

# **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**

### **TESIS**

**EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA I.E. “NICOLÁS COPÉRNICO” DE LA UGEL N°05, DEL DISTRITO DE SJL. LIMA; 2012**

**PARA OPTAR EL GRADO DE:  
MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**CON MENCIÓN EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

**Br. TEODOSIO JACINTO QUISPE RAYMUNDO**

**ASESOR:**

**Mgtr. WILFREDO ADOLFO ZEVALLOS DELGADO**

**LIMA – PERÚ**

**2013**

## **DEDICATORIA**

A mis adorados hijos:

Jazmín, Janet y John

Y a la compañera de mis sueños

Soledad.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Cesar Vallejo, por la oportunidad que nos da a los maestros de condición humilde, a seguir superándonos profesionalmente, y que reflejará en la formación de nuestros educandos y el bienestar de nuestra sociedad. El más grande reconocimiento a todos los maestros y al personal administrativo de esta casa de estudios, quienes con su talento y formación guiaron la preparación y culminación de esta parte de la carrera profesional, que alimenta y fortalece el ego profesional de nuestras personas. A los directivos y docentes de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan Lurigancho, por su colaboración y aportes que hacen posible el desarrollo del trabajo de investigación.

## PRESENTACIÓN

La presente tesis titulada “El trabajo en equipo y su relación con el clima organizacional del personal de la I.E. “Nicolás Copérnico” de la UGEL N°05, del distrito de SJL. Lima; 2012” con la finalidad de determinar si el trabajo en equipo se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal de la I.E. “Nicolás Copérnico” de la UGEL N°05, del distrito de SJL. Lima; 2012; en cumplimiento de las normas del reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de magister en educación con mención en administración de la educación.

Este documento consta de cuatro capítulos: el primero referente al problema de investigación, el segundo desarrolla el marco teórico, el tercero sobre el marco metodológico y el cuarto presenta resultados.

# INDICE

	Pagina
CARATULA	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
INDICE	v
INDICE DE TABLAS	x
INDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv

## CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Formulación del problema	21
1.2.1. Problema General	21
1.2.2. Problema específico	22
1.3 Justificación	22
1.3.1. A nivel teórico	23
1.3.2. A nivel práctico	23
1.3.3. A nivel metodológico	24
1.3.4. A nivel epistemológico	24
1.4 Limitaciones	24
1.4.1. De orden técnico	24
1.4.2. De orden económico	24

1.4.3. De orden factor tiempo	25
1.4.4. De orden bibliográficas	25
1.5 Antecedentes	25
1.5.1. Nacionales	25
1.5.2. Internacionales	31
1.6 Objetivos	32
1.6.1. General	32
1.6.2. Específicos	33

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Trabajo en Equipo	35
2.1.1. Dimensión 1: Creación de un ambiente solidario del equipo.	36
2.1.1.1. Tamaño del equipo.	37
2.1.1.2. Ubicación del equipo.	37
2.1.1.3. Selección de los miembros del equipo.	38
2.1.1.4. Creación de un entorno de apoyo.	38
2.1.2. Dimensión 2: Administración de la dinámica del equipo	40
2.1.2.1. Capacitación del equipo	41
2.1.2.2. Capacitación en administración y liderazgo	42
2.1.2.3. Manejo de juntas o reuniones	42
2.1.2.4. Apoyar el desacuerdo	43
2.1.2.5. Compromiso con la decisión del equipo	43
2.1.2.6. Utilizar tecnologías basadas en el grupo	44
2.1.2.7. Normas para manejar los conflictos	44
2.1.2.8. Construir la cohesión de grupo	45
2.1.2.9. Sistema de recompensa	46
2.2. Definición de clima organizacional	47
2.2.1. Dimensión 1: Autonomía individual	49

2.2.1.1. Estructura	50
2.2.1.2. Liderazgo	50
2.2.1.3. Responsabilidad	50
2.2.1.4. Resultados y recompensa	50
2.2.1.5. Relaciones	50
2.2.1.6. Cooperación	51
2.2.1.7. Estándares	51
2.2.1.8. Conflictos	51
2.2.1.9. Identidad	51
2.2.2. Dimensión 2: Grado de estructura y su influencia en El cargo desempeñado.	51
2.2.2.1. Productividad	52
2.2.2.2. Liderazgo	52
2.2.2.3. Estándares	52
2.2.2.4. Control	52
2.2.2.5. Resultados	52
2.2.2.6. Apoyo	52
2.2.2.7. Comunicación	53
2.2.2.8. Relaciones	53
2.2.2.9. Conflictos	53
2.2.2.10. Obstáculos	53
2.2.3. Dimensión 3: Orientación hacia la recompensa	53
2.2.3.1. Estructura	54
2.2.3.2. Toma de decisiones	54
2.2.3.3. Apoyo y confianza	54
2.2.3.4. Resultados y recompensa	54
2.2.3.5. Comunicación efectiva	54
2.2.3.6. Rendimiento y cambio	54
2.2.4. Dimensión 4: Consideración, entusiasmo y apoyo	55
2.2.4.1. Liderazgo	55
2.2.4.2. Capacitación	55

2.2.4.3. Riesgo y responsabilidad	55
2.2.4.4. Resultados y recompensa	55
2.2.4.5. Apoyo y confianza	56
2.2.4.6. Comunicación	56
2.2.5. Dimensión 5: Orientación hacia el desarrollo y la Promoción en el trabajo.	56
2.2.5.1. Claridad	57
2.2.5.2. Liderazgo	57
2.2.5.3. Estándares de evaluación	58
2.2.5.4. Resultados y recompensas	58
2.2.5.5. Responsabilidad	58
2.2.5.6. Trabajo en equipo	58
Definición de términos básicos	58

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Hipótesis	63
3.1.1. Hipótesis general	63
3.1.2. Hipótesis específicas	63
3.2. Variables	64
3.2.1. Definición conceptual de la variable de estudio 1.	64
3.2.2. Definición conceptual de la variable de estudio 2.	64
3.2.3. Definición operacional de las variables.	65
3.3. Metodología	69
3.3.1. Tipo de estudio	69
3.3.1.1. Según la tendencia.	69
3.3.1.2. Según la orientación	69
3.3.1.3. Según el período de secuencia de la investigación	70
3.3.1.4. Según el análisis y alcance de sus resultados	70
3.3.2. Diseño	70
3.4. Población y muestra	71



3.5. Método de investigación	71
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
3.7. Confiabilidad y validez de los instrumentos	73
3.8. Métodos de Análisis de datos	81

## **CAPITULO IV: RESULTADOS**

4.1. Descripción	83
4.2. Discusión de los resultados	101
CONCLUSIONES	107
SUGERENCIAS	108
BIBLIOGRAFIA	110
ANEXO 1: Matriz de consistencia de las variables 1 y 2	116
ANEXO 2: Matriz de operacionalización de variables	119
ANEXO 3: Matriz metodológico	129
ANEXO 4: Cuestionarios de variables 1 y 2	133
ANEXO 5: Confiabilidad de de estadísticos total de ambas variables.	139
ANEXO 6: Resumen de validación de instrumentos a través de Juicio de expertos variable 1: Trabajo en equipo	142
ANEXO 7: Comunalidades de las dimensiones de las dos variables	143
ANEXO 8: Base de datos de los resultados de la muestra (población) de la variable1 y 2	150

## INDICE DE TABLAS

	Pagina.
Tabla 1. Operacionalización de la variable 1: Trabajo en equipo.	66
Tabla 2. Operacionalización de la variable 2: Clima organizacional.	67
Tabla 3. Población de la I.E. “Nicolás Copérnico”	71
Tabla 4. Técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación.	72
Tabla 5. Escala de confiabilidad de la variable 1. Resumen.	74
Tabla 6. Prueba de esfericidad de Bartlett de las dos dimensiones Variable 1.	75
Tabla 7. Varianza total explicada de las dos dimensiones de la variable 1.	76
Tabla 8. Escala de confiabilidad de la variable 2. Resumen	77
Tabla 9. Prueba de esfericidad de Bartlett de cinco dimensiones variable 2.	78
Tabla 10. Varianza total explicada de cinco dimensiones variable 2.	80
Tabla 11. Frecuencia de percepción del personal de la. I.E. Variable 1.	83
Tabla 12. Frecuencia de percepción del personal, primera dimensión. Variable 1.	84
Tabla 13. Frecuencia de percepción del personal, segunda dimensión. Variable 1.	84
Tabla 14. Frecuencia de percepción del personal de la. I.E. Variable 2.	85
Tabla 15. Frecuencia de percepción del personal, primera dimensión. Variable 2.	86
Tabla 16. Frecuencia de percepción del personal, segunda dimensión. Variable 2.	86
Tabla 17. Frecuencia de percepción del personal, tercera dimensión. Variable 2.	87
Tabla 18. Frecuencia de percepción del personal, cuarta dimensión. Variable 2.	88
Tabla 19. Frecuencia de percepción del personal, cuarta dimensión. Variable 2.	88
Tabla 20. Magnitud de correlación “ $P$ ( $\rho$ )” de Spearman.	90
Tabla 21. Correlación de Trabajo en equipo con Clima organizacional.	92
Tabla 22. Correlación de Trabajo en equipo con autonomía individual.	93
Tabla 23. Correlación de Trabajo en equipo con influencia en el cargo.	95
Tabla 24. Correlación de Trabajo en equipo con orientación hacia la recompensa.	96
Tabla 25. Correlación de Trabajo en equipo con consideración entusiasmo y apoyo.	98
Tabla 26. Correlación de Trabajo en equipo con la orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo	99

## INDICE DE FIGURAS

	Pagina.
Figura 1. Esquema de funcionamiento de un equipo de trabajo.	40
Figura 2. Diseño de investigación	70
Figura 3. Grafica de dispersión de las variables 1 y 2	92
Figura 4. Grafico de dispersión de variable1. Y dimensión 1. de la variable 2.	94
Figura 5. Grafico de dispersión de variable1. Y dimensión 2. de la variable 2.	95
Figura 6. Grafico de dispersión de variable1. Y dimensión 3. de la variable 2.	97
Figura 7. Grafico de dispersión de variable1. Y dimensión 4. de la variable 2.	98
Figura 8. Grafico de dispersión de variable1. Y dimensión 5. de la variable 2.	100

## RESUMEN

En toda Institución Educativa, el estilo o forma de trabajo para desarrollar las diferentes actividades curriculares y extracurriculares, es a través de trabajos en grupo, comisiones o equipo de trabajo, que en su proceso de desarrollo y ejecución se percibe la satisfacción o disconformidad al término o logro de los objetivos planteados; observándose un determinado clima organizacional entre sus miembros. El interés del desarrollo de esta investigación es determinar la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho-Lima hasta el 2012.

Para esta investigación se recopiló las diferentes teorías referentes a estas dos variables de Trabajo en Equipo y Clima Organizacional, desde una perspectiva administrativa afines a la educación, identificando sus respectivas dimensiones, de las que se construyeron los indicadores y los ítems que formaron el instrumento de observación aplicado a toda la población; dicha relación observada es de la primera variable, es decir, del trabajo en equipo con cada uno de la cinco dimensiones de la segunda variable de clima organizacional. Este estudio es una investigación cuantitativa mixta CUAN/cual., de tipo descriptiva, correlacional, y de diseño no experimental, transversal, aplicado a toda la población; los métodos de análisis de datos aplicados son la de un estudio estadístico descriptivo e inferencial, obteniendo un alto grado de confiabilidad y validez de los instrumentos de recopilación de datos, realizados con el soporte estadístico del programa SPSS versión 20 y la opinión o juicio de expertos.

De la comprobación de la hipótesis planteada en la investigación, se obtuvo los siguientes resultados: **no existe una relación significativa** entre el trabajo en equipo y el clima organizacional, ya que el coeficiente  $\rho$ (Rho) de correlación de Spearman es cercano a 0, obteniéndose  $\rho = -0.038$  y una significancia de  $0,770 > 0.05$ , por lo que se acepta la hipótesis nula  $H_0$ .

Palabras claves: X= Trabajo en equipo; Y= Clima Organizacional.

## ABSTRACT

In any educational institution, the style or way of working to develop the different curricular and extracurricular activities, it is through group work, commissions or task force, which in its process of development and implementation is perceived satisfaction or dissatisfaction to the term or achievement of the stated objectives; observing a certain organizational climate among its members. The interest of the development of this research is to determine the relationship between teamwork and the organizational climate of the Educational Institution "Nicolas Copernicus" of the district of San Juan de Lurigancho-Lima until 2012.

For this research was compiled the different theories regarding these two variables of teamwork and organizational climate, from an administrative perspective, dimensionandolas the constructs, category at the end to the education, of which were built the indicators and the items that formed the instrument of observation applied to the entire population; such a relationship is observed in the first variable, i.e. the team work with each of the five dimensions of the second variable, organizational climate.

This study is a joint research qualitative bone- quantitative, descriptive, correlational, and design of non-experimental, cross-sectional, applied to a sample census; of data analysis methods are applied to a statistical study descriptive and inferential, getting a high degree of reliability and validity of the data collection instruments, made with the support of the statistical program SPSS version 20 and the opinion or judgment of experts.

Verification of the hypothesis in the investigation, we obtained the following results: : there is no direct or significant relationship between working as a team, and organizational climate, since the Spearman´s correlation coefficient is close to 0, yielding  $\rho = -0.038$  and a significance of  $0,770 > 0.05$  , by what is accepted the null hypothesis  $H_0$ .

Keyword: X= team work; Y= organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requieren talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones más planas y con menos nivel jerárquico, requieren de una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano Calidad Total, sistemas integrados de gestión, ingenierías y procesos de cambio.

Por otro lado, la importancia de la cultura y el Clima Organizacional han sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días. Actualmente, la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito; por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la Institución, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el Clima de la Organización.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El trabajo en equipo puede ser un vínculo u obstáculo para un buen Clima Organizacional dado que se labora con personas que pertenecen a una organización que posee una cultura basada en una escala de valores que va estableciendo la formación de una atmósfera particular. Esta atmósfera da paso a un clima que condiciona la conducta de las personas que integran la organización. Su valoración es de carácter subjetivo. Por lo tanto se pueden apreciar climas tensos, relajados, cordiales, etc. Es que, el trabajo en equipo se relaciona positiva o negativamente en el desarrollo de este clima organizacional.

Esta investigación nos conduce a determinar cómo se relaciona el trabajo en equipo en la autonomía individual, en el grado de estructura y en el cargo que desempeñan los docentes, si se aplica una política de recompensa, consideración, entusiasmo y apoyo en cada uno de ellos, y si se pone énfasis en el desarrollo y la promoción de la labor del docente en la Institución educativa.

Partiendo de estas afirmaciones y/o conceptos pretendemos orientar, fundamentar y sustentar nuestra investigación, destacando la importancia que tiene el trabajo en equipo del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico”, y como este refleja en el Clima Organizacional.

Resulta necesario señalar que el presente trabajo servirá de orientación para futuras investigaciones, que al igual que este buscará dirigir su accionar hacia la calidad educativa de las Instituciones.

El estudio en referencia se realizará en el marco de una investigación de carácter cuantitativo mixto CUAN/cual, descriptivo – correlacional y transversal. En

concordancia con las características de investigación, se diseñan dos encuestas, una de cada variable que fueron aplicadas a toda la población.

Este estudio está estructurado en cuatro capítulos constituidos de la siguiente manera:

En el primer Capítulo se plantea y formula el problema de investigación, justificando y exponiendo las limitaciones del mismo; en ella se adjunta los antecedentes relacionados a este trabajo, planteando los objetivos generales y específicos.

El segundo Capítulo expone los diferentes estudios directamente vinculados con mi trabajo de investigación, es decir el marco teórico que sirve como soporte de las dos variables de estudio, cada una de ellas dimensionadas y construidas sus indicadores respectivos, para luego desarrollar las bases teóricas actualizada así como la determinación de términos básicos.

En el tercer capítulo se presenta el planteamiento de la hipótesis, así como las definiciones conceptuales y operacionales de las dos variables; por otro lado la metodología desarrollada así como el tipo y diseño de investigación haciendo uso de la técnica de recopilación de datos, la confiabilidad y validez de los instrumentos y los métodos de análisis.

En el cuarto capítulo se realiza la descripción y discusión de los resultados obtenidos al contrastar la hipótesis.

Finalmente exponemos las conclusiones, las sugerencias, referencias bibliográficas y los anexos donde consideramos la matriz de consistencia, matriz de operacionalización de variables, una matriz metodológica, los instrumentos de recolección de datos, validación de instrumentos por juicio de experto y base de datos de los resultados de la población



## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

En toda gestión educativa, los logros o fracasos se deben a la forma de organización del trabajo de todo el personal que laboran y las relaciones interpersonales que se dan entre ellos.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones, así como las Instituciones Educativas, a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados.

La complejidad de las organizaciones educativas, implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas.

“La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características (Kozlowski. 2006, p. 32 ).

Para Hellriegel, Jackson y Slocum. (2006, p.490), Competencia en el trabajo en equipo es: *“Realizar tareas a través de grupos pequeños de personas que son responsables en forma colectiva y cuyo trabajo requiere coordinación”*; esto significa que la competencia en el trabajo en equipo es donde los gerentes en las organizaciones donde se utilizan equipos de trabajo pueden volverse más efectivos si:

- Diseñan equipos en forma apropiada, creando un ambiente de apoyo a los equipos y
- Administrando la dinámica del equipo en forma adecuada.

Estos conceptos al trasladarlo a una Institución Educativa, diremos que, los motivos por lo que se valora de forma positiva la cooperación en educación son de muy diversa índole y pueden clasificarse en dos grupos que responden a otras tantas convicciones fundamentales: que colaborar resulta siempre provechoso para el trabajo de los profesores y que el ejercicio de esta actividad constituye una característica positiva de la profesionalidad docente.

El primer grupo de argumentos se basa en el convencimiento de que el intercambio de ideas o materiales con los compañeros resulta siempre beneficioso, incluso en el caso de que no se pretenda alcanzar objetivos comunes. Desde este supuesto se considera que el trabajo se hace siempre mejor cuando tomamos ideas, sugerencias, recomendaciones e incluso material procedente de nuestros colegas, ya que dos cabezas piensan mejor que una.

Dentro del segundo grupo de argumentos podemos decir que, la idea de la colaboración se ha generalizado porque se ha convertido en una nota distintiva del sistema educativo y del talento profesional de los docentes. Ya el discurso de la reforma educativa planteada por la LOGSE retomó y popularizó términos como “participar”, “compartir”, y “cooperar”.

Desde estas perspectivas diferentes pero complementarias, se llega a la misma conclusión: es preciso colaborar en el ejercicio del trabajo docente. Del trabajo en equipo se espera resultados que superen las capacidades individuales de sus miembros, quizás por que como reza el dicho popular “siempre cuatro ojos ven más que dos”.

Para Lopez (2007, p.9) , “la colaboración entre profesores es hoy, además, más necesaria que nunca, ya que la división de materias que caracteriza a nuestro sistema educativo y su consiguiente dificultad para interrelacionar los conocimientos exigen el aprendizaje de la competencia de colaborar dentro de los equipos docentes”.

En lo que respecta a clima organizacional, su concepto es amplio. La primera definición de clima, según hallazgos, surge en 1930 en una investigación de la que se concluyó que el clima es función de la relación entre la persona y su entorno.

Las múltiples acepciones del término hacen referencia a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, a las relaciones interpersonales que se generan en él y a las diversas regulaciones formales que lo rigen.

La institución educativa no es sólo un conjunto de elementos que se integran en el desempeño de una gestión, incluye, de manera esencial, entre otros componentes, el comportamiento del cuerpo docente, personal administrativo y de servicio y el tipo de liderazgo que ejerce el cuerpo directivo.

En diferentes investigaciones realizadas dentro de la corriente de las “escuelas eficaces”, en los años 70 y principios de los 80, aparecen claras evidencias de que el clima organizacional es un rasgo característico de una escuela eficaz. La incidencia del clima en profesores y alumnos y la posibilidad de mejorarlo cuando es conveniente, está avalado por los trabajos de múltiples estudiosos del tema.

Para López (2007, p.14) también manifiesta que, “trabajando en equipo se potencia la autonomía y se construye las normas compartidas, vínculos afectivos y relaciones sociales”. Al reconocer a los otros como personas con las que se quiere y se puede colaborar, se participa en una experiencia de desarrollo personal y de solidaridad social.

Una organización posee una cultura basada en una escala de valores que va estableciendo la formación de una atmósfera particular. Esta atmósfera da paso a un clima que condiciona la conducta de las personas que integran la organización. Su valoración es de carácter subjetivo. Por lo tanto se pueden apreciar climas tensos, relajados, cordiales, etc. Es que, el trabajo en equipo se relaciona positiva o negativamente en el desarrollo de este clima organizacional.

Esta investigación nos conduce a determinar cómo se relaciona el trabajo en equipo en la autonomía individual, en el grado de estructura y en el cargo que desempeñan los docentes, si se aplica una política de recompensa, consideración, entusiasmo y apoyo en cada uno de ellos, y si se pone énfasis en el desarrollo y la promoción de la labor del docente en la Institución educativa.

