hubo también la descortesía ya que me estaban diciendo cosas que no venían con del trabajo o bien se burlaban.

El trato fue muy apático o bien simplemente contestaron por cumplir debido a que no escuchaban detenidamente las cuestiones, por la otra parte de los maestros fue que la gran mayoría reflexiono las preguntas y me decían que es muy

real e interesante el tema ya que es una realidad que se vive en la escuela, también fueron muy sinceros de acuerdo a todo lo que se anotó en el instrumento en que se anotaban sus respuestas y hasta con ejemplos me lo explicaban.

Se dieron cuenta de igual manera que la gran mayoría de las respuestas es lo que le falta a la escuela ay no hay buen trato con los demás compañeros, que no existe una buena comunicación. Los maestros opinaron que están conscientes de que no hay trabajo en equipo en el plantel.

Posteriormente al revisar sus respuestas se sacó una moda para que posteriormente se realice el siguiente cuestionamiento y de acuerdo a las respuestas que tenían mayor frecuencia fueron las que se tomaron en cuenta ya para poder formular las preguntas más pertinentes en la. investigación debido a una visión previa del tema.

Procedimiento para la aplicación del instrumento dos estructurado.

Para aplicar el segundo cuestionario se pido con anticipación al director del plantel permiso con anterioridad como se hizo la primera vez para no tener inconvenientes en las actividades del alumnado en donde también se organizó un calendario para organizar mejor las respuestas de los docentes.

Posteriormente se pasó a cada aula como ya estaba previamente organizado y ahora los docentes iban leyendo detenidamente las preguntas y marcaban las respuestas.

En cada aula se quedó como de 10 a 15 minutos por si algún docente tenía dudas con respecto a la pregunta o bien en la manera de responder y pues se les apoyaba diciendo de cómo lo harían o bien se les explicaba de formas más sencilla

para que entendieran mejor la pregunta. Posteriormente me entregaban el cuestionario.

De esta manera fue como fui obteniendo respuestas del cuestionario y las respuestas las represente en gráficas para obtener el resultado más representativo

CAPITULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan los resultados de la investigación de campo que se realizó para la consecución de los objetivos de la misma. Como primera instancia, se mostrarán resultados, inmediatamente se expondrá la discusión de ellos, seguido el de las conclusiones con las respectivas recomendaciones.

4.1.- Resultados.

Después de haber realizado la investigación de campo a través del levantamiento de datos de primera fuente, para identificar la importancia del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares en la población sujeta estudio fue necesario para elaborar un cuestionario de 10 reactivos para la recolección de datos, los cuales permitieron corroborar la hipótesis de investigación.

El instrumento fue validado mediante una muestra piloto, al principio se aplicó un cuestionario abierto que mostró diversas dificultades en los datos, por lo tanto, se decidió reestructurarlo a respuestas cerradas a partir de la información proporcionada. Una vez realizadas las adecuaciones se aplicó al personal de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López” de ciudad del Carmen, Campeche, 12 docentes, director y una secretaria. Del total de los encuestados fueron 11 mujeres y 3 hombres, donde es 1 director, 1 secretaria y 12 docentes.

Para identificar cómo se relacionan las preguntas del cuestionario con los objetivos específicos se presenta la siguiente tabla:

Tabla 2. Ítems del cuestionario.

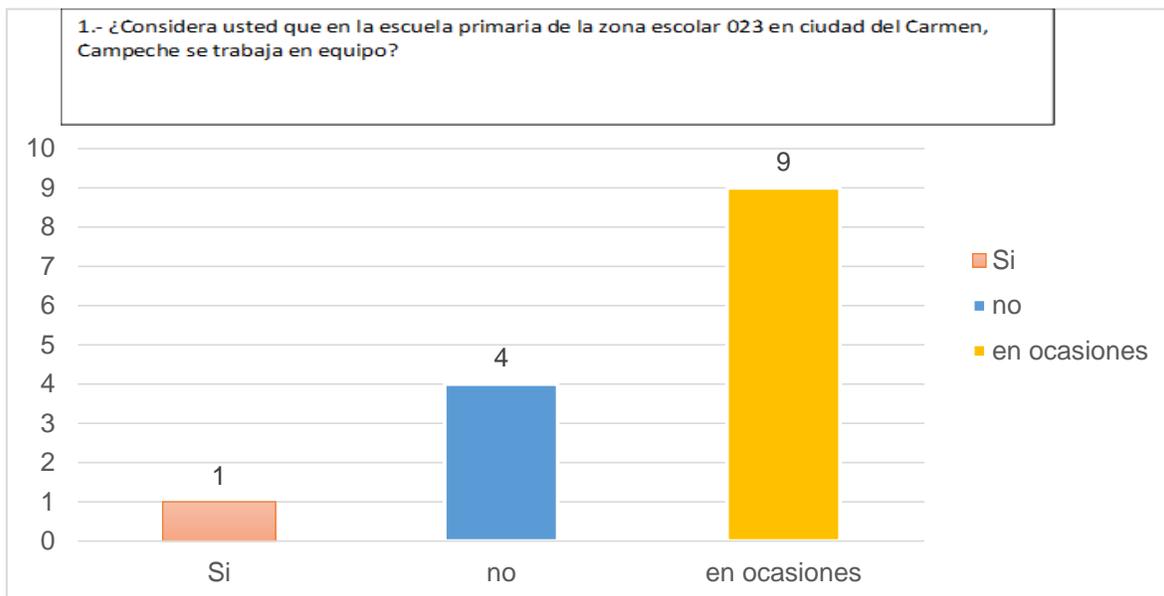
Objetivos específicos	Ítems
<ul style="list-style-type: none"> Identificar como se manifiesta las características del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López” para fortalecer las acciones de los docentes 	1, 2, 3 Y 4 5 y 6
<ul style="list-style-type: none"> Señalar las características del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares que son necesarias para mejorar la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López”. 	10
<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar al personal de escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche los elementos teóricos y metodológicos del enfoque trabajo en equipo en las actividades extracurriculares. 	7, 8 y 9
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las características del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares que están presentes en el desarrollo organizacional en la primaria “Ing. Ricardo Monjes López”, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche 	

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario de opción múltiple constó de 10 preguntas que responden a los objetivos específicos de la investigación, tiene la intención de conocer cómo los docentes trabajan en equipo en la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López”, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche.

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos a través de gráficas de barras; el cuestionario fue aplicado a 13 docentes y 1 director, es decir, un total de 14 participantes; la información de los datos se da a conocer tanto en frecuencias como porcentajes.

Figura 1. Trabajo en equipo

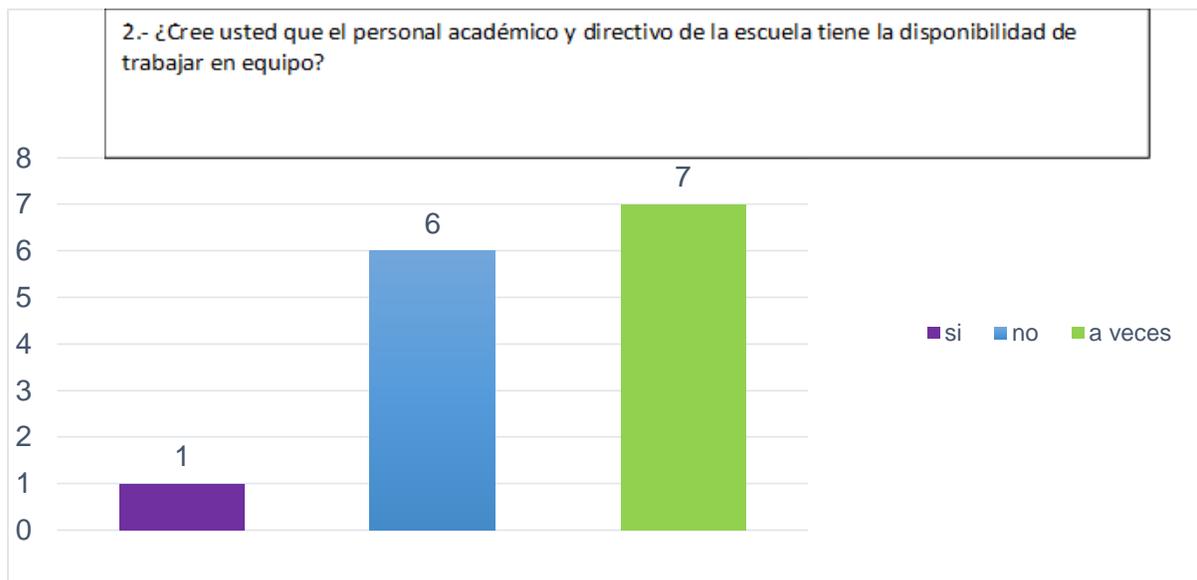


Fuente: Elaboración propia.

