

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL
CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA
EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR

Br. MARIA VILA BENITES

ASESOR

DR. HUGO ENRIQUE HUIMAN TARRILLO

LINEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO – PERÚ

2018

PÁGINA DEL JURADO

Dr. Henry Armando Mera Alarcón
Presidente

Mg. Limberg Zuñe Chero
Secretario

Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo
Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, MARIA VILA BENITES egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNIN° 08563916.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestra en Gestión Pública.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, someténdome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo , 23 de Diciembre de 2017

Firma

Nombres y apellidos: María Vila Benites

DNI: 08563916

DEDICATORIA:

A mis adorados hijos Ana Marcela, Grecia Guadalupe y Williams Martin, mi mayor motivación, por quienes ningún sacrificio es suficiente.

A mi amado esposo William por su comprensión y apoyo permanente para el logro de mis metas profesionales y personales.

A mis padres Josefina y German, por darme su ejemplo de vida, lucha, perseverancia y honestidad.

A todo ellos por acompañarme y ser mi inspiración para seguir adelante en el logro de mis metas.

María

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios, por iluminarnos y guiarnos en el transcurso de nuestra vida, y darnos una buena salud, inteligencia y la fuerza de voluntad que nos encaminan hacia el logro de nuestras metas para ser personas de bien y transformadores de la sociedad.

Reconocimiento especial al Rector Fundador de la Universidad César Vallejo, Dr. César Acuña Peralta, por su ardua labor innovadora y emprendedora dentro del campo educativo, proporcionando al país una nueva alternativa de superación y permitirnos realizar nuestros estudios de postgrado, a todos los docentes del Programa de maestría quienes promovieron y enriquecieron nuestra especialización profesional que coadyuvaron a nuestra formación integral.

A nuestro asesor Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo, y otros profesionales, por su dedicada labor y acompañamiento en la realización y culminación del presente trabajo de investigación.

El autor

PRESENTACIÓN

Señores Docentes, dignos integrantes del Jurado Calificador, de acuerdo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, ponemos a vuestra consideración la Tesis titulada PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN., elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

El presente estudio de tipo aplicativo con un diseño pre experimental, se orientó a evaluar el grado de influencia que tiene la aplicación de un Programa de estrategias del trabajo en equipo para mejorar el clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, a través de actividades de reflexión y participación activa (talleres, ponencias, charlas) de los sujetos de estudio.

Estando dispuestos a aceptar su veredicto, respecto a la ejecución del presente trabajo de investigación, es propicia la oportunidad para expresar nuestro cordial saludo y agradecimiento sincero a ustedes, Señores Miembros del Jurado.

El autor

ÍNDICE

Página del Jurado.....	ii
Declaración jurada	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Realidad Problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	19
1.3.1. Trabajo en equipo	19
1.3.1.1. El Enfoque Sociocultural de Vigostky.....	19
1.3.1.2. Aspectos necesarios para un trabajo en equipo.....	24
1.3.1.3. Ventajas del trabajo en equipo.....	24
1.3.1.4. Formación de equipos.....	26
1.3.1.5. Condiciones que deben reunir los miembros del equipo...	29
1.3.1.6. Rol del líder en el trabajo en equipo.....	29
1.3.1.7. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo	31
1.3.1.8. Requisitos para el trabajo en equipo.....	32
1.3.1.9. Importancia del trabajo en equipo.....	33
1.3.1.10. El trabajo en equipo en lo afectivo y lo cognitivo	36
1.3.1.11. Evaluación del equipo.....	39
1.3.2. Clima Institucional	41
1.3.2.1. Fundamentos teóricos del clima institucional.....	41
1.3.2.2. Tipos de clima organizacional de Likert	44
1.3.2.3. Acciones para logra el buen clima institucional.	46
1.3.2.4. Características del Clima Institucional.....	47
1.3.2.5. Medios que pueden mejorar el clima institucional	48

1.3.2.6. Funciones del clima institucional	49
1.3.2.7. Las relaciones interpersonales.....	52
1.3.2.8. Relación de trabajo en equipo y clima institucional.....	54
1.3.3 Definiciones Básicas.....	55
1.4. Formulación del problema.....	56
1.5. Justificación del estudio.....	56
1.6. Hipótesis.....	57
1.7. Objetivos.....	57
1.7.1. Objetivo general.....	57
1.7.2. Objetivos específicos.....	58
II. MÉTODO	
2.1. Diseño de investigación.....	59
2.2. Variables, operacionalización.....	60
2.3. Población y muestra.....	63
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	63
2.5. Métodos de análisis de datos.....	64
2.6. Aspectos éticos.....	64
III. RESULTADOS	
3.1. Descripción de los resultados del Pre Test sobre clima institucional por dimensiones.....	66
3.2. Clima Institucional de la Municipalidad Provincial de Jaén según el cuestionario aplicado.....	69
3.3. Medidas de tendencia central y dispersión del Clima Institucional de la Municipalidad Provincial de Jaén según el cuestionario aplicado...	70
IV. DISCUSIÓN.....	71
V. CONCLUSIONES.....	76
VI. RECOMENDACIONES.....	77
VII. PROPUESTA.....	78
VIII. REFERENCIAS.....	88

ANEXOS:

ANEXO 01 CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

ANEXO 02 FICHA TECNICA DEL CUESTIONARIO

ANEXO 03 FICHAS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

ANEXO 04 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO –CUESTIONARIO PARA
EVALUAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

RESUMEN

El presente estudio, titulado: Programa de trabajo en equipo para mejorar el Clima Institucional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, tuvo como objetivo Comprobar que la aplicación de un programa de estrategias de trabajo en equipo mejora el clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

El proceso metodológico presenta un tipo de investigación descriptiva-propositivo con diseño no experimental-transversal, se trabajó con una muestra representativa constituida por 58 trabajadores, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento una Guía de encuesta, el mismo que fue aplicado para medir el clima institucional cuyas dimensiones son: normas de convivencia, relaciones interpersonales de los docentes y liderazgo institucional. Así mismo, se trabajó una guía de observación para valorar y verificar la aplicación de las estrategias de trabajo en equipo.

La conclusión de mayor relevancia se expresa en que la implementación de un programa de estrategias de trabajo en equipo permitirá mejorar el clima institucional de la Municipalidad Provincial de Jaén como lo demuestran los expertos en su análisis del programa propuesto confirmando su viabilidad y eficiencia de acuerdo a sus escenarios teóricos y prácticos. se puede afirmar que se establecieron democráticamente sus normas de convivencia para trabajar interdisciplinariamente, mejorando sus relaciones interpersonales y asumieron un liderazgo institucional basado en la comunicación, coordinación, la inclusión y el respeto a las divergencias.

Palabras claves: programa, trabajo en equipo, clima institucional

ABSTRACT

The present study, entitled: Program of teamwork to improve the Institutional Climate in the workers of the Provincial Municipality of Jaén, had as objective to verify that the application of a program of strategies of work in equipment improves the institutional climate in the workers of The Provincial Municipality of Jaén.

The methodological process presents a type of descriptive research with a proactive design, we worked with a representative sample constituted by 18 workers, the survey technique was used and as a tool a Survey Guide, the same one that was applied to measure the institutional climate dimensions are: rules of coexistence, interpersonal relationships of teachers and institutional leadership. Likewise, an observation guide was used to assess and verify the application of teamwork strategies.

The conclusion of greater relevance is expressed in the fact that the implementation of a program of teamwork strategies will improve the institutional climate of the Provincial Municipality of Jaén as demonstrated by the experts in their analysis of the proposed program confirming its viability and efficiency according to its theoretical and practical scenarios. it can be affirmed that their norms of coexistence were established democratically to work interdisciplinarily, improving their interpersonal relations and assumed an institutional leadership based on communication, coordination, inclusion and respect for divergences.

Keywords: program, teamwork, institutional climate

I. INTRODUCCIÓN:

1.1. Realidad Problemática

Es evidente que estamos viviendo en un proceso constante de mundialización, el cual está generando nuevas exigencias, nuevas necesidades, otras perspectivas, anhelos, es decir estamos dentro de un cambio de época y no cambios dentro de la misma, ante este fenómeno es necesario reestructurar sistemas, organizaciones, filosofías, concepciones para responder a un nuevo paradigma, en donde se debe fortalecer y estimular las acciones de gestión en diversos ámbitos de sus instituciones, exigiendo respuestas asertivas, capacidad de dirigir grupos humanos, motivar, comunicar; por lo que resulta imprescindible un buen clima institucional fomentado por un adecuado trabajo en equipo. “La idea de trabajo en equipo es una idea que existe desde el momento en que el ser humano comenzó a vivir en sociedades y requirió para ello la colaboración de todos los miembros de una comunidad” (Importancia.org, 2016). “En la actualidad, el concepto está muy relacionado con las dinámicas de trabajo grupal de diferentes ámbitos y áreas como el laboral, el estudiantil, incluso el familiar. La importancia del trabajo en equipo surge entonces por el hecho de que se considera que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados”. (Importancia.org, 2016)

“Las personas tienen necesidades sociales y objetivos que necesitan de otras personas para ser logrados. Esto mismo ocurre en el trabajo en equipo que está formado por personas con sus necesidades sociales y sus metas” (andreachata, 2013). “El trabajo en equipo es una de las ventajas para la productividad y la efectividad en el campo educacional. Lo más importante del equipo de trabajo, es el fomento a lo cooperativo, las habilidades a desarrollar de los integrantes en el trabajo, los puntos de vista, la toma de decisiones y esfuerzos mancomunados”. (Escuela europea management, 2016)

A nivel de Latinoamérica, “muchas empresas están preocupadas en adaptarse al concepto de equipos de trabajo, tratando de invertir en programas de desarrollo, capacitación y perfeccionamiento, tanto a nivel

profesional como personal, formando recursos humanos que conozcan técnicas conceptuales y prácticas para desarrollar actividades en equipo, con mayor participación y conocimiento de las actividades de la empresa” (Vigorena, 2016), y la escuela; buscando perfeccionar la calidad de su trabajo, “pero más del 60% de los trabajos en equipos en nuestro continente no pasan de un grupo de personas en búsqueda de pertenencia y no de decisiones y logros; grupos donde lo que busca es un resultado generalmente sectorial, mientras que los equipos buscan resultados globales, con compromiso y visualización de la actividad total de todos los miembros del grupo”. (Chilecapacita, 2003)

“Trabajar en equipos en las empresas latinas es un lujo, estos potencian las realizaciones de la organización, logran generar innovación, nuevas ideas y resultados rápidos ante los cambios y la competencia; además desarrolla la comunicación, factor de especial importancia en el desarrollo de los negocios y las instituciones educativas”. (Chilecapacita, 2003)

A nivel nacional desde fines del S. XX, los diferentes gobiernos, vienen introduciendo variantes en la manera de gestionar en los ministerios, un trabajo en equipo, donde todos los actores influyen determinadamente en el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida y en el servicio educativo.

En los gobiernos locales “personal e las diferentes áreas y niveles intenta organizarse en grupo sin consolidar todavía una conciencia de equipo. Denominan como equipo al trabajo de responsabilidad individual de cada miembro para la ejecución de las actividades a desarrollar. En algunas ocasiones confunden el sentido humanitario de solidaridad institucional con actuaciones fuera de contexto al desempeño laboral”. (Ríos, 2004)

El trabajo en equipo en el Perú en, “una Institución se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre los funcionarios públicos y los trabajadores, en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyen el clima de una institución”. (Sandoval, 2001)

La mayoría de instituciones en el Perú no tienen una organización eficaz de trabajo en equipo, porque los funcionarios y colaboradores no han sido preparados para gerenciar y organizar estratégicamente en cuanto a organización se refiere, motivo por el cual se desenlaza múltiples problemas, generando un desagradable clima institucional, esto debe permitir a los funcionarios y colaboradores la gran preocupación y desarrollar habilidades para trabajar en equipo, lo que repercutiría en el manejo de las buenas relaciones, sino es así el ambiente se torna estéril y entorpece las labores y cada vez se estaría individualizando el trabajo sin lograr los mejores resultados y objetivos comunes como institución municipal.

A nivel de la Región Cajamarca, las pugnas políticas, ideológicas han obstaculizado el efectivo trabajo en equipo consensuado, prueba de ello que existe poca difusión del Proyecto Regional, dificultando a los colaboradores tener un vínculo y una visión compartida de región. Así mismo la Municipalidad de Jaén carece de lineamiento básicos institucionales y organizacionales debido a los continuos cambios de directores, escaso empoderamiento para cumplir a cabalidad sus funciones, crisis administrativas, incapacidad para resolver problemas de convivencia, reorientar la convivencia municipal con un liderazgo democratizador y transformacional, las grandes brechas de la corrupción, así mismo funcionarios y colaboradores se muestran reacios al cambio especialmente al trabajo en equipo y al fomento de un buen clima institucional.

En la Municipalidad de Jaén se han protagonizado algunas tensiones y conflictos internos, ya sea entre el personal que laboran en la institución así como con los usuarios; los funcionarios y colaboradores solo se limitan a cumplir su función de manera empírica y de forma tradicional; no encaminan a una buena organización, a logro de los objetivos comunes, al compromiso con el otro, no promueven el trabajo en equipo, escasa práctica de valores, no hay una comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales y el disfrute de un clima institucional agradable, con grupos humanos que muestren satisfacción en la institución, se observa la siguiente problemática:

Poca capacidad del equipo directivo como soporte de gerencia dentro de una perspectiva de un liderazgo transformacional.

Falta de estrategias en la organización de los equipos de trabajos. (Sin tener en cuenta sus habilidades, capacidades).

Inadecuadas relaciones interpersonales entre los actores.

Escaso empeño de los colaboradores en el desarrollo de las tareas asignadas.

Escaso empoderamiento de los colaboradores en los objetivos a nivel de institución.

Escasa predisposición y compromiso a trabajar en equipo por parte de los actores.

Falta de identidad institucional de los colaboradores.

Falta de práctica de habilidades sociales de los actores (capacidad de escucha, comunicación asertiva y empática) dificultando un buen clima institucional.

El individualismo aprendido en el hogar, colegio, universidad y la sociedad; no permite una actitud de servicio y apertura con nuestros compañeros de trabajo.

En el desarrollo de las actividades, los trabajadores no reconocen errores desde la perspectiva de equipo, siempre buscan culpables para hacer quedar mal a los responsables.

Las autoridades jerárquicas de la institución designan algunas responsabilidades sin coordinar con los trabajadores lo cual conlleva a un descontento por los colaboradores.

Hay colaboradores que no se comunican entre ellos dificultando el trabajo en equipo y un buen clima institucional.

No se practica los valores que tiene como misión la institución los cuales son: Ser en lugar de tener, servir en lugar de dominar, compartir en lugar de acumular, colaborar y participar en lugar de competir, serenidad e interioridad en lugar de violencia.

De tal manera que el clima institucional no es el más adecuado, generando problemas en las relaciones interpersonales de los funcionarios y colaboradores, que se ve reflejada en la convivencia diaria y en el proceso que maneja la Municipalidad con sus usuarios.