En ese marco, planteamos el siguiente problema de investigación:

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general:**

¿Cuál es la relación del trabajo en equipo con el Clima Organizacional del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” de la UGEL 05, del distrito” del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima, al 2012?

### **1.2.2. Problemas específicos:**

- 1) ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo con la autonomía individual del personal de la Institución Educativa?
- 2) ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo con el grado de estructura y su influencia en el cargo que desempeñan el personal de la Institución Educativa?
- 3) ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo con la orientación hacia la recompensa en el personal de la Institución Educativa?
- 4) ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo con la consideración, entusiasmo y apoyo del personal de la Institución Educativa?
- 5) ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo con la orientación hacia desarrollo y la promoción en el trabajo del personal de la Institución Educativa?

### **1.3. Justificación**

En la actualidad, las instituciones educativas del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima, en específico el colegio “Nicolás Copérnico” vienen atravesando altibajos en el desarrollo administrativo, pedagógico e institucional; tal es así que se viene percibiendo la disconformidad con la administración, los crecientes enfrentamientos entre docentes, administrativos y directivos, a esto se suma el desconcierto de los padres de familia y que al final repercute en los alumnos.

Sin embargo, la predisposición de buena voluntad e identificación para con su institución, en especial los docentes y administrativos, cuando se trata de desarrollar actividades en beneficio del alumnado, se ponen la camiseta y

dejando sus diferencias personales, políticas entre otros, asumen con responsabilidad dichas actividades tratando de lograr los objetivos planteados.

Es aquí, donde nace el interés por identificar dos elementos fundamentales los cuales son: el trabajo en equipo y el clima organizacional entre el personal de esta institución educativa y como es que estos dos elementos se relacionan.

Se sabe que en el ámbito laboral y en el campo administrativo de empresas sobresalientes, hoy en día optan por organizarse y trabajar en equipo, a ellos se suman las relaciones personales entre sus trabajadores deben ser positivas o altas para obtener buenos resultados que se refleje en sus ganancias y la permanencia de las mismas en un mercado competitivo actual.

En la actualidad, muchos de los términos, conceptos, dimensiones o categorías de la administración empresarial, son trasladados al campo de la educación, la cual servirá para este trabajo de investigación para hallar resultados óptimos y pertinentes que ayudarán contribuir con posibles soluciones a la problemática, en diferentes niveles como:

#### **1.3.1. A nivel teórico**

La investigación será un aporte que evidenciará de cómo la labor del personal en forma organizada dentro de la Institución Educativa se relacionará con el clima del mismo, ya que son pocos los estudios realizados al respecto en el Perú.

#### **1.3.2. A nivel práctico**

El estudio permitirá plantear alternativas para mejorar tipo de organización de trabajo en equipo del personal en su centro de labor, la misma que propiciara su desarrollo personal de autonomía, construyendo las normas compartidas, vínculos afectivos y relaciones sociales; es decir mejorando el clima organizacional.

### **1.3.3. A nivel metodológico**

La investigación servirá de modelo para posteriores estudios a fin de promover una adecuada relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en otras Instituciones Educativas de diferentes niveles.

### **1.3.4. A nivel epistemológico**

Con este estudio será posible determinar cómo la educación se puede apoyar en otra disciplina como es la administración, para solucionar un problema relacionado a la labor y sus relaciones interpersonales en una Institución.

## **1.4. Limitaciones**

### **1.4.1. Limitaciones de orden técnico**

Determinados docentes u otro personal, por temor a represalias, no darán toda la información respecto a aspectos negativos del clima organizacional en la escuela, lo cual podría no ser objetiva la recolección de la información por la variable referente mencionada. Sin embargo como fue anónima y la empatía que guarda la sub dirección de formación general con los docentes y personal administrativo y de servicio hicieron que el 100% del personal respondieron y devolvieran las encuestas oportunamente.

### **1.4.2. Limitaciones de orden económico**

Por más que se tenga la buena voluntad, siempre se tendrá la dificultad económica para afrontar costos más allá de lo presupuestado dentro de los imprevistos; pero, por ser mi institución en la que se está investigando y por tener el cargo de sub director de formación general, se tuvo los materiales e instrumentos pertinentes para dicha investigación, no generaron gastos más allá de lo propuesto.



### **1.4.3. Limitaciones de orden factor tiempo**

Dentro de mi labor docente en el cargo de directivo, el tiempo es limitado para invertir en el desarrollo de este proyecto; las 40 horas semanal mensual dada a la Institución por la misma responsabilidad se extiende más allá de las ocho horas diarias, y por necesidad de servicio muchas veces se rompe el cronograma de trabajo, no pudiendo cumplir con lo planificado para este objetivo; sin embargo se hicieron uso de tiempos adicionales, extras como es más allá de mi jornada laboral, sacrificando los días feriados, sábados y domingos.

### **1.4.4. Limitaciones bibliográficas**

En el medio donde me encuentro, no se cuenta con bibliotecas suficientes, las pocas que hay no cuentan con textos referentes al tema que estoy tratando; sin embargo se acudió a otras bibliotecas en otros distritos, por ejemplo la biblioteca de Post Grado de la UNE, Universidad Nacional de Educación y otros y los textos más relevantes fueron adquiridos por mi persona.

## **1.5. Antecedentes**

### **1.5.1. Antecedentes nacionales**

Montalvo (2008). realizó un estudio correlacional sobre *“El clima organizacional y su relación en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL 15 de Huarochiri-2008”* para optar el grado de Doctor en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. Planteando como objetivo principal establecer la relación existente entre ambas variables ya mencionadas, siendo la hipótesis la siguiente: el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño docente.

La muestra estuvo constituido por 138 sujetos, pertenecientes a las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL N°15 de Huarochirí; el tipo de muestreo utilizado fue probabilístico estratificado proporcional. Probabilístico en la medida que la muestra constituyó un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tiene la misma posibilidad de ser elegido; estratificado en la medida que la población está dividida en subgrupos, de acuerdo a la institución educativa de procedencia y proporcional, dado que el tamaño de cada estrato se ha fijado teniendo en cuenta la población de individuos de cada institución. Aplicó dos encuestas a toda la muestra, las cuales les permitió recoger la información y medir las variables para efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes; la primera para medir la variable independiente y la segunda para medir la variable dependiente. Los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial según los objetivos y las hipótesis formuladas. Los resultados encontrados indicaron que en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la UGEL N°15 de Huarochirí; según la percepción de los sujetos encuestados, el 51% percibe un nivel alto del clima organizacional y asimismo predomina el nivel alto, respecto a la percepción del desempeño docente en un 64%. Asimismo, todas las dimensiones del clima organizacional están relacionadas con el desempeño docente, en un nivel alto moderado, tal como muestra los resultados de las encuestas, que oscilan entre el 41% al 65%.

En esta investigación podemos apreciar que existe una correlación moderada entre el clima organizacional y el desempeño docente; así como una correlación moderada entre la primera y sus dimensiones de la segunda variable; es decir la relación del docente con su entorno más el desempeño existe una relación directa, que a mejor desempeño docente mejor clima organizacional.

Acosta (2010). realizó un estudio referente al “*Manejo de recursos humanos y el clima laboral en la institución educativa N° 207 Cesar Vallejo del distrito de los Olivos*”, en esta investigación básica, descriptiva y correlacional lo realizó con setenta docentes como muestra. El objetivo fue determinar la relación en las dos variables. Validado su instrumento de medición, determinó la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados reportaron la existencia de una relación positiva muy débil  $r = 0,173$  donde  $p < 0,05$  entre las variables; es decir clima laboral en la organización educativa no está en directa relación significativa con el manejo de recursos humanos por parte de los directivos. Lo mismo ocurre entre la variable manejo de recursos humanos con las dimensiones: orden interpersonal y orden corporativo del clima laboral.

De esta tesis, podemos apreciar que un clima laboral no va a depender siempre de la forma como se administra los recursos humanos, y si en esta Institución no fueron tan favorables, suponemos que no siempre se darán los mismos resultados en otras Instituciones Educativas.

Espíritu (2009). realizó un estudio referente a “*La gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel secundaria de Vitarte jurisdicción de la UGEL N° 06 – distrito de Ate Vitarte*”.

La justificación que el autor hace es que: el clima organizacional es la suma de percepciones que describe el grado de satisfacción que repercuten en la conducta laboral, con ello en la eficiencia e imagen institucional. El clima organizacional constituye una categoría laboral efectiva que tiene efectos muy poderosos, tanto para el desempeño como para el rendimiento, la productividad y el comportamiento de las personas al interior de las organizaciones, razón por la que es indispensable establecer el clima psicosocial adecuado que posibilite un desempeño eficiente, y que al mismo tiempo propicie la propia realización del sujeto.

En el presente estudio se tuvo por objetivo establecer la relación entre la gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel secundario de menores del sector estatal de la UGEL ya mencionada. Es un estudio de tipo descriptivo correlacional, al que se aplicó un cuestionario estructurado para determinar la gestión del director, el personal directivo, docente y padres de familia de las instituciones educativas seleccionadas.

Los resultados arrojaron que entre 2 y 14% de los directores tienen una reducida realización personal y refieren un clima organizacional regular, respectivamente. Así mismo se ha determinado que existe relación significativa entre la gestión del director y el clima organizacional, y entre los docentes y padres de familia.

En esta tesis se puede apreciar que si hay todavía un porcentaje aunque no mayor de directivos, que no desarrollan en lo personal, que si podemos deducir que un buen porcentaje si lo hacen, por lo tanto se observa que hay una relación significativa entre la gestión del director y el clima organizacional.

Castañeda y Chiroque (2006). realizaron un estudio titulado *“Relación entre Inteligencia emocional y Clima laboral en docentes de Instituciones Educativas de la ciudad de Lambayeque”*, es un estudio pre experimental con pre y pos test, con un solo grupo. De una muestra de 133 profesores, seleccionaron a 8 profesoras mujeres, según criterios de inclusión. Utilizaron la encuesta y un cuestionario que comprendió los aspectos demográficos y la escala de Maslach-ED. Los objetivos generales de este estudio fueron describir la frecuencia y características del síndrome de Burnout en profesores de educación primaria con experiencia laboral igual o mayor a cinco años de instituciones públicas de los distritos de Huaraz e Independencia, así como planificar y evaluar los resultados de un programa de intervención psicoeducativo.

Algunas de sus conclusiones fueron: 1) los docentes presentaron “Burnout” en las fases inicial (78.2%), intermedio (2.3%) y final (19.5%). 2) el programa de intervención psicoeducativo aplicaron a casos de Burnout en la etapa final (VII) fueron efectivo y significativamente para reducir el cansancio emocional (83.3%).

Vacas (2011). realizó un estudio referente a un *“Plan estratégico de trabajo en equipo, para fomentar la cultura organizacional en el personal jerárquico y docente de la Institución Educativa pública “dos de mayo” de Pacarisca, distrito de Yanama, provincia de Yungay, Región Ancash”*.

El objetivo de este estudio fue elaborar un plan estratégico de trabajo en equipo, basada en la teoría de gerencia del comportamiento y teoría de cultura organizacional, para fomentar la cultura organizacional, superando las dificultades holísticas en el compromiso de trabajo, lineamientos de objetivos y política educativa institucional. Esta investigación se desarrolló en un aspecto básico, de tipo descriptiva, propositiva; en la que se aplicaron encuestas y fichas de observación.

Del resultado que obtuvo: en la familia dos de mayina, se observó confianza mutua, recíproca y confidencial entre el personal docente y jerárquico de la Institución educativa. De los docentes encuestados el 41% respondieron que a veces, se observa la confianza mutua, recíproca y confidencial entre el docente y jerárquico, y el 24 % argumentaron que la confianza es siempre parcialmente, y el 12% argumentaron que nunca existe confianza entre el magisterio dos de mayino, esto significa que a veces hay confianza y a veces no, por lo que urge fortalecer esta confianza para lograr un buen trabajo en equipo, como elemento esencial para el éxito de una organización educativa.

Del total de encuestados, el 59% manifiesta que la integración del personal docente es bueno y 41% afirma que es regular significando que no es suficiente

la integración del personal jerárquico y docente, durante las labores pedagógicas, por lo que debe haber la necesidad de realizar talleres de integración docente.

Este trabajo de investigación, ofrece alternativas de cómo orientar la práctica de la cultura organizacional, a través de un conjunto de actividades, logrando independencia, identidad y mejorando sus relaciones interpersonales; lo que conllevaría a mejorar la convicción personal y profesional, enriqueciendo y alimentando los perfiles educativos de la educación de esa institución.

Los factores que obstaculizan el trabajo en equipo en la mencionada institución educativa, es carencia de trabajo en equipo del personal jerárquico y docente, individualismo por parte de los directivos como de los docentes para llevar a cabo una determinada tarea, deficiencia en el manejo de las estrategias administrativas, escasa integración del personal docente y jerárquico en las diferentes actividades pedagógicas, ineficiente liderazgo, influencia sobre los grupos que no permiten el logro de ciertos objetivos.

Quiroz (2011). desarrolló una investigación referente a *“El trabajo en equipo y su relación con el desarrollo de capacidades del área de educación para el trabajo en los estudiantes del 5° grado del nivel secundario de la institución educativa N° 20927 Dignidad Nacional de Mala- Cañete 2011”* , su objetivo fue establecer la relación del trabajo en equipo con las capacidades de gestión de procesos en los estudiantes del 5° grado del nivel secundario de la I.E. N° 20927 Dignidad Nacional de Mala- Cañete, llegando a la siguiente conclusión: existe una correlación directa y significativa entre el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades así como entre las dimensiones de las dos variables, al obtenerse el coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.7405$  y las correlaciones.

## 1.5.2. Antecedentes Internacionales

Cortés (2009). de la Universidad de Veracruz, realizó la siguiente investigación: *“Diagnóstico del Clima Organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón” Xalapa. Ver., 2009”*. El autor analizando la problemática del mencionado hospital, Trata de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura que tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, y si le permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, fue necesario elaborar diagnósticos de Clima Organizacional (CO).

En la ciudad de Xalapa se encuentra ubicada, una de las principales organizaciones que ofrecen servicios de salud a la población, el Hospital Regional “Dr. Luis F. Nachón”, el cual cuenta con una extensa planilla de personal. Por otra parte la OPS implementa un modelo de análisis y desarrollo organizacional, en el cual el CO es uno de los cuatro grandes apartados para este análisis. Por todo esto se planteó la interrogante ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón” de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2000)? Y con el fin de dar respuesta a esta interrogante se planteo un objetivo general: Diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Además de 6 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

La mencionada autora diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir CO.

En general, concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo.

El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la existencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

En cuanto al CO por tipo de personal pudo observar que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del C.O., que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además en los diferentes turnos del hospital no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital.

De esta tesis Internacional y sobre el clima organizacional podemos apreciar que en todas las instituciones y no solamente en educación, se dan la percepción de un Clima Organizacional no satisfactoria en algunas de sus dimensiones.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. General**

Determinar la relación del trabajo en equipo con el Clima Organizacional del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05. - 2012.



### **1.6.2. Específicos**

- 1) Determinar la relación del trabajo en equipo con la autonomía individual del personal de la institución educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05. – 2012
- 2) Determinar la relación del trabajo en equipo con el grado de estructura como el cargo que desempeñan el personal de la institución educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05. – 2012.
- 3) Determinar la relación del trabajo en equipo con la orientación hacia la recompensa en el personal de la institución educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05. – 2012
- 4) Determinar la relación del trabajo en equipo con la consideración, entusiasmo y apoyo del personal de la Institución educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05. – 2012
- 5) Determinar la relación del trabajo en equipo con la orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo del personal de la institución educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05. – 2012

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**

## 6) MARCO TEÓRICO

### 2.1. Trabajo en Equipo

Robbins Y Judge (2009, p.323). En su libro *Comportamiento Organizacional*, define que: “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”. Es decir que, no es solo un grupo de trabajo que interactúa información y toman decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad sin tener necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo; sino que, es un desempeño colectivo que hacen el personal, generando una sinergia positiva donde delegan responsabilidades individuales y mutuos, aflorando sus aptitudes y mejorándolos para lograr sus metas.

Un equipo de trabajo está compuesto por un número pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos por un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de una organización.

Dimensiones de la competencia para el trabajo en equipo

Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009, p.21) en su libro de la 10a. Edición *Administración un enfoque basado en competencia*, dimensiona la competencia de trabajo en equipo de la siguiente manera:

- Diseño de equipos
- Creación de un ambiente solidario y
- Administrar la dinámica de equipo

Cada una de estas dimensiones tienen sus constructos, elementos, modelos y mediciones que estén al alcance y que tienen relación afín con el tema del proyecto de tesis a desarrollarse, para desarrollar esta investigación simplificaremos estas dimensiones a dos: D<sub>1</sub> Creación de un ambiente solidario del equipo y D<sub>2</sub> Administración de la dinámica de equipo

## **Dimensiones de trabajo en equipo**

### **2.1.1. Dimensión 1: Creación de un ambiente solidario del equipo**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009, p.581) en su libro de la 11a. edición *Administración un enfoque basado en competencia*, se refieren que: “el diseño del equipo es el primer paso de todo proyecto de equipo y, por lo normal, es responsabilidad del administrador o un líder de equipo”. No obstante en los equipos auto dirigidos, el equipo completo participa en su diseño. El diseño de un equipo implica formular las metas que se deben alcanzar, definir las tareas que se desempeñaran e identificar al personal necesario para realizarlas.

Los miembros se deben identificar con las metas del equipo y sentir el compromiso por alcanzarlas. Los miembros de un equipo bien diseñados entienden las tareas y la forma en que se medirá el desempeño del equipo. No tienen confusión alguna respecto a cuales tareas les corresponde a ellos y cuales recaen en miembros de otro equipo. Un equipo bien diseñado tiene el número correcto de miembros. Las razones principales que esgrimieron los administradores para explicar por qué organizan el trabajo en forma de equipos son que ellos atienden mejor a los clientes en razón de la innovación, la velocidad, la reducción de costos y las mejoras de la calidad.

Por otro lado, no toda organización se organiza bajo un mismo esquema de equipo de trabajo, estas difieren en razón del alcance de sus metas, y el

perfil que sus integrantes tienen. Por ello así como las metas que deben alcanzar los equipos de trabajo difieren mucho unas de otras, *los tipos de equipos de trabajo* que hay en las organizaciones también varían muchos. Algunos equipos de trabajo concluyen sus actividades con rapidez y se desintegran, otros permanecen juntos por más tiempo.

**2.1.1.1. Tamaño del equipo.** Hellriegel, Jackson y Slocum (2009, p.581).

Manifiestan que, “para que haya una toma de decisiones innovadora, el tamaño ideal del equipo de trabajo podría ser de entre cinco y nueve miembros”. Si los miembros de equipos que tienen más de 12 miembros por lo general tienen problemas para comunicarse entre sí y producen los efectos como: Demandan más tiempo y atención del líder, el equipo tolera más dirección del líder y el proceso de toma de decisiones está más centralizado, la atmosfera del equipo es menos amigable y las comunicaciones son menos personales, se forman más camarillas dentro del equipo y, en general, los miembros del mismo están menos satisfecho, Aumenta la probabilidad de que algunos miembros sean parásitos. Si por alguna razón se requiera de un equipo más grande, el uso de sub quipos podría ser una solución para el problema de tamaño.

**2.1.1.2. Ubicación del equipo.** La proximidad del equipo se refiere al lugar en el que se ubican los miembros del equipo. Dos aspectos de la ubicación del equipo son 1) su proximidad con otros equipos de trabajo y miembros de la organización y 2) la proximidad entre los miembros del equipo mismo.

La proximidad ideal entre los equipos depende del trabajo que desempeñen. Cuando muchos equipos están trabajando juntos en un solo proyecto es necesaria una estrecha coordinación de ellos.

### **2.1.1.3. Selección de los miembros del equipo.**

Las características que debe tener un empleado que trabaja de forma más o menos aislada no son las mismas que necesita otro empleado que debe trabajar en un entorno de equipo. En los equipos de trabajo, dos rasgos de personalidad que tienen especial importancia se refieren a las personas que son amigables y concienzudas. Las personas que son amigables tratan de encontrar áreas que les permitan llegar a un entendimiento común con los miembros del equipo. Cuando se conocen las áreas de coincidencias, los miembros del equipo también podrán aceptar sus diferencias con menos dificultad. Las personas que son concienzudas suelen permanecer enfocadas en la tarea y, al parecer, son muy buenas para organizar y coordinar actividades.

### **2.1.1.4. Creación de un entorno de apoyo**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2006, p.368). Los autores hacen mención, “todos los miembros del equipo deben contar con las competencias que se requieren para crear un entorno de apoyo. En un entorno así, los miembros del equipo tienen atribuciones para actuar con base en su mejor opinión, sin tener que requerir primero la autorización del líder del equipo o del gerente del proyecto”. Apoyo también implica obtener las aportaciones de los miembros que poseen competencias únicas importantes para el equipo, así como reconocer, elogiar y recompensar los pequeños triunfos y los grandes éxitos. Un gerente posee una buena competencia para el trabajo en equipo respeta a los demás y éstos, a su vez, le respetan o incluso sienten aprecio por él. Es frecuente que los gerentes que carecen de competencias para trabajar en equipo sean considerados personas no educadas, bruscas y poco comprensivas, lo cual provoca que los demás se sientan incapaces y

resentidos. El gerente crea un entorno de apoyo, sobre todo si actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo, con el propósito de mejorar su desempeño a corto plazo y prepáralos para retos futuros.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2006). Manifiesta en el cuadro siguiente que, los criterios de efectividad se utilizan para medir los resultados que obtienen los miembros en lo individual y el equipo entero.