De los 14 encuestados, 9 (64%) dijeron que en ocasiones se trabaja en equipo, pero no de la forma respetuosa, sino que discutiendo o bien peleando, las comisiones son distribuidas por otro docente, debido a que el director no tiene liderazgo para asignar lo que les corresponde a los profesores, cada quien ejecuta sus acciones como mejor le convenga y mejor le parezca.

Cuatro participantes (29%) señalaron que no existe trabajo en equipo porque están más conscientes de cómo actúan los demás y saben que no existe comunicación y un buen ambiente de trabajo, por otra parte, un profesor (7%) aseguró de que sí existe trabajo en equipo, pero no de la forma adecuada, sin embargo, se logra sacar el trabajo adelante, aunque cada uno hace lo que hace a su manera.

Figura 2. Disponibilidad de trabajar en equipo



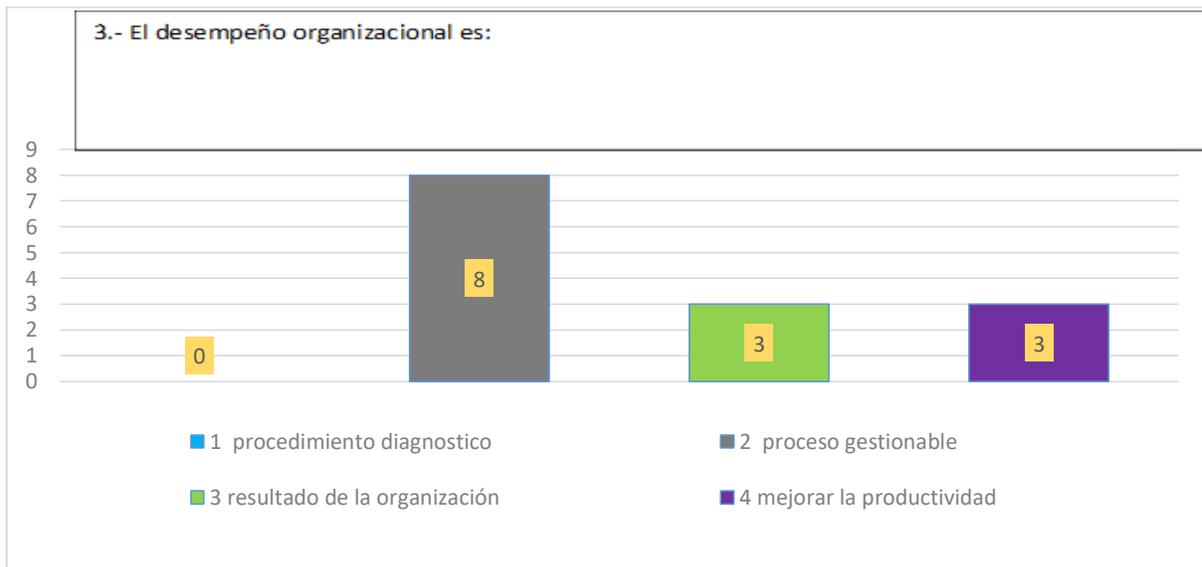
Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta con respecto a que, si el personal académico y directivo de la escuela tiene disponibilidad de trabajar en equipo, 7 profesores (50%) dijeron que a veces, este dato corresponde a la mitad de la institución del personal que lo mencionó, aquí se destaca el área de los maestros con mayor antigüedad y los que tienen ideas innovadoras para trabajar.

Seis docentes (43%) dijeron que no existe buena disponibilidad entre los compañeros a la hora de trabajar en equipo, mientras que uno que representa al 7% señaló que, si hay disposición, este dato es muy bajo.

Menos de la mitad del personal afirman la ausencia de la integración como equipo, estos indicadores permiten inferir que en la escuela posiblemente exista apatía, tensión y desintegración entre los docentes.

Figura 3. Se entiende por desempeño organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3, se señala lo que cada docente identificó como desempeño organizacional, 8 (57%) indicaron que es un proceso gestionable, este concepto se refiere cuando las acciones se solicitan con muy buena comunicación explicando lo que hace falta para mejorar en las actividades.

Entre las competencias que marca la respuesta se destaca: el talento, el ambiente de organización y los resultados esperados de la productividad, sin embargo, no hay congruencias con las respuestas anteriores con respecto al ambiente cuando se trabaja en equipo.

La comunicación es otro factor en el desempeño organizacional, en respuestas anteriores se mencionó que del director no trabaja en equipo con los docentes, delega disposiciones de organización en otra persona.

Continuando con el análisis, 3 que representan el 21 %, respondieron que es el resultado de organización en función al desempeño de los integrantes, se infiere

que existen grupos que se forman por afinidades, es decir, docentes que se llevan bien, excluyendo a los demás del equipo.

Por último, 3 docentes (21 %) indicaron es una forma de trabajar para mejorar la productividad, esta frase se refiere que el grupo aporta ideas nuevas y se busca lograr el lograr los propósitos y las metas compartidas, sin embargo, al revisar las respuestas se identificó que corresponden a los que tienen mayor antigüedad, también son muy unidos.

Los datos permiten inferir que debido a su experiencia dejen ver lo que funciona y lo que no. Además, privilegian el trabajo para resolver los problemas, imprevistos o retos de la escuela.

Figura 4. Desempeño organizacional

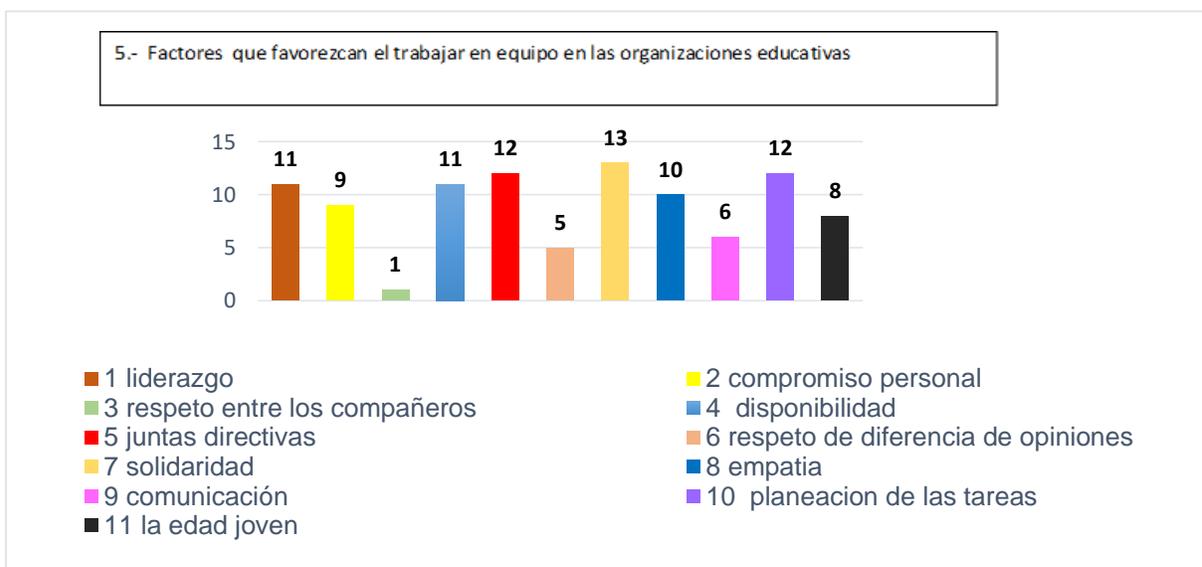


Fuente: Elaboración propia.