1.2. Trabajos Previos

Díaz (2008) *“El ejercicio del trabajo en equipo como estrategia de enseñanza-aprendizaje: discurso o práctica*, Universidad Pedagógica Nacional, Chetumal, Quintana Roo, México”. “Donde señala que el trabajo en equipo tiene un propósito claro de establecer el diálogo entre estudiantes, que éstos puedan intercambiar ideas y lleguen a una conclusión, como resultado de un tema específico, es decir aprender de otros socializando, poniendo de relieve que las diferentes actitudes que demuestran los estudiantes, son en parte, reflejo cómo se ha ido constituyendo su conciencia a lo largo de toda su vida, de modo que las experiencias vividas en el medio en que se desenvuelven, hacen que éstos tengan un actitud determinada hacia un estilo de trabajo en equipo”. (Díaz, 2008)

Alarcón (2004), “La formación continua de los docentes mejora el trabajo en equipo y la calidad educativa, la cual propone la propuesta de un programa de formación continua estructurado a partir de dimensiones, ejes temáticos y tiene como medios a las estrategias: Talleres de formación, visitas de observación, asesoría en el aula, círculos de estudio, y jornadas pedagógicas, para lograr en los docentes desarrollar la capacidad del trabajo en equipo y por ende liderar los procesos de cambio de la calidad educativa”. “El programa prevee elevar el nivel de desempeño profesional de los docentes, desarrollar habilidades y valores, acorde con los fundamentos teóricos de la educación y la capacitación continua. Lo cual promueven espacios de reflexión de la propia práctica pedagógica que permite mejorar el desempeño profesional y elevar los procesos de aprendizaje respetando los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes”. (Alarcón, 2004)

“Los espacios no sólo se deben generar para los docentes y estudiantes, sino también a los directivos, administrativos y padres de familia en temas concernientes a las características de una adecuada o exitosa gestión escolar; favoreciendo una gestión de convivencia democrática en beneficio de todos generando un agradable clima institucional” (Alarcón, 2004). “El trabajo en equipo construye una cultura de trabajo cooperativo dentro de un clima de confianza, comunicación transparente y de armonía para el logro de los objetivos institucionales”. (Alarcón, 2004)

Ordemar y Lescano (1999) “La relación ínter social en el trabajo en equipo y la creatividad, genera el desarrollo de condiciones intragrupales e intergrupales que inciden en el desarrollo de las potencialidades de los miembros del grupo”. “Estas condiciones se fortalecen, tienen más consistencia y permiten acentuar las relaciones ínter-sociales entre los miembros del equipo de trabajo. Estas condiciones son la cooperación, la solidaridad, la comunicación, la cohesión, la confianza y el liderazgo democrático”. (Ordemar & Lescano, 1999)

“El trabajo en equipo constituye el elemento esencial las relaciones ínter-sociales, al mismo tiempo que los resultados acerca del potencial creativo de los alumnos, así mismo, la personalidad, individual o singular de la persona se desarrolla sobre la base de lo social, primero se desarrolla la convivencia social y sobre esta base se desarrolla la convivencia individual” (Ordemar & Lescano, 1999); “es en este sentido que el trabajo en equipo genera las condiciones necesarias de socialización en base del desarrollo de la individualidad”. (Ordemar & Lescano, 1999)

“También sostienen, que la relación ínter-social en el trabajo en equipo y los resultados del trabajo de campo acerca de la creatividad demuestra el sentido de la génesis social de la conciencia que se desarrolla en un proceso dialéctico entre el desarrollo del educando y del aprendizaje, donde el educando es capaz de hacer con la ayuda de los otros (socialización), con la cooperación o guía de otras personas” (Ordemar & Lescano, 1999). “Los autores recomiendan que es vital organizar, pedagógica y científicamente, a los alumnos, en el proceso de enseñanza aprendizaje, en equipos de trabajo para que puedan desarrollar en mejores condiciones el potencial de su capacidad creativa y puedan enfrentar con éxito los retos que la sociedad actual exige”. (Ordemar & Lescano, 1999)

“Concluimos diciendo que el trabajo en equipo no sólo se dé, en los alumnos, sino también en todas las instancias de las personas para lograr la capacidad creativa en la solución de los problemas en común, buscando un clima institucional agradable en las instituciones y organizaciones”. (Ordemar & Lescano, 1999)

Alvarado y Rojas (2008) “Propuesta de mejoramiento de clima institucional en la institución educativa, brindar la capacitación de integración y temas

pedagógicos a los docentes promoviendo un buen clima institucional evidenciándose al término de actitudes positivas por los docentes, mayor predisposición para el trabajo y el respeto como valor fundamental entre sus miembros”. “Reconociendo institucionalmente el trabajo destacado a través de felicitaciones, reconocimientos, premios, permisos, etc.; estimular los vínculos interpersonales a través de reuniones institucionales, excursiones, retiros espirituales, jornadas de reflexión institucional; sugieren que la conducta emocional modifica, teniendo reflexión institucional como línea de apoyo las actividades planteadas en la propuesta de mejoramiento”. (Alvarado & Rojas, 2008)

Está concluyendo que: “las buenas relaciones se dan cuando hay un respeto mutuo entre los integrantes de una institución, presumimos que será mejor cuando se realice un trabajo en equipo”. (Alvarado & Rojas, 2008)

Santa Cruz y Bustamante (2008), “Clima institucional, predominan las relaciones pedagógicas, las académicas científicas y artísticas literarios, lo que convierte en factor favorable para el clima institucional, dentro de la comunicación interna no hay predominio referente al saber escuchar unos a otros, capacidad de diálogo, claridad y precisión de la información”, otro factor favorable es, “la celebración de aniversario, las historias y anécdotas tienen conocimiento pero en el proceso sufren algunos disgustos por múltiples motivos o relaciones lo cual no permite dar una buena opinión del clima interno entre sus integrantes, recomiendan para tomar conciencia de los problemas es necesario entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver dichos problemas y avanzar cada vez que sea necesario, a través de las actividades de confraternidad e integración”. (Santa Cruz & Bustamante, 2008)

“Si se organiza los trabajos de equipo se fortalece la comunicación y la participación responsable respetándose unos a otros mejorando el clima institucional”. (Santa Cruz & Bustamante, 2008)

López (2011), “Programa de Habilidades Sociales para la Resolución de Conflictos. La mejor forma de solucionar los conflictos es mediante un trabajo en equipo incorporando en ellas actividades que permitan la interrelación y el aspecto colaborativo”. “Las causas de los conflictos se originan por falta de

comunicación, de capacidad de escucha, de diálogo, de respeto, de altruismo, entre otros; lo que implica que el compromiso de los docentes formadores es asumir con responsabilidad tareas relacionadas a superar los conflictos, mejorar las relaciones interpersonales para así lograr un mejor trabajo en equipo dentro de un buen clima institucional”. (López, 2011)

1.3. Teorías Relacionadas con el Tema

“El trabajo en equipo y clima institucional pueden ser explicados en términos de interacción social. El desarrollo consiste en la interiorización de instrumentos culturales (como el lenguaje) que inicialmente no nos pertenecen, sino que pertenecen al grupo humano en el cual emergemos y donde nos encontremos” (Jesús, 2010). Estos humanos nos transmiten sus experiencias culturales a través de la interacción social por ésta razón nos basamos en la *Teoría Sociocultural de Vygotsky*.

“Esta teoría se basa en el constructivismo donde los seres humanos construyen, a través de la experiencia su propio conocimiento y no simplemente reciben información procesada para comprenderla y usarla de inmediato, construyen su propia concepción de la realidad y del mundo en que vive; el aprendizaje, dicho en forma simple, es el proceso de ajustar nuestras estructuras mentales para interpretar y relacionarnos con el ambiente” (Romo, 2002). “Así mismo ponemos de relieve las teorías de Brunet y Likert, las cuales afirman que la persona que trabaja interactúa con su medio y participa en la determinación del clima institucional”. (Romo, 2002)

En este contexto la teoría de Vygotsky es notoria en el trabajo en equipo de los trabajadores de la municipalidad Provincial de Jaén a través de la experiencia de cada uno de ellos, construyen su propia concepción de la realidad en que vive, para interpretar y relacionar con su clima institucional.

1.3.1. TRABAJO EN EQUIPO

1.3.1.1. El Enfoque Sociocultural de Vigostky

“Lo fundamental del enfoque de Vygotsk consiste en considerar al individuo como resultado del proceso histórico y social donde el

lenguaje desempeña un papel esencial; el conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto y el medio, pero el medio entendido social y culturalmente, no sólo físico, como lo considera primordialmente Piaget” (Itzayana, 2012). En este sentido los docentes de la Institución Educativa N° 16040 **Mariano Melgar** de las Pirias - Jaén, 2016 trataron de empeñarse en mejorar el resultado del proceso histórico y social, tratando de explotar al máximo sus fortalezas, buscando una planificación estratégica adecuada de trabajo en equipo.

“Funciones mentales. El comportamiento derivado de las funciones mentales superiores, está abierto a mayores posibilidades. El conocimiento es el resultado de la interacción social; mediante ella adquirimos conciencia de nosotros, aprendemos el uso de los símbolos que, a su vez, nos permiten pensar en forma más compleja”. (Mazza, 2012)

“Para Vigotsky, a mayor interacción social, mayor conocimiento, más posibilidades de actuar, más robustas funciones mentales. La psicología propiamente humana es producto mediado por la cultura. Podría decirse que somos por que los demás son. En cierto sentido, somos lo que los demás son”. (Mazza, 2012)

“Las funciones mentales superiores se adquieren y se desarrollan a través de la interacción social. Puesto que el individuo se encuentra en una sociedad específica con una cultura concreta, estas funciones están determinadas por la forma de ser de esa sociedad” (Tito, 2011). “Las funciones mentales superiores son mediadas culturalmente. El comportamiento derivado de las funciones mentales superiores está abierto a mayores posibilidades”. (Tito, 2011)

“De acuerdo a esta perspectiva, el ser humano es ante todo, un ser cultural y esto es lo que establece la diferencia entre el ser humano y otro tipo de seres vivos, incluyendo los primates” (Díaz, 2013). “El punto central de esta distinción entre funciones mentales y superiores es que el individuo no se relaciona únicamente en forma directa con su

ambiente, sino también a través de y mediante la interacción con los demás individuos”. (Díaz, 2013)

“Tal vez la herramienta psicológica más importante es el lenguaje. Inicialmente, usamos el lenguaje como medio de comunicación entre los individuos en las interacciones sociales” (Itzayana, 2012). “Progresivamente, el lenguaje se convierte en una habilidad intra-psicológica y por consiguiente, en una herramienta con la que pensamos y controlamos nuestro propio comportamiento”. (Itzayana, 2012)

“El lenguaje es la herramienta que posibilita el cobrar conciencia de uno mismo y el ejercitar el control voluntario de nuestras acciones” (Itzayana, 2012). “Ya no imitamos simplemente la conducta de los demás, ya no reaccionamos simplemente al ambiente, con el lenguaje ya tenemos la posibilidad de afirmar o negar, lo cual indica que el individuo tiene conciencia de lo que es, y que actúa con voluntad propia”. (Itzayana, 2012)

“En este momento empezamos a ser distintos y diferentes de los objetos y de los demás” (Itzayana, 2012). “Nuestras funciones mentales inferiores ceden a las funciones mentales superiores; y las habilidades inter-psicológicas dan lugar a las habilidades intra-psicológicas”. (Itzayana, 2012)

“En resumen a través del lenguaje conocemos, nos desarrollamos y creamos nuestra realidad”. (Itzayana, 2012)

“La mediación. Cuando nacemos, solamente tenemos funciones mentales inferiores, las funciones mentales superiores todavía no están desarrolladas, a través de la interacción con los demás, vamos aprendiendo, y al ir aprendiendo, vamos desarrollando nuestras funciones mentales superiores, algo completamente diferente de lo que recibimos genéticamente por herencia, ahora bien, lo que aprendemos depende de las herramientas psicológicas, dependen de la cultura en que vivimos, consiguientemente, nuestros pensamientos, nuestras

experiencias, nuestras intenciones y nuestras acciones están culturalmente mediadas”. (Tito, 2011)

“La cultura proporciona las orientaciones que estructuran el comportamiento de los individuos, lo que los seres humanos percibimos como deseable o no deseable depende del ambiente, de la cultura a la que pertenecemos de la sociedad de la cual somos parte”. (Tito, 2011)

“El ser humano no tiene acceso directo a los objetos; el acceso es mediado a través de las herramientas psicológicas (lenguaje), de que dispone, y el conocimiento se adquiere, se construye, a través de la interacción con los demás mediada por la cultura, desarrolladas históricamente y socialmente”. (Tito, 2011)

“La cultura nos dice qué pensar y cómo pensar; nos da el conocimiento y la forma de construir ese conocimiento, por esta razón, Vigotsky sostiene que el aprendizaje es mediado” (Tito, 2011). “Todas las funciones psicológicas se originan como relaciones entre seres humanos”. (Tito, 2011)

“En este proceso de internalización, no hay que olvidar el papel fundamental que desempeñan los **instrumentos de mediación**, que son creados y proporcionados por el medio socio cultural” (Tito, 2011). “El más importante de ellos desde la perspectiva vigostskiana, es el lenguaje (oral, escrito y pensamiento)”. (Tito, 2011)

“Vigotsky considera que la internalización hace referencia a un proceso de autoconstrucción y reconstrucción psíquica, a una serie de transformaciones progresivas internas, originadas en operaciones o actividades de orden externo, mediadas por signos y herramientas socialmente construidas”. (Tito, 2011)

“El desarrollo de este fenómeno de internalización se presenta cuando el sujeto, a partir de su nacimiento, interactúa con sus congéneres en un medio familiar y escolar socio cultural específico.

Experiencias que paulatinamente se va transformando en procesos mentales”. (Tito, 2011)

“Esta relación enfatiza la importancia del medio socio cultural y de los instrumentos de mediación para la autoformación y evolución de los procesos psicológicos superiores como son el pensamiento, la capacidad de análisis-síntesis, la argumentación, reflexión o la abstracción entre otros” (Tito, 2011). “La transformación de un proceso interpersonal en un proceso intrapersonal, es el resultado de una larga serie de sucesos evolutivos y de apropiación de la cultura que, paulatinamente, van orientando la conducta individual y comunitaria que se manifiesta en acciones del medio sociocultural circundante”. (autoecorevolucion, 2009)

“En síntesis, en el marco de la teoría Vigotskiana, los procesos de interiorización son creadores de la personalidad, de la conciencia individual y social. Son procesos fundamentales para el desarrollo de los procesos psicológicos superiores en los que participa los instrumentos de mediación especialmente el lenguaje”. (autoecorevolucion, 2009)

“Otra contribución de la obra de Vigotsky puede ser la interrelación entre el lenguaje y el pensamiento. Esta área, examinada en su libro Pensamiento y Lenguaje reconoce la explícita y profunda interconexión entre el lenguaje oral (habla) y el desarrollo de los conceptos mentales”. (Boeree, 2013)

“Él dice que pensamiento y palabra están totalmente ligados, y que no es correcto tomarlos como dos elementos totalmente aislados como lo hacen teóricos y lingüistas que sólo buscan equivalentes exactos entre los dos elementos” (Boeree, 2013). “Si bien pensamiento y lenguaje tiene raíces genéticamente diferentes, en un determinado momento del desarrollo (hacia los dos años) ambas líneas se entrecruzan para conformar una nueva forma de comportamiento: el pensamiento verbal y el lenguaje racional”. (Boeree, 2013)

“Para Vigotsky, la cultura es el determinante primario del desarrollo individual. Los seres humanos somos los únicos que creamos cultura y es en ella donde nos desarrollamos, y a través de la cultura, los individuos adquieren el contenido de su pensamiento, el conocimiento; más aún, la cultura es la que nos proporciona los medios para adquirir el conocimiento. La cultura nos dice qué pensar y cómo pensar; nos da el conocimiento y la forma de construir ese conocimiento, por esta razón Vigostky sostiene que el aprendizaje es mediado”. (Rojo, 2004)

1.3.1.2. Aspectos necesarios para un trabajo en equipo

A. “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”. (Espinoza, 2001)

B. “Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación”. (Espinoza, 2001)

C. “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 docente”. (Espinoza, 2001)

1.3.1.3. Ventajas del trabajo en equipo

“Entre las ventajas esenciales que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran” (es.wikipedia, 2016):

A. “Para los individuos el trabajo en equipo es ser confiable trabajar por igual para lograr algo grande y satisfactorio”. (es.wikipedia, 2016)

- “Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles”. (es.wikipedia, 2016)
- “Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista”. (es.wikipedia, 2016)
- “Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho”. (es.wikipedia, 2016)
- “Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales”. (es.wikipedia, 2016)
- “Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga”. (es.wikipedia, 2016)
- “Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho”. (es.wikipedia, 2016)
- “Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo”. (es.wikipedia, 2016)
- “Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada”. (es.wikipedia, 2016)
- “El trabajo en equipo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones”. (es.wikipedia, 2016)

“Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás” (es.wikipedia, 2016):

- “Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes”. (es.wikipedia, 2016)
- B.** “Para las empresas y organizaciones y personas”. (es.wikipedia, 2016)
- “Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso”. (es.wikipedia, 2016)
 - “Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización”. (es.wikipedia, 2016)

- “Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones”. (es.wikipedia, 2016)
- “Disminuyen los gastos institucionales”. (es.wikipedia, 2016)
- “Existe un mayor conocimiento e información”. (es.wikipedia, 2016)
- “Surgen nuevas formas de abordar un problema”. (es.wikipedia, 2016)
- “Se comprenden mejor las decisiones”. (es.wikipedia, 2016)
- “Son más diversos los puntos de vista”. (es.wikipedia, 2016)
- “Hay una mayor aceptación de las soluciones”. (es.wikipedia, 2016)
- “La desertión, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones”. (es.wikipedia, 2016)
- “La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos”. (es.wikipedia, 2016)

“En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas”. (es.wikipedia, 2016)

1.3.1.4. Formación de equipos

“El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo” (plusformacion.com, 2016). “Señala que un grupo es **un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común**. Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus”. (plusformacion.com, 2016)

“En cambio, señala Ledlow, un equipo es **un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común**”

(plusformacion.com, 2016). “Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos: Cohesión; asignación de roles y normas; comunicación; definición de objetivos e interdependencia positiva”. (plusformacion.com, 2016)

A. “La cohesión.- Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo” (plusformacion.com, 2016). “En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea”. (plusformacion.com, 2016)

“La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo” (plusformacion.com, 2016). “Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades”. (plusformacion.com, 2016)

B. “La asignación de roles y normas.- Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo” (plusformacion.com, 2016). “Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente”. (plusformacion.com, 2016)

“Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes”

(plusformacion.com, 2016). “En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un **código de cooperación**”. (plusformacion.com, 2016)

“Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo”. (plusformacion.com, 2016)

C. “La comunicación.- Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación” (plusformacion.com, 2016). “Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información”. (plusformacion.com, 2016)

D. “La definición de objetivos.- Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales” (plusformacion.com, 2016). “Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto **equipo**”. (plusformacion.com, 2016)