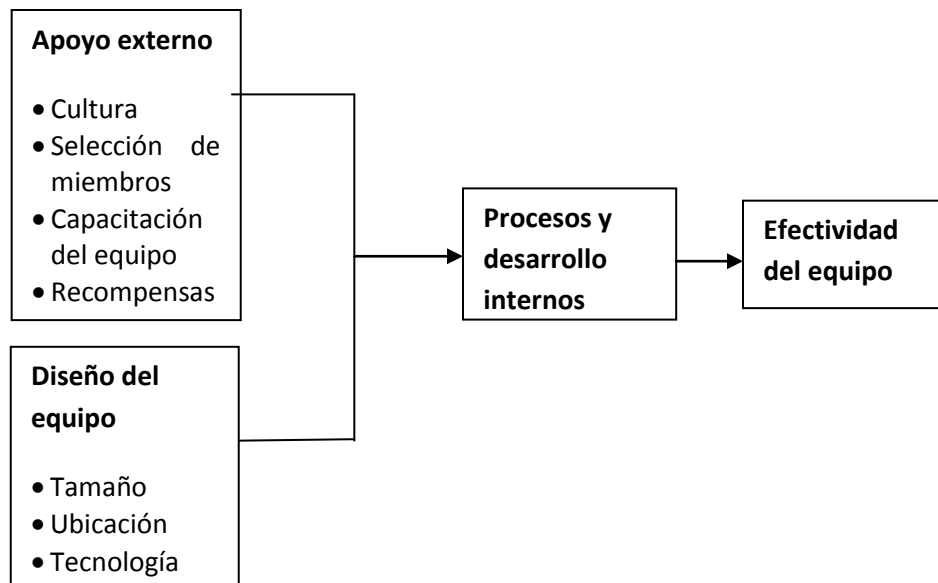
Esquema: Criterios de efectividad de los equipos de trabajo

Procesos del equipo	Desempeño del equipo	Preparación del equipo para el futuro	Satisfacción de los miembros en lo individual
Cohesión	Innovación	Confianza en equipo	Con el proceso del equipo
Confianza	Calidad	Capacidad para adaptarse al cambio	Con los miembros del equipo
Manejo de conflictos	Velocidad		Con el propio desarrollo.
Toma de decisiones	Costo		

Fuente: Extracción del marco teórico de los autores.

El esquema ilustra varios factores que operan de forma combinada y determinan la efectividad de los equipos de trabajo. Tres influencias centrales para la efectividad son el *contexto externo* que apoya al equipo en sus operaciones, el diseño del equipo y los procesos de equipo internos.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009, p.574). El modelo de funcionamiento de un equipo de trabajo, según se expresa en el siguiente esquema.



Fuente: Esquema elaborado por los autores.

*Figura 1.* Esquema de funcionamiento de un equipo de trabajo

Los procesos de equipo internos incluyen el desarrollo del equipo de trabajo a lo largo del tiempo, los sentimientos personales y las normas de conductas. En los equipos de trabajo efectivos, estos procesos apoyan la cooperación de los miembros del equipo y la coordinación de su trabajo. Cuando el líder de un equipo y los miembros del mismo aprenden a manejar los procesos de equipo interno, entonces aumenta la probabilidad de que el equipo sea efectivo.

### **2.1.2. Dimensión 2: Administración de la dinámica del equipo**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2006, p.534). “Los gerentes deben prestar atención a su forma de *administrar la dinámica del equipo*”. Cuando los



miembros del equipo no conocen un proceso, aumenta la probabilidad de que lo rechacen de entrada. Las personas quieren sentir que participan.

El líder o gerente debe tener en cuenta que, una capacitación al equipo permanente, fortalecerá la labor de sus integrantes mejorando la producción y el logro de sus metas, es importante tener en cuenta que dichas capacitaciones también deben tomar en cuenta: la capacitación en administración y liderazgo, Manejo de juntas o reuniones, Apoyar el desacuerdo, Compromiso con la decisión del equipo, Utilizar tecnologías basadas en el grupo, Normas para manejar los conflictos, Construir la cohesión del grupo.

#### **2.1.2.1. Capacitación del equipo**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009, p.584). Comenta lo siguiente: “Sin importar la cantidad de horas de capacitación de equipos que requieran las organizaciones, sus metas suelen ser las mismas: capacitar a los miembros del equipo para que puedan desempeñar una serie de actividades de administración y de liderazgo y fomentar la cohesión del equipo” . Algunas de las tareas de administración que los equipos efectivos saben desempeñar solo con establecer metas, aprender a medir los resultados y decidir qué se debe medir. Los equipos que desempeñan con eficiencia estas tareas de equipo suelen tener un mejor desempeño. Las organizaciones que invierten recursos en la capacitación de equipos pueden incrementar la efectividad del equipo y de la organización.

Incluso en las organizaciones que hacen un buen trabajo cuando se trata de seleccionar a empleados que son capaces de trabajar bien en equipo, una capacitación adicional del equipo puede ser provechosa para mejorar su efectividad.

### **2.1.2.2. Capacitación en administración y liderazgo.**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009). Los equipos de trabajo de todo tipo ahora gozan de facultades para desempeñar tareas que antes no eran responsabilidad de los empleados. Cuanto mayor sea la medida de autodirección, tanto mayor será la cantidad de facultades, responsabilidad y discreción general para la toma de decisiones relativas a sus tareas.. Cuanto más auto dirigido sea el equipo, tanto más importante será que los miembros del equipo reciban una capacitación que refuerce todas sus competencias gerenciales. Cuanto mayor sea la confianza que los miembros del equipo tengan en su capacidad para el buen desempeño del equipo, tanto más probable será que el equipo tenga un buen desempeño en efecto.

Los administradores que son los encargados de un equipo de trabajo suelen seleccionar a los miembros del equipo, estructurar y planear el trabajo del equipo, establecer las metas del equipo y proporcionarles a los miembros los recursos que necesitan, monitorear su desempeño, etc. Sin embargo, a medida que las organizaciones se han ido tornando más planas, estas funciones de liderazgo han pasado a manos del equipo mismo. Es decir, la tarea del liderazgo es compartida por todos los miembros del equipo. En estas circunstancias, todos los miembros se benefician de una discusión de las responsabilidades fundamentales del liderazgo que estarán compartiendo, entre ellas:

### **2.1.2.3. Manejo de juntas o reuniones.**

Las personas que se resisten al trabajo en equipo con frecuencia señalan el tiempo que se pierde en reuniones como una enorme fuente de insatisfacción. Es cierto los equipos se tienen que reunir, de una manera u otra, pero las reuniones de equipo jamás deben ser un desperdicio de tiempo. La capacitación de los miembros del equipo para que manejen las reuniones debidamente pueden hacer que estas sean

más eficientes. Así pues los miembros del equipo pueden compartir la función fundamental del liderazgo (por ejemplo, programar una reunión, preparar una agenda, llevar registro de las ideas y las decisiones y comunicarse con personas fuera del equipo), rotando por estas responsabilidades durante el tiempo que dure el equipo.

#### **2.1.2.4. Apoyar el desacuerdo.**

Un líder de equipo hábil apoya los desacuerdos que estimulan las soluciones innovadoras, al mismo tiempo que minimiza el riesgo de malos sentimientos. Los desacuerdos pueden ser productivos si los miembros están abiertos a las diferencias al interior del equipo y si separan la generación de ideas de la evaluación de ideas. Los miembros del equipo también deben entender que la ausencia de desacuerdos en un equipo de trabajo puede ser tan destructiva para el debido funcionamiento del equipo como el exceso de desacuerdos. La utilización de los auxiliares para la toma de ideas, como las tormentas de ideas, la técnica del grupo nominal, el abogado del diablo y el cuestionamiento dialectico, crean una controversia productiva y pueden dar por resultado decisiones de mejor calidad que los miembros del equipo podrán aceptar por completo.

#### **2.1.2.5. Compromiso con la decisión del equipo.**

Tomar una decisión final cuando los miembros del equipo no están de acuerdo puede ser relativamente fácil si la decisión última al final de cuentas está en manos del líder del equipo. Llegar a una decisión final que apoye todo el mundo es más difícil cuando hay un líder designado. En caso de los equipos toman la mayoría las decisiones llegando a un consenso, es útil capacitar al equipo para que aprenda a llegar al consenso y de avanzar una vez que se ha llegado al mismo. Esta capacitación ayuda a los miembros del equipo a comprender que no se

les permitirá lamentarse ni arrastrar los pies una vez que el equipo ha tomado una decisión.

#### **2.1.2.6. Utilizar tecnologías basadas en el grupo.**

En el caso de los equipos virtuales y también en el de algunos ubicados en el mismo lugar, quizá se necesite de la capacitación a efecto de desarrollar las capacidades de los equipos para utilizar las tecnologías que apoyan su trabajo. Los sistemas de apoyo a las decisiones de grupo pueden resultar en particular útiles para este efecto. Un sistema de cómputo interactivo que combina las tecnologías de comunicación, la computadora y la toma de decisiones para apoyar las reuniones de grupo. La utilización de este sistema puede ayudar al equipo a procesar la información con efectividad cuando se toma una decisión del grupo.

#### **2.1.2.7. Normas para manejar los conflictos.**

Las normas relativas a la manera de manejar los conflictos que se presentan dentro del equipo son importantes en el caso de equipos que se ocupan mucho de la solución de problemas y de la toma de decisiones. Las presiones sociales para mantener las amistades y evitar los desacuerdos pueden llevar a los miembros del equipo a aceptar una decisión basándose más en sus sentimientos personales que en los hechos y el análisis. Cuando las normas de equipo apagan los conflictos, se puede presentar el síndrome del pensamiento grupal.

El síndrome del pensamiento grupal “significa una mentalidad de estar de acuerdo sin importar el costo, la cual da por resultado que el grupo no tome decisiones efectivas y puede llevar a malas soluciones”. El problema fundamental que subyace al síndrome del pensamiento grupal es la presión que se ejerce en los miembros para que cedan y acepten lo que piensan otros miembros. La posibilidad de que dicho síndrome se presente aumenta cuando:

- Hay mucha presión de los compañeros para aceptar
- Un líder muy directivo presiona para que se acepte una interpretación del problema y un curso de acción,
- Existe la necesidad de procesar una cuestión compleja y desestructurada en una situación crítica y
- El grupo está aislado.

En lugar de eliminar el conflicto, un enfoque más conveniente para manejar los desacuerdos es tener controversia productiva. “Una controversia productiva se presenta cuando los miembros del equipo conceden valor a distintos puntos de vista y tratan de sacarlos a efecto de facilitar una solución creativa de los problemas”. A efecto de garantizar una controversia productiva, los miembros del equipo de trabajo deben establecer las reglas básicas que les mantendrán concentrados en los temas, en lugar de en las personas, y a demorar las decisiones mientras no se haya explorado distintos asuntos e ideas.

#### **2.1.2.8. Construir la cohesión del grupo.**

Muchas organizaciones, a efecto de desarrollar la cohesión del grupo, utilizan la capacitación de aventuras basadas en la experiencia. Esta capacitación suele tener lugar en un entorno campirano e incluye navegar por rápidos de ríos, escalar montes o tomar un curso de cuerdas u otros que estén al alcance del grupo humano. Después de cada actividad los entrenadores dirigen una discusión en torno a la experiencia para identificar la lección que se debe aprender de la misma.

La capacitación práctica es un camino muy efectivo para desarrollar la cohesión, pero si se usa sola es poco probable que dé por resultado un trabajo en equipo óptimo. Los equipos también se benefician de una capacitación más formal. Además de cubrir los procedimientos específicos de la organización para obtener recursos, la contabilidad de

costos, los reportes de avances, etc., los miembros del equipo se beneficiarán si aprenden cosas acerca de las etapas del desarrollo de los equipos. Si comprenden cómo se desarrollan los equipos por lo normal, entonces es menos probable que se sientan frustrados durante las primeras etapas de la formación y las tormentas del desarrollo de su equipo. La capacitación formal de los equipos también ayuda a los miembros a darse cuenta de la importancia que las normas tienen par su desempeño, así como estimular al equipo para desarrollar normas que le sirvan de ayuda en lugar de ser un obstáculo.

#### **2.1.2.9. Sistema de recompensa**

Los sistemas de recompensa informan a los empleados cómo dirigir sus energías y les refuerzan para que hagan contribuciones valiosas a la organización. Cuando los empleados trabajan en un solo equipo la mayor parte del tiempo y ello representa en esencia para determinar los rangos de su remuneración es relativamente fácil. No obstante, en casi todas las organizaciones las personas no están asignadas de tiempo completo a un solo equipo. Sus responsabilidades principales se derivan del trabajo que desempeñan esencialmente como individuos, y la participación en el equipo de trabajo se suma sus obligaciones regulares.

Casi todos los expertos están de acuerdo en que los distintos diseños de los equipos requieren de distintos sistemas de recompensa. Por tanto, en lugar de recetar un método específico para recompensar a los equipos de trabajo, la comprensión de las opciones básicas que implica adaptar un sistema de recompensa a una situación de la organización es más útil.

## **2.2. Definición de Clima Organizacional**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral para Gonçalves (1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que “el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores” (p.19). Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Es importante considerar que toda organización tiene una cultura implícita que define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Todos estos condicionantes organizacionales, expuestos anteriormente, crean tanto obstáculos como facilidades para la interacción de los individuos dentro de la organización. Por ello, es inevitable considerar la influencia recíproca existente entre el trabajador y la organización en la que está inserto.

Para una organización es necesario conocer el impacto que los individuos ejercen sobre la misma. Para poder comprender ésta influencia es necesario, como primera medida, saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas, por lo tanto, todo lo que se puede hacer es aumentar nuestro conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones e incrementar nuestra capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones humanas en el mismo.

Un término ampliamente utilizado para comprender la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones es el “Comportamiento Organizacional”, que es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización

### **Cultura organizacional**

Robbins (1999, p.489). Respecto a la Cultura Organizacional, “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”. Es decir que es un conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término Cultura Organizacional: Granell (1997), dice la cultura es “... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una



empresa está determinada por los "... valores, creencias, actitudes y conductas." (p. 2 )

Chiavenato (1989, p.45). Respecto a la Cultura Organizacional manifiesta es "... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

García, y Dolan (1997, p.45). Dice La cultura se presenta como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de la "manera de hacer las cosas en una compañía", pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

Méndez (2006). manifiesta, los autores que plantean el estudio del clima desde la perspectiva de sus dimensiones identifican elementos comunes agrupados así (Silva. 1992, p.80 ):

### **Dimensiones de clima organizacional**

**2.2.1. Dimensión 1: Autonomía Individual:** Robbins (1999, p. 490).Manifiesta que "la autonomía individual se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral". Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en el cargo. La participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento) así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

Los autores citados por Silva (1992, pp.80 y ss) que analizan esta dimensión son Kahn(1964); Gilmer y Forehand(1964); Litwin y Stringer(1967); Tagiuri(1966) y Likert(1967). El análisis de los planteamientos realizados por ellos permite identificar variables y posiciones particulares frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional. En síntesis, se identifican las siguientes variables:

**2.2.1.1. Estructura:** Aquí se encuentran involucrados la estructura y el tamaño de la organización; sus políticas, objetivos, deberes, normas, reglas y procedimientos que guían el comportamiento de las personas y le sirven de referencia en el trabajo.

**2.2.1.2. Liderazgo:** se refiere al ejercicio de liderazgo y el impacto que tiene la persona que lo ejerce en el propósito de conducir a otros para que alcancen metas, influenciando su comportamiento en la organización.

**2.2.1.3. Responsabilidad:** Determinada por el sentimiento autonomía en el desempeño del trabajo y percepción que tienen las personas por participar en el proceso referidos a tomar decisiones en su trabajo y resultados.

**2.2.1.4. Resultados y recompensa:** el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por el desempeño eficiente del trabajo realizado en forma individual permite que los empleados reciban recompensa que los motive a trabajar mejor.

**2.2.1.5. Relaciones:** La calidad de las relaciones interpersonales con el grupo de compañeros, así como los supervisores o jefes, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo del trabajo.

**2.2.1.6. Cooperación:** Las relaciones laborales se enmarcan en procesos de apoyo y colaboración entre compañeros y con el jefe cuando sea necesario.

**2.2.1.7. Estándares:** para la organización es importante que los empleados conozcan y tengan en cuenta los estándares de rendimiento y producción que deben guiar su actuación y/o desempeño.

**2.2.1.8. Conflictos:** es posible que en los grupos de trabajo se presenten diferencias de pensamientos y de actuar. Esto puede conducir a situaciones de conflicto. En ese momento cada persona debe tener la capacidad de manejar y encontrar solución a los mismos.

**2.2.1.9. Identidad:** cuando el empleado se siente a gusto y satisfecho en la organización, genera sentimiento de pertenecía.

**2.2.2. Dimensión 2: Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado:** Robbins (1999). Hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.

Los autores citados por Silva que hacen planteamientos al respecto son Schneider y Bartlett(1968); Friedlander y Margulies(1961); Bowers y Stern(1970); Payne y Pheysey(1971) y Naylor(1972). Ellos identifican variables y posiciones particulares frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional. Se identifican las siguientes variables (Silva, 1992, pp.88 yss).

**2.2.2.1.Productividad:** los directivos de la organización, con el propósito de obtener mayor productividad en la gestión de los empleados, definen, comunican e informan sobre las normas, metas, objetivos, niveles de autoridad y cambios tecnológicos.

**2.2.2.2. Liderazgo:** Sobre esta variable se identifican posiciones antagónicas. Por un lado, hay autores que plantean que las relaciones con el líder son formales e impersonales, caracterizadas porque existe poca comunicación entre jefes y subalternos y excesivo rigor en los mecanismos de supervisión y control para que se cumplan las normas y objetivos de la organización. Por otro lado, otros consideran que los directivos propician una comunicación abierta, mantienen canales efectivos en la interacción con los individuos. Es importante señalar que en el marco de la dimensión se evalúa el rol que desempeña la información y comunicación para el cumplimiento de los objetivos, resultados que se podrá cumplir en cualquiera de los estilos de liderazgo propuestos.

**2.2.2.3. Estándares:** el rendimiento que los directivos exigen a los empleados les obliga a trabajar duro, capacitarse, desarrollar habilidades y conocer la estructura.

**2.2.2.4. Control:** los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos, quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.

**2.2.2.5. Resultados:** el trabajo de las personas se orientan hacia la consecución de objetivos.

**2.2.2.6. Apoyo:** los directivos muestran preocupación por las personas, los apoyan y capacitan para que logren un mejor desempeño.

**2.2.2.7. Comunicación:** la organización debe formalizar la comunicación, establecer canales que le permitan información oportuna y actualizada a los empleados sobre novedades o situaciones que afecten la estructura, resultados, procesos y tareas. De esa forma podrán desempeñar mejor su trabajo.

**2.2.2.8. Relaciones:** la calidad de las relaciones interpersonales con compañeros en grupos de trabajo, así como con los supervisores o jefes, propicia un ambiente positivo que apoya el desarrollo del trabajo.

**2.2.2.9. Conflictos:** surgen cuando los grupos concentran su acción en el cumplimiento de sus responsabilidades, dejando de lado a las autoridades de la organización en el control que ellas ejercen.

**2.2.2.10. Obstáculos:** el control exigente que se realiza a través de la supervisión unida a la escasa comunicación y poca calidad en las relaciones interpersonales con los superiores, determinan un ambiente de trabajo, difícil afectando el normal desempeño de los empleados.

**2.2.3. Dimensión 3: Orientación hacia la recompensa:** Robbins (1999). El mencionado autor incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de los logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.

Los autores que hacen sus aportes sobre este aspecto son Pritchard y Karasick(1973); Moss(1974); Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum(1974); Sims y la Follete(1975). El análisis de sus planteamientos permite identificar variables y posiciones particulares frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así

como su percepción del clima organizacional. En síntesis se identifican las siguientes variables (Silva 1992, pp.88 yss).

**2.2.3.1. Estructura:** los empleados conocen las políticas, procedimientos, normas y metas propuestas; además, sus funciones y responsabilidades. Identifican las oportunidades que brinda la organización sobre la promoción del cargo.

**2.2.3.2. Toma de decisiones:** Hay relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía de las decisiones. La mayor participación se da en el nivel directivo.

**2.2.3.3. Apoyo y confianza:** la calidad de las relaciones interpersonales se manifiesta en la colaboración, ayuda y apoyo que los directivos y compañeros de trabajo proporcionan en un ambiente positivo y de confianza, permite obtener mejor resultados.