Como se vio en el desarrollo bibliográfico de esta investigación, el desempeño de una organización como un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización

Al respecto, en esta pregunta los 13 docentes y el director (100%) contestaron de manera afirmativa. Todos reconocen la importancia del trabajo en equipo y la buena organización de la escuela, sin embargo, en las preguntas anteriores los datos indican que no existe el trabajo en equipo en la escuela primaria primaria "Ing. Ricardo Monjes López", de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche.

Figura 5. Factores que favorecen el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia.

Al cuestionar a los docentes ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que favorecen el trabajo en equipo en las organizaciones educativas? Marcaron distintos aspectos, en la figura 5 se destaca lo siguiente: solidaridad con 13 respuestas (93%), liderazgo y disponibilidad con 11 (79 %).

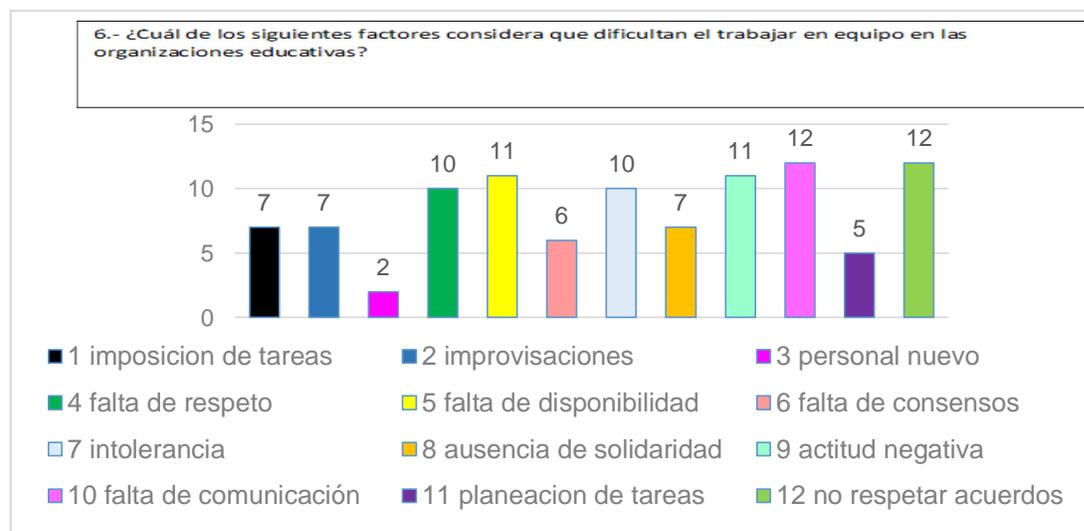
Por otro lado, en cuento a las juntas directivas y planeación de las tareas; obtuvieron 12 (86 %), empatía 10 (71 %), 9 (64 %) eligieron compromiso personal, 8 (57 %) edad joven, los indicadores con menos respuestas fueron comunicación

con 6 (43 %), 5 (36 %) el respeto de diferencia de opiniones y uno (7 %) marcó el respeto entre los compañeros.

Los datos anteriores destacan con mayor frecuencia las características de solidaridad, liderazgo, planeación de tareas, disponibilidad, juntas directivas y empatía, son rasgos que reconocen que no existe en la institución por parte del personal académico.

Si comparamos dichos datos con lo contestaron en las preguntas anteriores, los docentes reconocen que estos aspectos son necesarios pero que hay ausencia o no se refleja en su escuela.

Figura 6. Factores que dificultan el trabajar en equipo



Fuente: Elaboración propia.

La figura 6 muestra los factores que dificultan el trabajo de equipo en la organización educativa. En esta pregunta se les presentaron 12 opciones.

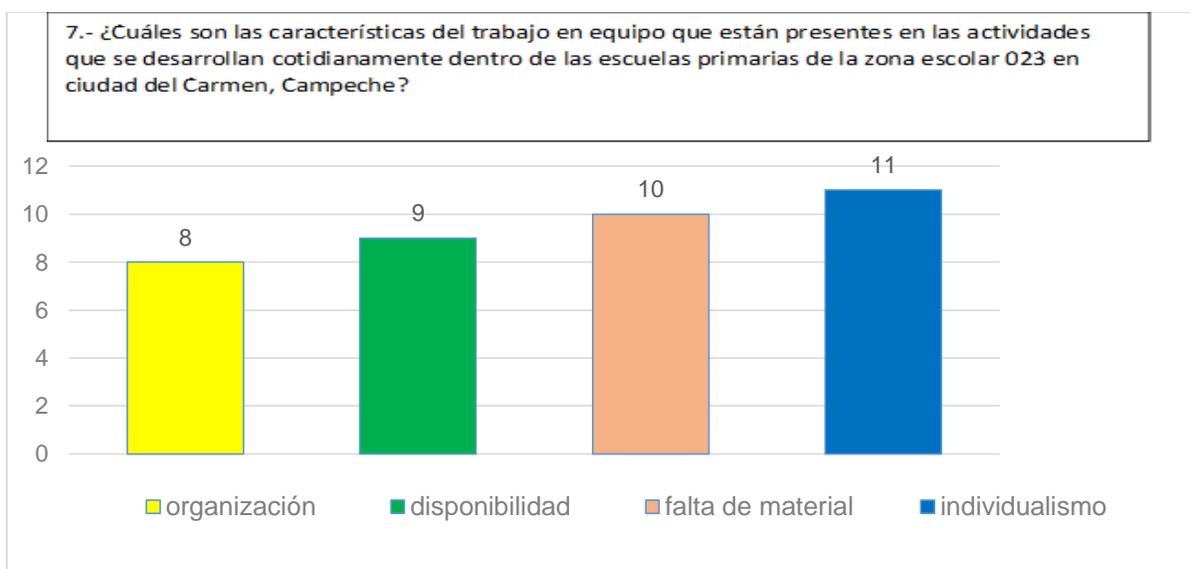
Los 14 participantes señalaron diversos aspectos, 12 (86%) marcaron la falta de comunicación y toma de acuerdos, 11 (79 %) la falta de disposición y la actitud negativa, 10 (71%) la falta de respeto y la intolerancia, 7 (50%) la imposición de

tareas, improvisaciones y la ausencia de solidaridad, 6 (43 %) mencionaron las improvisaciones y sólo 2 (14%) señalaron el personal nuevo.

Las que más destacaron fueron la falta de comunicación, toma de acuerdos, la actitud negativa y la falta de respeto que existe en la mayor parte de la institución.

Sin embargo, tomando en cuenta datos anteriores sacan adelante las acciones, pero no existen estas características de un verdadero trabajo en equipo.

Figura 7. Características del trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7, se presentan datos de otras características del trabajo en equipo que afectan el trabajo cotidiano de la escuela. En el reactivo 7 se les presentó 20 opciones para que los maestros marcaran los que más se manifiestan.

En la gráfica antes señalada, sólo se muestran cuatro aspectos que fueron los más destacados. De los 14 participantes 11 mencionaron el individualismo, 10 (71%) la falta de material, por parte de la dirección no se proporciona lo que hay en la escuela, por otro lado, no se gestiona para conseguirlo.