E. “La interdependencia positiva. El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general” (plusformacion.com, 2016). “Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día”. (plusformacion.com, 2016)

“Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo

en equipo donde ***el todo sea mucho más que la suma de las partes***". (plusformacion.com, 2016)

1.3.1.5. Condiciones que deben reunir los miembros del equipo

"Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características" (Espinoza, 2001):

- "Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo". (Espinoza, 2001)
- "Ser leales consigo mismo y con los demás". (Espinoza, 2001)
- "Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva". (Espinoza, 2001)
- "Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos". (Espinoza, 2001)
- "Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad". (Espinoza, 2001)
- "Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación". (Espinoza, 2001)

1.3.1.6. Rol del líder en el trabajo en equipo

"El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales". (Gallegos, 2011)

"El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene". (Gallegos, 2011)

"Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el profesor y estudiantes". (Gallegos, 2011)

“¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una institución educativa eficiente?”. (Gallegos, 2011)

“Ese es el desafío de las instituciones educativas. Con su emprendimiento motivan a sus docentes y estudiantes, con sus acciones determinan el accionar de los equipos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos de las instituciones educativas”. (Gallegos, 2011)

“¿Qué tipo de líder es el mejor?”. (Gallegos, 2011)

“La respuesta es muy sencilla: **El que la gente elija**. Patrones de conducta de los líderes de equipo”. (Gallegos, 2011)

“Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su institución y debe tener conocimientos en administración. Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas” (Gallegos, 2011):

- “Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas”. (Gallegos, 2011)
- “Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros”. (Gallegos, 2011)
- “Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste”. (Gallegos, 2011)
- “Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo”. (Gallegos, 2011)
- “Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas”. (Gallegos, 2011)
- “Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones”. (Gallegos, 2011)

- “Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo”. (Gallegos, 2011)
- “Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo”. (Gallegos, 2011)
- “Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento”. (Gallegos, 2011)
- “El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad”. (Gallegos, 2011)

1.3.1.7. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

- A. “Entregar toda la información para que el equipo funcione: Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil”. (Pérez, 2014)
- B. “Generar un clima de trabajo agradable: Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos”. (Pérez, 2014)

“En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo” (Pérez, 2014). “Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal”. (Pérez, 2014)

“En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones” (Pérez, 2014). “También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: ***Ese es un buen trabajo, estamos avanzando más rápido de lo que suponía***”. (Pérez, 2014)

C. “Definir claramente los tiempos para lograr la tarea: Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea” (Pérez, 2014). “Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones”. (Pérez, 2014)

1.3.1.8. Requisitos para el trabajo en equipo

“Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los docentes en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso al trabajo en equipo sea acogedor y estimulante”. (Falcón, 2008)

A. “Buenas comunicaciones interpersonales. El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes”. (Falcón, 2008)

B. “Equipo concentrado en la tarea. Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado”. (Falcón, 2008)

C. “Definir la organización del equipo. Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros”. (Falcón, 2008)

D. “Establecer la situación, tema o problema a trabajar. Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables”. (Falcón, 2008)

- E. “Interés por alcanzar el objetivo. Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo”. (Falcón, 2008)
- F. “Crear un clima democrático. Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona”. (Falcón, 2008)
- G. “Ejercitar el consenso en la toma de decisiones En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones”. (Falcón, 2008)
- H. “Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas” (Falcón, 2008). “Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan”. (Falcón, 2008)

1.3.1.9. Importancia del trabajo en equipo

“La importancia del trabajo en equipo se fundamenta en aspectos claves que tienen que ver con” (Pizarro, 2009):

- “Los Roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados”. (Pizarro, 2009)
- “La comunicación. Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite

que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza”. (Pizarro, 2009)

- “Liderazgo. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos al impulso requerido para que el desempeño no decaiga, sino que por el contrario se incremente”. (Pizarro, 2009)
- “Compensación. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo”. (Pizarro, 2009)
- “Compromiso. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo”. (Pizarro, 2009)

“Por otra parte, es importante considerar que tener metas claras y compartidas es el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido” (Pizarro, 2009). “En ocasiones los integrantes de los equipos de trabajo comienzan a perder el sentido de la tarea que realizan, la comprensión del impacto que ofrece su trabajo queda reducida a metas de corto plazo, tareas puntuales y esfuerzos que no se valoran suficientemente por parte de los responsables del equipo”. (Pizarro, 2009)

“Promover el trabajo en equipo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos”. (Pizarro, 2009)

“Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con los indicadores de gestión que se han definido para el equipo, es

conveniente que todos los conozcan y revisen los resultados, es una manera de crear retos colectivos y que implica un esfuerzo por mejorar cada vez más el tablero de resultados”. (Pizarro, 2009)

“El tema de la formación de los equipos de trabajo inicia desde el mismo proceso de selección, por lo tanto, es importante definir las reglas y funciones del cargo de coordinador e integrantes para lograr efectividad en el trabajo en equipo”. (Pizarro, 2009)

“Se recomienda que el proceso de selección de quiénes integrarán los diferentes equipos de trabajo en la organización incluyan experiencias tipo Outdoor, simulaciones, juego de roles, etc., que permitan evidenciar esta competencia en situaciones que se aproximan a la realidad que tendrá que vivir en el cargo”. (Pizarro, 2009)

“Por otra parte, podemos decir que las personas que participan en un equipo tienen algunas de las siguientes características” (Pizarro, 2009):

- “Conocimiento de la razón de ser del equipo en el cual participan”. (Pizarro, 2009)
- “Interés por lo que ocurre en la vida del equipo de trabajo”. (Pizarro, 2009)
- “Contribución al logro esperado”. (Pizarro, 2009)
- “Sentido de pertenencia no sólo al equipo sino también a la organización”. (Pizarro, 2009)
- “Saben qué se espera de ellas en su gestión”. (Pizarro, 2009)
- “Apoyan a otros miembros del equipo cuando estos no desarrollan a plenitud sus compromisos”. (Pizarro, 2009)
- “Motivan y animan a todo el equipo”. (Pizarro, 2009)
- “Se alegra sinceramente del triunfo de sus integrantes”. (Pizarro, 2009)
- “Es solidario cuando debe serlo”. (Pizarro, 2009)

- “Reflexiona e invita al equipo a revisar los resultados obtenidos”. (Pizarro, 2009)

“Finalmente, como se mencionó al comienzo de este escrito, el hecho de ser gregarios nos obliga a trabajar con otras personas y por tanto casi no podríamos hablar de desventajas, más bien de situaciones que es preciso aprender a sortear con el fin de lograr equipos de alto rendimiento y con motivación al logro”. (Pizarro, 2009)

1.3.1.10. El trabajo en equipo en lo afectivo y lo cognitivo

“Según Mitchell, (en Mulford 1998:623) son cuatro los elementos esenciales que intervienen en este proceso, dos ellos se ubican en lo cognitivo y los otros dos en lo afectivo” (Ríos, 2004). “Los dos primeros vinculados con el aprendizaje sobre el conocimiento del grupo y su diversidad; los otros dos restantes a todo el proceso de afirmación de los miembros como equipo para su propia integración”. (Ríos, 2004)

“Los cuales, el grupo cognitivo lo conformaría las fases de iniciación y orientación. En el segundo grupo, la etapa de afirmación del equipo, estarían ubicadas en las fases de clasificación e integración” (Ríos, 2004). “Finalmente, sería necesario tomar en cuenta la finalización como una fase latente en cualquiera de las cuatro etapas anteriormente citadas”. (Ríos, 2004)

A. “Fase de iniciación. En esa etapa los docentes empiecen a familiarizarse ellos mismos con sus compañeros y políticas institucionales” (Ríos, 2004). “Los miembros del grupo no tienen aún claro los objetivos, ni se han desarrollados sistemas de interacción afectivos y la participación es receptiva con respecto a la toma de decisiones. Se produce una gran dependencia con el líder”. (Ríos, 2004)

“Según Katztnbach 1993 aún no se comparten propósitos comunes o posiciones para el desarrollo de metas, sus contribuciones a menudo son limitadas para las necesidades institucionales sin mostrar interés por el trabajo en equipo” (Ríos, 2004). “Los miembros

del equipo dependerán de las pautas de un coordinador el cual los encaminará e informará de las acciones a realizar”. (Ríos, 2004)

B. “Fase de Orientación. Etapa de construcción, en ella los docentes requieren de un proceso activo en el funcionamiento de la escuela que le permiten intercambiar ideas, poner a discusión iniciativas y reflexiones” (Ríos, 2004). “Así la madurez profesional del equipo va aumentando lentamente, aunque no existe un verdadero sentimiento de pertenencia al equipo puesto a veces suelen aparecer sentimiento de incompetencia en aquellos miembros que consideran que no poseen las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas encomendadas”. (Ríos, 2004)

“En esta etapa se produce una serie de situaciones de dependencia, luchas, conflictos y evasiones. Se enfrentan a la falta de integración, dificultades, sutilezas, obstáculos y dudas” (Ríos, 2004). “Se suscitan acciones de competitividad con relación a la autoridad y el estatus los cuales continuamente se manifiestan en sus expresiones y comportamientos”. (Ríos, 2004)

“Según Mulford (1998: 624) este proceso de interacción formativa es muy complejo puesto que requiere de la voluntad de cada uno de los miembros del equipo para lograr una comunidad de interaprendizaje” (Ríos, 2004). “Son en estos espacios de deliberación en que se presenta la oportunidad de aclarar juicios de valores comunes con el fin de lograr la estabilidad en el grupo”. (Ríos, 2004)

C. “Fase de Clarificación. En esta fase cuando comienzan a desarrollarse sentimiento de confianza y respeto hacia los demás miembros y sus aportaciones, aumentando el grado de cohesión del grupo y su sentido de pertinencia produciendo comunicaciones más directas y fluidas”. (Ríos, 2004)

“Se refiere las metas, objetivos y funciones con más claridad haciéndolas más asequibles, así mismo, se logra identificar las barreras que obstaculizan el avance y desarrollo del equipo” (Ríos, 2004). “Se replantean acciones con el fin de solucionar situaciones

problemáticas. Mitchell en Mulford (1998:625), la denomina como la etapa del análisis y normalización”. (Ríos, 2004)

“Se empieza a entender las visiones y a participar comprometidamente. El liderazgo surge con el fin de coordinar esfuerzos y replantear normas de convivencia. La participación se basa en el compromiso colaborativo de cada uno de los miembros”. (Ríos, 2004)

“Con el apoyo colaborativo y animado del equipo se podrá afrontar con actitud positiva y de alerta la tormenta suscitada por el conflicto; expresar y manifestar con respeto y honestidad las propias frustraciones” (Ríos, 2004). “Ello, contribuirá también a posiciones de apertura hacia las sugerencias reflexivas con el fin de optar por toma de decisiones pertinentes y adecuadas para el aprendizaje organizativo”. (Ríos, 2004)

D. “Fase de Integración. Representa la autonomía de la competencia profesional de los integrantes del equipo. La constancia en la responsabilidad social permitirá el trabajo en conjunto” (Ríos, 2004). “Se planifica intercambiando ideas, interactuando en el inter aprendizaje, superando dificultades, compartiendo información. Existe un compromiso mutuo para lograr el desarrollo y el éxito en un ambiente que propicia la autoestima y la valía en el ámbito personal, del equipo; y, por ende, institucional”. (Ríos, 2004)

“Los miembros del equipo poseen las competencias necesarias para poder trabajar eficaz y eficientemente en forma autónoma” (Ríos, 2004). “La distribución y redistribución de las funciones y roles se realiza en función del conocimiento, la manera en que se afronta las necesidades y al manejo de oportunidades”. (Ríos, 2004)

“Se reconoce, apoya y estimula la participación activa de los individuos en sus aportaciones. La comunicación es mucho más fluida y directa”. (Ríos, 2004)

E. “Fase de Finalización. Etapa en la cual Mulford (1998: 625) la denomina como fase de deplorable puede presentarse ocultamente en cualquier momento” (Ríos, 2004). “Está representada por el comportamiento del equipo que empieza a desunirse y separarse. Se produce una disminución de las aportaciones, de la creatividad y las actividades pasan a ser rutinarias: esto es, propiciar la ineficacia y la inercia”. (Ríos, 2004)

“En síntesis, se comparte con la opinión de Palomo (2000: 105) en que cada grupo es único y por tanto su proceso también, puesto que, por las características en las competencias de los miembros como en las interacciones pueden atravesarse rápidamente cada fase, saltarse alguna, simplemente estancarse, morirse, o finalmente retroceder”. (Ríos, 2004)

Sin embargo: “Es importante que todos y cada uno de los miembros del equipo comprendan el funcionamiento del mismo y la fase en la que se encuentran, de tal forma de que todos juntos le impulsen a superar las primeras fases” (Ríos, 2004). “Esta significa que la responsabilidad del desarrollo del equipo no recaer exclusivamente en el coordinador sino en todos sus miembros”. (Ríos, 2004)

1.3.1.11. Evaluación del equipo

“La organización debe evaluar con regularidad el rendimiento del equipo de trabajo”. (Ballesteros, 2014)

“La evaluación no va dirigida únicamente a premiar o castigar, sino especialmente a detectar posibles deficiencias y poder tomar las medidas correctoras oportunas”. (Ballesteros, 2014)

“Además, esto permite al equipo tener cierta idea de cómo percibe la organización su desempeño”. (Ballesteros, 2014)

“Cuando se constituye un equipo la dirección de la empresa debe dejar muy claro cuáles son los criterios que va a considerar a la hora de evaluarlo. De esta manera se consigue que el equipo sepa a qué atenerse y se evitan posibles malos entendidos”. (Ballesteros, 2014)

“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”. (Ballesteros, 2014)

“Entre ambos acordarán unos programas de posibles mejoras a introducir en el grupo y fijarán un sistema de seguimiento”. (Ballesteros, 2014)

“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”. (Ballesteros, 2014)

“El resultado de esta evaluación será tenido en cuenta a la hora de fijar una gratificación extraordinaria para el equipo”. (Ballesteros, 2014)

“Por otra parte, dentro del equipo el jefe deberá evaluar el rendimiento de sus colaboradores”. (Ballesteros, 2014)

“Este resultado será tenido en cuenta a la hora de repartir entre los distintos miembros la gratificación otorgada al equipo”. (Ballesteros, 2014)

“Aunque el trabajo en equipo sea básicamente colectivo es necesario discriminar, teniendo en cuenta la diferente implicación de sus miembros”. (Ballesteros, 2014)

“No resulta justo tratar a todos por igual”. (Ballesteros, 2014)

“No obstante, esta diferenciación debe estar muy meditada y ser tremendamente justa con el fin de evitar posibles polémicas”. (Ballesteros, 2014)

“Si esta diferenciación resulta caprichosa, poco motivada, influida por amiguismos, etc., la unidad del grupo puede quedar definitivamente tocada”. (Ballesteros, 2014)

1.3.2. Clima Institucional

Toda organización o institución tiene un **clima**, el mismo que repercute al logro de metas y objetivos, atraviesa los demás componentes de una organización; el clima institucional favorable nos ayuda a alcanzar y desarrollar nuestros objetivos estratégicos de una manera más agradable y comprometida, dependiendo de la convivencia cotidiana de sus miembros, de sus habilidades sociales, creencias, valores, formación personal y profesional, comunicación, relaciones interpersonales, etc.

“Un ambiente institucional confiable, con principio de autoridad, innovador, en el que se respeta las normas, se trata bien al alumnado y hay buenas relaciones humanas, contribuye fuertemente a que el colegio brinde una formación de calidad a sus estudiantes” (Vexler, 2010). “Así mismo es muy importante promover la escucha, la innovación, la perseverancia, la investigación, la puntualidad, el trabajo en equipo, la creatividad, el respeto, la tolerancia, la superación personal, entre otras virtudes humanas”. (Vexler, 2010)

1.3.2.1. Fundamentos teóricos del clima institucional

A. Teoría de Brunet

De acuerdo con Brunet (2004), “dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista”.

“La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes” (Brunet, 2004). “Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: Captar el orden de las cosas tal y como éstas existe en el mundo y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento”. (Brunet, 2004)

“Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo” (Brunet, 2004). “Esto quiere

decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento”. (Brunet, 2004)

“Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio” (Brunet, 2004). “Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora, interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste”. (Brunet, 2004)

“Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan” (Brunet, 2004).

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo . (Brunet, 2004)

B. Teoría de Martín y Colbs.

“En 1998 hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica”. (Edel & García, 2007)

“Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual” (Edel & García, 2007). “Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva”. (Edel & García, 2007)

“Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización”. (Edel & García, 2007)

“Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización”. (Edel & García, 2007)

C. Teoría del Clima Organizacional de Likert

“Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras” (Edel & García, 2007). “Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras”. (Edel & García, 2007)

“Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida”. (Brunet, 2004)

Brunet, (2004), “señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa”.