**2.2.3.4. Resultados y recompensa:** los beneficios, reconocimiento, retribución y recompensa que la organización otorga a sus empleados, tienen relación directa con el rendimiento y los resultados obtenidos.

**2.2.3.5. Comunicación efectiva:** la calidad de las relaciones interpersonales se logra con procesos de comunicación efectivos y oportunos entre compañeros y jefes, quienes pueden dar apoyo y colaboración para obtener resultados.

**2.2.3.6. Rendimiento y cambio:** la organización asigna metas de rendimiento al desempeño de los empleados. Los cambios que se lleven a cabo en las tareas para incrementar la productividad y resultados podrán superar las metas asignadas.

#### **2.2.4. Dimensión 4: Consideración, entusiasmo y apoyo:** Robbins (1999).

Manifiesta también que las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.

Gavin(1975); Muchinsky(1976); Steers(1977); Zaltman, Florio y Sikorsky(1977); Jones y James(1979) identifican variables y posiciones particulares frente a las mismas. Estas determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así mismo, su percepción del clima organizacional. En síntesis, se identifican las siguientes variables a partir de los autores citados por Silva(1972,pp.80 yss):

**2.2.4.1. Liderazgo:** la acción de líder se manifiesta en la forma como asume y el poder toma decisiones, guía, apoya y orienta el desempeño de los empleados, se preocupa por sus necesidades y utiliza recompensas, reconocimiento y/o sanciones a los resultados que produce el desempeño del empleado a su cargo.

**2.2.4.2. Capacitación:** El entrenamiento y desarrollo de las habilidades del empleado es un factor importante para que con su trabajo cumpla los objetivos propuestos y las exigencias de rendimiento.

**2.2.4.3. Riesgo y responsabilidad:** se expresa con el sentimiento de los empleados por asumir retos para crear e innovar en su trabajo, buscando resultados satisfactorios y reconocimiento.

**2.2.4.4. Resultados y recompensa:** se percibe por el sistema de recompensa, estímulos y grado de motivación que la organización proporciona al esfuerzo de sus empleados.

**2.2.4.5. Apoyo y confianza:** los procesos de colaboración, el apoyo y la calidad de las relaciones interpersonales propician un ambiente satisfactorio, donde hay afecto y familiaridad entre las personas y confianza hacia la organización.

**2.2.4.6. Comunicación:** Los procesos de comunicación efectivos entre los empleados y sus jefes facilitan mayor conocimiento de la organización, mejores resultados y desempeño, así como calidad en las relaciones interpersonales.

**2.2.5. Dimensión 5: Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo:** Robbins (1999). En esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores. Incluye factores como la tolerancia, el manejo de conflictos y el universalismo entre otros.

Una forma de operacionalizar las dimensiones es la identificación de variables. Sobre ellas pueden construirse preguntas que, plasmadas en un instrumento (cuestionario), permiten que su aplicación a las personas de la organización medir la forma como han sido percibidas. En el tiempo los planteamientos de los autores determinan variables sobre las cuales se plantean estudios para la medición de clima organizacional. Algunas variables o dimensiones que pueden incluirse son:

- Control o supervisión del trabajo
- Oportunidad de desarrollo o crecimiento personal.
- Motivación, compromiso y confianza en la organización.
- Trabajo en equipo.
- Recompensas como resultado del esfuerzo y trabajo.



- Conocimiento sobre la estructura de la organización por parte de los empleados.
- Estabilidad laboral.
- Cumplimiento de acuerdo con las tareas asignadas.
- Relaciones interpersonales.
- Beneficios.
- Libertad en toma de decisiones.
- Imagen de la organización por parte de sus miembros.
- Trabajo orientado hacia la consecución de objetivos de la organización y objetivos propios.
- Manejo y comunicación de la información.

En la gama de perspectivas sobre las cuales los autores trabajan las dimensiones de clima organizacional se encuentra, para cada una de ellas, su planteamiento e interpretación como contribución a su estudio y análisis. Silva (1992,pp.80 y ss) agrupa y recopila los estudios realizados por algunos autores de las dimensiones de clima organizacional.

James y Sells Crane(1983); Schnake(1983; Prakasam(1986); Jackopsky y Slocum(1988) identifican variables y fijan su posición frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional. En síntesis, se identifican las siguientes variables (Silva, 1992,pp.80 y ss):

**2.2.5.1. Claridad:** existe claridad en la forma como los jefes determinan y comunican las políticas, procedimientos, objetivos organizacionales, la definición de las tareas y el modo de realizarlas.

**2.2.5.2. Liderazgo:** Los jefes se preocupan por las necesidades de los empleados, los guían, apoyan, orientan y controlan en el desarrollo y cumplimiento de tareas. Propician su integración de la organización, así

como la conformación de grupos de trabajo. Comunican los objetivos y las características de las tareas que deben ejecutar. Hay ambiente de apoyo y confianza entre los jefes y empleados.

**2.2.5.3. Estándares de evaluación:** se manifiesta mediante indicadores que definen exigencias que el empleado tiene que cumplir con los resultados de su trabajo.

**2.2.5.4. Resultados y recompensas:** en la organización operan procesos de supervisión y control que sirven de referencia a los empleados en su desempeño y los orienta para alcanzar resultados que les permita obtener reconocimiento, recompensa y motivación.

**2.2.5.5. Responsabilidad:** la responsabilidad de los empleados no se limita al cumplimiento de las tareas asignadas; además, podrán hacer aportes personales y desarrollar iniciativa que les permita innovar en el trabajo.

**2.2.5.6. Trabajo en equipo:** los procesos de cooperación en los que se manifiesta colaboración, compañerismo y amistad entre las personas, así como la dinámica de los grupos de trabajo, propician.

## **DEFINICION DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**La cohesión:** es la intensidad de los deseos de los miembros d permanecer en el equipo y su compromiso con él. (Hellriegel, Jackson y Slocum. 2006, P. 494).

**Conflicto:** falta de entendimiento, desacuerdos o diferencias entre dos o más partes (personas o instituciones), independientemente de que o quien sea la causa inmediata o remota del mismo y de su desencadenamiento. (Gonzales, La casta y Ordoñez. 2008, p. 81)

**Equipo de trabajo:** pequeño número de personas que con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos. (Ander y Aguilar. 2001, p. 13)

**Clima Organizacional:** Chiavenato (2001, p.84), el concepto Clima Organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

**Comportamiento Organizacional:** Es el estudio de los individuos y de los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. (Hellrriegel y Slocum. 2009, P. 4).

**La Cultura Organizacional:** se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras. (Hellrriegel y Slocum. 2009, P. 456).

**Liderazgo:** Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.(Richard y Daft. 2006, p.5)

**Cooperación** consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición. Tendencia a facilitar la satisfacción de las necesidades de los demás. (Palomo. 20010, p.209)

**Identidad laboral:** cuando el empleado se siente a gusto y satisfecho en la organización, genera sentimiento de pertenencia. El modo en que el sujeto elabora un sentido para sí a partir de la multiplicidad de relaciones sociales implicadas en su trabajo y logra un reconocimiento para el mismo por parte de sus compañeros. (Martinez, 2003, p. 31)

**Dirección:** Acción y efecto de dirigir. Tendencia de algo material hacia determinados fines. Camino o rumbo que un cuerpo sigue en su movimiento. Consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina a alguien. La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.(Reyes. 2005, p. 305).

**Gerente:** Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.

**Organización:** Puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos.(Campos. 1996, p. 24).

**Motivación:** Proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. (Robbins y Judge. 2009, p. 175).

**Planificación:** es el proceso que consiste en prever contingencias futuras. Parte de la formulación de objetivos y actividades en el plan operativo anual (POA). Estos planes establecen los cursos de acción necesario; secuencian y

determinan las operaciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos, en un determinado tiempo.(IICA. 2004, p. 24).

**Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (Hellrriegel y Slocum. 2009, P. 98).

**Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. (Hellrriegel y Slocum. 2009, P. 587).

En resumen de la recopilación de fuentes bibliográficas, se orientaron desde una perspectiva administrativa, ya que los términos, conceptos, principios, leyes y demás, se ajustan al entorno pedagógico, como son Gerente-Lider-Director; Supervisor-Monitor-Acompañante, entre otros. Algunos de los textos fueron adquiridos, recopilados de algunas bibliotecas y de internet; así mismo estas variables, Trabajo en Equipo y Clima Organizacional se han dimensionado, identificando sus indicadores de cada uno de ellos y de las cuales se desprendieron los ítems del cuestionario que se aplicaron en el instrumento de recolección de datos estadísticos.

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## **3.1 Hipótesis**

### **3.1.1. Hipótesis general**

**H<sub>1</sub>** Existe una relación significativa del trabajo en equipo con el clima organizacional del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05. 2012.

### **3.1.2. Hipótesis específica**

**h<sub>1</sub>** Existe una relación significativa del el trabajo en equipo con la autonomía individual del personal de la Institución educativa.

**h<sub>2</sub>** Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo con el grado de estructura como su influencia en el cargo que desempeñan el personal de la Institución Educativa.

**h<sub>3</sub>** Existe una relación significativa del el trabajo en equipo con la orientación hacia la recompensa en el personal de la institución Educativa.

**h<sub>4</sub>** Existe una relación significativa del el trabajo en equipo con la consideración, entusiasmo y apoyo del personal de la Institución Educativa.

**h<sub>5</sub>** Existe una relación significativa del trabajo en equipo con la orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo del personal de la institución Educativa.

## **3.2. Variables**

### **3.2.1. Definición conceptual de la variable de estudio 1:**

#### **Trabajo en equipo**

Ander y Aguilar (2001, p.11) “El trabajo en equipo es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social de complejidad creciente y de múltiples interdependencias. Ciertamente determinadas tareas no se pueden hacer sino es por la acción conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos”.

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de la Institución Educativa de forma positiva para que permita que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

### **3.2.2. Definición conceptual de la variable de estudio 2:**

#### **Clima Organizacional:**

Chiavenato (2001, p.119). “El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante”.

El concepto clima organizacional refleja entonces, la influencia ambiental en la motivación del personal. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la Institución Educativa, que influye en su comportamiento por lo que, el clima organizacional será alto y favorable en



situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; será bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades.

### **3.2.3. Definición operacional de las variables**

De la variable 1: Trabajo en equipo

Se consideró evaluar dos aspectos, esencialmente la creación de un ambiente solidario del equipo y la administración de la dinámica del equipo; la primera consta de 12 ítems y el segundo de 11 que se refieren a sus respectivos indicadores, aplicando la estadística descriptiva de frecuencias y porcentajes acumulados, para obtener la percepción del personal de la institución educativa, en un nivel categórica, ordinal de nula, débil, moderada o intensa por ser una variable cualitativa.

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable 1: Trabajo en equipo*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
<b>Trabajo en Equipo</b>	1. Creación de un ambiente solidario del equipo	1.1 Tamaño del equipo	1 y 2
		1.2 Ubicación del equipo	3 y 4
		1.3 Selección de sus miembros	5
		1.4 Competencia	6
		1.5 Apoyo	7
		1.6 Estímulos	8
		1.7 Respeto	9
		1.8 Gerente: Entrenador, consejero y mentor	10
		1.9 Información	11
		1.10 Criterios de efectividad (apoyo externo y desarrollo interno)	12
	2. Administrar la Dinámica del equipo	2.1 Dinámica del equipo	13
		2.2 Capacitación (administración y liderazgo)	14 y 15
		2.3 Uso de tecnología	16
		2.4 Cohesión del grupo	17
		2.5 Manejo de juntas o reuniones	18
		2.6 Apoyar el desacuerdo	19
		2.7 Compromiso con la decisión del equipo	20
		2.8 Normas para manejar los conflictos	20 y 21
		2.9 Sistema de recompensa	23

Fuente: Elaboración propia, basada en el marco teórico

De la variable 2: Clima Organizacional:

Se consideró evaluar cinco aspectos: 1) la autonomía individual, 2) grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado, 3) orientación hacia la recompensa, 4) consideración entusiasmo y apoyo, 5) orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo, que constan de 7, 11, 8, 6 y 6 items respectivamente, que se refieren a sus respectivos indicadores, aplicando la estadística descriptiva de frecuencias y porcentajes acumulados, para obtener la percepción del personal de la institución educativa, en un nivel categórica, ordinal de nula, débil, moderada o intensa por ser una variable cualitativa.

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable 2: Clima Organizacional.*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
Clima Organizacional	1. Autonomía Individual	1.1 Estructura	1
		1.2 Responsabilidad	2
		1.3 Recompensa	3
		1.4 Relaciones	4 y 5
		1.5 Cooperación	6
		1.6 Identidad	7
		2. Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado	2.1 Productividad
	2.2 Liderazgo: información		9 y 10
	2.3 Estándares: rendimiento		11
			2.4 Control
		2.5 Resultados	13
		2.6 Apoyo	14
		2.7 Comunicación	15
		2.8 Relaciones interpersonales	16
		2.9 Conflictos	17
		2.10 Obstáculos	18

Tabla 2.

(Continuación)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Clima Organizacional	3. Orientación hacia la recompensa	3.1 Estructura y conocimiento	19
		3.2 Toma de decisiones.	20
		3.3 Apoyo y confianza	21
		3.4 Resultados y recompensa	22
		3.5 Comunicación efectiva	23
		3.6 Rendimiento y cambio	24 y 25
		3.7 Manejo de recursos	26
	4. Consideración, entusiasmo y apoyo	4.1 Liderazgo	27
		4.2 Capacitación	28
		4.3 Riesgo y responsabilidad	29
		4.4 Resultados y recompensa	30
		4.5 Apoyo y confianza	31
		4.6 Comunicación	32
	5. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo	5.1 Estructura: claridad	33
		5.2 Liderazgo	34
		5.3 Estándares de evaluación	35
		5.4 Resultados y recompensas	36
		5.5 Responsabilidad	37
		5.6 Trabajo en equipo	38

Fuente: Elaboración propia, basada en el marco teórico

### 3.3. Metodología

#### 3.3.1 Tipo de estudio

##### 3.3.1.1. Según la tendencia:

Según la tendencia de la investigación y sobretodo la forma en que va a ser abordada y tratadas las variables de estudio y la interpretación es una investigación cuantitativa mixta CUAN/cual.

Es cuantitativa preponderantemente porque analiza y describe las variables de estudio, además porque toma la mayor cantidad de individuos para realizar la investigación y “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, y Baptista. 2010, p.4).

Es cualitativa no preponderante, porque en la etapa de interpretación, al margen de los datos estadísticos obtenidos, se busca relacionar estas, con las apreciaciones de las personas que afloran en forma subjetiva al momento de responder las encuestas. “Las relaciones interpersonales, la depresión, las organizaciones, la religiosidad....., todos los fenómenos y problemas que enfrentan actualmente las ciencias son tan complejos y diversos que el uso de un enfoque único, tanto cuantitativo como cualitativo, es suficiente para lidiar con esta complejidad. Por ello se requiere de los métodos mixtos” ( Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. 2010, p.549).

##### 3.3.1.2. Según la orientación:

La presente investigación es básica, tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimientos que se va agregando a la información previa existente.

### 3.3.1.3. Según el período de secuencia de la investigación:

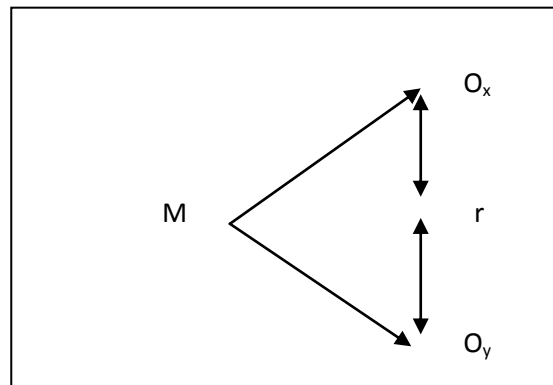
Es transversal porque sólo se hará una sola medición en el período de la investigación.

### 3.3.1.4. Según el análisis y alcance de sus resultados

La presente investigación es descriptivo correlacional y está dirigida a ver cómo es o como se manifiestan determinados fenómenos y mide el grado de relación que existe entre dos o más variables.

### 3.3.2 Diseño

El diseño de la investigación es no experimental, transversal ya que no existe manipulación activa de alguna variable además, se trata de un diseño Descriptivo, Correlacional cuya recolección de datos se da en un único momento ( Hernández, Fernández, y Baptista. 2010, p.119).



Fuente: Del marco teórico, elaborado por el autor.

*Figura 2.* Diseño de investigación.

Donde:

M: Unidad de análisis o muestra de estudio

O<sub>x</sub> : Observación de la variable trabajo en equipo

O<sub>y</sub> .Observación de la variable Clima Institucional

r: Coeficiente de correlación

### 3.4. Población y muestra

#### POBLACIÓN

La población consta de 64 entre directivos, jerárquicos, docentes y administrativos de la Institución Educativa del nivel secundario “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima.

#### MUESTRA

No hay muestra pues para el presente trabajo de investigación será censal, ya que aplicaremos el instrumento a toda la población.

Tabla 3.

*Población de la I.E. Nicolás Copérnico.*

CARGOS	TURNO MAÑANA	TURNO TARDE
Directivos y jerárquicos	2	3
Docentes	23	23
Administrativos	4	3
P. de servicio	3	3
Total Parcial	32	32
TOTAL	64	

Fuente: Elaboración propia basada en revisión documentada de la I.E.

### 3.5. Método de investigación

El método es científico, descriptivo porque consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos o fenómenos y sus variables que les caracterizan de manera tal como se dan en el presente (Sánchez, 2006.p.50)

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica a desarrollarse en la presente investigación es la Encuesta, en la que se aplicó a toda la población los cuestionarios como instrumentos para cada variable, haciendo uso de la escala tipo Likert de cuatro categorías como son: Siempre(**S**), Casi Siempre(**Cs**), Casi nunca(**Cn**) y nunca(**N**).

- Instrumento sobre el Trabajo en equipo que consta de 23 items.
- Instrumento sobre el Clima Organizacional que consta de 38 items.

Tabla 4.

*Técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación.*

<b>TECNICA</b>	<b>FINALIDAD</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Observación	Determinación del problema	Fichas bibliográficas
Encuesta	Recojo de información provenientes del personal de la Institución Educativa	Cuestionario, Escala Likert
Estadística	Procesamiento estadístico de la información	Hoja de Cálculo Excel, medida de frecuencia Fórmulas de medidas de correlación. Programa SPSS vs. 20

Fuente: Elaboración propia basada en revisión documentada del método de investigación



### 3.7. Confiabilidad y validez de los instrumentos

#### Confiabilidad del instrumento

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa desarrollado por J.L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tiene como respuesta más de dos alternativas.

#### *Parámetros de confiabilidad*

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

Antes de aplicar el instrumento de medición a la población encuestada, se realizó la valides del mismo, a través del juicio de expertos, luego se aplicó la prueba de piloto (que se adjunta en el anexo) en un primer momento, para luego ajustar dicho instrumento descartando los ítems que crearon dificultades para luego volver a aplicar con las cantidades de ítems que si se ajustaron y dieron resultados óptimos en la prueba de confiabilidad, la cual vamos a mostrar.

Este análisis se realizó con la finalidad de medir el grado de confiabilidad de los instrumentos aplicados en la presente investigación. Para ello se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada uno de las variables.

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 1: cuestionario de trabajo en equipo

Tabla 5.

*Escala de confiabilidad de la variable 1. Resumen del procesamiento de los casos.*

<b>Casos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
validos	23	92
excluidos	02	8
<b>total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

A eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Fuente: Cuestionario variable 1. (Anexo 04)

### Estadístico de fiabilidad

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de ítems</b>
<b>0.871</b>	<b>23</b>

Fuente: Cuestionario variable1.

Por el resultado del estadístico de fiabilidad, se puede apreciar el coeficiente Alfa es de 0.871, lo cual permite decir que el Test en su versión de 23 ítems tiene un grado fuerte de confiabilidad.

Existió la posibilidad de determinar después de aplicar la prueba piloto, al excluir dos ítem o pregunta de la encuesta a la nueva aplicación aumentó el nivel de confiabilidad interna que presenta el instrumento, esto ayudó a mejorar la construcción de las preguntas que utilizó para capturar la opinión que tiene cada individuo.

### Validez del instrumento 1.

El criterio de instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y la validez de construcción relaciona los ítems del

cuestionario aplicado, con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

La validez de construcción o constructo del instrumento queda reforzado por la inclusión del mapa de variables que establece la conexión de cada ítem del cuestionario con el soporte teórico que le corresponde.

En un primer momento se estableció la validez del test por el juicio de expertos, de dos docentes magister temáticos: Ochoa Tataje Fredy y Gonzales Benitez Manuel, además de dos magister metodólogo: Veramendi Tamayo Melquicedec y Barrantes Ríos Edmundo, que en promedio dieron el 89% de aplicabilidad, por su pertinencia, relevancia y claridad al primer instrumento y un 87% al segundo, cuyas listas de cotejo se presenta en el (Anexo 06).

En un segundo momento se ha averiguado la validez de constructo teniendo para tal fin como elemento de información el análisis de su estructura por medio de un análisis factorial exploratorio, como es:

Tabla 6.