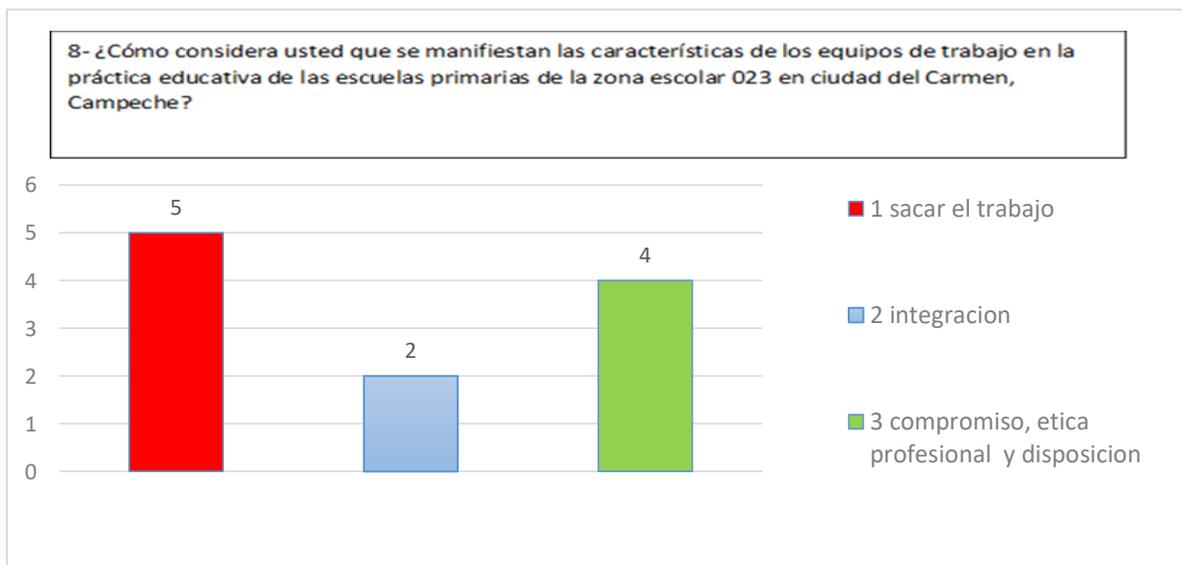
Nueve (64 %) indicaron la disponibilidad de los maestros, con estos datos se infiere que no existe disposición del personal, 8 (57 %) mencionaron la falta de organización, entonces reconocen que se les dificulta lograr acuerdos, tomar decisiones, consensuar las actividades a desarrollar y la falta del liderazgo.

Figura 8. Características de los equipos de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8, se muestran datos de cómo se manifiesta las características del trabajo en equipo en la práctica educativa de los docentes. En este reactivo se les presentaron siete opciones en donde sólo tenían que marcar tres.

En la gráfica sólo se indica las respuestas que más se destacaron. De los 14 participantes, 5 (36%) dijeron sacar el trabajo como se pueda, aquí más que nada

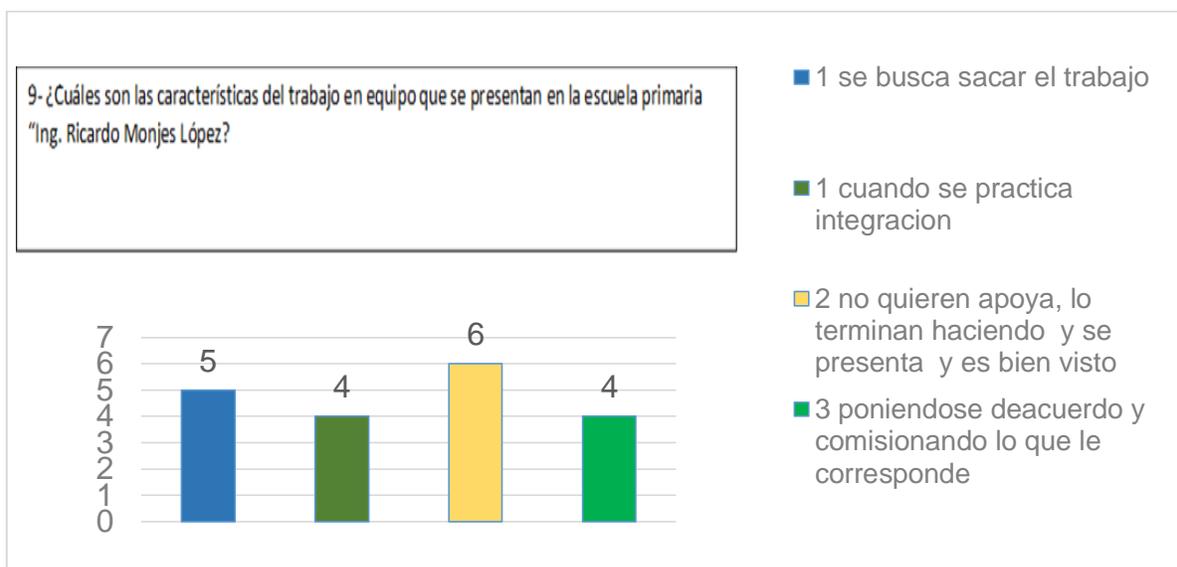


es resolver la situación que se presenta.

Cuatro docentes (29%) respondieron compromiso, ética profesional y disposición, lo cual es congruente con el dato anterior, se cumple, aunque no existe el trabajo en equipo, la disposición sólo se refleja en lo individual. Dos (14%)

mencionaron la integración, lo cual se da cuando se forman para trabajar y esto es sólo por afinidades.

Figura 9. Características del trabajo en equipo.



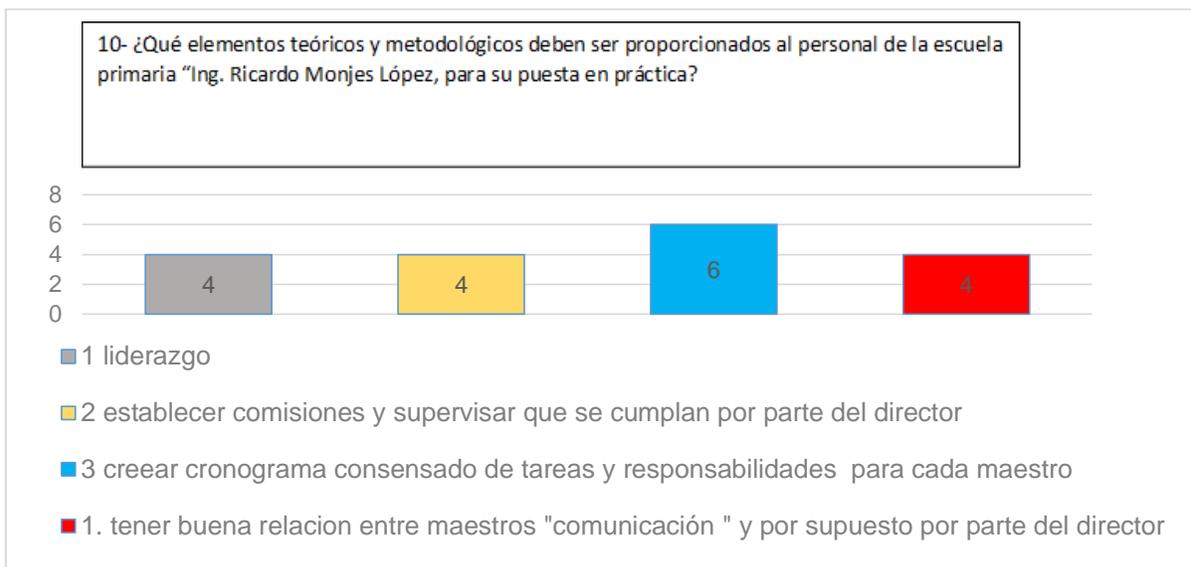
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 9, se observa cuatro de las siete opciones que integró la pregunta nueve, es una pregunta directa que solicita cuáles son las características del trabajo en equipo en la escuela primaria.

En ese punto se destaca que, de los 14 docentes, 6 (43%) manifestaron que no quieren apoyo, ellos cumplen con entregar lo que se les solicita y es aceptado por el director, 5 (36%) indicaron que se busca sacar el trabajo, 4 (29%) que se practica la integración, de igual manera 4 respondieron que se toman acuerdos.

Ninguno de los docentes señaló la disposición del personal, las actividades que se realizan e ideas innovadoras, sin embargo, los datos anteriores son muy bajos, lo que permite inferir que predomina el individualismo, el personal docente cumple con las acciones establecidas, resuelven las problemáticas en la institución, aunque no sea en trabajo de equipo.

Figura 10. Elementos teóricos y metodológicos



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 10, muestra los elementos teóricos y metodológicos que se deben de tomar en cuenta o deben ser brindados y proporcionados en la institución, en esta pregunta se presentaron siete opciones, de éstas los docentes marcaron tres, enseguida se darán datos de cuatro que predominaron: 6 profesores (43%) señalaron que se debe crear un cronograma de tareas y responsabilidades para que se vean reflejado en parte el cumplimiento de cada docente, 4 (29%) dijeron e liderazgo para trabajar en equipo, con igual frecuencia 4 mencionaron que se establezcan las comisiones y supervisión de ellas y otros 4 marcaron tener buena relación entre maestros, comunicación y que estos aspectos sea recíproco por parte del director.