“En la teoría de Sistemas, Likert, se plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (Brunet, 2004). “Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva”. (Edel & García, 2007)

1.3.2.2. Tipos de clima organizacional de Likert

“Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones” (Edel & García, 2007). “Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional”. (Edel & García, 2007)

“Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador. En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente” (Edel & García, 2007). “Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades

permanece en los niveles psicológicos y de seguridad”. (Edel & García, 2007)

“Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”. (Edel & García, 2007)

“Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo” (Edel & García, 2007). “La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores”. (Edel & García, 2007)

“Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado”. (Edel & García, 2007)

“Clima de tipo participativo: Sistema consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados” (Edel & García, 2007). “La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente”. (Edel & García, 2007)

“Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima” (Edel & García, 2007). “Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar”. (Edel & García, 2007)

“Clima de tipo participativo: Sistema Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de

toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles” (Edel & García, 2007). “La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral”. (Edel & García, 2007)

“Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos” (Edel & García, 2007). “Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados”. (Edel & García, 2007)

“En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica”. (Edel & García, 2007)

1.3.2.3. Acciones para logra el buen clima institucional.

- Describa la actuación o el desempeño efectivo.
- “Escuche con Empatía los comentarios de los miembros de la comunidad educativa”. (Jara, 2009)
- “Pregunte si hay algo que usted pueda hacer para facilitar su trabajo”. (Jara, 2009)
- “Si la sugerencia es apropiada, indique su intención de llevarla a cabo”. (Jara, 2009)
- “Agradezca a los colaboradores su actuación efectiva”. (Jara, 2009)
- “Reconocimiento a los logros obtenidos”. (Jara, 2009)
- “Proponer metas, beneficios a alcanzar y situaciones a evitar”. (Jara, 2009)
- “Explique los detalles del cambio y cómo éste puede afectar a los miembros de la institución educativa”. (Jara, 2009)
- “Escuche y discuta los puntos de vista con su equipo”. (Jara, 2009)

- “Pida ayuda para llevar a cabo el cambio en una forma efectiva y el manejo de quejas o reclamaciones”. (Jara, 2009)
- “Mantenga la calma y realice la plática en privado”. (Jara, 2009)
- “Escuche abiertamente los comentarios de los miembros de su equipo y responda con empatía”. (Jara, 2009)
- “Anime a los colegas a que proporcione más información acerca del problema. Discuta las posibles soluciones con su equipo institucional. Indique la necesidad de información adicional”. (Jara, 2009)

1.3.2.4. Características del Clima Institucional

“Dentro de las características encontramos 9 dimensiones las cuales nos ayudan a determinar el clima existente en una determinada institución educativa y la vez se relaciona con ciertas propiedades de la organización”. (Chávez, 2009)

A. “Estructura.- Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo”. (Chávez, 2009)

B. “Responsabilidad (empowerment).- Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo”. (Chávez, 2009)

C. “Recompensa.- Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos”. (Chávez, 2009)

D. “Desafío.- Es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos,

tanto dentro y fuera de la empresa o la institución educativa”. (Chávez, 2009)

- E. “Relaciones.-** Es el ambiente social dentro de la empresa, la relaciones tanto con los directivos como con docentes”. (Chávez, 2009)
- F. “Cooperación.-** Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores”. (Chávez, 2009)
- G. “Estándares.-** Son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño”. (Chávez, 2009)
- H. “Conflictos.-** Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a éstas”. (Chávez, 2009)
- I. “Identidad.-** Es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que ésta es la más importante de las dimensiones”. (Chávez, 2009)

1.3.2.5. Medios que pueden mejorar el clima institucional

“En el ámbito de las relaciones humanas de las instituciones educativas puede ser mejorada de manera sustancial, por los medios relevantes que destacaremos a los siguientes” (Bedoya, 2008):

- A. “El diálogo.-** se da por medio de la palabra, y es el cauce más adecuado para la intercomunicación para los centros educativos” (Bedoya, 2008). “La educación por su naturaleza es una constante relación dialógica entre profesores y alumnos, entre docentes y familias, entre todos los miembros de la comunidad educativa, el diálogo es el fruto de una comunicación adecuada, con capacidad de entendimiento y concordancia, propiciando el intercambio de opiniones y pareceres que conduce al contacto cálido y no al trato superficial”. (Bedoya, 2008)

- B. “El respeto.-** Es el trato considerado y respectivo hacia los demás, si es posible con afecto y agrado, es convenientes que los agentes intervinientes en la vida académica tengan un trato con diferencia y aceptación; y por encima de todo, ellos encuentran en el marco de tolerancia”. (Bedoya, 2008)
- C. “La Confianza.-** Es la actitud de fe en las capacidades y posibilidades propias o ajenas, fiarse de los demás supone una actitud optimista ante la vida, pues quienes desconfía jamás podrá entablar contactos fructíferos ni duraderos; es cierto que no podemos dar el mismo el grado de fiabilidad a todas las personas, pero no debe perder el trato cometido y medido en la relación personal, sin excesos, sin temores ni recelos”. (Bedoya, 2008)
- D. “Valoración a los demás.** Es precisamente fijarse en nosotros, valorar lo bueno que hay en cada sujeto, es una magnífica actitud para cultivar y mejorar las relaciones humanas, pues nadie tan perfecto, pero también es conocido que los seres humanos poseen conductas valiosas y apreciadas por los demás”. (Bedoya, 2008)
- E. “Fomentar actitudes sanas.-** Es adoptar conductas saludables, para conseguir los objetivos de manera serena, con disposición de superación para combatir los desánimos, angustias, preocupaciones y sentimientos de culpa, buscando actitudes con decisión y empuje de transformación o de mejora”. (Bedoya, 2008)

1.3.2.6. Funciones del clima institucional

“Las funciones del clima institucional están orientadas y ejecutadas sobre la base de motivación y el liderazgo, ya que éstas repercuten en cada uno de los miembros de la organización y sobre su respectivo comportamiento de la misma. Entre ellos destacan” (Bedoya, 2008):

- A. “**Desvinculación.**- Lograr que el grupo que actúa mecánicamente y el grupo que **no está vinculado** con la tarea que realiza, se comprometan con voluntad”. (Bedoya, 2008)
- B. “**Obstaculización.**- Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. Se vuelvan útiles facilitando su trabajo”. (Bedoya, 2008)
- C. “**Espíritu.**-Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida”. (Bedoya, 2008)
- D. “**Intimidad.**- Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea”. (Bedoya, 2008)
- E. “**Alejamiento.**- Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia **emocional** entre el coordinador y sus colaboradores”. (Bedoya, 2008)
- F. “**Énfasis en la producción.**- Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión y el rendimiento. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación”. (Bedoya, 2008)
- G. “**Empuje.**- Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable”. (Bedoya, 2008)
- H. “**Consideración.**- Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos”. (Bedoya, 2008)

- I. “**Estructura**.- Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?”. (Bedoya, 2008)
- J. “**Responsabilidad**.- El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo”. (Bedoya, 2008)
- K. “**Recompensa**.- El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción”. (Bedoya, 2008)
- L. “**Riesgo**.- El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?”. (Bedoya, 2008)
- M. “**Cordialidad**.- El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales”. (Bedoya, 2008)
- N. “**Apoyo**.- La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo”. (Bedoya, 2008)
- O. “**Normas**.- La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo”. (Bedoya, 2008)
- P. “**Conflicto**.- El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen”. (Bedoya, 2008)

- Q. “Identidad.-** El sentimiento de que uno pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu”. (Bedoya, 2008)
- R. “Conflicto e inconsecuencia.-** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente”. (Bedoya, 2008)
- S. “Formalización.-** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición”. (Bedoya, 2008)
- T. “Adecuación de la planeación.-**El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo. Selección basada en capacidad y desempeño” (Bedoya, 2008). “El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos”. (Bedoya, 2008)
- U. “Tolerancia a los errores.-** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje y no en forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar”. (Bedoya, 2008)

1.3.2.7. Las relaciones interpersonales.

“Se plantea en términos de las distintas posturas que adoptan las personas respecto a otras próximas; de una parte, se refiere a las actitudes que se mantienen, o las interacciones directas entre los agentes” (García, 1997). “Estas posturas se pueden apreciar en las: relaciones de cooperación, trabajo en equipo de autonomía, de participación, de satisfacción, etc.; pero también puede suceder u observar relaciones de reserva, de competitividad, de abstinencia, ausentismo, de intolerancia, apatía de frustraciones”. (García, 1997)

“Estas relaciones directas se pueden darse entre: profesores y profesores, profesores y alumnos, alumnos y alumnos, profesores y padres de familia, profesores y dirección”. (García, 1997)

A) Factores que obstaculizan las relaciones interpersonales

“Son por lo general elementos que obstaculizan la fluidez y la armonía que precisan los encuentros personales, por ello evitarlos y eludirlos resultaría lo más idóneo. Entre ellos tenemos” (García, 1997):

a) “El autoritarismo.- Es a nuestro parecer, el enemigo número uno de las relaciones humanas y de la convivencia. Querer imponer la propia opinión sin argumentos, simplemente porque si, despreciando lo que otros piensan o manifiestan es una postura nefasta y desafortunada para establecer vínculos de cooperación”. (García, 1997)

“El escaso margen de participación o la negación de esta, son formas de autoritarismo que conducen al abstenismo, frustración, al rechazo y a la rebeldía” (García, 1997). “Las relaciones humanas necesitan aceptar interpretaciones diversas, formas de enfocar temas y problemas desde ópticas distintas, ya que nadie posee la verdad absoluta, sino que esta se construye con el esfuerzo de muchas verdades compartidas”. (García, 1997)

b) “El individualismo.- Un determinado aislamiento es conveniente y necesario; pero no una actitud cerrada, de clausura, es perniciosa para fomentar cualquier clase de relación” (García, 1997). “A esta última actitud se le ha llamado ***El síndrome de los bloques de piso***, porque cada docente se refugia en su propio trabajo sin importarle lo que sucede a su alrededor”. (García, 1997)

“Algo similar ocurre cuando en una institución educativa cada profesor solamente se limita a dedicarse a cumplir superficialmente su función de manera particular con sus alumnos asignados, para no complicarse con los demás; sería incorrecto, por lo que se debe de romper la inercia que nos envuelve y conocer mejor a los demás miembros de la comunidad educativa y establecer relaciones más fructíferas”. (García, 1997)

c) “La rudeza interior.- La falta de tacto, de sensibilidad y de finura, es un fuerte impedimento al trato cotidiano en los centros educativos” (García, 1997). “A nadie se le exige cuotas

elevadísimas de exquisitez o de elegancia espiritual; pero es necesario intentar desprender una **cortesía interior**, al entendimiento con los demás, implica renunciar a la coraza que algunas personas se revisten a veces para protegerse de cualquier contratiempo; por lo que se debe ser sensato, cortés y obrar con tino para no herir susceptibilidades”. (García, 1997)

d) “El infantilismo.- Es la conducta inmadura en sus reacciones a situaciones complicadas de las cuales es difícil salir airoso, no asumir sus responsabilidades y atribuir sus errores a terceros, ser incapaz de resolver una circunstancia urgente, reaccionar de manera airada y sin control de sí mismo; estos signos reflejan inmadurez y deterioran profundamente las relaciones humanas”. (García, 1997)

e) “La indiferencia.- Es un factor demoledor del trato y de la convivencia diaria de las instituciones educativas, destruye de manera certera los vínculos relacionales con displicencia y desinterés”. (García, 1997)

“Las relaciones humanas cuando son auténticas impulsan a lanzarse a la búsqueda de otros seres, aproximarse a ellas, a establecer contacto que enriquezca mutuamente” (García, 1997). “Cuando se adopta una postura de indiferencia la relación se ausenta, no existe, es imposible llegar a un fin, porque la apatía y la frialdad se encargan de eliminarla”. (García, 1997)

1.3.2.8. Relación de trabajo en equipo y clima institucional

El trabajo en equipo y el clima institucional sus integrantes se relacionan, y se ayudan mutuamente teniendo un propósito claro a dónde quiere llegar cultivando los valores de cooperación, solidaridad, comunicación y confianza.

El trabajo en equipo y el clima institucional es conducido por un grupo de personas que se relacionan entre sí a través de sus

experiencias, generando buenas relaciones interpersonales para lograr un objetivo común.

El trabajo en equipo y clima institucional sus integrantes deben tener una actitud de colaboración mutua en el proceso del desarrollo de las actividades de la institución educativa.

La organización, la planificación de las actividades es importante para el buen desenvolvimiento de sus integrantes de la institución, se da tanto en el trabajo en equipo como en el clima institucional.

1.3.3. Definiciones Básicas

Trabajo en equipo.- “Trabajar en equipo es la estrategia, el procedimiento y el compromiso que una institución educativa, una empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes donde exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas”. (Anónimo, 2011)

Clima institucional. “Clima Institucional, es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y horizontales”. (Cruz & Echevarría, 2011)

Programa de estrategias del trabajo en equipo.- es un conjunto de estrategias organizadas sistemáticamente a través de la formación de equipos curriculares en relación a los niveles, ciclos y áreas curriculares afines donde se plantean y ejecutan proyectos para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, procesos de convivencia y ciudadanía y proceso interactivos escuela comunidad ; se ejecutará reuniones, talleres, charlas y ponencias con todos los docentes mediante la aplicación del trabajo en equipo lo que redundará en el mejoramiento del clima institucional.

Relaciones interpersonales.- Son las actitudes que se mantienen, o las interacciones directas entre los agentes, se pueden apreciar relaciones de cooperación, trabajo en equipo, de autonomía, de participación, de satisfacción, etc.; pero también puede suceder u observar relaciones de reserva, de competitividad, de abstinencia, ausentismo, de intolerancia.

Liderazgo transformacional.- Es aquel que permite la participación en la organización en la toma de decisiones, es decir es aquella posición que toma en cuenta tanto la gente como la estructura de la institución en una concepción centrada y entendida en la tarea de las relaciones humanas hacia la transformación de la realidad.

Comunicación.- Es el proceso de intercambiar información entre dos o más docentes, es de gran importancia en las relaciones en cualquier tipo de organización, ella facilita las actividades administrativas, así mismo esta permite el cumplimiento de funciones, de planificación, organización, dirección y control.

1.4. Formulación del Problema

¿Cómo es el Programa de trabajo en equipo para mejorar el clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén?

1.5. Justificación del Estudio

El trabajo en equipo en una institución va más allá de las acciones conjuntas con unos y otros, el propósito es alcanzar un mismo fin desde todos los estamentos: funcionarios, colaboradores y usuarios.

El equipo directivo debe tener siempre presente que todos los integrantes deben saber que son parte del equipo; deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo.

El Programa de trabajo en equipo genera un clima institucional adecuado porque permitía estrechar buenas relaciones internas entre los trabajadores; asimismo posibilita conocer cómo son las relaciones que se dan entre todos los colectivos; es decir se fomentó la buena organización, propósitos y metas claras

y comunes, la participación activa de sus integrantes, la buena comunicación y cooperación entre los trabajadores, dando como resultado el mejoramiento considerable de las relaciones interpersonales, donde cada uno se siente a gusto trabajar y aportar positivamente en las tareas, actividades, acciones en mejora de la municipalidad.

Es importante organizar el trabajo en equipo para todas las actividades de acuerdo a las habilidades de los trabajadores y funcionarios porque permite mejorar el trabajo y las buenas relaciones, lograr desarrollar las actividades con éxito, dar un buen servicio a la comunidad, identificarse más con su profesión y con la institución, tener una comunicación asertiva, lograr que los objetivos, metas y tareas se cumplan; comprendiendo que el trabajo es responsabilidad de todos para celebrar con éxito los resultados positivos y con preocupación cuando las cosas no están bien encaminados pero debe ser perseverante para buscar la solución, comprometiéndose con la tarea que le corresponda desde el lugar donde se encuentre.

Por lo tanto, si trabajamos en equipo con las responsabilidades y habilidades individuales significa que obtendremos logros significativos en la familia, institución educativa, en la sociedad, generando una confianza mutua entre los actores de la municipalidad mejorando el clima institucional y contribuyendo a la calidad de servicio al usuario.

1.6. Hipótesis

H₁: La implementación de un Programa de estrategias de trabajo en equipo mejorara significativamente el clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

1.7. Objetivos

1.7.1. General:

Proponer un programa de trabajo en equipo mejora el clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

1.7.2. Específicos

- Diagnosticar el nivel del clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.
- Identificar las estrategias de trabajo en equipo que permitan mejorar el clima institucional.
- Diseñar un programa de estrategias del trabajo en equipo para mejorar el clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. .
- Validar la propuesta planteada a través de juicio de expertos del programa de estrategias de trabajo en equipo.

II. METODO:

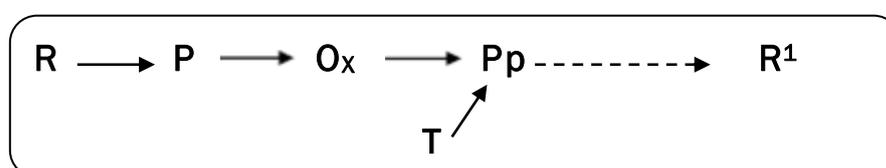
2.1. Diseño de Estudio

Descriptivo-propositivo

Debido a que se ha trabajado sobre la descripción del clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

Y sobre los resultados, se ha desarrollado una propuesta de mejora sustentada en experiencias internacionales.