*Prueba de esfericidad de Bartlett de las dos dimensiones de la variable 1: Trabajo en equipo*

	<b>Dimensión 1</b>	<b>Dimensión 2</b>
Kaiser –Meyer -Olkin	0.750	0.745
Chi cuadrado	195.890	258.163
gl	0.66	0.55
Sig.	0.000	0.000

Fuente: Obtenido de la aplicación del estadígrafo SPSS v.20, respecto a las dos dimensiones de la variable 1.

Tal como se observa en la tabla 6. la medida de adecuación muestral del tes de Kaiser – Meyer – Olkin como es superior a 0,5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de estas variable (dimensiones), es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

Así mismo la prueba de esfericidad de Bartlett midió la asociación entre los ítems de una sola dimensión, determinándose que los ítems están asociados entre si y las mismas están asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

El método de Comunalidad nos permitió extraer la proporción de varianza explicada por los factores de cada ítem, de las dos dimensión de la variable 1: Trabajo en equipo; valores pequeños indican que el ítem estudiado no debería ser tomado en cuenta para el análisis final. La comununalidad expresa la parte de cada variable ( su variabilidad) que puede ser explicada por los factores comunes a todas ellas, es decir, aquellos que consideramos como parte de la dimensión de estudio, cuyo valores se observan en el (Anexo 07), pudiéndose apreciar que casi todo los ítems tienen (valores altos de extracción superiores a 0.3), indicándonos que se puede inferir el buen nivel de la calidad grupal en el interior de cada factor. Observar

Tabla 7.

*Varianza total explicada de las dos dimensiones de la variable 1: Trabajo en equipo*

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción					
	Total	Dimensión 1		Dimensión 2		
		% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	3.427	28.560	28.560	4.434	40.307	40.307
2	2.144	17.869	46.429	1.338	12.160	52.467
3	1.150	9.583	56.013	1.102	10.021	62.488
4				1.026	9.323	71.812

Fuente: Método de extracción de análisis de componentes principales, estadígrafo SPSS v.20

Tal como se observa en la tabla 7. el resultado de la prueba nos muestra que solo un componente o factor es capaz de explicar entre el 28.560 y 40,307 % del total de varianza de las variables (dos dimensiones) que medirá el presente instrumento.

El total, también conocido como valor principal o eigenvalue es igual a 3.427 y 4,434 respectivamente alto si se tiene en cuenta el número de ítems que componen el instrumento el cual es de 23 preguntas, este resultado nos indica que todos los ítems del instrumento tiene por finalidad la medición de una sola dimensión, es decir, que existe unicidad del instrumento.

El instrumento de medición en sus dos dimensiones: 1) Creación de un ambiente solidario del equipo y 2) administrar la dinámica del equipo presenta unidimensionalidad.

Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

## **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 2:** Cuestionario del clima organizacional

Tabla 8.

*Escala de confiabilidad de la variable 2: Resumen del procesamiento de los casos.*

<b>Casos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
validos	38	86
excluidos	06	14
<b>total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

A eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Fuente: Cuestionario variable 2. (Anexo 04)

### Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.899	38

Fuente: Cuestionario variable 2

Por el resultado del estadístico de fiabilidad, se puede apreciar el coeficiente Alfa obtenido es de 0.899, lo cual permite decir que el test en su versión de 38 ítems tiene una fuerte confiabilidad.

Existió la posibilidad de determinar después de aplicar la prueba piloto, al excluir seis ítem o preguntas de la encuesta, a la nueva aplicación aumentó el nivel de confiabilidad interna que presenta el instrumento, esto ayudó a mejorar la construcción de las preguntas que utilizó para capturar la opinión que tiene cada individuo.

### Validez del instrumento 2.

Tabla 9.

*Prueba de esfericidad de Bartlett de las cinco dimensiones de la variable 2: Clima organizacional*

	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5
Kaiser -Meyer - Olkin	0.644	0.736	0.668	0.597	0.672
Chi cuadrado	59.860	191.579	147.218	71.675	52.283
gl	0.21	0.55	0.28	0.21	0.10
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Fuente: Obtenido de la aplicación del estadígrafo SPSS v.20, respecto a las cinco dimensiones de la variable 2.

Tal como se observa en la tabla 9. La medida de adecuación muestral del tes de Kaiser – Meyer – Olkin como es superior a 0,5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de estas variable (dimensiones), es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

Así mismo la prueba de esfericidad de Bartlett midió la asociación entre los ítems de una sola dimensión, determinándose que los ítems están asociados entre si y las mismas están asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

El método de Comunalidad nos permitió extraer la proporción de varianza explicada por los factores de cada ítem, de las cinco dimensiones de la variable 2: Clima organizacional, valores pequeños indican que el ítem estudiado no debería ser tomado en cuenta para el análisis final. La comununalidad expresa la parte de cada variable ( su variabilidad) que puede ser explicada por los factores comunes a todas ellas, es decir, aquellos que consideramos como parte de la dimensión de estudio, cuyo valores se observan en el (Anexo 07), pudiéndose apreciar que casi todo los ítems tienen (valores altos de extracción superiores a 0.3), indicándonos que se puede inferir el buen nivel de la calidad grupal en el interior de cada factor.

Tabla 10.

*Varianza total explicada de las cinco dimensiones de la variable 2: Clima organizacional*

Dimensiones	Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción	Componente		
		1	2	3
Dimensión 1	Total	2.271	1.262	1.049
	% varianza	32.442	18.035	14.982
	% acumulado	32.442	50.477	65.459
Dimensión 2	Total	3.698	1.571	1.156
	% varianza	33.617	14.281	10.505
	% acumulado	33.617	47.897	58.402
Dimensión 3	Total	3.068	1.416	1.229
	% varianza	38.354	17.704	15.362
	% acumulado	38.354	56.058	71.420
Dimensión 4	Total	2.377	1.224	
	% varianza	33.950	17.484	
	% acumulado	33.950	51.434	
Dimensión 5	Total	2.184	1.021	
	% varianza	43.686	20.427	
	% acumulado	43.686	64.113	

Fuente: Método de extracción de análisis de componentes principales, estadígrafo SPSS v.20



Tal como se observa en la tabla 10. el resultado de la prueba nos muestra que solo un componente o factor es capaz de explicar entre el (32.442, 33.617, 38.354, 33.950 y 43.686) % respectivamente del total de varianza de las variables (cinco dimensiones) que medirá el presente instrumento.

El total, también conocido como valor principal o eigenvalue igual a (2.271, 3.698, 3.068, 2.377 y 2.184) respectivamente alto si se tiene en cuenta el número de ítems que componen el instrumento el cual es de 38 preguntas, este resultado nos indica que todos los ítems del instrumento tiene por finalidad la medición de una sola dimensión, es decir, que existe unicidad del instrumento.

El instrumento de medición en sus cinco dimensiones: 1) Autonomía individual; 2) Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado; 3) Orientación hacia la recompensa; 4) Consideración entusiasmo y apoyo; y 5) Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo, presenta unidimensionalidad.

Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

### **3.8. Método de análisis de datos**

Por la naturaleza de la investigación he seleccionado los siguientes procedimientos: manuales para el llenado de fichas, cuestionarios y tabulaciones de datos electrónicos todo el procedimiento se llevó a cabo mediante el uso del software Excel 2007, SPSS v.20, mediante la matriz de datos, aplicando la estadística descriptiva están representados en (Tablas, figuras).

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS**

#### 4.1. Descripción

Para la descripción de las frecuencias de las dos variables, se hizo el cambio de nivel para efectos de interpretación ya que el instrumento tiene cuatro rangos como es:

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
Nulo	Débil	Moderado	Intensa

Tabla 11.

*Frecuencia de percepción del personal de la Institución Educativa respecto a la variable 1: Trabajo en equipo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nula	5	7.74
Débil	13	19.77
Moderado	30	47.01
Intensa	16	25.48
Total	64	100

Fuente: Cuestionario dirigido al personal de la I.E. Nicolás Copérnico

Tal como se observa en la tabla 11. La percepción que tiene el personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” referente a la variable 1: Trabajo en equipo cuyas dimensiones son: 1) creación de un ambiente solidario del equipo y 2) Administración de la dinámica del equipo; un 7.74 % es nula, un 19.77 % es débil, un 47.01 % es moderado y el 25.48 % es intensa.

Tabla 12.

*Frecuencia de percepción del personal de la Institución Educativa respecto a la primera dimensión de la variable 1: creación de un ambiente solidario del equipo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nula	5	8.2
Débil	12	18.49
moderado	29	45.44
Intensa	18	27.87
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario dirigido al personal de la I.E. Nicolás Copérnico

Tal como se observa en la tabla 12. La percepción que tiene el personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” referente a la creación del ambiente solidario del equipo cuyos indicadores son: tamaño del equipo, ubicación, selección de sus miembros y creación de un entorno de apoyo; un 8.2 % es nula, un 18.49 % es débil, un 45.44% es moderado y el 27.87 % es intensa.

Tabla 13.

*Frecuencia de percepción del personal de la Institución Educativa respecto a la segunda dimensión de la variable 1: Administración de la dinámica del equipo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nula	5	7.24
Débil	14	21.17
Moderado	31	48.72
Intensa	14	22.87
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario dirigido al personal de la I.E. Nicolás Copérnico

Tal como se observa en la tabla 13. La percepción que tiene el personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” referente a la administración de la dinámica del equipo cuyos indicadores son: Capacitación, administración como liderazgo, manejo de reuniones, desacuerdo, decisión, tecnologías, conflictos, cohesión y recompensa; un 7.24 % es nula, un 21.17 % es débil, un 48.72 % es moderado y el 22.87 % es intensa.

Tabla 14.

*Frecuencia de percepción del personal de la Institución Educativa. respecto a la variable 2: Clima organizacional.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nula	7	11.78
Débil	12	19.59
Moderado	25	40.55
Intensa	17	28.08
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario dirigido al personal de la I.E. Nicolás Copérnico

Tal como se observa en la tabla 14. La percepción que tiene el personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” referente a la variable 2: Clima organizacional cuyas dimensiones son: 1) Autonomía individual 2) influencia en el cargo desempeñado 3) Orientación hacia la recompensa 4) Consideración, entusiasmo y apoyo 5) Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo; un 11.78 % es nula, un 19.59 % es débil, un 40.55 % es moderado y el 28.08 % es intensa.

Tabla 15.

*Frecuencia de percepción del personal de la Institución Educativa respecto a la primera dimensión de la variable 2: Autonomía individual.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nula	6	9.84
Débil	7	10.30
Moderado	25	41.69
Intensa	23	38.17
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario dirigido al personal de la I.E. Nicolás Copérnico

Tal como se observa en la tabla 15. La percepción que tiene el personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” referente a la autonomía individual cuyos indicadores son: Estructura, liderazgo, responsabilidad, resultados, recompensa, relaciones, cooperación, conflictos, identidad; un 9.84 % es nula, un 10.30 % es débil, un 41.69 % es moderado y el 38.17 % es intensa.

Tabla 16.

*Frecuencia de percepción del personal de la Institución Educativa respecto a la segunda dimensión de la variable 2: influencia en el cargo desempeñado.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nula	10	15.80
Débil	17	28.46
Moderado	23	37.56
Intensa	11	18.18
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario dirigido al personal de la I.E. Nicolás Copérnico

Tal como se observa en la tabla 16. la percepción que tiene el personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” referente a la influencia en el cargo desempeñado cuyos indicadores son: liderazgo, control, resultados, apoyo, comunicación, relaciones, conflictos, obstáculos; un 15.80 % es nula, un 28.46 % es débil, un 37.56 % es moderado y el 18.18 % es intensa.

Tabla 17.

*Frecuencia de percepción del personal de la Institución Educativa respecto a la tercera dimensión de la variable 2: Orientación hacia la recompensa.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nula	9	14.55
Débil	15	24.59
Moderado	26	42.62
Intensa	11	18.24
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario dirigido al personal de la I.E. Nicolás Copérnico

Tal como se observa en la tabla 17. La percepción que tiene el personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” referente a la Orientación hacia la recompensa cuyos indicadores son: Estructura, toma de decisiones, apoyo y confianza, resultado y recompensa, comunicación efectiva, rendimiento y cambio; un 14.55 % es nula, un 24.59 % es débil, un 42.62 % es moderado y el 18.24 % es intensa.

Tabla 18.

*Frecuencia de percepción del personal de la Institución Educativa respecto a la cuarta dimensión de la variable 2: Consideración, entusiasmo y apoyo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nula	6	9.56
Débil	8	12.30
Moderado	25	41.53
Intensa	22	36.61
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario dirigido al personal de la I.E. Nicolás Copérnico

Tal como se observa en la tabla 18. La percepción que tiene el personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” referente a la Consideración, entusiasmo y apoyo cuyos indicadores son: Liderazgo, capacitación, riesgo y responsabilidad, resultados y recompensa, apoyo y confianza y comunicación; un 9.56 % es nula, un 12.30 % es débil, un 41.53 % es moderado y el 36.61 % es intensa.

Tabla 19.

*Frecuencia de percepción del personal de la Institución Educativa respecto a la quinta dimensión de la variable 2: Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nula	3	5.19
Débil	9	14.75
Moderado	25	40.98
Intensa	24	39.07
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario dirigido al personal de la I.E. Nicolás Copérnico



Tal como se observa en la tabla 19. La percepción que tiene el personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” referente a la Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo cuyos indicadores son: Claridad, liderazgo, evaluación, resultados y recompensa, responsabilidad y trabajo en equipo; un 5.19 % es nula, un 14.75 % es débil, un 40.98 % es moderado y el 39.07 % es intensa.

## **PRUEBA DE HIPÓTESIS**

### **Nivel inferencial: Análisis de correlación y prueba de hipótesis.**

La correlación es una prueba de hipótesis que debe ser sometida a contraste y el coeficiente de correlación cuantifica la correlación entre dos variables, cuando esta exista.

En este caso, se empleó el coeficiente de correlación “ $P$  ( $\rho$ )” de Spearman para variables discretas, que mide la magnitud de la correlación entre variables continuas a niveles de intervalos y es más usado en investigación psicológica, sociológica y educativa. Varía entre +1 (correlación significativa positiva) y -1 (correlación negativa perfecta). El coeficiente de correlación cero indica inexistencia de correlación entre las variables, Este coeficiente se halla estandarizado en tablas a niveles de significación de 0.05 (95% de confianza y 5% de probabilidad de error) y 0.01 (99% de confianza y 1% de probabilidad de error) y grados de libertad determinados.

Tabla 20.

*Magnitud de correlación según valores del coeficiente de correlación “P (rho)” de Spearman.*

Valor del coeficiente	Magnitud de correlación
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
+1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Bibliográfica marco teórico

## HIPOTESIS GENERAL

**H<sub>p</sub>** Existe una relación significativa del trabajo en equipo con el clima organizacional del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05; 2012.

**H<sub>0</sub>** No existe una relación significativa del trabajo en equipo con el clima organizacional del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05; 2012.

## Hipótesis Estadística

$H_p$ : El índice de correlación entre las variables será diferente a 0

$H_0$ : El índice de correlación entre las variables serán igual a 0

El valor de significancia estará asociada al valor  $\alpha = 0.05$

## Instrumentos:

Por ser variables no normales ordinales se hará uso del índice de correlación de Spearman para determinar el grado de correlación entre las variables a efectos de contrastar la hipótesis.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

$P$  ( $\rho$ )= coeficiente de relación de Spearman

$D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x - y$ .

$N$  es el número de parejas.

## Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula

Zona de rechazo de la hipótesis nula:

Pearson:  $\{ r_{xy} / 0.5 \leq r_{xy} \leq 1 \}$

Nivel de confianza al 95%

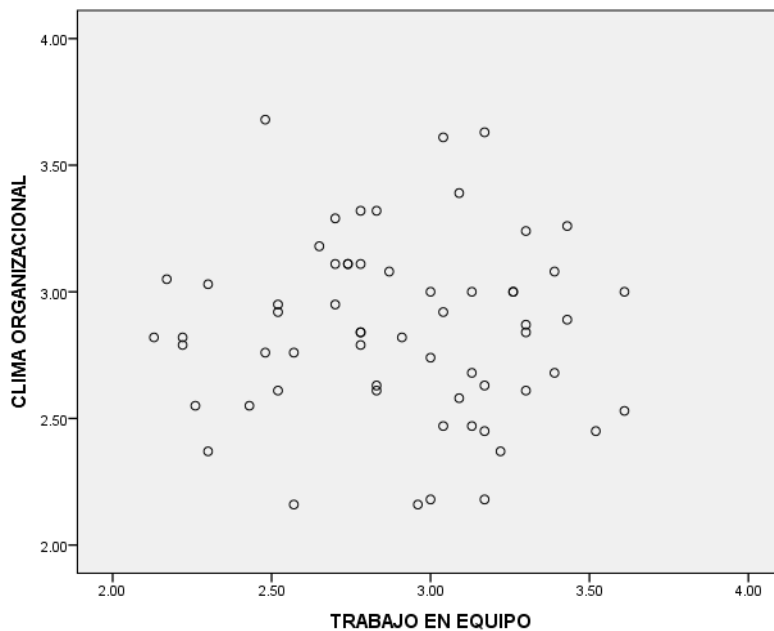
Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

Tabal 21.

*Correlación de Trabajo en equipo con Clima organizacional.*

		CLIMA ORGANIZACIONAL	
Spearman's rho	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	-0.038
		Sig. (bilateral)	0.770
		N	61

Fuente: Método contraste de hipótesis general estadígrafo SPSS v.20.



Fuente: Método gráfico de contraste de hipótesis, estadígrafos SPSSv.20

*Figura 3. Grafica de dispersión de las variables 1 y 2*

Tal como se observa la figura 3. La dispersión indica lo contrario a la hipótesis, es decir, no existe relación aparente entre las dos variables.

Tal como se observa en la tabla 21. el cuadro obtenido del contraste de hipótesis, el coeficiente de correlación de Spearman  $P (r_s) = -0.038$  correlación negativa muy baja, cercano a 0, y un nivel significancia bilateral de

0.770 >0.05, por lo tanto se acepta la  $h_0$ : No existe una relación significativa del Trabajo en equipo con el Clima Organizacional.

**HIPOTESIS ESPECÍFICA:**

**Hipótesis específica 1:**

$h_1$  Existe una relación significativa del trabajo en equipo con la autonomía individual del personal de la Institución educativa.

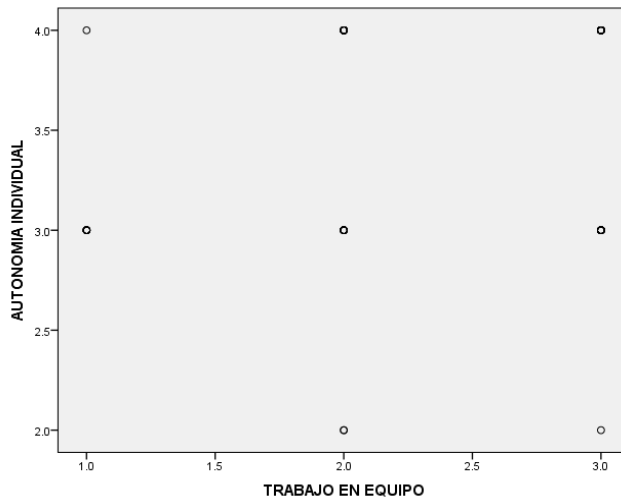
$h_0$  No existe una relación significativa del el trabajo en equipo con la autonomía individual del personal de la Institución educativa.

Tabal 22.

*Correlación de Trabajo en equipo con autonomía individual.*

		AUTONOMIA INDIVIDUAL
Spearman's rho	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación
		Sig. (bilateral)
		N
		0.231
		0.066
		64

Fuente: Método contraste de hipótesis específica 1, estadígrafo SPSS v.20



Fuente: Método gráfico de contraste de hipótesis, estadígrafos SPSSv.20

*Figura 4.* Dispersión de variable1. y dimensión 1. de la variable 2.

Tal como se observa la figura 4. La dispersión indica lo contrario a la hipótesis específica, es decir, no existe relación aparente entre las dos variables.

Tal como se observa en la tabla 22. De los cuadros obtenido del contraste de hipótesis, se observa que el coeficiente de correlación de Spearman  $P (r_s) = 0.231$  correlación negativa muy baja, cercano a 0, y un nivel significancia bilateral de  $0.066 > 0.05$ , por lo tanto se acepta la  $H_0$ . No existe una relación significativa del Trabajo en equipo con autonomía individual.

## Hipótesis específica 2:

**h<sub>2</sub>** Existe una relación significativa del trabajo en equipo con el grado de estructura como su influencia en el cargo que desempeñan el personal de la Institución Educativa.