Ningún docente marcó las otras tres opciones que se refieren a organizar cursos de capacitación sobre el trabajo en equipo y el desempeño organizacional, realizar conferencias y simposios sobre organización y liderazgo en el trabajo,

conocimiento de estrategias de trabajo en equipo y metodologías para conocer el funcionamiento del trabajar en equipo.

Los datos indican que menos de la mitad del personal reconocen que los conocimientos teóricos metodológicos que necesitan se enfocan hacia la buena relación entre los docentes, sobre todo en la comunicación que se practica. Además, sólo cuatro señalaron el liderazgo, lo cual es importante en el director de la escuela.

4.2 Discusión.

Las respuestas aplicadas a los docentes permiten verificar la falta de trabajo en equipo en la escuela “Ing. Ricardo Monjes López”, T.M. ya que al aplicar los cuestionarios la investigadora observó algunas actitudes inadecuadas como apatía, burlas y risas, otros contestaron por cumplir, pero no leían detenidamente las cuestiones. Sin embargo, la mayoría brindó su apoyo.

Se puede decir que en la población estudiada los participantes contestaron con sinceridad, el personal docente reconoció que hace falta el trabajo en equipo, cumplen con las acciones que se encomiendan, pero no se está dando la integración, la comunicación y la toma de decisiones que menciona Pierro (2015) como características esenciales de los verdaderos equipos de trabajo.

Entre otras respuestas llama la atención al señalar que tampoco existe buen trato entre los docentes, el respeto y la empatía son parte de las características que debe prevalecer entre los integrantes.

Cuando no existen estos elementos no puede haber un buen ambiente y, por lo tanto, se trabaja sólo por cumplir para evitar dificultades con la autoridad, en este caso el director.

Los datos indican también que en la escuela hay actividades que se organizan mejor de manera individual que trabajando en equipo. Mendoza (2012) menciona que, aunque las personas tengan tareas específicas a realizar, en el trabajo de equipo los integrantes deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.

Los docentes de esta escuela pueden sentirse autosuficientes, pero actualmente para mejorar el desempeño organizacional se requiere trabajar en equipo, aunque cada quien desempeñe un rol distinto es importante la integración, el compromiso, comunicación y que tomen decisiones.

Con base en los resultados obtenidos, se puede mencionar que en la escuela existe apatía y resistencia al cambio, no existe comunicación, Carreño (2011) señala que para hacer equipo de trabajo es indispensable interactuar y compartir información entre el personal. Lo cual no es posible si los integrantes tienen una formación y experiencia profesional similar por lo que más que complementarse se solaparían (Arias Galicia, 2018).

Como se encontró en la investigación bibliográfica (plasmado en este documento en el apartado de marco teórico, Antúnez (2014) señala que los equipos de trabajo no tienen complejos, pero esta característica también se refleja en el ambiente de la escuela.

En la población sujeta a estudio se observó tal nivel de complejidad que difícilmente va a ser posible si los docentes no reflexionan y se integran como equipo. Para que esto se logre en el centro de trabajo es necesario lo siguiente:

- Solicitar a un departamento o áreas especialidades profesionales ayuda teórica metodológica para aprender a trabajar en equipo.

- Cambiar su forma de organización y tomar decisiones asertivas.

No vale recurrir al equipo de trabajo simplemente porque está de moda o es la técnica y/o herramienta administrativa más eficiente para lograr resultados óptimos probados en el sector empresarial.

Este estilo de trabajo propicia muchas bondades y con ello eleva la posibilidad de ser eficientes a la hora de dirigir una organización específica, además de propiciar el desarrollo fundamental entre sus órganos como la responsabilidad, la lealtad el compañerismo, entre otros. (Armengol, 2016).

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de las tareas recomendadas, así como también que responda a los resultados finales y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Queda claro que en las instituciones públicas se presenta la complejidad de cada miembro, se manifiesta porque cada uno de ellos domina un área determinada en la organización. Arias Galicia (2018) menciona que las características más importantes en los equipos de trabajo son: coordinación, comunicación, confianza y compromiso. Sin embargo, de acuerdo a los resultados sólo se pudo identificar la confianza y compromiso de manera unilateral, lo docentes contestaron que lo que interesa es cumplir con las acciones y que el director se los acepta con tal de solucionar los problemas cotidianos.

Cuando logran trabajar en equipo en ciertas ocasiones se organizan con libertad excluyendo a otros docentes. Dentro de ciertos márgenes el equipo toma sus propias decisiones sin solicitar opinión de demás.

Como se vio en el presente documento y se constató en la investigación de campo correspondiente, existen diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo. En el primero los integrantes responden en conjunto, mientras que en el segundo cada persona responde individualmente.

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios) en cambio en el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

En el grupo de trabajo cada docente puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión y dedicación).

En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre los integrantes. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

Los datos permiten inferir que tal vez algunos docentes ven en los equipos de trabajo una amenaza a su posición o que pueden invadir sus áreas de competencia. Por ello, tratan de boicotarlos o al menos de no prestarles el apoyo necesario. Puede que no se trate de un rechazo directo, evidente, pero sí de un enfrentamiento silencioso, sutil, que puede resultar muy dañino, no facilitándole la información necesaria.

Antúnez (2014) menciona que, en muchas organizaciones, los equipos de trabajo no cuentan con la simpatía de la organización, para que esto sea posible deben contar con el apoyo visible de los niveles superiores, tener claro que no son

el resultado del capricho de un jefe cualquiera, sino que responden a una nueva visión de la organización del trabajo dentro del ámbito laboral que prevalece en México.

Para la selección de personas con capacidad para trabajar en equipo hay que tener en cuenta algunas peculiaridades de su personalidad. Es preferible, que sean diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas.

Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento - cada persona aporta cualidades diferentes. Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos.

Resulta interesante ofrecer a sus miembros cursos de formación sobre el trabajo en equipo (coordinación, toma de decisiones, responsabilidades, desarrollo de las reuniones, funciones del líder).

El equipo tiene que tener muy claro cuál va a ser su función, qué objetivos se le demandan. Estos deben ser: motivadores, objetivos exigentes pero alcanzables, medios necesarios (técnicos y humanos), el tiempo asignado a las tareas o proyectos, metas compartidas, organización y liderazgo.

Todo equipo necesita un dirigente, una persona que lo dirija, que se ponga al frente del mismo. El jefe puede ser simplemente eso, un jefe, o puede ser algo más, un auténtico líder. La diferencia básica entre ambos conceptos radica en el origen de la autoridad que ejercen.

- El jefe recibe su autoridad de la posición jerárquica que ocupa: la escuela lo ha colocado al frente del equipo.
- El líder recibe su autoridad del propio equipo: diversos factores (carisma, personalidad, entrega, energía, etc.) le permiten ganarse el apoyo de sus colaboradores.

El desempeño de un equipo de trabajo puede mejorar notablemente cuando al frente del mismo se encuentra un auténtico líder. Por otra parte, si dentro de un equipo el jefe y el líder son distintas personas se puede producir una dualidad de mandos, cada uno caminando en una dirección diferente.

Otro aspecto que hay que tener presente es cuando el equipo adopta decisiones de forma colectiva, éstas suelen ser más extremas, es decir, se asumen retos que las que adoptarían individualmente sus miembros. Sin embargo, hay que evitar realizarlo de manera ligera. Se recomienda estar convencidos de las propuestas y de las posibles consecuencias que se deriven de ellas.

En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, lo que en si no tiene mayor importancia ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas surjan ocasionalmente roces.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente el director, están obligados a velar porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

La motivación es otra característica importante para el logro de los propósitos educativos, la organización debe conseguir que el equipo esté motivado si quiere

que rinda al máximo y para ello no es suficiente con que lo estén algunos de sus miembros y otros no.

La escuela debe evaluar con regularidad el rendimiento del equipo de trabajo porque la retroalimentación no va dirigida únicamente a premiar o castigar, sino especialmente a detectar posibles deficiencias y poder tomar las medidas correctoras oportunas.