El diseño de investigación, de acuerdo con (Hernandez Sampieri, Roberto; Fernandez Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar, 2010), es No experimental – Transversal, desarrollándose dentro del esquema siguiente:



En el cual:

Realidad (R): Esta referida a la problemática observada en la Municipalidad Provincial de Jaén.

Población (P): Abarca la totalidad de los trabajadores de la entidad, que suman 58, en los que se incluyen a: directivos, funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares.

Observación (Ox): Observación de la situación existente.

Modelo Teórico (T): Construcción del esquema teórico metodológico que incluye los elementos necesarios para la implantación integral del programa de estrategias de trabajo en equipo.

Propuesta (Pp): Corresponde al Programa de trabajo en, dirigido a los trabajadores de la Municipalidad, como aporte para una solución plausible a la situación problemática determinada.

Realidad Transformada (R¹): Municipalidad Provincial de Jaén con el programa de estrategias de trabajo en equipo y trabajadores competentes en el manejo del clima institucional.

2.2. Variables, Operacionalización

2.2.1. Definición conceptual

Variable dependiente:

Clima institucional.

De acuerdo a Goncálvez (1997), “el clima institucional es un fenómeno que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias que se traducen en motivaciones de un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización; esto implica que afecta directa e indirectamente el actuar de la organización, desde las tareas individuales hasta las tareas que requieren de interacción entre equipos de trabajo”. Un clima institucional agradable es sólido, de confianza de ética profesional y compañerismo en el trabajo.

Variable independiente:

Programa de trabajo en equipo.

“Trabajo en Equipo no significa solamente *trabajar juntos*. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa”. (Olman, 2009)

2.2.2. Definición operacional

Variable dependiente:

Clima institucional.

Son los modos de relación de sus actores, las formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, la participación

activa de sus miembros, la comunicación entre sus integrantes; está referido a la vida institucional. Son las relaciones del liderazgo de equipo directivo, de los docentes y las Normas de convivencia durante el proceso de desarrollo de las actividades de la institución.

Variable independiente:

Programa de trabajo en equipo.

Es un conjunto de estrategia basado en la organización, donde todos los integrantes ponen de relieve sus capacidades, su participación activa, una comunicación fluida y su cooperación para lograr objetivos establecidos con propósitos claros y comunes.

2.2.3. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Programa de trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Propósito claro. • Participación activa • Cooperación. • Comunicación 	<p>Organiza equipos de trabajo por ciclos, niveles y áreas.</p> <p>Establecen objetivos, metas y tareas</p> <p>Participan activamente en el trabajo en equipo.</p> <p>Apoyan a los demás y son leales.</p> <p>Realizan un trabajo en equipo compartido.</p> <p>Asumen responsablemente las tareas, roles y funciones.</p> <p>Saben escuchar y opinar.</p> <p>Promueve información fluida, puntual y coordinada.</p>	<p>Ficha de observación</p>

VARIABLE DEPENDIENTE	Clima Institucional	<p>Normas de convivencia</p> <p>Relaciones interpersonales de los trabajadores</p> <p>Liderazgo institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece normas de convivencia claras y razonables • Valora y respeta las normas de convivencia. • Practica normas de convivencia en favor del clima institucional • Promueve una cultura de colaboración, expresado en el trabajo interdisciplinar y de equipo • Establece canales de comunicación sincera y transparente • Asume actitudes empáticas y asertivas. • Establece mecanismos democráticos para promover una visión compartida. • Expresa actitudes de confianza, tolerancia, coherencia y lealtad en sus interacciones personales • Asume un liderazgo que favorece la inclusión, el cumplimiento de los intereses institucionales y la práctica de actitudes democráticas, proactivas, propositivas y constructivas. • Expresa un liderazgo respetuoso de las divergencias y comprometido con establecer canales de comunicación de entendimiento mutuo. • Establece niveles de coordinación y comunicación fluida y dinámica entre los diferentes actores educativos. • Demuestran capacidad para alcanzar los propósitos curriculares establecidos y contribuye a mejorar el clima institucional. 	Cuestionario

2.3. Población y Muestra

2.3.1. Población

En la presente investigación se trabajó con una población que constituye los trabajadores de la Municipalidad de Jaén, que consto de 50 colaboradores y 8 funcionarios.

Hombres	Mujeres	Total
39	19	58

2.3.2. Muestra

Por la magnitud de la población y siendo actividades que involucran a todos los trabajadores de la institución la muestra estuvo constituida por toda la población.

2.4. Técnicas y Procedimientos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad.

- Fichaje. Esta técnica permitió recoger toda clase de información teórica-científica, la misma que ayudara a estructurar el marco teórico conceptual. Las fichas que utilizaremos son: Ficha textual, de resumen, bibliográfico.

Desarrollaremos un conjunto de procedimientos sistematizados que sirvieron para la solución de los problemas prácticos que se presentaran en el proceso de investigación. Las técnicas que se usaran son: la observación y la encuesta.

Instrumentos

Constituyen los medios auxiliares o mecanismos para recoger o registrar los datos obtenidos a través de los métodos y técnicas; en el desarrollo del trabajo se aplicara los siguientes instrumentos.

Variable	Técnica	Instrumento
Clima Institucional	Observación sistemática	Cuestionario
Programa de trabajo en equipo	Observación sistemática	Guía de observación

Validez y confiabilidad:

El coeficiente del Alfa de Cronbach es el modo más frecuente de estimar la fiabilidad de experimentos asentadas en teorías de los Test; es decir es una táctica que sirve para calcular la confiabilidad y eficacia de los instrumentos. La eficacia se refiere al grado en que la herramienta mide lo que se intenta medir. La confiabilidad se representa en la seguridad que se otorga a los datos.

La aplicación estadística del *modelo logístico binario* ha permitido alcanzar los objetivos de la presente investigación, por tanto los cálculos se realizaron mediante el uso de los softwares SPSS versión 21 y Ms Excel 2013 (para el procesamiento de datos).

2.5. Métodos de análisis de datos

Los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados, se organizarán en tablas de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales, a partir de las cuales se elaboraron las gráficas respectivas. Así mismo, se pretende calcular los estadísticos descriptivos como la media aritmética, la desviación estándar, coeficiente de variabilidad porcentual.

Validez del contenido y constructo: Para la validación se hará a juicio de expertos y se usará el programa estadístico SPSS para realizar el análisis de confiabilidad del instrumento con el *Alfa de Cronbach*, este modelo se basa en el análisis de las varianzas de los puntajes alcanzados por cada sujeto y las varianzas en los ítems. Con ello en una escala matemática de confiabilidad de 0 a 1, se evalúa el índice de fiabilidad del instrumento.

2.6. Aspectos éticos

Los criterios éticos que se han tenido en cuenta para la investigación son:

- a) Consentimiento Informado.-** Los colaboradores estarán de acuerdo con ser informantes y reconocerán sus derechos y responsabilidades
- b) Confidencialidad.-** Se les informará respecto a la seguridad y protección de su identidad como contribuyentes valiosos de la investigación.
- c) Observación Participante.-** El investigador actuará con cordura durante el proceso de recolección de los datos asumiendo su compromiso ético para todos los efectos y resultados que resultarán de la interacción establecida con los colaboradores del estudio.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción de los resultados del cuestionario sobre clima institucional a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaen por dimensiones

3.1.1. Dimensión: Normas de convivencia

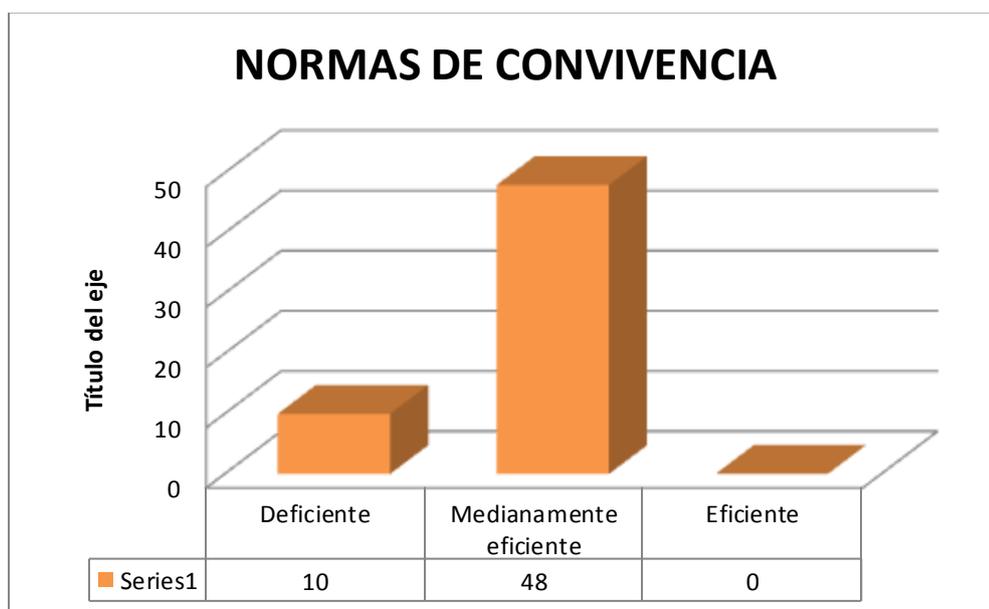
Tabla Nº 01:
NORMAS DE CONVIVENCIA,

NIVELES	f _i	%
Deficiente	10	17
Medianamente eficiente	48	83
Eficiente	0	00
TOTAL	58	100

Fuente: Cuestionario, para medir el Clima institucional

En el Tabla Nº 01, correspondiente al nivel de clima institucional, de un total de 58 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén. Se puede observar, el nivel de clima institucional para la dimensión: **Normas de convivencia**, alcanza un valor de 17% ubicándose en “Deficiente”, el 83% se ubica en el nivel “Medianamente eficiente” y mientras que con valor de 0,0% en nivel de “Eficiente”,

Figura 01



Fuente: tabla 01

3.1.2. Dimensión: Relaciones interpersonales

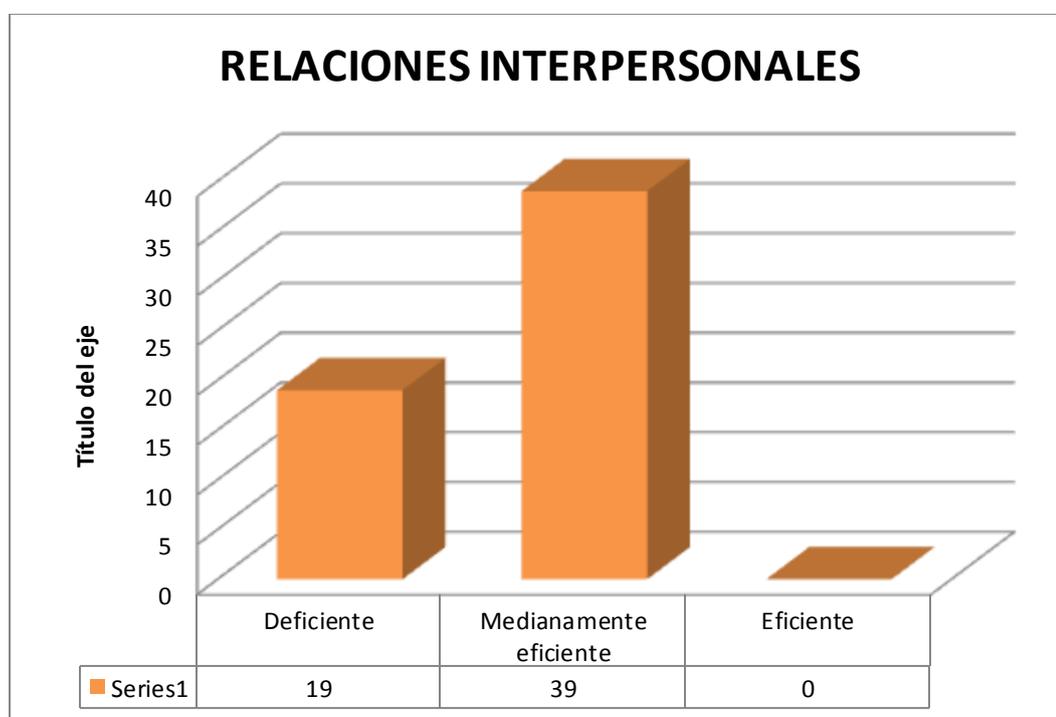
Tabla 02:
RELACIONES INTERPERSONALES

NIVELES	f _i	%
Deficiente	19	33
Medianamente eficiente	39	66
Eficiente	0	00
TOTAL	58	100

Fuente: Cuestionario, para medir el Clima institucional

En el Tabla 02, correspondiente al nivel de clima institucional, de un total de 58 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, y en base a la escala específica, se muestra la distribución porcentual de datos o puntajes alcanzados en sus respectivos niveles, y dimensiones, en la municipalidad Provincial de Jaén. Se puede observar, el nivel de clima institucional para la dimensión: **relaciones interpersonales**, componente del clima institucional alcanza un valor de 33% ubicándose en “Deficiente”, el 66% se ubica en el nivel “Medianamente eficiente” y mientras que con valor de 0,0% en nivel de “Eficiente”.

Figura 02



Fuente: Cuestionario, para medir el Clima institucional

3.1.3. Dimensión: Liderazgo institucional

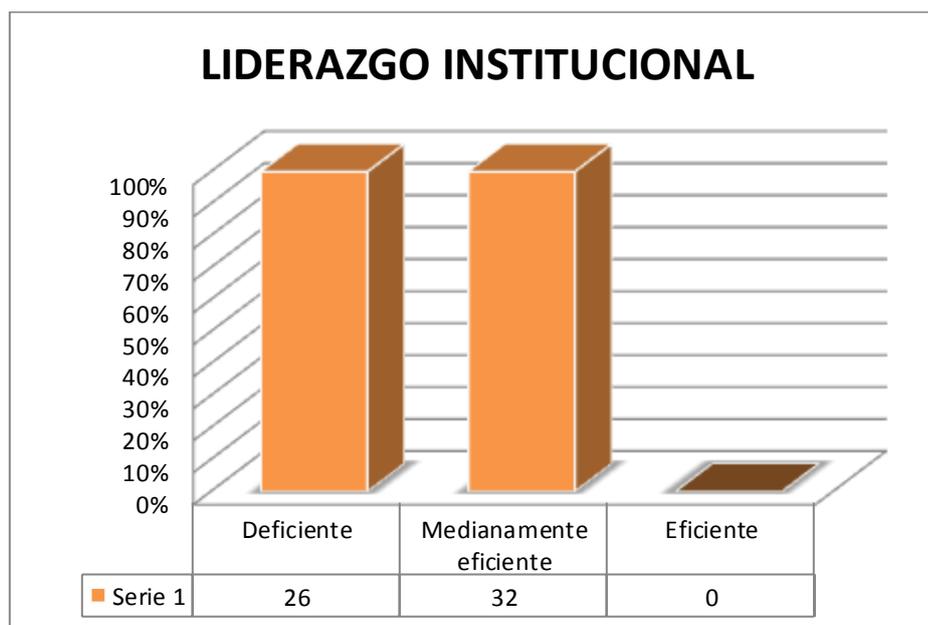
Tabla 03:
LIDERAZGO INSTITUCIONAL

NIVELES	f _i	%
Deficiente	26	45
Medianamente eficiente	32	55
Eficiente	0	00
TOTAL	58	100

Fuente: Cuestionario, para medir el Clima institucional

En el Tabla 03, correspondiente al nivel de clima institucional, de un total de 58 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, y en base a la escala específica, se muestra la distribución porcentual de datos o puntajes alcanzados en sus respectivos niveles, y dimensiones. Se puede observar, el nivel de clima institucional para la dimensión: **liderazgo institucional**, alcanza un valor de 45% ubicándose en “Deficiente”, el 55% se ubica en el nivel “Medianamente eficiente” y mientras que con valor de 0,0% en nivel de “Eficiente”.