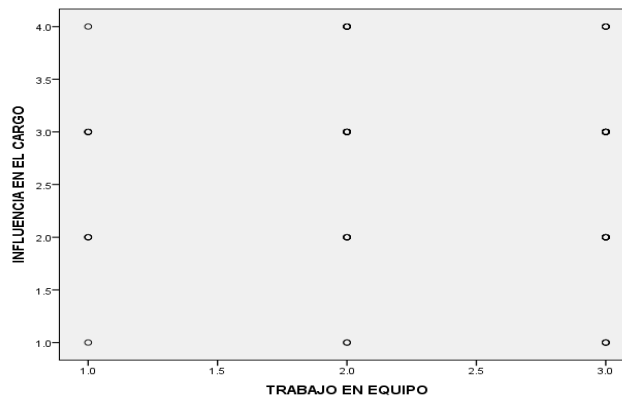
**H<sub>0</sub>** No existe una relación significativa del trabajo en equipo con el grado de estructura como su influencia en el cargo que desempeña el personal de la Institución Educativa.

Tabla 23.

*Correlación de Trabajo en equipo con influencia en el cargo.*

		INFLUENCIA EN EL CARGO	
Spearman's rho	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	-0.031
		Sig. (bilateral)	0.806
		N	64

Fuente: Método contraste de hipótesis específica 2, estadígrafo SPSS v.20



Fuente: Método gráfico de contraste de hipótesis, estadígrafos SPSSv.20

*Figura 5.* Dispersión de variable1. y dimensión 2. de la variable 2.

Tal como se observa la figura 5. . La dispersión indica lo contrario a la hipótesis específica, es decir, no existe relación aparente entre las dos variables.

Tal como se observa en la tabla 23. de los cuadros obtenido del contraste de hipótesis, se observa que el coeficiente de correlación de Spearman  $P (r_s) = -0.031$  correlación negativa muy baja, cercano a 0, y un nivel significancia bilateral de  $0.806 > 0.05$ , por lo tanto se acepta la  $h_0$ : No existe una relación significativa del Trabajo en equipo con influencia en el cargo.

### Hipótesis específica 3:

$h_3$  Existe una relación significativa del trabajo en equipo con la orientación hacia la recompensa en el personal de la institución Educativa.

$h_0$  No existe una relación significativa del el trabajo en equipo con la orientación hacia la recompensa en el personal de la institución Educativa.

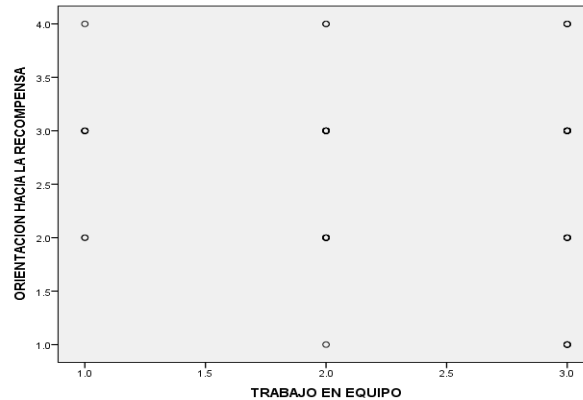
Tabla 24.

*Correlación de Trabajo en equipo con orientación hacia la recompensa.*

		ORIENTACION HACIA LA RECOMPENSA	
Spearman's rho	TRABAJO EN EQUIPO	Coeficiente de correlación	-0.062
		Sig. (bilateral)	0.628
		N	64

Fuente: Método contraste de hipótesis específica 3, estadígrafo SPSS v.20





Fuente: Método gráfico de contraste de hipótesis, estadígrafos SPSSv.20

*Figura 6.* Dispersión de variable 1. y dimensión 3. de la variable 2.

Tal como se observa la figura 6. . La dispersión indica lo contrario a la hipótesis específica, es decir, no existe relación aparente entre las dos variables.

Tal como se observa en la tabla 24. de los cuadros obtenido del contraste de hipótesis, se observa que el coeficiente de correlación de Spearman  $P (r_s) = -0.062$  correlación negativa muy baja, cercano a 0, y un nivel significancia bilateral de  $0.628 > 0.05$ , por lo tanto se acepta la  $h_0$ : No existe una relación significativa del Trabajo en equipo con orientación hacia la recompensa.

#### **Hipótesis específico 4:**

**$h_4$**  Existe una relación significativa del trabajo en equipo con la consideración, entusiasmo y apoyo del personal de la Institución Educativa.

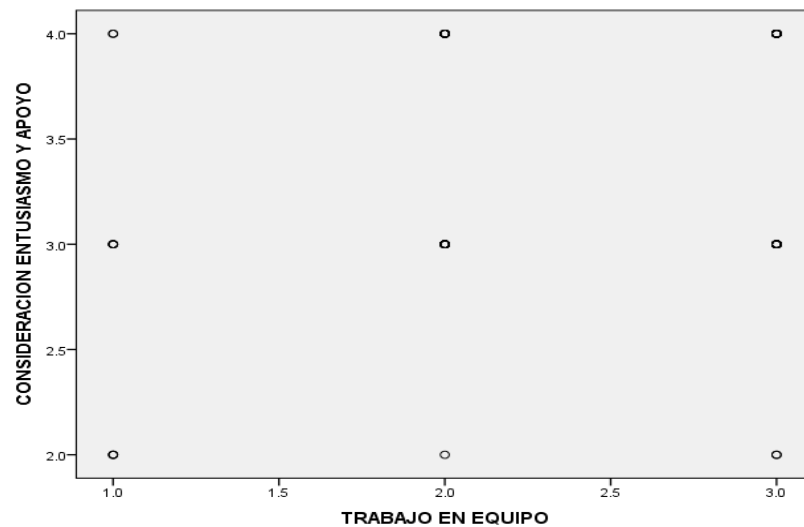
**$h_0$**  No existe una relación significativa del el trabajo en equipo con la consideración, entusiasmo y apoyo del personal de la Institución Educativa.

Tabla 25.

*Correlación de Trabajo en equipo con consideración entusiasmo y apoyo.*

		CONSIDERACION ENTUSIASMO Y APOYO	
Spearman's rho	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	0.189
		Sig. (bilateral)	0.135
		N	64

Fuente: Método contraste de hipótesis específica 4, estadígrafo SPSS v.20



Fuente: Método gráfico de contraste de hipótesis, estadígrafos SPSSv.20

*Figura 7.* Dispersión de variable1. y dimensión 4. de la variable 2.

Tal como se observa la figura 7. . La dispersión indica lo contrario a la hipótesis específica, es decir, no existe relación aparente entre las dos variables.

Tal como se observa en la tabla 25. de los cuadros obtenido del contraste de hipótesis, se observa que el coeficiente de correlación de Spearman  $P (r_o)=$

0.189 correlación negativa muy baja, cercano a 0, y un nivel significancia bilateral de  $0.135 > 0.05$ , por lo tanto se acepta la  $h_0$ . No existe una relación significativa del Trabajo en equipo con consideración entusiasmo y apoyo.

**Hipótesis específica 5:**

**$h_5$**  Existe una relación significativa del trabajo en equipo con la orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo del personal de la institución Educativa.

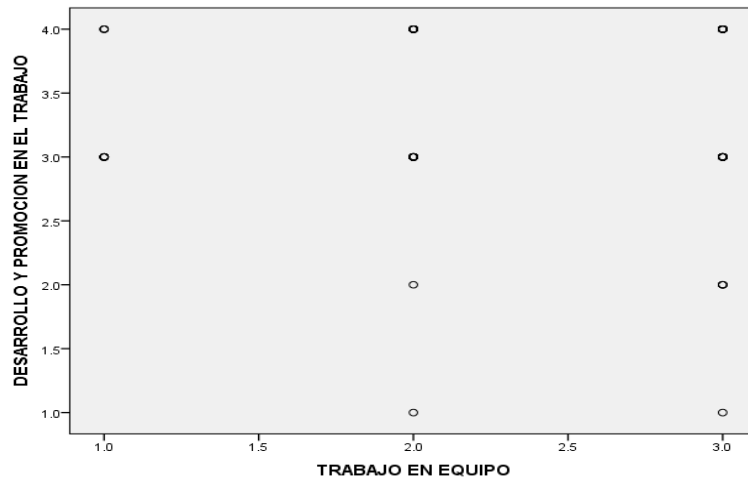
**$h_0$**  No existe una relación significativa del trabajo en equipo con la orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo del personal de la institución Educativa.

Tabla 26.

*Correlación de Trabajo en equipo con la orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo.*

			DESARROLLO Y PROMOCION EN EL TRABAJO
Spearman's rho	TRABAJO EN EQUIPO	Coeficiente de correlación	0.019
		Sig. (bilateral)	0.882
		N	64

Fuente: Método contraste de hipótesis específica 4, estadígrafo SPSS v.20.



Fuente: Método gráfico de contraste de hipótesis, estadígrafos SPSSv.20

*Figura 8.* Dispersión de variable1. y dimensión 5. de la variable 2.

Tal como se observa la figura 8. La dispersión indica lo contrario a la hipótesis específica, es decir, no existe relación aparente entre las dos variables.

Tal como se observa en la tabla 26. de los cuadros obtenido del contraste de hipótesis, se observa que el coeficiente de correlación de Spearman  $P (r_s) = 0.019$  correlación negativa muy baja, cercano a 0, y un nivel significancia bilateral de  $0.882 > 0.05$ , por lo tanto se acepta la  $H_0$ . No existe una relación significativa del Trabajo en equipo con la orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo.

## 4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. Referente a los resultados obtenidos de las frecuencias de percepción del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” respecto a la variable1: Trabajo en equipo y sus dos dimensiones, siendo estas de 47.01% a 25.48% de *moderadas e intensas* respectivamente, podemos decir que el personal tiene la capacidad de diseñar un equipo de trabajo a una magnitud acorde a las necesidades del desarrollo de sus actividades, tratando de lograr sus metas, e incluso son capaces de auto dirigirse, seleccionándose por su condición de aporte y no por compañerismo, en especial los docentes; las cifras muestran también que cada equipo de trabajo crea su entorno de apoyo contando con un responsable de cada uno de ellos, con condiciones y capacidad para cohesionar, reconocer, elogiar y recompensar los pequeños triunfos o grandes éxitos, y tener la capacidad de interacción al mismo tiempo con otros equipos de trabajo a apuntan a un mismo objetivo; reflejan también que, el personal perciben que las capacitaciones relacionados a su labor, no son frecuentes y esto puede ser una debilidad de los responsables de la gestión de la institución educativa; sin embargo, la predisposición del personal en su mayoría poseen la capacidad de auto capacitarse y esto refleja en los resultados.

No podemos dejar de lado tomar en cuenta que entre el 7.74% y 19.77 % de las que tienen una percepción *nula o débil* respectivamente, se asume que es de aquellos que no acostumbran trabajar en equipo, o que por la magnitud del equipo de trabajo dichos personas forman camarillas y son menos satisfechos, aumentando la probabilidad de que algunos de estos miembros se conviertan en “parásitos” aportando poco o nada en beneficio del equipo. Es probable que existan personas que se resisten a trabajar en equipo y esto conduce a crear desacuerdos o conflictos, justificándose en que la pérdida de tiempo en las reuniones u otros factores les son infructuosos. Sin embargo la mayoría de los integrantes del grupo superan estos desacuerdos o conflictos por su capacidad

de tolerante y persuasión que permite el normal desarrollo de las actividades del equipo de trabajo, reflejando el compromiso con la decisión del equipo. Hellregel, J. (2001).

Una de las debilidades observadas también es que no tienen el hábito de uso de comunicación virtual para intercambiar ideas a nivel de equipo o con otros equipos, y se percibe también que no existen normas establecidas para el trabajo en equipo, salvo la del reglamento interno de la institución educativa; en algunos casos se toman decisiones basados más en la presión del equipo, para mantener las amistades, o sea basados más en sus sentimientos personales que en los hechos y análisis; sin embargo, la mayoría del personal asumen su actividad en forma positiva beneficiando a la Institución Educativa. Hace falta de prácticas de cohesión de grupo que puede ayudar a mejorar la integración del equipo de trabajo que a la vez mejoraría los resultados.

2. Referente a los resultados obtenidos de las frecuencias de percepción del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” respecto a la variable 2: Clima organizacional y sus cinco dimensiones, siendo estas entre 40.55 % y 28.08 % de *moderadas e intensas* respectivamente, podemos decir que el personal no sienten enteramente la libertad de poder desarrollarse en sus funciones, cargos o desempeño laboral; así mismo, no sienten la entera libertad de participar en procesos de toma de decisiones así como en la orientación hacia el cumplimiento de reglas y normas. En cuanto a la calidad de las relaciones interpersonales en el grupo, compañeros y directivos, se percibe que existe un moderado ambiente, según las cifras obtenidas y esto se refleja en el desarrollo de los trabajos. Específicamente la relación laborales entre el personal y los directivos no son tan loables. Pero lo rescatable es que, entre el personal docente y administrativo, a pesar de poseer diferencias de pensamientos y de actitudes, resalta la capacidad de manejar conflictos y encontrar soluciones a sus diferencias. Hay una consideración, entusiasmo y apoyo por parte de los directivos, en la ejecución de sus labores, en el

desempeño laboral de los docentes, también se preocupan por las necesidades de los mismos, utilizando algunas recompensas, reconocimientos y/o sanciones.; también, se percibe los sentimientos del personal por asumir retos para crear e innovar en su trabajo, buscando resultados satisfactorios. Por parte del personal creen importante la conformación del grupo o equipo de trabajo, manteniendo una calidad de relaciones interpersonales, además creen que hay un ambiente de colaboración amistoso que les permiten mejores condiciones de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos; se perciben también factores como tolerancia, manejo de conflictos.

Considerando que el 31.37% posee una percepción *nula o débil* respecto a esta variable 2. este indicador refleja que existe una debilidad por parte de los directivos, en cuanto al mecanismos de supervisión con una moderada preocupación de apoyo con las capacitaciones que ayuden a mejorar el desempeño del personal, así como la poca fluidez de comunicación para determinar los objetivos, políticas y procedimientos de gestión pedagógica e institucional.

3. De la comprobación de la hipótesis general no existe una relación significativa del trabajo en equipo con el clima organizacional es que, en los resultados obtenidos, la percepción del personal de la institución educativa y referente al trabajo en equipo y el clima organizacional, cada uno y en la mayoría de sus factores correspondientes se desarrollan independientemente; es decir, los factores de la variable trabajo en equipo y los factores del clima organizacional no se relacionan uno con el otro. Esto se deduce de las discusiones anteriores; por ejemplo: la organización de los grupos o equipos de trabajo no siempre depende directamente de los directivos, también depende del personal que tiene la capacidad de organizar un equipo de trabajo, auto dirigirse y relacionarse con los otro equipos de trabajos; el estado de ánimo, la voluntad entre otros aspectos ellos lo manejan superando diferencias,

sobreponiendo el interés institucional sobre el interés individual, tomando como meta el logro de sus objetivos, esto se observa en las encuestas realizadas, el personal se involucra en la organización de la institución educativa, pero no reciben estímulos por los grandes esfuerzos de parte del cuerpo directivo. No hay una política de estímulos o recompensas con el propósito de orientar el trabajo del personal al logro de sus metas y que se les permita alcanzar una satisfacción personal, así como beneficios o recompensas por la labor realizada; es que estas recompensas se dan esporádicamente solo en algunas circunstancias y que estas no guardan una relación con el rendimiento o resultados obtenidos por parte del personal. Hay que resaltar aquí, que si hay poca supervisión o control, pues hay poco reconocimiento, poca recompensa y por ende poca motivación, y esto se refleja de quienes tienen una percepción referente a esta variable; sin embargo, los docentes y administrativos tienden a trabajar en equipo en donde manifiestan su cooperación, colaboración, compañerismo y amistad manteniendo la dinámica de grupo, dejando las diferencias personales de ideas pensamientos y sentir.

4. De la comprobación de las hipótesis específicas no existe una relación significativa del trabajo en equipo con las cinco dimensiones del clima organizacional. De este resultado podemos deducir haciendo referencia a los resultados descriptivos obtenidos en la tabla 11. referente al trabajo en equipo, y en la tabla 15. respecto a la autonomía individual no guarda una relación significativa, comprendiéndose como referencia una que no hay entera libertad del personal en cuanto a su desempeño laboral, restringiéndose la libertad e iniciativa para desempeñarse en el cargo, sin embargo hay la predisposición de trabajar en equipo, así como estas hay otros indicadores que también no guardan relación. Otra entre la determinación de objetivos, políticas y procedimientos por parte de los directivos, no hay una buena estrategia de comunicación que permita a los miembros de la institución educativa recibir información acerca de los mismos, faltando mayor liderazgo. Otra, faltan



mejores estrategias para manejar los comportamientos de las personas cuyo trabajo se oriente a la consecución de los logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, beneficios y recompensas. Las relaciones interpersonales entre el personal genera un ambiente satisfactorio que permite desarrollar sus funciones sin embargo lo es también con el personal directivo. El personal se siente complacido realizando acciones en beneficio de la institución educativa. Así mismo los directivos se preocupan que la labor de los docentes se orienten hacia el logro de los objetivos de dicha institución, el actuar de los mismos contribuyen con la calidad gestión de dicha institución. Todo el personal se siente con la capacidad para ejercer más allá de sus funciones y asume retos. Ante un problema relevante el personal propicia el consenso entre todo el personal.

Redondeando la idea será: Buenos resultados de trabajo en equipo, poco estímulo por ellos; buenas relaciones interpersonales entre docentes, administrativos y directivos; falta liderazgo de gestión de parte del cuerpo directivo; faltaría integrar otros factores externos que ayudaría visualizar mejor este trabajo de investigación y buscar soluciones pertinentes.

**CONCLUSIONES**  
**Y**  
**SUGERENCIAS**

## CONCLUSIONES

PRIMERA. Los resultados generales de la investigación han reportado la no existencia de relación significativa ( $P (r_o) = -0.038$  ) de las variables: Trabajo en Equipo con el Clima Organizacional donde el valor de significancia bilateral es ( $0.770 > 0.05$ ).

SEGUNDA. Los resultados generales de la investigación han reportado la no existencia de relación significativa ( $P (r_o) = 0.231$ ) de la variable: Trabajo en Equipo con la dimensión autonomía individual donde el valor de significancia bilateral es ( $0.066 > 0.05$ ).

TERCERA. Los resultados generales de la investigación han reportado la no existencia de relación significativa ( $P (r_o) = -0.031$ ) de la variable: Trabajo en Equipo con la dimensión influencia en el cargo donde el valor de significancia bilateral es ( $0.806 > 0.05$ ).

CUARTA. Los resultados generales de la investigación han reportado la no existencia de relación significativa ( $P (r_o) = -0.062$ ) de la variable: Trabajo en Equipo con la dimensión orientación hacia la recompensa donde el valor de significancia bilateral es ( $0.628 > 0.05$ ).

QUINTA. Los resultados generales de la investigación han reportado la no existencia de relación significativa ( $P (r_o) = 0.189$ ) de la variable: Trabajo en Equipo con la dimensión consideración, entusiasmo y apoyo donde el valor de significancia bilateral es ( $0.135 > 0.05$ ).

SEXTA. Los resultados generales de la investigación han reportado la no existencia de relación significativa ( $P (r_o) = 0.019$ ) de la variable: Trabajo en Equipo con la dimensión desarrollo y promoción en el trabajo donde el valor de significancia bilateral es ( $0.882 > 0.05$ ).

## SUGERENCIAS

Del análisis de los resultados de la presente investigación, surgen algunas sugerencias que creo pertinente formular:

PRIMERA. Compartir los resultados obtenidos de la relación del Trabajo en equipo con el Clima Organizacional resaltando los factores predominantes y positivos de sus dimensiones para poder desarrollar otras investigaciones

SEGUNDA. Se debe continuar efectuando investigaciones referentes a esta investigación, ya que hoy en día el Trabajo en Equipo y Clima Organizacional forma una de las competencias en el área de gestión y administración, que el Ministerio de Educación incluye en las evaluaciones para ejercer cargos de directivos en las instituciones educativas.

TERCERA. Hacer uso de los instrumentos de observación aplicados en esta investigación, porque guardan un alto grado de confiabilidad y validez.

CUARTA. La relación del trabajo en equipo con el clima organizacional de este trabajo de investigación, aun no se puede generalizar para otras instituciones educativas, salvo que tenga las mismas características en el aspecto personal y su organización; lo que sí se puede rescatar son elementos o factores primordiales de cada una de las dimensiones de estas dos variables que pueden ser referentes útiles para otras investigaciones.

QUINTA. Sería pertinente integrar otros factores y actores externos para posibles estudios semejantes a esta y obtener mejores resultados.

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRAFICAS**

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2010). *Manejo de recursos humanos y el clima laboral en la institución educativa N° 207 Cesar Vallejo del distrito de los Olivos*. Tesis de Maestría no publicado, *Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle*. Lima, Perú.
- Ander, E. y Aguilar, M. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial progreso S.A. de C.V. México.
- Aquino, Jorge y otros (1993). *Recursos Humanos (para no especialistas)*; Ed. Macchi S.A, Buenos Aires, p.114.
- Brunet, Luc. (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, Ed. Trillas, México.
- Brow W., Moberg D. (1990). *Teoría de la Organización y la administración: enfoque integral*. Ed. Limusa; México; 1990
- Campos, B. (1996). *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Castañeda, P. y Chiroque, A. (2006). *Relación entre Inteligencia emocional y Clima laboral en docentes de Instituciones Educativas de la ciudad de Lambayeque*. Tesis de maestría no publicada, *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Lambayeque, Perú.
- CHIAVENATO, Idalberto, (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*"; Ed. McGraw- Hill; México, p. 464.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del Clima Organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón" Xalapa. Ver., 2009*. Tesis doctoral publicado, Veracruz, México.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*, 3° edición, Editorial: Cengage Learning. Mexico
- Davis, Keith, Newstrom, John W., *Comportamiento Humano en el trabajo*, Ed. McGraw-Hill p. 245.