Además, esto permite al equipo tener cierta idea de cómo percibe la organización su desempeño. De esta manera se consigue que el equipo sepa a qué atenerse y se evitan posibles malos entendidos.

El evaluador no se debe limitar a comunicar el resultado de su evaluación, sino que debe reunirse con el jefe del equipo y explicarle el porqué de la misma. Entre ambos acordarán unos programas de posibles mejoras a introducir en el grupo y fijarán un sistema de seguimiento.

No obstante, esta evaluación no va dirigida exclusivamente al jefe del equipo, sino que éste debe compartir los resultados de la misma con el resto de colaboradores. El resultado de esta evaluación se tomará en cuenta a la hora de fijar una gratificación extraordinaria para el equipo. Por otra parte, dentro del equipo el jefe deberá evaluar el rendimiento de sus colaboradores.

El éxito de un equipo no es resultado de la buena suerte ni de la casualidad. Detrás de este éxito se encuentran una serie de factores que lo hacen posible. Lo que sí puede ocurrir es que cuando un equipo comienza funcionando mal termina fracasando, ya que resulta difícil corregir los vicios iniciales, especialmente a medida que va transcurriendo el tiempo.

De ahí la importancia de dar apoyo al equipo en los momentos iniciales para que se vaya soltando y vaya adquiriendo experiencia. Hay que evitar que el equipo de trabajo se pueda estrellar tan sólo comenzar a funcionar ya que el daño resultante puede ser difícil de superar.

El jefe del equipo de trabajo debe tratar de ganarse el apoyo de sus colaboradores ya que esto permite una mayor cohesión dentro del grupo, gente más involucrada, más motivada, etc. Para esto es necesario una serie de requisitos; dar ejemplo, dispensar un trato correcto, crear un ambiente de trabajo agradable, no adoptar actitudes déspotas, dictatoriales, etc. No obstante, lo anterior no va reñido con mantener la disciplina necesaria, con ser exigente con las actuaciones y con ejercer la autoridad cuando sea conveniente.

Por ello se puede decir que el Trabajo en Equipo es un estilo que, bien implementado, propicia el desarrollo de toda organización, teniendo en cuenta sus ventajas y sus desventajas. Por otra parte, ayuda a mantener un orden ideal en el proceso de dirección de una empresa, así como logra una mejor organización entre los integrantes.

4.3. Conclusiones.

Después de haber expuesto los resultados de la investigación con su respectivo análisis, en lo que respecta a la pregunta general que guio el estudio ¿cuál es la importancia del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares que se desarrollan cotidianamente dentro de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche ?, se concluye lo siguiente:

No se encontraron características suficientes del trabajo en equipo entre el director y los docentes, el único elemento identificado es la responsabilidad y el cumplimiento de las tareas cotidianas, los cuales se realizan de manera individual y para cumplir con las tareas cotidianas.

Por ello, se concluye también que se logró el objetivo general: identificar las características del trabajo en equipo en las actividades extracurriculares que están presentes en la actividad que se desarrollan cotidianamente en la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche.

De igual manera se lograron los propósitos específicos, se pudo identificar que los docentes están conscientes de la forma como laboran en su escuela, tienen compromiso y responsabilidad en las tareas cotidianas, pero reconocen que les hace falta elementos para trabajar en equipo, los cuales deben de tomar en cuenta para mejorar, eliminando el individualismo.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere tiempo, es un proceso que requiere desarrollar habilidades, capacidades, valores y actitudes necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Tomando en cuenta los datos recabados, se acepta la hipótesis de investigación: El trabajo en equipo de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López, de la zona escolar 023 de ciudad del Carmen, Campeche presenta inicios de las características del trabajo en equipo.

Esto es así porque no se identificaron características suficientes para determinar que existe organización, comunicación, empatía, respeto, toma de

decisiones, motivación, entre otros, como elementos presentes en un trabajo de equipo.

Se puede asegurar que el personal de la escuela sujeta a estudio se caracteriza por ser individualistas, porque la falta de material, la disponibilidad de los docentes y la falta de organización, en lo cual se reconoce que dificulta lograr los acuerdos, tomar decisiones, consensuar las actividades a desarrollar por la misma falta de liderazgo.

Así mismo se puede describir que los docentes no quieren apoyo, que ellos mismos pueden cumplir con lo que se les solicita y tiene mayor respaldo debido a que se lo permite el director, se menciona que se ponga en práctica la integración y la toma de acuerdos para llegar al mismo fin.

Dentro de la practica educativa se puede decir que los docentes sacan el trabajo como pueden. Otros mencionan por la falta de compromiso, ética profesional y disposición, ya que no existe el trabajo en equipo y todo es congruente con todo lo antes mencionado.

El trabajo en equipo requiere una buena organización, comunicación, contar con los recursos (académicos, técnicos, materiales y humanos), liderazgo, cohesión entre los miembros, objetivos claros y compartidos, motivación, distribución de roles, toma de decisiones, mediación, compromiso, responsabilidades, entre otros.

El trabajo en equipo es una herramienta indispensable en las instituciones para la buena organización de las escuelas, existe teoría suficiente que explica que puede mejorar el desempeño de los docentes si todos los miembros toman decisiones en conjunto, asuman retos donde todos se comprometan y cumplan con

sus roles, ante situaciones difíciles se apoyan y se motivan para el logro de los propósitos educativos.

4.4 Recomendaciones.

Con base en los resultados obtenidos, y después de haber analizado los hallazgos con la teoría, se presentan las siguientes recomendaciones:

De acuerdo a la pregunta general de esta investigación, se busca dar solución a dicha problemática debido a que existen muchas características que se encuentran presentes en el desempeño organizacional de la escuela en donde se puede mencionar el individualismo, la falta de material, la disponibilidad de ellos compañeros docentes y la falta de organización , lo cual dificulta lograr los acuerdos , también podemos mencionar que los docentes no quieren el apoyo y que ellos mismos pueden sacar el trabajo adelante y que en parte influye por el respaldo que les brinda el director de la escuela y ellos sacan el trabajo como puedan.

¿Cómo esta propuesta que tengo soluciona el problema?

Si se soluciona debido a que planteo diversas charlas, conferencias, campañas informativas, con el énfasis de capacitar a todo el personal docente, en el cual hago reflexionar, sensibilizo sobre las buenas prácticas administrativas de productividad y trabajo en equipo, en donde también capacito a todo el personal independientemente de su nivel y área sobre los temas de trabajo en equipo en donde se haga notar la capacitación y habilitación sobre los temas de productividad y trabajo en equipo.

Cada una de esas platicas, conferencias se realizan cada semana dentro de la escuela "Ing. Ricardo Monjes López" miércoles o viernes o inclusive se pide a la autoridad educativa SEDUC o bien ella designa como ha visto las incomodidades de dicha situación, brindar la capacitación adecuada para manejar la problemática que nos mande a un miembro o miembros que estén capacitados a dar este tipo de conferencias y no solo a una escuela capacita si no a que son todas la de la zona escolar o bien a nivel estatal o nacional que igual ellos se organizan para dar estas pláticas en donde se pueden abarcar diversos temas como:

- Negociación y resolución de conflictos.
- Toma de decisiones y análisis de problemas.
- Liderazgo.
- Taller de comunicación efectiva.
- Supervisión de personal.
- Negociación y resolución de conflictos.
- Toma de decisiones y análisis de problemas.
- Taller de comunicación efectiva.
- Mejoramiento del clima laboral.

Se puede mencionar también que el sindicato de maestros SNTE también proporciona ayuda al brindar platicas, talleres o conferencias en donde se proporciona revistas, libros, trípticos, etc., o bien también se hacen dichas reuniones de manera virtual en donde cada municipio, zona escolar o comunidad es la que se trabajara mandan el link para ingresar a la plataforma y recibir dicha información para ir erradicando poco a poco estas dificultades

Al igual se gestiona por otras autoridades del municipio que nos brinden capacitación por parte del DIF u otras instituciones que nos permitan la sensibilización a cada uno de los miembros de la escuela para mejorar y trabajar mucho mejor dentro y fuera de la escuela.