Figura 03



Fuente: tabla 03

3.2. Clima institucional de la Municipalidad Provincial de Jaén según el cuestionario aplicado.

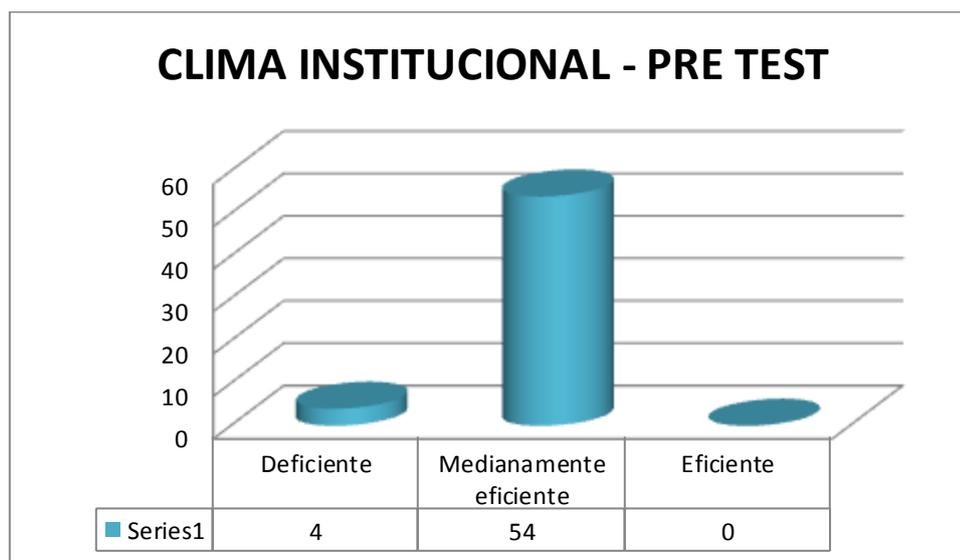
Tabla 04:
CLIMA INSTITUCIONAL

NIVELES	f _i	%
Deficiente	4	7
Medianamente eficiente	54	93
Eficiente	0	00
TOTAL	58	100

Fuente: Cuestionario, para medir el Clima institucional

Del análisis del Tabla 04, correspondiente al nivel de clima institucional, de un total de 58 trabajadores, y en base a la escala general valorativa del baremo, se muestra la distribución porcentual de datos o puntajes alcanzados en sus respectivos niveles, el cual fue recolectado en la Municipalidad Provincial de Jaén. Se puede observar que del total de trabajadores encuestados, el nivel de clima institucional alcanza un valor de 7% ubicándose en “Deficiente”, el 93% se ubica en el nivel “Medianamente eficiente” y mientras que con valor de 0,0% en nivel de “Eficiente”.

Figura 04



Fuente: tabla 04

3.3. Medidas de tendencia central y dispersión del Clima institucional de la Municipalidad Provincial de Jaén según el cuestionario aplicado

Tabla N° 05:

Estadísticos descriptivos

Parámetros estadísticos descriptivos		Pre-test
N	Válidos	58
	Perdidos	0
Media		35.43
Mediana		36.00
Moda		36
Desv. típ.		5.551

Fuente: Cuestionario, para medir el Clima institucional

Los resultados de los parámetros estadísticos del consolidado de los puntajes alcanzados en los diagnósticos al aplicar el cuestionario; del consolidado general, para medir el clima institucional (variable dependiente), se tiene que la media es de 35,43, ubicándose en una escala literal de baremo [24 – 46]; en Medianamente eficiente, así mismo las medianas son de valor 36; manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la modas respectivas es 36, representando al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; con respecto a la desviación estándar en relación a los ítems se obtiene un valor de 5.55; expresando la dispersión de los datos obtenidos según los resultados de la escala valorativa.

IV. DISCUSIÓN

Antes de describir y explicar los resultados asumimos el concepto de Programa de Estrategias de trabajo en equipo de Riquelme, “quien considera que el trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”, y según Olman Martínez, “trabajo en equipo no significa solamente **trabajar juntos**. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la institución o empresa”.

Asimismo, nuestra línea teórico - práctica de nuestra investigación se asienta sobre los planteamientos de Piaget, quien afirma que el trabajo en equipo parte de los principios del trabajo cooperativo que, según él, se da porque los individuos cooperan en el medio donde se encuentran, y se enfoca por las contingencias grupales seguidas de recompensas que motivan trabajar con otros para resolver problemas y determinar tareas.

En relación a lo anterior, el análisis y discusión de los resultados del diagnóstico efectuado podemos precisar que: El nivel de clima institucional; conforme a los resultados generales se ubican en el nivel Deficiente, 7%, en el nivel Medianamente eficiente, un 93%; Esto significa que los trabajadores no organizan equipos de trabajo, no establecieron objetivos, metas y tareas, no participan activamente en el trabajo en equipo, realizando tareas de manera individualista, no asumieron responsablemente las tareas, roles y funciones.

El propósito de mejorar el clima institucional entre los trabajadores de la Municipalidad, se fundamenta en la investigación de Ordemar y Lescano (1999), “La relación ínter social en el trabajo en equipo y la creatividad, genera el desarrollo de condiciones intragrupales e intergrupales” que inciden en el desarrollo de las potencialidades de los miembros del grupo. Ellos afirman que estas condiciones se fortalecen, tienen más consistencia y permiten acentuar las relaciones ínter-sociales entre los miembros del equipo de trabajo. Estas condiciones son la cooperación, la solidaridad, la comunicación, la cohesión, la confianza y el liderazgo democrático. El trabajo en equipo constituye el elemento

esencial las relaciones ínter-sociales, al mismo tiempo que los resultados acerca del potencial creativo de los alumnos, así mismo, la personalidad, individual o singular de la persona se desarrolla sobre la base de lo social, primero se desarrolla la convivencia social y sobre esta base se desarrolla la convivencia individual; es en este sentido que el trabajo en equipo genera las condiciones necesarias de socialización en base del desarrollo de la individualidad. También sostienen, que la relación ínter-social en el trabajo en equipo y los resultados del trabajo de campo acerca de la creatividad demuestra el sentido de la génesis social de la conciencia que se desarrolla en un proceso dialéctico; de acuerdo a los resultados de las dimensiones de la variable dependiente son los siguientes:

El nivel de clima institucional para la dimensión: *Normas de convivencia*, alcanza un valor de 17% ubicándose en el nivel “Deficiente”, y el 83% se ubica en el nivel “Medianamente eficiente”. En la dimensión: *relaciones interpersonales*, componente del clima institucional alcanza un valor de 33% ubicándose en el nivel “Deficiente”, y el 67% se ubica en el nivel “Medianamente eficiente”. Por su parte, en la dimensión *liderazgo institucional*, los resultados expresan que el 45% se ubican en el nivel “Deficiente” y el 55% se ubica en el nivel “Medianamente eficiente”.

De acuerdo a lo analizado en las dimensiones anteriores encontramos relación con la investigación de Alvarado y Rojas (2008) en su “Propuesta de mejoramiento de clima institucional en la instituciones”, quienes mencionan que brindar la capacitación de integración y tema a los trabajadores promueven un buen clima institucional evidenciándose actitudes positivas por los trabajadores, mayor predisposición para el trabajo y el respeto como valor fundamental entre sus miembros. Además, asume que reconociendo institucionalmente el trabajo destacado a través de felicitaciones, reconocimientos, premios, permisos, etc.; estimular los vínculos interpersonales a través de reuniones institucionales, excursiones, retiros espirituales, jornadas de reflexión institucional; sugieren que la conducta emocional modifica, teniendo reflexión institucional como línea de apoyo las actividades planteadas en la propuesta de mejoramiento. Concluye que las buenas relaciones se dan cuando hay un respeto mutuo entre los integrantes

de una institución, presumimos que será mejor cuando se realice un trabajo en equipo.

Asimismo, el análisis anterior se contrasta objetivamente con los resultados de los estadísticos descriptivos, en las dimensiones: *Normas de convivencia; relaciones interpersonales de los docentes; y, liderazgo institucional*, se observa que los puntajes alcanzados en los diagnósticos; del consolidado general, para medir el clima institucional (variable dependiente), se tiene que la media es de 35, ubicándose en una escala literal de baremo [24 – 46]; en Medianamente eficiente; así mismo las medianas son de valor 36; la moda respectiva es 36, representando al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; con respecto a la desviación estándar en relación a los ítems se obtiene un valor de 6; expresando la dispersión de los datos obtenidos según los resultados de la escala valorativa.

Los resultados que reflejan los parámetros estadísticos explicados en el análisis anterior se reflejan en cierta forma el estudio de Díaz (2008) “El ejercicio del trabajo en equipo como estrategia de enseñanza-aprendizaje: discurso o práctica”, Universidad Pedagógica Nacional, Chetumal, Quintana Roo, México. Donde señala que el trabajo en equipo tiene un propósito claro de establecer el diálogo entre estudiantes, que éstos puedan intercambiar ideas y lleguen a una conclusión, como resultado de un tema específico, es decir aprender de otros socializando, poniendo de relieve que las diferentes actitudes que demuestran los estudiantes, son en parte, reflejo cómo se ha ido constituyendo su conciencia a lo largo de toda su vida, de modo que las experiencias vividas en el medio en que se desenvuelven, hacen que éstos tengan un actitud determinada hacia un estilo de trabajo en equipo. En este contexto, coincidimos con el autor la necesidad de abordar esta problemática; por tanto, la realización de la investigación fue viable, factible y pertinente con nuestros objetivos.

En lo referente al segundo objetivo expresado en diseñar de un programa del trabajo en equipo para mejorar el clima institucional en la Municipalidad Provincial de Jaén, que se sustenta en los aportes de la Teoría Sociocultural de Vygotsky. Asimismo se justifica en fundamentos epistemológicos (Riquelme Fritz,

Luis), filosóficos (Paulo Freire), pedagógicos (Fernández y Asencio-1989), psicológicos (Skinner), y sociológicos (Vygotsky).

El programa aporta tres estrategias las mismas que están orientadas a mejorar el clima institucional las que se describen a continuación: Para la elaboración de normas de convivencia de los trabajadores se formalizó un “Taller”, el mismo que se desarrolló en el mes de agosto; en relación a fortalecer las relaciones interpersonales se realizó una “Charla” que fue ejecutada en el mes de octubre; asimismo, con respecto a interiorizar y sensibilizar sobre la práctica de un liderazgo transformacional se planificó la realización de una “Ponencia”; de igual forma, en cuanto a potenciar los niveles de comunicación se llevó a cabo un “Taller”; todas estas estrategias contribuyeron a superar la situación problemática encontrada.

Las estrategias administradas se sustentan y se organizaron tomando en cuenta la investigación de Alarcón (2004), el mismo que en su tesis titulada “La formación continua de los trabajadores mejora el trabajo en equipo y la calidad de atención”, establece un programa expresado en talleres de formación, visitas de observación, asesoría en el aula, círculos de estudio, y jornadas de trabajo, para lograr en los trabajadores desarrollar la capacidad del trabajo en equipo y por ende liderar los procesos de cambio de la calidad laboral. En este contexto cada uno de las estrategias del trabajo en equipo promueve espacios de reflexión de la gestión institucional, administrativa y pedagógica, con el fin de establecer mecanismos democráticos para una convivencia en beneficio de todos generando un agradable clima institucional.

Cabe mencionar que para efectos de análisis cualitativo y cuantitativo de las estrategias, se consideró aplicar una guía de observación para valorar y verificar la influencia de las mismas en la mejora del clima institucional en la Municipalidad Provincial de Jaén; los resultados se expresan de la siguiente manera: los puntajes en las dimensiones Organización y Cooperación, se ubican entre 04 y 06; concluyendo que en ambas dimensiones el nivel que prevalece es Bueno,. Por su parte, los resultados de la dimensión: Propósito claro en el rango de 5 y 8; ubicándose en Bueno; los resultados de la dimensión: Participación activa en el

rango de 6 y 10; ubicándose en Bueno, en la dimensión: Comunicación en el rango de 7 y 12; ubicándose en Bueno. En conclusión, el Programa basado en las estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima institucional, presenta coherencia y pertinencia con el objeto de estudio; se caracteriza por ser funcional, significativo, viable y factible en su ejecución; asimismo, es consistente en su propuesta teórica y técnica.

El resultado de Bueno del Programa se afianza con la investigación de López (2011). Quien propuso un programa de habilidades sociales para la resolución de conflictos. Concluyó que la mejor forma de solucionar los conflictos es mediante un trabajo en equipo incorporando en ellas actividades que permitan la interrelación y el aspecto colaborativo. Menciona además que las causas de los conflictos se originan por falta de comunicación, de capacidad de escucha, de diálogo, de respeto, de altruismo, entre otros; lo que implica que el compromiso de los docentes formadores es asumir con responsabilidad tareas relacionadas a superar los conflictos, mejorar las relaciones interpersonales para así lograr un mejor trabajo en equipo dentro de un buen clima institucional.

De acuerdo con el cuarto objetivo referido a validar de la propuesta se sometió a juicio de expertos los cuales determinaron su aporte en las fichas con dictamen positivo de viabilidad, pertinencia y efectividad del programa de acuerdo a su conocimiento teórico y práctico sobre el tema, haciendo escenarios y paralelos teóricos, prácticos y técnicos, que permiten afirmar la efectividad del programa para su aplicación. Lo que permitirá a la comunidad laboral de la Municipalidad Provincial de Jaén a establecer un clima institucional eficiente y una atención eficaz para los usuarios.

V. CONCLUSIONES

- A través del estudio se ha identificado que el nivel de Clima Institucional de la Municipalidad de Jaén se encuentra en un nivel medianamente deficiente lo que nos permite determinar que las dimensiones de la variable como son normas de convivencia, relaciones interpersonales y liderazgo institucional es deficiente dificultando el logro de objetivos institucionales.
- Del diagnóstico realizado se pudo ubicar las teorías y estrategias adecuadas que permitirán mejorar las dimensiones de la variable dependiente, aportando tres estrategias las mismas que están orientadas a mejorar el clima institucional basada, sustenta y se organizaron tomando en cuenta la investigación de Alarcón (2004).
- Se diseñó un programa del trabajo en equipo para mejorar el clima institucional en la Municipalidad Provincial de Jaén, que se sustenta en los aportes de la Teoría Sociocultural de Vygotsky. Asimismo se justifica en fundamentos epistemológicos (Riquelme Fritz, Luis), filosóficos (Paulo Freire), pedagógicos (Fernández y Asencio-1989), psicológicos (Skinner), y sociológicos (Vygotsky). Que se desarrollara en talleres debidamente organizados y detallados.
- La propuesta fue validada a través de juicio de expertos lo que en su dictamen de las fichas aplicadas sobre su factibilidad y eficiencia pudieron determinar teóricamente que su aplicación sería muy efectiva para mejorar el clima institucional de la Municipalidad Provincial de Jaén, de acuerdo a sus conocimientos teóricos y prácticos del tema. Recomendando su propuesta oficial y aplicación de la misma.

VI. RECOMENDACIONES

- 1) Al director de recursos humanos de la municipalidad Provincial de Jaén, insertar en la propuesta de gestión el Programa de estrategias de trabajo en equipo a fin de asegurar el buen clima institucional.

- 2) Al señor Alcalde de la Municipalidad Provincial de Jaén, tomar en cuenta los resultados de la presente investigación en la mejora del clima institucional y el mejor desempeño de los trabajadores para brindar un buen servicio al usuario.

- 3) A los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, participar activamente del Programa de estrategias de trabajo en equipo, para mejorar sus relaciones interpersonales, liderazgo y convivencia y así lograr un mejor clima institucional dentro de la municipalidad y mejorar la imagen en la comunidad.

VII. PROPUESTA

PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN.

I. Datos generales:

Institución Formadora	: Universidad Cesar Vallejo
Escuela	: Post grado
Lugar de aplicación	: Municipalidad Provincial de Jaén
Ubicación	: Distrito - Jaén
Beneficiarios	: 58 trabajadores
Duración	: Junio 2018 / 5 meses
Responsables	: Br. María Vila Benítes
Asesor	: Dr Hugo Enrique Huiman Tarrillo

II. Presentación.

En la Municipalidad Provincial de Jaén, se observa la siguiente problemática:

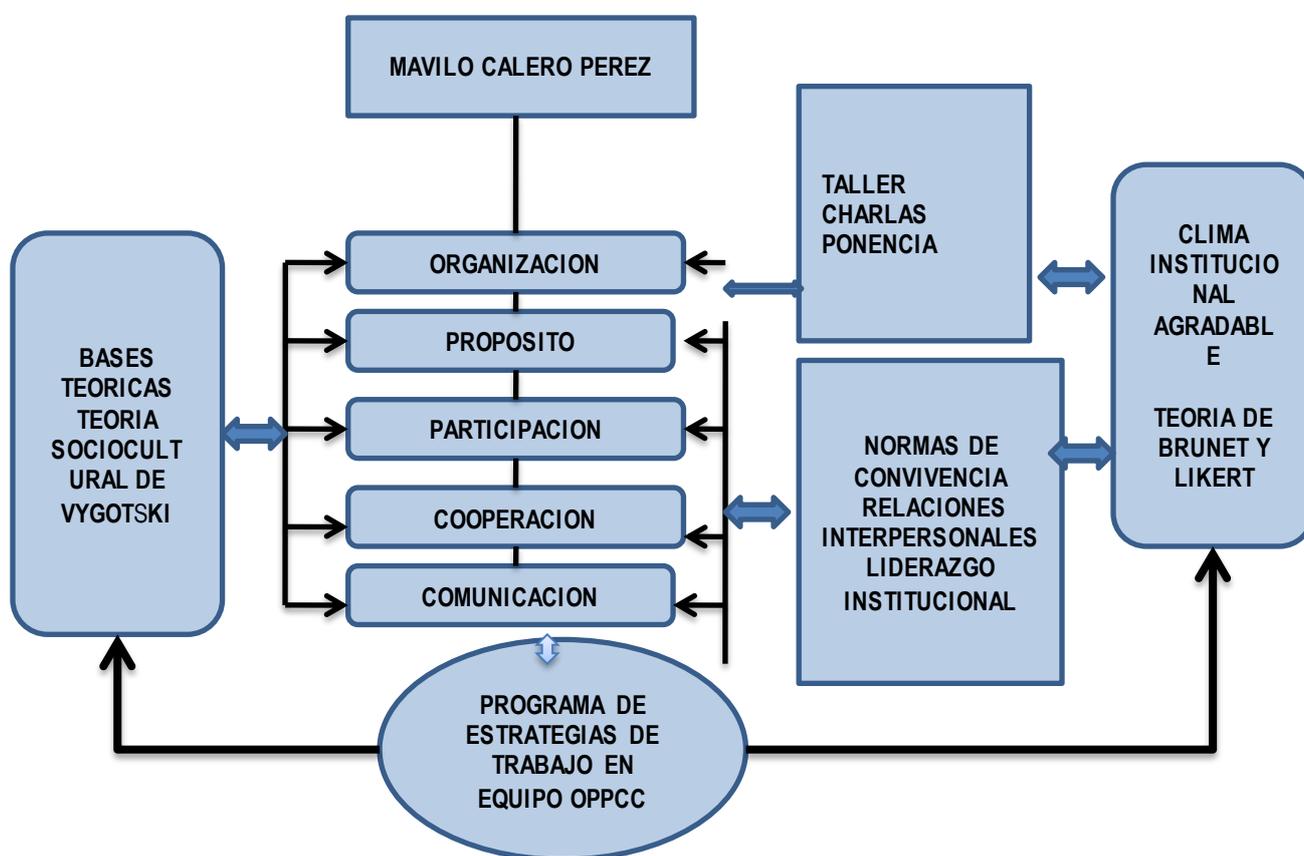
Inadecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores; escaso empeño de los trabajadores en el desarrollo de las tareas asignadas: limitado empoderamiento en los objetivos de la institución.