- Espíritu, Y. (2009).- *La gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel secundaria de Vitarte jurisdicción de la UGEL N° 06 – distrito de Ate Vitarte*. Tesis de maestría no publicada, Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle la cantuta. Lima, Perú
- Fleishman, E.A. y Bass, A.R.(1971), *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*, Ed. Trillas, México DF, p. 346.
- Futrell, work teams: *aplication adn effectiveness, American Psychologist*, 45, 1990, pp.120-133; K.G.
- Goncalves, Alexis P. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gonzales, M.; La casta, M. y Ordoñez, A (2008), *El síndrome de agotamiento profesional en oncología* Ed. Médica Panamericana. Madrid-España
- Granell h. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*; Ed. IESA; Caracas, p. 2.
- Grajales, Tevni. (2000), *Tipos de Investigación*. Disponible en [tgrajales.net/investipos.pdf](http://tgrajales.net/investipos.pdf).
- García s. y Dolan s.; (1997). *La dirección por Valores*; Ed. McGraw-Hill; España;, p. .33.
- GRAJALES, Tevni. (2000), *Tipos de Investigación*. Disponible en [tgrajales.net/investipos.pdf](http://tgrajales.net/investipos.pdf)
- Hellrriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2006). *ADMINISTRACIÓN Un enfoque basado en competencias*. (10<sup>a</sup> ed.) D.R. por Cengage Learning Editores S.A. México.

- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). ADMINISTRACIÓN Un enfoque basado en competencias. (11ª ed.) D.R. por Cengage Learning Editores S.A. México.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional. (12ª ed.) D.R. por Cengage Learning Editores S.A. México .
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). ADMINISTRACIÓN Un enfoque basado en competencias. En G. A. Neuman y J. Wright, "Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability", *Journal of Applied Psychology*, 84, 1999, pp. 376- 389.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). ADMINISTRACIÓN Un enfoque basado en competencias. En A.P.Hare, "Group size", *American Behavioral Scientist*, 24, 1981, pp. 695-708; G.G. Rutte, "Social loafing in teams", en West et al., *International Handbook of Organizational Teamwork and cooperative Working*, pp 361-378.
- Hernandez, R. ; Fernandez, C. y Baptista, P. (2010) "Metodología de la Investigación. (Quinta Edición) D.R. por Ediciones McGraw-Hill companies, Inc. México.
- IICA, (2004). La dirección de la empresa asociativa: Revista del Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura. (Módulo N° 8)
- Lopez, A (2007). 14 ideas claves el Trabajo en equipo del Profesorado. España: GRAÓ, pag (9-10).
- Lopez, A. (2007). 14 ideas claves el Trabajo en equipo del Profesorado. España: GRAÓ, pag. (14) Ideas Claves 5.



Martinez Morales Ignacio. (2003). Condiciones de trabajo en el sector hotelero en la comunidad Valencia. Editorial: Estil EMB. Valencia-España

Méndez Alvares c. Eduardo (2006). CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA EL IMCOC: Un método de análisis para su intervención, Centro Editorial Universidad del Rosario, Colombia.

Méndez Alvares c. Eduardo (2006). CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA EL IMCOC: Un método de análisis para su intervención, Centro Editorial Universidad del Rosario, Colombia. Pgs 38 – 45.

Montalvo, W. (2008). *El clima organizacional y su relación en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL 15 de Huarochiri-2008*. Tesis doctoral no publicado, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle la Cantuta. Lima, Perú.

Quiroz, A. (2011). *El trabajo en equipo y su relación con el desarrollo de capacidades del área de educación para el trabajo en los estudiantes del 5º grado del nivel secundario de la institución educativa N° 20927 Dignidad Nacional de Mala- Cañete 2011*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Enrique Guzman y Valle, la Cantuta. Lima-Perú.

Reyes, A. (2005). Administración de empresas, ed. LIMUSA-México.

Robbins, Stephen P.(1999). Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, México, págs. 489-490

Robbins , Stephen P. Y Judge , Timothy A. (2009). Comportamiento Organizacional. (13ª ed.)Ediciones PEARSON – México.

Santini, Gustavo D. (2000). La empresa integrada; Ed. New Press Grupo Impresor S.A, Buenos Aires, p. 298.

Silva Vasquez, Manuel (1990). Clima Organizacional: Implicaciones conceptuales y metodológicas para la intervención. Universitat de Barcelona. Departament de psicología social. España.

Torrelles C., Coiduras J.,(2011). Competencia de Trabajo en equipo: Definición y categorización, Profesorado, Vol 13, N°3, pag (9-10).

VACAS, F. (2011). *Plan estratégico de trabajo en equipo, para fomentar la cultura organizacional en el personal jerárquico y docente de la Institución Educativa pública “dos de mayo” de Pacarisca, distrito de Yanama, provincia de Yungay, Región Ancash*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo. Ancash, Perú.

## **ANEXOS**

## ANEXO 01.

**Tabla 01.** MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA VARIABLE 1 Y 2

TITULO: “EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA I.E. “NICOLÁS COPÉRNICO” DE LA UGEL N°05, DEL DISTRITO DE SJL. LIMA; 2012”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	
			Dimensiones	Indicadores
<p>Problema principal:</p> <p>¿Cuál es la relación del trabajo en equipo y el Clima Organizacional del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” de la UGEL 05, del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima-2012?</p> <p>Problema secundarios:</p> <p>P<sub>1</sub> ¿Cuál es la relación que existe del trabajo en equipo y la autonomía individual del personal de la Institución Educativa?.</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la relación del trabajo en equipo y el Clima Organizacional del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” UGEL 05. del distrito de San Juan de Lurigancho</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p><b>O<sub>1</sub></b> Determinar la relación existente del trabajo en equipo y la autonomía individual del personal de la Institución Educativa.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>H<sub>1</sub> Existe una relación significativa del trabajo en equipo y el clima organizacional del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05.</p> <p>H<sub>0</sub> No existe una relación significativa del trabajo en equipo y el clima organizacional del personal de la Institución Educativa “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho UGEL 05.</p>	Variable 1: Trabajo en Equipo	
			1. Creación de un ambiente solidario del equipo	1.1 Tamaño del equipo 1.2 Ubicación del equipo 1.3 Selección de sus miembros 1.4 Competencia 1.5 Apoyo 1.6 Estímulos (reconocer, elogiar y recompensar) 1.7 Respeto 1.8 Gerente: Entrenador, consejero y mentor 1.9 Información 1.10 Criterios de efectividad (apoyo externo y desarrollo interno)
			2. Administrar la dinámica del equipo	2.1 Dinámica del equipo 2.2 Capacitación (administración y liderazgo) 2.3 Uso de tecnología 2.4 Cohesión del grupo 2.5 Manejo de juntas o reuniones 2.6 Apoyar el desacuerdo 2.7 Compromiso con la decisión del equipo 2.8 Normas para manejar los conflictos 2.9 Sistema de recompensa

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico

**Tabla 01. (Continuación)**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	
<p>P<sub>2</sub> ¿Cuál es la relación que existe del trabajo en equipo y el grado de estructura y su influencia en el cargo que desempeñan el personal de la Institución Educativa?</p> <p>P<sub>3</sub> ¿Cuál es la relación que existe del trabajo en equipo y la orientación hacia la recompensa en el personal de la Institución Educativa?</p> <p>P<sub>4</sub> ¿Cuál es la relación que existe del trabajo en equipo y la consideración, entusiasmo y apoyo del personal de la Institución Educativa?</p>	<p>O<sub>2</sub> Determinar la relación existente del trabajo en equipo y el grado de estructura como el cargo que desempeñan el personal de la Institución Educativa.</p> <p>O<sub>3</sub> Determinar la relación existente del trabajo en equipo y la orientación hacia la recompensa en el personal de la institución educativa.</p> <p>O<sub>4</sub> Determinar la relación existente del trabajo en equipo y la consideración, entusiasmo y apoyo del personal de la Institución Educativa.</p>	<p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p><b>h<sub>1</sub></b> Existe una relación significativa del trabajo en equipo y la autonomía individual del personal de la Institución educativa.</p> <p><b>h<sub>0</sub></b> No existe una relación .....</p> <p><b>h<sub>2</sub></b> Existe una relación significativa del trabajo en equipo y el grado de estructura como su influencia en el cargo que desempeñan el personal de la Institución Educativa.</p> <p><b>h<sub>0</sub></b> No existe una relación.....</p>	Variables 2: Clima Organizacional	
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
			1. Autonomía Individual.	1.1 Estructura 1.2 Responsabilidad 1.3 Recompensa 1.4 Riesgo 1.5 Relaciones 1.6 Cooperación 1.7 Conflictos 1.8 Identidad
			2. Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado.	2.1.Productividad 2.2.Liderazgo: información 2.3.Estándares: rendimiento 2.4.Control 2.5.Resultados 2.6.Apoyo 2.7.Comunicación 2.8.Relaciones interpersonales 2.9.Conflictos 2.10. Obstáculos
3. Orientación hacia la recompensa.	3.1 Estructura y conocimiento 3.2 Toma de decisiones. 3.3 Responsabilidad 3.4 Apoyo y confianza 3.5 Resultados y recompensa 3.6 Comunicación efectiva 3.7 Rendimiento y cambio			
4. Consideración, entusiasmo y apoyo.	4.1.Manejo de recursos 4.2.Liderazgo 4.3.Capacitación 4.4.Riesgo y responsabilidad 4.5.Resultados y recompensa 4.6.Apoyo y confianza 4.7.Comunicación			

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico

**Tabla 01.** (Continuación)

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	
<p>P<sub>5</sub> ¿Cuál es la relación que existe del trabajo en equipo y la orientación hacia desarrollo y la promoción en el trabajo del personal de la Institución Educativa?</p>	<p>O<sub>5</sub>Determinar la relación existente del trabajo en equipo y la orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo del personal de la Institución Educativa.</p>	<p><b>h<sub>3</sub></b> Existe una relación directa y significativa entre el trabajo en equipo y la orientación hacia la recompensa en el personal de la institución Educativa.</p> <p><b>h<sub>0</sub></b> No existe una relación.....</p> <p><b>h<sub>4</sub></b> Existe una relación directa y significativa entre el trabajo en equipo y la consideración, entusiasmo y apoyo del personal de la Institución Educativa.</p> <p><b>h<sub>0</sub></b> No existe una relación.....</p> <p><b>h<sub>5</sub></b> Existe una relación significativa del trabajo en equipo y la orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo del personal de la institución Educativa.</p> <p><b>h<sub>0</sub></b> No existe una relación.....</p>	Variables 2: Clima Organizacional	
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
			<p>5. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo.</p>	<p>5.1. Estructura: claridad                      5.2. Liderazgo                      5.3. Estándares de evaluación                      5.4. Resultados y recompensas                      5.5. Responsabilidad                      5.6. Trabajo en equipo</p>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.

## ANEXO 02.

**Tabla 01.** MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TITULO: “EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA I.E. “NICOLÁS COPÉRNICO” DE LA UGEL N°05, DEL DISTRITO DE SJL. LIMA; 2012”

### VARIABLE 1: TRABAJO EN EQUIPO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS E INDICES
Trabajo en Equipo	1. Creación de un ambiente solidario del equipo.	1.1. Tamaño del equipo	1.1.1. ¿Para la ejecución del plan anual de trabajo en la institución Educativa, se organiza por equipos de trabajo? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b> 1.1.2. ¿El número de integrantes de tu equipo de trabajo, favorece la ejecución de lo planificado? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunc</b>
		1.2. Ubicación del equipo	1.2.1. ¿Es necesario la presencia de todos los miembros del equipo, para desarrollar lo previsto? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b> 1.2.2. ¿Es viable la coordinación de acciones del equipo de trabajo, con otros que apuntan a los mismos objetivos? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		1.3. Selección de sus miembros	1.3.1. ¿La selección de sus miembros del equipo, lo hacen por las cualidades que respondan a la tarea a ejecutarse? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		1.4. Competencia	1.4.1. ¿La competencia de los miembros de tu equipo de trabajo, contribuyen a cumplir las metas previstas? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		1.5. Apoyo	1.5.1. ¿Los miembros del equipo de trabajo se apoyan mutuamente para cumplir con las metas previstas? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.

**Tabla 01.** (Continuación)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS E INDICES
		1.6. Estímulos	1.6.1. ¿Se reconoce, elogia o recompensa los pequeños logros y los grandes éxitos del equipo de trabajo? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</b>
		1.7. Respeto	1.7.1. ¿Se vive un ambiente de respeto entre el cuerpo directivo y los docentes? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</b>
		1.8. Gerente: Entrenador, consejero y mentor	1.8.1. ¿El cuerpo directivo, ayuda a mejorar el desempeño de los miembros del equipo a través de la asistencia de capacitación? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</b>
		1.9. Información	1.9.1. ¿Se practica una política de información, en todos los niveles de la Institución educativa, para desarrollar el plan anual de trabajo? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</b>
		1.10. Criterios de efectividad (apoyo externo y desarrollo interno)	1.10.1. ¿Se aplican criterios e indicadores de evaluación, para medir los resultados que obtienen los miembros del equipo de trabajo? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</b>
	2. Administrar la dinámica del equipo	2.1. Dinámica del equipo	2.1.1. ¿Los miembros del equipo, hacen uso de un manual que orienta y guía los procesos de la ejecución de las actividades? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</b>
		2.2. Capacitación (administración y liderazgo)	2.2.1. ¿Los miembros del equipo, poseen cualidades para asumir facultades, responsabilidades y toma de decisiones relativas a sus tareas? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</b> 2.2.2. ¿El liderazgo es compartido y asumido por todo los miembros de tu equipo? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</b>



**Tabla 01.** (Continuación)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS E INDICES
		2.3. Uso de tecnología	2.3.1. ¿Los integrantes del equipo, hace uso de la tecnología, para procesar la información con efectividad, cuando se toma una decisión del grupo? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		2.4. Cohesión del grupo	2.4.1. ¿Los miembros del equipo de trabajo, desarrolla alguna actividad o experiencia, que fortalezca la cohesión del grupo?
		2.5. Manejo de juntas o reuniones	2.5.1. ¿En la reunión de los miembros del equipo, se llega a buenos acuerdos? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		2.6. Apoyar el desacuerdo	2.6.1. ¿Se comparte los desacuerdos, minimizando el riesgo de malos sentimientos del equipo, para dar soluciones innovadoras? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		2.7. Compromiso con la decisión del equipo	2.7.1. ¿La toma de decisión del equipo, se realiza por consenso de sus miembros, con el compromiso de cumplir con los acuerdos? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		2.8. Normas para manejar los conflictos	2.8.1. ¿Se plantea y practica normas relativas a manejar los conflictos que se presentan dentro del equipo? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b> 2.8.2. ¿Para manejar los desacuerdos, los miembros del equipo conceden valor a distintos puntos de vista y tratan de consensuar, a efectos de facilitar una solución creativa de los problemas? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		2.9. Sistema de recompensa	2.9.1. ¿Se percibe algún tipo de recompensa por la labor que ejerce el equipo de trabajo? <b>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.

**Tabla 02. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

TITULO: “EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA I.E. NICOLÁS COPÉRNICO” DE LA UGEL N°05, DEL DISTRITO DE SJL. LIMA; 2012”

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS E INDICES
Clima Organizacional	1. Autonomía Individual.	1.1. Estructura	1.1.1. ¿Se involucra Usted en la organización de la Institución Educativa, respetando las normas? <b>a) Siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d)Nunca</b>
		1.2. Responsabilidad	1.2.1. ¿Cumples tus funciones con responsabilidad? <b>a) Siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d)Nunca</b>
		1.3. Recompensa	1.3.1. ¿Por tu labor excepcional, recibes alguna recompensa la cual te motive a trabajar mejor? <b>a) Siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d)Nunca</b>
		1.4. Relaciones	1.4.1. ¿Las relaciones interpersonales con tus colegas, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo de tu trabajo? <b>a) Siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d)Nunca</b> 1.4.2. ¿Las relaciones interpersonales con tus directivos, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo de tu trabajo? <b>a) Siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d)Nunca</b>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.

**Tabla 02.** (Continuación)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS E INDICES
Clima Organizacional	Autonomía Individual	1.5. Cooperación	1.5.1. ¿Las relaciones laborales entre tus compañeros del grupo de trabajo, se desarrolla en un ambiente de apoyo y colaboración, cuando sea necesario? <b>a) Siempre siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d) Nunca</b>
		1.6. Identidad	2.1.1. ¿Tu persona, se siente complacido realizando acciones en beneficio de la Institución Educativa? <b>a) Siempre siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d) Nunca</b>
	2. Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado	2.1. Productividad	2.1.1. ¿Usted y sus colegas realizan trabajos productivos a favor de su I.E? <b>a) Siempre siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d) Nunca</b>
		2.2. Liderazgo: información	2.2.1. ¿La labor de los docentes es reconocida plenamente por los directivos de su I.E? <b>a) Siempre siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d) Nunca</b>
			2.2.2. ¿El cuerpo directivo, generalmente dan a conocer los logros, beneficios, dificultades y proyectos que tiene su I.E? <b>a) Siempre siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d) Nunca</b>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico

**Tabla 02.** (Continuación)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS E INDICES
Clima Organizacional	Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado	2.3. Estándares: rendimiento	2.3.1. ¿Los directivos exigen al personal a capacitarse permanentemente en cuanto a manejo de estrategias en el proceso enseñanza aprendizaje? <b>a) Siempre siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		2.4. Control	2.4.1. ¿El personal es supervisados por los directivos en cuanto al desempeño y cumplimiento de sus funciones? <b>a) Siempre siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		2.5. Resultados	2.5.1. ¿Los directivos se preocupan que la labor del personal que se orienten hacia el logro de los objetivos de la Institución Educativa? <b>a) Siempre siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		2.6. Apoyo	2.6.1. ¿Los directivos muestran preocupación por el personal de la Institución, apoyándolos capacitándolos para que mejoren su desempeño? <b>a) Siempre siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		2.7. Comunicación	2.7.1. ¿La comunicación fluida en todos los niveles contribuyen en la mejora de la gestión de su Institución Educativa? <b>a) Siempre siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		2.8. Relaciones interpersonales	2.8.1. ¿Se percibe una actitud cordial entre el personal y directivos? <b>a) Siempre siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.

**Tabla 02.** (Continuación)

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS E INDICES</b>
Clima Organizacional	Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado	2.9. Conflictos	2.9.1. ¿Los directivos resuelven los problemas, en lugar de responsabilizarlos a usted, o a sus colegas? <b>a) Siempre siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d)Nunca</b>
		2.10.Obstáculos	2.10.1. ¿El cuerpo directivo hostiga la labor del personal con permanente supervisión improvisada? <b>a) Siempre siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d)Nunca</b>
	3. Orientación hacia la recompensa.	3.1. Estructura y conocimiento	3.1.1. ¿Se estimula el esfuerzo, la creatividad del personal frente a situaciones adversas, por parte de los directivos? <b>a) Siempre siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d)Nunca</b>
		3.2. Toma de decisiones.	3.2.1. ¿La toma de decisiones en beneficio de tu Institución, generalmente son acertadas? <b>a) Siempre siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d)Nunca</b>
		3.3. Apoyo y confianza	3.3.1. ¿El director crea una atmosfera de confianza y apoyo entre el personal? <b>a) Siempre siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d)Nunca</b>
3.4. Resultados y recompensa	3.4.1. ¿Los estímulos o reconocimientos que se dan al personal, guarda relación con la labor realizada? <b>a) Siempre siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d)Nunca</b>		

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.

**Tabla 02.** (Continuación)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS E INDICES
Clima Organizacional	Orientación hacia la recompensa.	3.5. Comunicación efectiva	3.5.1. ¿La comunicación es efectiva entre el personal y directivos lo cual hace que se obtengan buenos resultados en la gestión? <b>a) Siempre siempre</b> <b>b) Casi nunca</b> <b>c) Casi nunca</b> <b>d) Nunca</b>
		3.6. Rendimiento y cambio	3.6.1. ¿Te esfuerzas por lograr tus metas establecidas como docente? <b>a) Siempre siempre</b> <b>b) Casi nunca</b> <b>c) Casi nunca</b> <b>d) Nunca</b>
			3.6.2. ¿Se le motiva para ser innovador, en el desarrollo de estrategias educativas a favor de su I.E.? <b>a) Siempre siempre</b> <b>b) Casi nunca</b> <b>c) Casi nunca</b> <b>d) Nunca</b>
	3.7. Manejo de recursos	3.7.1. ¿El manejo de los recursos, por la comisión responsable, es transparente? <b>a) Siempre siempre</b> <b>b) Casi nunca</b> <b>c) Casi nunca</b> <b>d) Nunca</b>	
	4. Consideración, entusiasmo y apoyo	4.1. Liderazgo	4.1.1. ¿Cree usted que el nivel de gestión de los directivos, contribuyen en la calidad de la I.E.? <b>a) Siempre siempre</b> <b>b) Casi nunca</b> <b>c) Casi nunca</b> <b>d) Nunca</b>
		4.2. Capacitación	4.2.1. ¿Confías en tu capacidad para ejercer cargos más allá de tus funciones? <b>a) Siempre siempre</b> <b>b) Casi nunca</b> <b>c) Casi nunca</b> <b>d) Nunca</b>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.