También se puede organizar de forma virtual todas estas conferencias, ya que ahora es de mucho más demanda los “temas virtuales” en donde cada miembro de la institución se puede agregar al link o mejor dicho el registro de cada una de las personas para que igual se manden las evidencias de los trabajos que se piden, para llevar un mejor control de dichas actividades que le proporcionan a la escuela.

Para llevar a cabo ese taller o conferencia y así poder trabajar no solo en una escuela si no con varias debido a que se comparten más experiencias y momentos que se pueden repetir en varias instituciones, apoyar con lo comentado y dar solución al problema, temas que se pueden abarcar y con su diferencia de tiempo son:

Tabla 13 Temas virtuales

Curso	Duración
Negociación y resolución de conflictos	15 hrs.
Toma de decisiones y análisis de problemas	15 hrs.
Liderazgo	15 hrs.
Taller de comunicación efectiva	15 hrs

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Temas presenciales.

Curso	Modalidad
supervisión de personal	presencial
negociación y resolución de conflictos	presencial
toma de decisiones y análisis de problemas	presencial
liderazgo	presencial
taller de comunicación efectiva	presencial
mejoramiento del clima laboral	presencial

Fuente: Elaboración propia

¿La propuesta que estoy realizando contiene estrategias, acciones específicas para solucionar el problema?

Debido a que con las actividades como son charlas, conferencias, campañas informativas, con el énfasis de capacitar a todo el personal docente, en el cual hago reflexionar, sensibilizo sobre las buenas prácticas administrativas de productividad y trabajo en equipo el personal coopere unos con otros, intercambien información, enfrente, discutan o debatan las diferencias y cambios de intereses personales para el bien de todo el equipo.

Por ello mismo se indica que los miembros compartan sus conocimientos y experiencias, que se apoyen entre ellos mismos, lo cual lleva a tener mayor productividad y motivación.

Si es virtual igual se comparten los intercambios de experiencias e intereses ya que en los temas que se imparten de acuerdo a cada sesión se les pide a que hagan una crítica constructivamente el trabajo de 1 o 2 compañeros de como realizo dicha actividad de acuerdo a la tarea que dejaron o bien en las actividades planteadas hacen que el docente reflexione sobre vivencias y que ha hecho para

darle solución o como saco dicho dificultad o trabajo de acuerdo a la situación que se vivía en ese momento.

También se menciona que exista competencias entre los mismos integrantes, diferencia de roles, el tiempo que se les tiene asignado para las tareas, objetivos y metas adecuadas en la realidad, independientemente de las estrategias que ayuden a cumplir con lo programado.

¿Cómo contribuyo con mi propuesta para que el problema sea superado en el futuro en otras entidades, primarias, secundarias, privadas, realmente lo contribuyo?

La manera en la que contribuyo con mi propuesta de dicho problema es que se vea desde otros enfoques, diseñar nuevos instrumentos y aplicar técnicas que puedan proporcionar información sobre el trabajo en equipo, ampliando el conocimiento que permita tomar acciones que ayudan al colectivo docente a mejorar su desempeño en donde se tenga ambientes de trabajo más agradables que permitan y desarrollen el logro de los propósitos educativos que dichamente con anterioridad se han propuesto y sea mayor su eficacia.

Debido a que el trabajo en equipo efectivo requiere capacitación y una comprensión de lo que implica alentar el buen desempeño del equipo. La colaboración es una parte vital tanto de tu vida personal como de tu carrera profesional, por lo que aprender a desarrollar el equipo y sobre la cultura organizacional podría ser un gran comienzo para un futuro gratificante.

Las habilidades de trabajo en equipo pueden ser naturales, pero también son algo que puedes perfeccionar. Una vez que comprendamos la psicología de las personas y los grupos, podemos comenzar a utilizar los equipos a tu favor.

El trabajo en equipo puede fomentar la innovación y la moral mediante la implementación efectiva de un entorno de equipo y fomentar la resolución de problemas.

No importa dónde te encuentres en la vida, el trabajo en equipo va a ser parte de ella. Resumiendo la propuesta, se tiene:

Organizar charlas y conferencia que aborden temas de trabajo en equipo para todo el personal para sensibilizar y reflexionar sobre las acciones cotidianas que afecta la organización.

Organizar campañas informativas sobre las buenas prácticas administrativas en materia de productividad y trabajo en equipo.

Capacitar al personal de todos los niveles y departamentos en los temas de trabajo en equipo.

Capacitar a los docentes para la capacitación y habilitación en los temas de productividad y trabajo en equipo.

Para emplear mejor una buena relación, sacar el trabajo adelante y destacar no solo como persona si no como institución, se recomienda que el personal coopere unos con otros, compartan información, enfrenten las diferencias y cambien sus intereses personales en bien del equipo.

Se propone que cuando se trabaje en equipo, los integrantes compartan sus conocimientos y experiencias, se apoyen entre los miembros, lo cual lleva a una mayor productividad y motivación.

Al Integrar quipos se debe tomar en cuenta que existan diversas competencias entre los integrantes, número adecuado de personas, diferentes

roles, el tiempo para el desarrollo de las tareas, objetivos y metas adecuadas a la realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado.

Por último, invitar a los interesados en el tema a realizar investigaciones con otros enfoques, diseñar instrumentos y aplicar técnicas que puedan proporcionar información sobre el trabajo en equipo, ampliar el conocimiento permitirá tomar decisiones que ayuden a los colectivos docentes a mejorar su desempeño, a tener ambientes de trabajo agradable que permitan el logro de los propósitos educativos.

REFERENCIAS

- Antúnez, S. (2014) El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Universidad de Barcelona Depto. De Didáctica y Organización Educativa. España.
- Arias Galicia F. (2018) Administración de recursos humanos para el alto desempeño directivo. 15 (ed). México: Trillas.
- Armengol, C. (2016) El Trabajo en Equipo en los Centros Educativos. España. Ed. R.G.M., S.A.
- Barreiro, T. (2015) Trabajos en Grupo. Hacia una Coordinación facilitadora del Grupo Sano. México. Ed. Ediciones Novedades Educativas de México S.A. de C.V.
- Benassini, M. (2020). Introducción a la Investigación de Mercados. México; McGrawHill
- Bernardi, M. (2020). El capital humano en el trabajo. México: McGraHill
- Bonals, J. (2015) El Trabajo en Equipo del Profesorado (4ª ed.). España: Impriméis Pax.
- Campos, A. (2015) Antología de Gestión Escolar. Programa Nacional de Carera. México: SEP/Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.
- Canceco, J. (2019). Dinámica social de las organizaciones. México: Limusa.
- Carelli, A. (2020). Integración de equipos de trabajo en las empresas. México: McGrawHill
- Carr, R. (2018) Retos y desafíos en la formación de equipos de trabajo. México: Ediciones Urano.
- Carreño, A. (2011). La comunicación. Un estudio para medir el impacto de la su eficiencia en los altos directivos. México: GRANICA

- Chiavenato, I. (2019). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (10ª ed.). México: McGrawHill.
- Dessler, G. (2020). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall.
- Ferreiro Gravie, R. (2016) Estrategias Didácticas del Aprendizaje Cooperativo. El Constructivismo Social: Una nueva Forma de Enseñar y Aprender. México: Trillas, S.A. de C.V.
- Genett, D. (2018). ¡Delega! Un modelo para crear equipos de alto rendimiento. México: Ediciones Urano.
- Gutiérrez B. (2019). El trabajo en equipo en las organizaciones. México: Limusa
- Hernández, Sampieri, R, Fernández, Collado, C, Baptista, Lucio, P (2018) Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hildebrand, P. (2020). Constitución de equipos de trabajo que funcionen. México: empresa activa.
- Huchin, Couoh, L. (2008). Tesis de Maestría, estudio del estilo de dirección y los logros del trabajo en equipo en las escuelas de nivel preescolar. México: UPN
- Jiménez, L (2015). La importancia de los equipos de trabajo para alcanzar las metas organizacionales. México: McGraw Hill.
- Katz, D y Kahn, R. (2020). Psicología social de las organizaciones. México: CECOSA
- Katzenbach, W y Smith, J. (2018). Las organizaciones competitivas y el cambio organizacional. México: Prentice Hall
- Landy, M y Conte, H. (2017). Administración moderna. México: McGraw Hill.
- Lencioni, P. (2020). Las cinco disfunciones de un equipo. Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz. México: Ediciones Urano.
- Macias, H. (2016). Administración. México: Prentice Hall
- Méndez, M. (2014). El trabajo en equipo en las empresas eficientes y su impacto en la productividad. México: LIMUSA