Escasa predisposición y compromiso a trabajar en equipo por parte de los trabajadores; falta de identidad institucional. Por otro lado, también se percibe la falta de práctica de habilidades sociales (capacidad de escucha, comunicación asertiva y empática) dificultando un buen clima institucional.

El individualismo aprendido en el hogar, colegio, universidad y la sociedad; no permite una actitud de servicio y apertura con nuestros compañeros de trabajo.

En el desarrollo de las actividades, los trabajadores no reconocen errores desde la perspectiva de equipo, siempre buscan culpables para hacer quedar mal a los responsables; asimismo, hay docentes que no se comunican entre ellos dificultando el trabajo en equipo y un buen clima institucional.

De tal manera que el clima institucional no es el más adecuado, generando problemas en las relaciones interpersonales de los trabajadores, directivos, que se ve reflejada en la convivencia diaria. En tal sentido estamos planteando un programa de estrategia de trabajo en equipo para mejorar el clima institucional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.



III. Conceptualización del modelo o programa

El Programa de estrategias del trabajo en equipo para mejorar el clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, es un conjunto de estrategias organizadas sistemáticamente a través de la formación

de equipos en relación diferentes áreas afines donde se plantean y ejecutan proyectos para mejorar el proceso de desempeño laboral, procesos de convivencia y ciudadanía y proceso interactivos municipalidad comunidad; se ejecutará reuniones, talleres, charlas y ponencias con todos los trabajadores mediante la aplicación del trabajo en equipo lo que redundará en el mejoramiento del clima institucional.

IV. Objetivo

Mejorar el clima institucional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén.

V. Justificación

El trabajo en equipo en una institución va más allá de las acciones conjuntas con otro u otros, el propósito es alcanzar un mismo fin desde todos los estamentos: Directivos, trabajadores, usuarios y comunidad en general.

La estrategia de trabajo en equipo se basa fundamentalmente en la organización de equipos de trabajo lo que permitió realizar diferentes actividades, acciones de acuerdo a los objetivos estratégicos del plan de mejora con propósitos claros de cada equipo de trabajo de la Institución, donde los trabajadores participarán activamente manteniendo una cooperación y una comunicación fluida permitiendo mejorar el trabajo en equipo y las buenas relaciones, lograr desarrollar las actividades con éxito, dar un buen servicio a la comunidad, identificarse más con su profesión y con la institución, tener una comunicación asertiva, lograr que los objetivos, metas y tareas es responsabilidad de todos, celebrando con éxito los resultados positivos y con preocupación cuando las cosas no están bien encaminadas pero debe ser perseverante para buscar la solución comprometiéndose desde lugar donde se encuentren o la tarea que le corresponda.

Por lo tanto si trabajamos en equipo con responsabilidad, participación, creatividad, comunicación, cooperación, buenas relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo significa que repercute en la institución generando una confianza mutua entre los actores mejorando el clima institucional y contribuyendo a la calidad.

VI. Fundamentos:

6.1 Epistemológicos.

Riquelme Fritz, Luis. Lo define como “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”. Uno de los intentos más fructíferos realizado hasta la fecha, han sido las organizaciones de alto rendimiento, que Boyett y Boyett (1998), definen como prototipo de organizaciones que valoran el trabajo en equipo, la participación, la innovación, la calidad, en las cuales la jerarquía tradicional no existe.

Según Mariela Corrales Prieto. El trabajo en equipo permite la participación, la búsqueda de consensos y el logro de objetivos comunes, así como sentirse parte de un colectivo con sentido de identidad y pertinencia. Por lo tanto los equipos se convierten en espacios organizativos que posibilitan el aprendizaje entre partes, el establecimiento de metas y objetivos comunes, el intercambio de experiencias, el desarrollo de liderazgo.

Para Mavilo Calero Pérez, el trabajo en equipo implica de los participantes se basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos de la organización, una actividad ante las diferencias fundadas en la confrontación abierta y que surja un líder integrador. Además el trabajo en equipo requiere habilidades para comunicar, colaborar, entender y pensar con los demás.

Clima Institucional.- Davis y Newstrom y Robbins señala que “Las personas, como seres eminentemente sociales, realizan determinadas actividades donde, busca relacionarse de algún modo con sus pares”.

Chiavenato (1998) Clima institucional, “es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente institucional que los rodea, estén o no acostumbrados a este”. El clima Institucional es aquel ambiente social de integración existente entre los miembros de una comunidad a partir de sus relaciones cotidianas a fin de constituir una fuerza colectiva que les permita conseguir el logro de sus objetivos institucionales sobre la base de sus compromisos e identificación con su entorno o comunidad.

6.2 Filosóficos.

El trabajo en equipo de trasluce en “nadie enseña a nadie, todos aprendemos de todos” es decir es una forma de recoger los diferentes aportes de cada de sus integrantes, desde una educación popular que recoja todo un bagaje sociocultural, teniendo en cuenta la noción de calidad desde una perspectiva no neoliberal, la cual consiste en tener todos (cantidad), acceso al conocimiento y a las relaciones sociales humanas renovadas. Es decir cuando el ser humano sabe enfrentar sus problemas cotidianos juntos con otros y no individualmente. Según Paulo Freire.

La educación popular, desde su perspectiva filosófica y como planteamiento político pedagógico, se desarrolla de manera permanente en las comunidades, promoviendo la participación de éstas, en el desarrollo local, en la formación y capacitación, en las iniciativas políticas por construir una sociedad mejor, así como en la educación formal y en algunas experiencias estatales.

Para Abraham Reyes: el hombre en las cosas de Dios, como en las cosas humanas, se debe trabajar en equipo. Una empresa de un solo hombre, cuando falla el hombre la empresa muere. No hay que ser individualista sino trabajar siempre con sentido de equipo.

6.3 Psicológicos.

El trabajo en equipo parte de los principios del trabajo cooperativo que según Piaget, se da porque los individuos cooperan en el medio donde se encuentran, y se enfoca por las contingencias grupales seguidas de recompensas que motivan trabajar con otros (Skinner), para resolver problemas y determinar tareas (Hassard, 1990). Por su parte Coll y Solé (1990) lo consideran como una interacción donde los protagonistas actúan simultáneamente y recíprocamente en un contexto determinado, en torno a una tarea con el fin de lograr objetivos claramente determinados. Sin embargo otros autores como Colomira (1990) dicen que el trabajo en equipo cooperativo tiene buenos efectos en el rendimiento académico así como en las relaciones socio afectivas que se establecen entre ellos. Y Carretero plantea que el conocimiento se construye en el interacción del ser humano. Y al decir Vygotsky el aprendizaje requiere de grupos de estudio y de trabajo.

6.4 Sociológicos.

El trabajo en equipo y clima institucional pueden ser explicados en términos de interacción social. El desarrollo consiste en la interiorización de instrumentos culturales (como el lenguaje, la cooperación, la solidaridad, la comunicación, las costumbres) que inicialmente no nos pertenecen, sino que pertenecen al grupo humano en el cual nacemos y donde nos encontramos.

Los seres humanos transmiten sus experiencias culturales a través de la interacción social, por esta razón nos basamos en la teoría sociocultural de Vygotsky, la misma que considera al individuo como resultado del proceso histórico y social, donde el lenguaje desempeña un papel fundamental, el conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto y el medio es decir la cultura es determinante primario del desarrollo individual.

VII. Características del programa de estrategia de trabajo en equipo para mejorar el clima institucional.

A. Organicidad.- La organización es fundamental para consensuar y asumir roles, funciones, tareas, liderazgo, planificar el tiempo y actividades con la finalidad de tomar decisiones oportunas y eficaces. La institución educativa estará organizada en equipos curriculares, desarrollando proyectos que involucran la participación de todos los docentes.

B. Integral. Tiene en cuenta los pilares de la educación: saber, saber hacer, ser y saber convivir.

C. Holístico. La gestión se ve como una realidad total, en donde todos apuntan a una sola meta compartida, desde los diferentes equipos curriculares.

D. Intercultural. Toma en cuenta los diferentes aportes, ideas, anhelos, perspectivas de las personas para dar solución a una situación problemática.

E. Cooperativo. Promueve la ayuda mutua y sincera con los demás para enfrentar de manera efectiva y compartida una tarea o para resolver diversas situaciones.

F. Interdisciplinario. Posibilita vincular las diferentes áreas curriculares desde su naturaleza para el diseño y ejecución de proyectos.

G. Colectivista. Tiene una visión compartida, donde cada integrante se siente “parte de”, es decir tiene un sentido de pertenencia.

H. Democrático. Se tiene claro las reglas básicas de convivencia y asume la democracia como participación activa y responsable en todos los espacios que requieran su presencia e iniciativa. Apunta a consensos y a la toma de decisiones con otros.

- *Equipo N° 5.* Vida, Salud, Medio Ambiente y Trabajo Emprendedor
- *Equipo N° 6.* Deporte y recreación.

X. Cronograma

El programa de estrategia sobre trabajo en equipo se trabajará con 58 trabajadores, donde cada uno de ellos diseñará y ejecutará proyectos relacionado con el proceso de enseñanza aprendizaje, proceso de construcción de convivencia y ciudadanía, y proceso de interacción entre la municipalidad – comunidad.

A. Inicio: Sensibilización a los docentes

B. Proceso: Aplicación de la estrategia del trabajo en equipo para mejorar el clima institucional.

C. Salida: Reflexión sobre la aplicación de la estrategia del trabajo en equipo.

D. Cronograma de actividades

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUANDO?	¿DONDE?	RESPONSABLE	¿RECURSOS?
Aplicación de un cuestionario sobre clima institucional	Encuesta	Junio 2018	Municipalidad Provincial de Jaén.	Equipo de tesis	Humanos Material : Cartulina Plumones papelotes Papel bond
Sensibilización a los docentes sobre el mejoramiento del clima institucional	Reunión con todos los trabajadores	Julio 2018	Municipalidad Provincial de Jaén.		Ficha de cuestionario
Formación de equipos curriculares	Reunión con todos los docente	Julio 2018	Municipalidad Provincial de Jaén.		Ficha de observación
Elaboración de normas de convivencia de los docentes	Taller	Julio 2018	Municipalidad Provincial de Jaén.		Ficha de
Importancia de la relaciones	Charla	Agosto 2018	Municipalidad Provincial de		Ficha de

interpersonales

Jaén.

cuestionario

Características
del liderazgo
transformacional

Ponencia

Agosto 2018

Municipalidad
Provincial de
Jaén.

Mejorando
nuestra
comunicación

Taller

Agosto 2018

Municipalidad
Provincial de
Jaén.

Análisis y
procesamiento
de datos

Tabulación e
interpretación
de datos

Setiembre 2018

Municipalidad
Provincial de
Jaén.

VIII. REFERENCIAS

- Barrios Jara, Nelson. 02 de agosto del 2013. La necesidad de trabajar en equipo. Revisado en. www.gestiopolis.com.
- Baez De La Fe, Fernando y otros 1995. Clima organizativo y de aula. Editorial Gráficas Santa María España.
- Ben Schneider. 2004. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia.
- Berry, Leonardo. 1 995. ¡Un buen servicio ya no basta! Editorial Norma. Lima - Perú.
- Calero Pérez, Mavilo. 1999. Estrategias de educación constructivista. Editorial San Marcos. Lima – Perú.
- Calero Pérez, Mavilo. 2006. Educar con el ejemplo. Editorial San Marcos. Lima – Perú.
- Calero Pérez, Mavilo. Ética profesional. Editorial San Marcos. Lima Perú.
- Cierzorojo. El desarrollo cognoscitivo según Lev Vygotsky. Revisado en: www.monografias.com
- David, Fischman. 2 000. El camino del líder. Editorial UPC. Lima - Perú.
- Dávila Ramírez, Luis Alberto. 03 de julio del 2 013. Teorías que sustentan el clima institucional organizacional. Revisado en: www.gestiopolis.com
- García Ampudia, Lupe. 2001. Aportes de Vygotsky a la psicología cognitiva. Psicología cognitiva. UNMSM. Lima – Perú.
- García M, Familia, escuela y democracia: los pilares de la participación de los niños y adolescentes, en derecho a tener derechos, 1999, Montevideo. UNICEF.
- Gómez Mujica, Aleida y otros. 09 de agosto del 2013. Características generales de los equipos. Revisado en: <http://bvs.sld.cu>.
- Handabaka G. Jorge. 2004. La inteligencia emocional para el éxito empresarial. Editorial Palomino E.I.R.I. Lima – Perú.

Katzenbach, Jan. 2000. El trabajo en equipo. Impreso Madrid - España.

Kenneth Delgado S.G. 1989. Dinámica de grupos. Ediciones Bahía

Konosuke Matsushita.1983. El secreto de mi éxito. Impreso Tokio - Japón.

Mol Luis C. 1993. Vigostky y la Educación. Tercera edición. Grupo editor S.A.

MINEDU. 2001. Técnicas participativas para el trabajo educativo.

Navarro María Luisa, El método del trabajo por equipos. Editorial Lozada, S.A.
Buenos Aires.

López Gonzales, 2013. El clima organizacional. Universidad Tecnológica tula
TEPEJI. México.

Pose, Guillermo.2013. Clima institucional. Revisado en:
<http://educación.idoneos.com>.

Radda Barnet. 1998. Dinámicas grupales y solución creativa de conflictos.
Pontificia Universidad Católica. Lima- Perú

Rivera Díaz, Guillermo. 2006. Prosperidad para todos, Cómo aplicar la
administración y la organización para lograr tu prosperidad. Editorial
Palomino. Lima – Perú.

Roeders Paul, 1998. Aprendiendo juntos Ediciones Walkia Lima Perú.

Serproetp. 2005. Teoría socio- cultural (Vygotsky). Introducción a la psicología,
orientación y tutoría. Lima - Perú.

Sovero Hinostraza, Franklin. 2003. Cómo dirigir un centro educativo. Editorial San
Marcos. Lima – Perú.

Sovero Hinostraza, Franklin V. 2008. Gestión Educacional “Gestión Pedagógica”.
Editora Palomino E.I.R.L Lima – Perú.

UNESCO. 1999. Vol. XXIV Vygotsky. Revisado en: www.educar.org.

Yataco De La Cruz y otros. 2003. Persona, Ética y Relaciones Humanas. Editorial
“JC” COPYRIGHT. Lima Perú-

Zaitegui. 2002. El clima institucional como factor de calidad educativa. Madrid -
España.

- andreachata. (2013). El Trabajo en Equipo Y Su Escucha. Obtenido de clubensayos.com: <https://www.clubensayos.com/Historia/El-Trabajo-en-Equipo-Y-Su-Escucha/1286722.html>
- Anónimo. (2011). Trabajo en Equipo. Obtenido de slideshare.net: <http://www.slideshare.net/Miriam2727/diapositivas-trabajo-enequipo>
- autoecorevolucion. (2009). Deconstruyendo los modelos de evaluación en la educación superior glocal. Obtenido de autoecorevolucion.blogspot: <http://autoecorevolucion.blogspot.pe/2009/09/deconstruyendo-los-modelos-andragogicos.html>
- Ballesteros, R. (2014). Trabajo en Equipo. Obtenido de prezi.com: <https://prezi.com/gewfshslbc7y/trabajo-en-equipo/>
- Bedoya, E. (2008). Clima organizacional una estrategia para el mejoramiento continuo en la empresa A.S.C electronica. (Trabajo de Prácticas Profesionales) Universidad Catolica Popular del Risaralda. Obtenido de <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/2455/CDPEAE203.pdf?sequence=1>
- Boeree, G. (2013). Aprendizaje Social. Albert Bandura. Obtenido de psicoaprendizaje.over: <http://psicoaprendizaje.over-blog.es/>
- Chávez, C. (2009). Clima laboral en las organizaciones. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>
- Chilecapacita. (2003). Trabajo en Equipo. Obtenido de http://www.chilecapacita.cl/mundo/nivel3b_mundo432.htm
- Cruz, A., & Echevarría, M. (2011). El Clima institucional y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa N° 32483 “Ricardo Palma Soriano”, Tingo María. (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://myslide.es/documents/proyecto-55a0c8e808308.html>
- Díaz, K. (2013). Practica 5. Obtenido de es.slideshare.net: <http://es.slideshare.net/kassandra950722/practica-5-final>

- Edel, R., & García, A. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>
- Elias, J. (2014). Buen Clima Institucional. Obtenido de perueduca.pe: http://www.perueduca.pe/hr/foro/-/message_boards/message/73548061
- es.wikipedia. (2016). Trabajo en equipo. Obtenido de es.wikipedia.org: https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo
- Escuela europea management. (2016). La importancia del trabajo en equipo para aumentar la productividad. Obtenido de escolamanagement.eu: <http://www.escolamanagement.eu/gestion-de-personas-2/la-importancia-del-trabajo-en-equipo-para-aumentar-la-productividad>
- Espinoza, V. (2001). Trabajos de alumnos. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>
- Falcón, O. (2008). El trabajo en equipo, una necesidad para las empresas productoras de software. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos64/trabajo-equipo-empresas-software/trabajo-equipo-empresas-software2.shtml>
- Gallegos, R. (2011). Equipo técnico dentro de las organizaciones y partidos políticos de Ecuador. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos88/equipo-politico/equipo-politico.shtml>
- Importancia.org. (2016). Importancia del Trabajo en Equipo. Obtenido de importancia.org: <https://www.importancia.org/trabajo-en-equipo.php>
- Itzayana. (2012). Tics en la educacion. Obtenido de ticsenlaeducacion-itzayana: <http://ticsenlaeducacion-itzayana.blogspot.pe/>
- Jara, E. (2009). Clima Institucional y Calidad Educativa. Obtenido de slideshare.net: <http://www.slideshare.net/REDEM/calidad-educativa-y-clima-afectivo-institucional>

- Jesús. (2010). Bolsas Plásticas, Bolsas Publicitarias e Impresiones a todo color, - Mora. Obtenido de [jesus-lasbolsas1.blogspot](http://jesus-lasbolsas1.blogspot.com/): <http://jesus-lasbolsas1.blogspot.pe/>
- Mazza, A. (2012). Fase de Condiciones Docentes Facilitativas 2013. Obtenido de [fasedecondicionesdocentes.blogspot](http://fasedecondicionesdocentes.blogspot.com/): <http://fasedecondicionesdocentes.blogspot.pe/2012/03/unidad-i-lectura-n-5.html>
- Nunes, N. (2014). Programa normativo de clima organizacional y desempeño docente orientado a las escuelas nacionales de la primera etapa del subsistema de educación primaria del municipio pedro gual cúpira. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional Abierta. Obtenido de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t39113.pdf>
- Pérez, S. (2014). Fábulas de esopo y su incidencia en el fortalecimiento del trabajo en equipo. (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/08/Perez-Silvia.pdf>
- Pizarro, M. (2009). Técnicas que mejoren el trabajo en parejas en el laboratorio de informática, en los y las estudiantes de la sección 3-4, de la escuela república de haití. Obtenido de [teoriasdeinformatica.blogspot](http://teoriasdeinformatica.blogspot.com/): <http://teoriasdeinformatica.blogspot.pe/2010/01/proyecto-de-investigacion.html>
- plusformacion.com. (2016). Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos. Obtenido de [plusformacion.com](https://plusformacion.com/Recursos/r/TRABAJOS-ALUMNOS): <https://plusformacion.com/Recursos/r/TRABAJOS-ALUMNOS>
- Ríos, R. (2004). El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019. "San Martín de Porres Velasquez". (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/127/RIOS_POLASTRI_REBECA_TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf?sequence=1

- Rojo, C. (2004). El desarrollo cognoscitivo según Lev Vygotsky. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos15/lev-vigotsky/lev-vigotsky.shtml>
- Romo, A. (2002). El enfoque sociocultural del aprendizaje de Vygotsky. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos10/enso/enso.shtml?relacionados>
- Tito, E. (2011). El Aprendizaje. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos89/aprensignificativo/aprensignificativo.shtml>
- Vigorena, F. (2016). El trabajo en equipo en America Latina. Obtenido de <http://ww38.lucem.net/modules.php?name=News&file=print&sid=113>

ANEXOS:

ANEXO 01

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

Distinguido docente reciba nuestro saludo cordial y a la vez solicitarte que responda esta encuesta con sinceridad, pues estarás contribuyendo a la cristalización de nuestro trabajo de investigación. Agradecemos por anticipado tu opinión.

Fecha:.....Sexo:(M) (F) Especialidad:.....

Instrucciones: Lee con cuidado cada una de las preguntas y elige aquellas respuestas con las que estés de acuerdo o que se aproxime más a tu opinión y coloca un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente. El llenado tendrá los siguientes criterios de valoración: Nunca (1), A veces (2), y Siempre (3)

Dimensiones / Ítems	Valoración		
	N	AV	S
	1	2	3
Normas de convivencia institucional (05 ítems)			
1. En la IE. las normas de convivencia se elaboran en forma clara y democráticamente			
2. En la IE, se respeta y valora las normas de convivencia establecidas a nivel institucional			
3. Las normas de convivencia fueron establecidas por consensos producto del trabajo en equipo			
4. Las normas de convivencia en la gestión educativa y administrativa, favorecen un buen clima institucional			
5. Las medidas correctivas establecidas en las normas de convivencia son aplicadas constructivamente para todos			
Relaciones interpersonales de los docentes (09 ítems)			
6. Desde su percepción considera Ud., que el clima institucional de la IE es favorable en las relaciones interpersonales de los docentes.			
7. Las relaciones interpersonales entre docentes favorece un trabajo interdisciplinario y de equipo en su práctica pedagógica			
8. En la IE. las relaciones interpersonales de los docentes permite que haya una comunicación sincera y transparente			
9. Los docentes son capaces de reconocer sus errores y pedir disculpas.			
10. Los docentes durante el trabajo asumen actitudes empáticas y asertivas.			
11. Las relaciones interpersonales expresa una visión compartida y contribuye a alcanzar los objetivos institucionales			
12. En tus relaciones interpersonales sientes que eres aceptado y valorado por tus colegas			
13. Consideras que la confianza, comprensión, coherencia y lealtad deben ser los principios básicos para establecer una relación interpersonal duradera y fraterna.			
14. Considera usted que hay docentes que buscan culpables en las responsabilidades del trabajo, cuando algo sale mal			
Liderazgo institucional (9 ítems)			
15. El liderazgo institucional desde su percepción crítica es valorado y aceptado porque responde a los intereses institucionales			
16. Considera usted que hay un liderazgo proactivo, propositivo y constructivo entre los docentes.			
17. El liderazgo institucional se caracteriza por ser democrático, porque demuestra apertura y flexibilidad para la toma de decisiones y establecer propuestas consensuadas en la solución de los problemas y/o conflictos.			
18. Los docentes expresan libremente sus ideas, opiniones, divergencias y comunican sus inquietudes e intereses con propiedad y argumentos convincentes.			
19. La comunicación entre docentes y los directivos se caracteriza por ser respetuosa y de entendimiento mutuo.			
20. El liderazgo a nivel de directivos se expresa en actitudes favorables para coordinar y brindar información oportuna y puntual a los docentes y coordinadores de equipos curriculares			
21. El liderazgo en los coordinadores de los equipos cumple los propósitos para lo cual fueron constituidos.			
22. El liderazgo en los equipos curriculares está contribuyendo a lograr los objetivos trazados por la institución y mejorar el clima institucional.			
23. El liderazgo en los equipos curriculares promueven espacios de reflexión sobre los problemas de carácter institucional y plantea soluciones a través de proyectos participativos y colaborativos			

ANEXO 02

FICHA TECNICA DEL CUESTIONARIO

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario para evaluar el clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

2. Autores del instrumento.

Modificado por:

Br. María Vila Benítes

Este instrumento fue adaptado de tesis de postgrado. "Clima Institucional en la directora, docentes y administrativo, (Institución Educativa Parroquial "SEÑOR DE HUAMANTANGA" de Jaén, Marzo del 2012

3. Objetivo instrumento.

Evaluar el clima institucional a través de las dimensiones: *Normas de convivencia, Relaciones interpersonales y Liderazgo institucional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.*

4. Usuarios.

Se recogerá información de 58 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

5. Modo de aplicación.

1º El cuestionario está diseñada en 23 ítems, (05 preguntas se corresponden con la dimensión Normas de convivencia, 09 con la dimensión Relaciones interpersonales de los docentes; y 09 se relacionan con Liderazgo institucional; con criterios de valoración: Nunca (1), A veces (2), y Siempre (3); los mismos que tienen relación con los indicadores de la variable Clima institucional.

2º Los trabajadores deben de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo de dicho instrumento de evaluación.

3º El cuestionario se aplicará en forma intermitente a los sujetos de estudio antes descritos.

4º Su aplicación tendrá como duración 40 minutos aproximadamente, y los materiales que utilizarán son: 1 bolígrafo, 1 lápiz, y sus respectivas explicaciones por parte de los responsables de la investigación.

6. Estructura de los instrumentos

Dimensiones	Indicador	Ítems
Normas de convivencia	• Establece normas de convivencia claras y razonables	Ítems 01
	• Valora y respeta las normas de convivencia	Ítems 02 y 03
	• Practica normas de convivencia en favor del clima institucional	Ítems 04 y 05
Relaciones interpersonales de los docentes	• Promueve una cultura de colaboración, expresado en el trabajo interdisciplinar y de equipo	Ítems 06 y 07
	• Establece canales de comunicación sincera y transparente	Ítems 08 y 09
	• Asume actitudes empáticas y asertivas	Ítems 10
	• Establece mecanismos democráticos para promover una visión compartida.	Ítems 11 y 12
	• Expresa actitudes de confianza, tolerancia, coherencia y lealtad en sus interacciones personales	Ítems 13 y 14
Liderazgo institucional	• Asume un liderazgo que favorece la inclusión, el cumplimiento de los intereses institucionales y la práctica de actitudes democráticas, proactivas, propositivas y constructivas	Ítems 15, 16 y 17
	• Expresa un liderazgo respetuoso de las divergencias y comprometido con establecer canales de comunicación de entendimiento mutuo	Ítems 18 y 19
	• Establece niveles de coordinación y comunicación fluida y dinámica entre los diferentes actores educativos	Ítems 20
	• Demuestran capacidad para alcanzar los propósitos curriculares establecidos y contribuye a mejorar el clima institucional	Ítems 21, 22 y 23

7. Escala.

7.1 Escala general.

Escala de respuesta	Escala para medir la variable CLIMA INSTITUCIONAL	Puntaje	Rango
Siempre	Eficiente	3	[47 - 69]
A veces	Medianamente eficiente	2	[24 - 46]
Nunca	Deficiente	1	[01 - 23]

Escala valorativa

7.2 Escala específica.

Escala	Dimensiones		
	Normas de convivencia	Relaciones interpersonales	Liderazgo institucional
Siempre	[11 - 15]	[19 - 27]	[19 - 27]
A veces	[06 - 10]	[10 - 18]	[10 - 18]
Nunca	[01 - 05]	[01 - 09]	[01 - 09]

Escala valorativa.

8. Validación:

Por juicio de expertos

Será sometida a la validación de contenido a través de 2 profesionales reconocidos y que cuenten con requisitos fundamentales de experticia en el tema y grados profesionales.

ANEXO 03

FICHAS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A. TITULO DEL PROYECTO: PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN.

B. AUTOR: Br MARIA VILA BENITEZ

C. INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

D. DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRES Y APELLIDOS: Cintia Paola Jiménez Pérez

PROFESIÓN: PSICÓLOGA

GRADOS ACADÉMICOS: MAGISTER EN ORGANIZACIONAL E INVESTIGACION CIENTIFICA

CENTRO DE LABORES: DEPARTAMENTO DE PSICÓLOGA DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO FILIAL CHICLAYO

E. OPINION DE APLICABILIDAD:

Que al haber observado los instrumentos considerados en la propuesta y guías de observación, además de hacer las recomendaciones pertinentes, se da por validados dichos instrumentos para ser aplicados en el proyecto de tesis titulado: PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN.

Por lo anterior se llegó a la siguiente conclusión final:

	deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Congruencia de estructura			X	
Amplitud del contenido			X	
Coherencia con los objetivos			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				x

Chiclayo, 22 de Agosto del 2018

Psicóloga Mg. CINTIA PAOLA JIMENENZ PEREZ
Colegiatura N° 20496
DNI N° 16554638

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

JUICIO DE EXPERTO

1. **Título del Proyecto:** PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN.

2.

Variable 1 : PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO

Variable 2 : CLIMA INSTITUCIONAL

3. **Experto** : Mg. LUIS MONTENEGRO CAMACHO

4. **Centro de Trabajo** : Universidad César Vallejo – Chiclayo

5. **Grado Académico** : MAESTRIA EN EDUCACIÓN – INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN

DOCTOR EN ADMINISTRACION

6. **Autora** : Br. MARÍA VILA BENITES

DIMENSIONES	INDICADORES	Bueno	Regular	Malo
Coherencia	1. El mensaje del texto es claro y entendible.	x		
	2. La idea principal de cada párrafo es explícita	x		
Cohesión	3. Los párrafos están cohesionados secuencialmente.	x		
	4. Utiliza los sustitutos para darle sentido al texto.	x		
Ortografía	5. Escribe su texto usando las palabras adecuadas: sinónimos, antónimos, parónimos, redes semánticos, etc.	x		
	6. Utiliza los signos de puntuación correctamente.	x		
Estética	7. Considera los márgenes de su texto.	x		
	8. Escribe teniendo en cuenta la silueta del texto	x		

OBSERVACION: Visto y analizado el instrumento de investigación podemos afirmar que cumple con los requisitos indicados en el proceso de investigación para que sea aplicado a las realidades determinadas en el proyecto de investigación.

Por lo tanto damos fe de la conformidad de la elaboración de dicho instrumento de acuerdo a las variables de estudio y la operacionalización de las variables.

SUGERENCIA: Ninguna

Chiclayo, 30 de Agosto del 2018

Mg. Luis Montenegro Camacho
D. N.I. N° 4099168

ANEXO 04

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO – CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	10	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Prueba piloto aplicado a un grupo de docentes de características similares al grupo de investigación, para validar el cuestionario de diagnóstico en clima institucional.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.922	.922	23

Fuente: Prueba piloto aplicado a un grupo de docentes de características similares al grupo de investigación, para validar el cuestionario de diagnóstico en clima institucional.

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	1.576	1.450	1.750	.300	1.207	.004	23
Varianzas de los elementos	.253	.197	.263	.066	1.333	.000	23
Covarianzas inter-elementos	.086	-.137	.261	.397	-1.904	.012	23
Correlaciones inter-elementos	.341	-.533	1.000	1.533	-1.875	.184	23

Fuente: Prueba piloto aplicado a un grupo de docentes de características similares al grupo de investigación, para validar el cuestionario de diagnóstico en clima institucional.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
t01	34.65	42.766	.932	.	.911
t02	34.50	44.474	.755	.	.915
t03	34.65	51.292	-.333	.	.934
t04	34.65	42.766	.932	.	.911
t05	34.80	45.642	.470	.	.920
t06	34.65	43.187	.864	.	.913

t07	34.65	44.766	.614	.	.917
t08	34.65	44.029	.729	.	.915
t09	34.70	52.116	-.439	.	.936
t10	34.80	45.642	.470	.	.920
t11	34.70	43.063	.869	.	.913
t12	34.65	44.766	.614	.	.917
t13	34.70	43.063	.869	.	.913
t14	34.65	42.766	.932	.	.911
t15	34.70	43.695	.769	.	.914
t16	34.70	48.747	.019	.	.928
t17	34.70	43.274	.835	.	.913
t18	34.70	43.379	.819	.	.914
t19	34.75	45.355	.510	.	.919
t20	34.65	44.766	.614	.	.917
t21	34.55	44.787	.657	.	.917
t22	34.65	50.450	-.218	.	.932
t23	34.70	43.063	.869	.	.913

Fuente: Prueba piloto aplicado a un grupo de docentes de características similares al grupo de investigación, para validar el cuestionario de diagnóstico en clima institucional.

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
36.25	49.145	7.010	23

Fuente: Prueba piloto aplicado a un grupo de docentes de características similares al grupo de investigación, para validar el cuestionario de diagnóstico en clima institucional.