- Mendoza, J (2018). La estructura de los equipos de trabajo en las organizaciones del futuro. México: PAX.
- Monereo Font, C/Duran Gisbert, D. (2015) Entramados. Métodos de Aprendizaje Cooperativo y Colaborativo. Tr de Garado Salvador España. Ed. Edebé
- Oakland, J. (2019). Gerencia de calidad total. México: McGrawHill.
- Parrilla Latas, Á, (2016) Apoyo a la Escuela: Un Proceso de Colaboración. Editorial. Mensajero español.
- Pierre, Mahieu. (2015) Trabajar en equipo. Tr. Glenn Gallardo México. Ed. Siglo XXI editores, S.A. de C.V.
- Prahalad, C y Gary, H. (2020). Las competencias esenciales en la organización. Rio de Janeiro: Printece Hall
- Rodríguez, M. (2017). La cultura organizacional. México: Limusa.
- Rojas Soriano, R, (2015) Guía para realizar investigaciones sociales. 40ª ed. México, ed. Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Saravia, M. (2013). Característica de los equipos de trabajo. México: CECSA.
- SEP (2015). Evaluación de la educación desde el enfoque de gestión y trabajo en equipo. México: SECUD.
- SEP (2019). Acuerdos para el fortalecimiento de la autonomía de gestión en las instituciones públicas. México: SEP
- Tracy, B. (2018) La capacitación continua, el factor clave de los equipos de trabajo. México: CECSA
- Vargas, M y Paz, P. (2018). La comunicación organización. México: McGraw Hill



Anexo 1: Instrumento de medición exploratorio no estructurado

Es muy importante conocer cómo se siente usted, como parte importante del personal que labora en escuela primaria y lo que piensa acerca del trabajo en equipo, por esta razón le solicito responder las preguntas que se presentarán a continuación, con la finalidad de que los resultados obtenidos favorecerán la mejora continua de la institución.

Los datos son confidenciales, por lo cual no se requiere que proporcione su nombre. Por su colaboración, muchas gracias.

Docente

Director

Personal de Apoyo

¿Considera usted que en la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López, de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche se trabaja en equipo?

¿Cree usted que el personal académico y directivo de la escuela tiene la disponibilidad de trabajar en equipo?

¿Cree usted que existen factores que favorezcan el trabajar en equipo en la organización? ¿Cuáles?

¿Cree usted que existen factores que dificulten el trabajar en equipo en la organización? ¿Cuáles?

¿Cuáles son las características del trabajo en equipo que están presentes en las actividades que se desarrollan cotidianamente dentro de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes y cómo influyen en el desempeño organizacional?

¿Cómo se manifiestan las características de los equipos de trabajo en la práctica educativa de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López?

¿Cuáles son las características del trabajo en equipo que se presentan en la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López?

¿Qué elementos teóricos y metodológicos deben ser proporcionados al personal de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López, para su puesta en práctica?

II.- De las siguientes preguntas, elija TODAS las respuestas que considere que reflejen su punto de vista. Marque con una X

¿Cuál de los siguientes factores considera usted que favorezcan el trabajar en equipo en las organizaciones educativas?

<input type="checkbox"/> Liderazgo.	<input type="checkbox"/> Disponibilidad.	<input type="checkbox"/> Empatía.
<input type="checkbox"/> Compromiso personal.	<input type="checkbox"/> Las juntas directivas-	<input type="checkbox"/> La comunicación.
<input type="checkbox"/> El personal de nuevo ingreso	<input type="checkbox"/> Respeto de diferencia de opiniones.	<input type="checkbox"/> La planeación de las tareas.
<input type="checkbox"/> El respeto entre los compañero de trabajo.	<input type="checkbox"/> La solidaridad de los compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/> La edad joven de los maestros.

¿Cuál de los siguientes factores considera que dificultan el trabajar en equipo en las organizaciones educativas?

<input type="checkbox"/> La imposición de tareas y puntos de vista.	<input type="checkbox"/> La falta de disponibilidad.	<input type="checkbox"/> La actitud negativa.
<input type="checkbox"/> Las improvisaciones en el trabajo en conjunto.	<input type="checkbox"/> La falta de consensos en las juntas directivas	<input type="checkbox"/> La falta de comunicación.
<input type="checkbox"/> El personal de nuevo ingreso	<input type="checkbox"/> Intolerancia a la diferencia de opiniones.	<input type="checkbox"/> La planeación de las tareas.
<input type="checkbox"/> La falta de respeto entre los compañero de trabajo.	<input type="checkbox"/> La ausencia de solidaridad de los compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/> No respetar acuerdos.

¿Cuáles son las características del trabajo en equipo que están presentes en las actividades que se desarrollan cotidianamente dentro de las escuelas primarias de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche?

<input type="checkbox"/> Se trabaja por grupos.	<input type="checkbox"/> La falta de organización concreta para el trabajo en equipo.
<input type="checkbox"/> Tranquilidad, que todo trabajo sale bien.	<input type="checkbox"/> Poca disponibilidad.
<input type="checkbox"/> Organización, compromiso por sacar bien el trabajo, sale el trabajo presentable.	<input type="checkbox"/> Falta de tiempo.
<input type="checkbox"/> Disposición.	<input type="checkbox"/> La falta de material para realizar el trabajo.
<input type="checkbox"/> El liderazgo del director.	<input type="checkbox"/> No hay nuevas ideas.
<input type="checkbox"/> La buena comunicación.	<input type="checkbox"/> Individualismo, cada quien hace su rol.
<input type="checkbox"/> Hay recursos suficientes para trabajar	<input type="checkbox"/> La falta de acuerdo para tomar decisiones
<input type="checkbox"/> Se trabaja con base a los acuerdos tomados.	<input type="checkbox"/> Falta de liderazgo del director.
<input type="checkbox"/> Disposición para hacer trabajo extra.	<input type="checkbox"/> Antipatía.
<input type="checkbox"/> Solidaridad entre los docentes.	<input type="checkbox"/> No quieren hacer trabajo extra.

III.- En las siguientes preguntas, señale TRES posibles respuestas donde 1= es la más importante; 2= es importante, 3= la menos importante.

¿Cómo considera usted que se manifiestan las características de los equipos de trabajo en la práctica educativa de las escuelas primarias de la zona escolar 023 en ciudad del Carmen, Campeche?

- Cuando cada quién busca como trabajar y tienen su grupo de trabajo.
- Cuando se practica la integración.
- Cuando hay disponibilidad y buena organización.
- Cuando se observa que hay compromiso, ética profesional y disposición de las demás personas.
- Cuando hay buena comunicación.
- Cuando aunque no quieran apoyar, lo terminan haciendo y se presenta y es bien visto.
- Poniéndose de acuerdo y comisionando lo que corresponde.

¿Cuáles son las características del trabajo en equipo que se presentan en la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López?”

- Se busca sacar el trabajo.
- Se acusan por no trabajar
- Disponibilidad del personal, sacar bien el trabajo.
- En las actividades escolares que se realizan.
- Las ideas innovadoras.
- Si se saca el trabajo aunque cada quien lo hace de manera diferente.
- La diferencia de opiniones.

¿Qué elementos teóricos y metodológicos deben ser proporcionados al personal de la escuela primaria “Ing. Ricardo Monjes López, para su puesta en práctica?”

- Liderazgo para trabajo en equipo.
- Organizar cursos de capacitación sobre el trabajo en equipo y el desempeño organizacional.
- Realizar conferencias y simposios sobre organización y liderazgo en el trabajo, conocimiento de estrategias de trabajo en equipo y metodologías para conocer el funcionamiento del trabajar en equipo.
- Que se establezcan comisiones y supervisar que se cumplan por parte del director.
- Concepciones de liderazgo efectivo, liderazgo, el significado del trabajo colaborativo.
- Crear un cronograma consensado de tareas o responsabilidades para cada maestro.
- Tener una buena relación entre maestros “comunicación y por supuesto de parte del director.