**Tabla 02.** (Continuación)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS E INDICES
Clima Organizacional	Consideración, entusiasmo y apoyo	4.3. Riesgo y responsabilidad	4.3.1. ¿Asumes retos, para crear e innovar, en el ejercicio de tus labores buscando resultados satisfactorio para usted y tu I.E.? <b>a) Siempre siempre nunca b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		4.4. Resultados y recompensa	4.4.1. ¿La Institución Educativa posee una política de estímulos y recompensas por los buenos resultados que obtengan el personal? <b>a) Siempre siempre nunca b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		4.5. Apoyo y confianza	4.5.1. ¿Te sientes a gusto laborando en esta Institución Educativa? <b>a) Siempre siempre nunca b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		4.6. Comunicación	4.6.1. ¿Ante un problema relevante, usted propicias el consenso entre directivos y el personal? <b>a) Siempre siempre nunca b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
	5. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo	5.1. Estructura: claridad	5.1.1. ¿Se le da la oportunidad para ejercer algún cargo en la cual usted estaría a gusto? <b>a) Siempre siempre nunca b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>
		5.2. Liderazgo	5.2.1. ¿Reconoces la capacidad de gestión del director de tu Centro educativo? <b>a) Siempre siempre nunca b) Casi siempre c) Casi nunca d)Nunca</b>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.

**Tabla 02.** (Continuación)

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS E INDICES</b>
Clima Organizacional	Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo	5.3. Estándares de evaluación	4.6.2. ¿Al evaluar su desempeño, siempre se toma en cuenta indicadores que se ajustan a su labor y lo hace objetivamente? <b>a) Siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d) Nunca</b>
		5.4. Resultados y recompensas	4.6.3. ¿Se identifica con la gestión del director? <b>a) Siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d) Nunca</b>
		5.5. Responsabilidad	4.6.4. ¿Desinteresadamente apoyas tareas que están fuera de tus funciones en favor de tu Institución Educativa? <b>a) Siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d) Nunca</b>
		5.6. Trabajo en equipo	4.6.5. ¿Se siente cómodo trabajando en equipo?. <b>a) Siempre      b) Casi siempre      c) Casi nunca      d) Nunca</b>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico



### ANEXO 03.

**Tabla 01. MATRIZ METODOLÓGICO**

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACION MUESTRA	TECNICA DE INSTRUMENTOS	METODO DE ANALISIS DE DATOS
<p>3.3. Metodología</p> <p>3.3.1. Tipo de estudio</p> <p>3.3.1.1. Según la tendencia</p> <p>Esta investigación es cuantitativa mixta CUAN/cual</p> <p>Según (Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. 2010, p.549) . “Las relaciones interpersonales, la depresión, las organizaciones, la religiosidad....., todos los fenómenos y problemas que enfrentan actualmente las ciencias son tan complejos y diversos que el uso de un enfoque único, tanto cuantitativo como cualitativo, es suficiente para lidiar con esta complejidad. Por ello se requiere de los métodos mixtos”</p>	<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>La población está representada por las 64 personas entre docentes, administrativos y personal de servicio de la Institución Educativa del nivel secundario “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>No hay muestra para el siguiente trabajo de investigación ya que será censal, donde aplicaremos el instrumento a toda la población.</p>	<p>Se elaboró dos instrumentos que evalúan las percepciones respecto al trabajo en equipo y el clima organizacional, bajo una escala tipo Likert que fue elaborado de acuerdo a las condiciones técnicas que se exigen para tal fin.</p> <p>Descripción de la prueba: Esta escala se elaboró para medir la relación del trabajo en equipo y el clima organizacional del personal de la Institución Educativa a investigar. La primera prueba está compuesta por un total de dos dimensiones, Creación de un ambiente solidario del equipos, y la administración dinámica del equipo, distribuidos en un total de 23 ítems las cuales se presentan en una escala de medición de la siguiente manera:</p> <p>Siempre(S)</p> <p>Casi siempre(C<sub>s</sub>)</p> <p>Casi nunca(C<sub>n</sub>)</p> <p>Nunca (N)</p>	<p>Una vez recolectado datos a través de la aplicación del instrumento, se procederá analizar la información obtenida, la cual permitirá determinar el logro de los objetivos planteados al inicio de la investigación. La presentación y análisis de los resultados para los objetivos de la investigación, se realizará a través del uso del método de estadística descriptiva, utilizando las técnicas de medidas de tendencia central y de variabilidad. En este sentido Hernández y otros (2006:364), “...consiste en asignar a cada unidad a una o más categorías”.</p>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico, marco metodológico

**Tabla 01.** (Continuación)

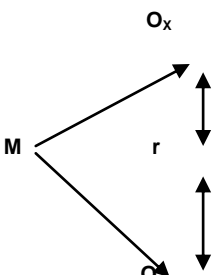
<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACION MUESTRA</b>	<b>TECNICA DE INSTRUMENTOS</b>	<b>METODO DE ANALISIS DE DATOS</b>
<p>3.3.1.2. Segun la orientación: Investigación básica. La presente investigación tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimientos que se va agregando a la información previa existente.</p> <p>3.3.1.3. Según el período de secuencia de la investigación. Es transversal porque sólo se hará una sola medición en el período de la investigación.</p> <p>3.3.1.4. Segun el análisis y alcance de sus resultados. Es descriptivo correlacional porque, la presente investigación está dirigida a ver cómo es o como se manifiestan determinados fenómenos y mide el grado de relación que existe entre dos o más variables.</p>		<p>La segunda prueba está compuesta por un total de 5 dimensiones, Autonomía Individual; Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado; Orientación hacia la recompensa; Consideración, entusiasmo y apoyo; Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo. Todo esto distribuidos en un total de 38 ítems las cuales se presentan en una escala de medición de la siguiente manera:</p> <p>Siempre(S) Casi siempre(C<sub>s</sub>) Casi nunca(C<sub>n</sub>) Nunca (N)</p> <p>Instrumento de recolección de datos de trabajo en equipo y clima organizacional.</p> <p>Origen: elaborado en base a la operacionalización de las variables de trabajo en equipo y clima organizacional, bajo el fundamento del marco teórico.</p>	<p>Estos indican cómo serán el análisis de datos. Hacer el procedimiento estadístico descriptivo. En la estadística descriptiva se hará ordenamiento de los datos y la organización de la frecuencia descriptiva que están basadas en cantidad en tablas estadísticas de acuerdo a las variables y dimensiones, con dichos datos se obtendrá la tendencia central y de dispersión, para luego demostrar las hipótesis mediante la aplicación de coeficiente de correlación de Speraman.</p>

**Tabla 01.** (Continuación)

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACION MUESTRA	TECNICA DE INSTRUMENTOS	METODO DE ANALISIS DE DATOS
<p>2.2. Diseño del estudio</p> <p>Según Hernández et. al, diseño significa “plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”. Estos autores consideran que existen dos tipos diseño de investigación:</p> <p>Investigación No Experimental: esta investigación se aplica a enfoques mixtos de investigación cualitativa como cuantitativa</p> <p>Para fines de esta tesis, se usará el diseño de investigación no experimental. Además, en este diseño se empleará el método transversal. Hernández et. al, señalan que el método transversal recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.</p>		<p>Objetivo: El presente instrumento tiene por objetivo recolectar datos de las variables de trabajo en equipo y clima organizacional a percepción del personal de dicha institución.</p> <p>Forma de administración: el instrumento se aplicará simultáneamente a todos los docentes, en su tiempo disponible.</p>	

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico

**Tabla 02.** Síntesis de la matriz metodológica

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p><b>2.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Esta investigación es de tipo Básica y Nivel Explicativo</p> <p><b>METODO DE ESTUDIO</b></p> <p>Inductivo – Deductivo</p> <p><b>2.2. Diseño del estudio</b></p> <p>No experimental</p> <p>Descriptivo correlacional</p>  <p>Donde:</p> <p><b>M:</b> Unidad de análisis o muestra de estudio</p> <p><b>O<sub>x</sub> :</b> Observación de la variable trabajo en equipo</p> <p><b>O<sub>y</sub> :</b> Observación de la variable Clima Institucional</p> <p><b>r:</b> Coeficiente de correlación</p>	<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>La población está representada por los 64 personal de la Institución Educativa del nivel secundario “Nicolás Copérnico” del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima 2012</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>No hay muestra para el siguiente trabajo de investigación, será censal, ya que aplicaremos el instrumento a toda la población.</p>	<p><b>Variable 1 :</b> Trabajo en equipo</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Teodosio Quispe Raymundo</p> <p><b>Monitoreo:</b> Wilfredo Zeballos Delgado</p> <p>Ámbito de aplicación: Institución Educativa “Nicolás Copérnico”</p> <p><b>Forma de administración:</b> Aleatoria</p> <p><b>Variable 2:</b> Clima Organizacional</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Teodosio Quispe Raymundo</p> <p><b>Monitoreo:</b> Wilfredo Zeballos Delgado</p> <p>Ámbito de aplicación: Institución Educativa “Nicolás Copérnico”</p> <p><b>Forma de administración:</b> Aleatoria</p>	<p>Elemento de estadística Descriptiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Media</li> <li>✓ Desviación Estandar</li> <li>✓ Varianza</li> </ul> <p>Uso de prueba</p> <p>el coeficiente de correlación de Spearman</p>

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico, marco metodológico

## ANEXO 04

### CUESTIONARIO SOBRE TRABAJO EN EQUIPO

Estimado colega, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca de la influencia del “TRABAJO EN EQUIPO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL” de los docentes de su Institución Educativa hasta el año académico 2012. En tal sentido apelo a su colaboración y pido que responda el siguiente cuestionario con total sinceridad.

#### I. Datos Informativos

Condición: Nombrado ( ); Contratado ( )

Sexo: M ( ); F ( )

#### INSTRUCCIONES:

El cuestionario presenta un conjunto de características del Trabajo en Equipo de los docentes de su Institución Educativa, que desea evaluarse, cada una de ellas va seguida de cuatro posibles alternativas de respuestas que se debe calificar: Siempre(**S**); Casi siempre(**Cs**); Casi nunca(**Cn**); Nunca(**N**)

Antes de contestar, lea detenidamente y medite sobre los enunciados y su respuesta. Le solicito que no deje preguntas sin contestar, no hay respuestas buenas o malas. Marque con un check ( ✓ ) su respuesta en los recuadros que corresponda.

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
01	Para la ejecución del plan anual de trabajo en la Institución Educativa, se organiza por equipos de trabajo.				
02	El número de integrantes de tu equipo de trabajo, favorece la ejecución de lo planificado.				
03	Es necesario la presencia de todos los miembros del equipo, para desarrollar lo previsto.				
04	Es viable la coordinación de acciones del equipo de trabajo, con otros que apuntan a los mismos objetivos.				
05	La selección de sus miembros del equipo, lo hacen por las cualidades que respondan a la tarea a ejecutarse.				
06	La competencia de los miembros de tu equipo de trabajo, contribuyen a cumplir las metas previstas.				
07	Los miembros del equipo de trabajo se apoyan mutuamente para cumplir con las metas previstas				

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico

(Continuación)

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
08	Se reconoce, elogia o recompensa los pequeños logros y los grandes éxitos del equipo de trabajo.				
09	Se vive un ambiente de respeto entre el cuerpo directivo y el personal.				
10	El cuerpo directivo, ayuda a mejorar el desempeño de los miembros del equipo a través de la asistencia de capacitación.				
11	Se practica una política de información, en todos los niveles de la Institución educativa, para desarrollar el plan anual de trabajo.				
12	Se aplican criterios e indicadores de evaluación, para medir los resultados que obtienen los miembros del equipo de trabajo.				
13	Los miembros del equipo, hacen uso de un manual que orienta y guía los procesos de la ejecución de las actividades.				
14	Los miembros del equipo, poseen cualidades para asumir facultades, responsabilidades y toma de decisiones relativas a sus tareas.				
15	El liderazgo es compartido y asumido por todo los miembros de tu equipo.				
16	Los integrantes del equipo, hace uso de la tecnología, para procesar la información con efectividad, cuando se toma una decisión del grupo.				
17	Los miembros del equipo de trabajo, desarrolla alguna actividad o experiencia, que fortalezca la cohesión del grupo.				
18	En la reunión de los miembros del equipo, se llega a buenos acuerdos.				
19	Se comparte los desacuerdos, minimizando el riesgo de malos sentimientos del equipo, para dar soluciones innovadoras.				
20	La toma de decisión del equipo, se realiza por consenso de sus miembros, con el compromiso de cumplir con los acuerdos.				
21	Se plantea y practica normas relativas a manejar los conflictos que se presentan dentro del equipo.				
22	Para manejar los desacuerdos, los miembros del equipo conceden valor a distintos puntos de vista y tratan de consensuar, a efectos de facilitar una solución creativa de los problemas.				
23	Se percibe algún tipo de recompensa por la labor que ejerce el equipo de trabajo.				

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico

¡Muchas gracias!

## CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado colega, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca de la influencia del “TRABAJO EN EQUIPO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL” de los docentes de su Institución Educativa hasta el año académico 2012. En tal sentido apelo a su colaboración y pido que responda el siguiente cuestionario con total sinceridad.

### II. Datos Informativos

*Condición:* Nombrado ( ); Contratado ( )

*Sexo:* M ( ); F ( )

### INSTRUCCIONES:

El cuestionario presenta un conjunto de características del Clima Organizacional de su Institución Educativa, que desea evaluarse, cada una de ellas va seguida de cuatro posibles alternativas de respuestas que se debe calificar: **Siempre(S)**; **Casi siempre(Cs)**; **Casi nunca(Cn)**; **Nunca(N)**

Antes de contestar, lea detenidamente y medite sobre los enunciados y su respuesta. Le solicito que no deje preguntas sin contestar, no hay respuestas buenas o malas. Marque con un check ( ✓ ) su respuesta en los recuadros correspondientes.

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
01	Se involucra Usted en la organización de la Institución Educativa, respetando las normas.				
02	Cumples tus funciones con responsabilidad.				
03	Por tu labor excepcional, recibes alguna recompensa la cual te motive a trabajar mejor.				
04	Las relaciones interpersonales con tus colegas, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo de tu trabajo.				
05	Las relaciones interpersonales con tus directivos, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo de tu trabajo.				
06	Las relaciones laborales entre tus compañeros del grupo de trabajo, se desarrolla en un ambiente de apoyo y colaboración, cuando sea necesario				

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico

(Continuación)

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
07	Tu persona, se siente complacido realizando acciones en beneficio de la Institución Educativa.				
08	Usted y sus colegas realizan trabajos productivos a favor de su Institución Educativa.				
09	La labor del personal es reconocida plenamente por los directivos de su Institución Educativa.				
10	El cuerpo directivo, generalmente dan a conocer los logros, beneficios, dificultades y proyectos que tiene su Institución Educativa.				
11	Los directivos exigen a su personal a capacitarse permanentemente en cuanto a manejo de estrategias para mejorar su desempeño.				
12	El personal es supervisado por los directivos en cuanto al desempeño y cumplimiento de sus funciones.				
13	Los directivos se preocupan que la labor del personal se orienten hacia el logro de los objetivos de la Institución Educativa.				
14	Los directivos muestran preocupación por el personal de la Institución, apoyándolos capacitándolos para que mejoren su desempeño.				
15	La comunicación fluida en todos los niveles contribuye en la mejora de la gestión de su Institución Educativa.				
16	Se percibe una actitud cordial entre el personal y los directivos.				
17	Los directivos resuelven los problemas, en lugar de responsabilizarlos a usted, o a sus colegas.				
18	El cuerpo directivo hostiga la labor del personal con permanente supervisión improvisada				
19	Se estimula el esfuerzo, la creatividad del personal frente a situaciones adversas, por parte de los directivos.				

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.



(Continuación)

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
20	La toma de decisiones en beneficio de tu Institución, generalmente son acertadas.				
21	El director crea una atmosfera de confianza y apoyo entre el personal.				
22	Los estímulos o reconocimientos que se dan personal, guarda relación con la labor realizada.				
20	La toma de decisiones en beneficio de tu Institución, generalmente son acertadas.				
21	El director crea una atmosfera de confianza y apoyo entre el personal.				
22	Los estímulos o reconocimientos que se dan personal, guarda relación con la labor realizada.				
23	La comunicación es efectiva entre el personal y directivos lo cual hace que se obtengan buenos resultados en la gestión.				
24	Te esfuerzas por lograr tus metas establecidas como persona.				
25	Se le motiva para ser innovador, en el desarrollo de estrategias educativas a favor de su Institución Educativa.				
26	El manejo de los recursos, por los responsable, es transparente				
27	Cree usted que el nivel de gestión de los directivos, contribuyen en la calidad de la Institución Educativa.				
28	Confías en tu capacidad para ejercer cargos más allá de tus funciones.				
29	Asumes retos, para crear e innovar, en el ejercicio de tus labores buscando resultados satisfactorios para usted y tu Institución Educativa.				

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.

(Continuación)

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
30	La Institución Educativa posee una política de estímulos y recompensas por los buenos resultados que obtengan el personal.				
31	Te sientes a gusto laborando en esta Institución Educativa.				
32	Ante un problema relevante, usted propicias el consenso entre directivos y el personal.				
33	Se le da la oportunidad para ejercer algún cargo en la cual usted estaría a gusto.				
34	Reconoces la capacidad de gestión del director de tu Centro educativo.				
35	Al evaluar su desempeño, siempre se toma en cuenta indicadores que se ajustan a su labor y lo hace objetivamente.				
36	Se identifica con la gestión del director.				
37	Desinteresadamente apoyas tareas que están fuera de tus funciones en favor de tu Institución Educativa.				
38	Se siente cómodo trabajando en equipo.				

Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.

¡Muchas Gracias!

## ANEXO 05.

### Confiabilidad de de estadísticos total de ambas variables

**Tabla 01.** Confiabilidad Estadísticos total – elementos de trabajo en equipo

N° item	Medida de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Item-Total Correlación corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento es eliminado
Item1	62.97	76.158	.251	.364	.871
Item2	63.44	72.599	.451	.506	.866
Item3	63.64	76.996	.044	.273	.880
Item4	63.58	70.978	.560	.537	.863
Item5	63.80	73.720	.298	.350	.871
Item6	63.55	73.141	.433	.731	.867
Item7	63.63	71.730	.536	.625	.864
Item8	64.50	67.873	.592	.662	.861
Item9	63.72	73.380	.366	.457	.868
Item10	64.55	71.871	.430	.628	.867
Item11	64.11	72.226	.368	.608	.869
Item12	64.38	69.825	.501	.780	.864
Item13	64.28	69.126	.532	.686	.863
Item14	63.55	73.712	.469	.639	.866
Item15	63.72	70.269	.613	.610	.861
Item16	63.55	71.522	.562	.729	.863
Item17	64.00	69.651	.589	.662	.861
Item18	63.50	74.286	.439	.671	.867
Item19	63.86	72.948	.400	.648	.867
Item20	63.44	71.869	.537	.698	.864
Item21	64.00	68.063	.592	.554	.861
Item22	63.80	73.244	.438	.698	.866
Item23	64.97	73.205	.336	.526	.870

Fuente: Método de extracción análisis de confiabilidad del instrumento. Estadígrafo SPSS v.20

**Tabla 02.** Tabla Confiabilidad Estadísticos total – elementos de clima organizacional

N° item	Medida de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Item-Total Correlación corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento es eliminado
Item1	104.72	174.538	.274	.	.898
Item2	104.59	178.113	.078	.	.900
Item3	106.69	171.485	.368	.	.897
Item4	105.21	174.337	.281	.	.898
Item5	105.13	169.349	.543	.	.895
Item6	105.28	178.138	.044	.	.902
Item7	104.75	176.255	.126	.	.901
Item8	105.00	172.567	.339	.	.898
Item9	106.21	166.470	.554	.	.894
Item10	105.77	166.813	.515	.	.895
Item11	105.95	168.048	.458	.	.896
Item12	105.54	165.519	.557	.	.894
Item13	105.34	160.663	.744	.	.891
Item14	106.21	163.437	.650	.	.892
Item15	105.08	172.510	.361	.	.897
Item16	105.18	171.484	.483	.	.896
Item17	105.72	169.871	.389	.	.897
Item18	106.66	177.496	.070	.	.901
Item19	106.23	165.013	.600	.	.893
Item20	105.31	171.585	.471	.	.896
Item21	105.48	170.020	.389	.	.897
Item22	106.33	165.857	.561	.	.894
Item23	105.43	169.282	.547	.	.895
Item24	104.62	174.939	.310	.	.898
Item25	105.85	165.161	.531	.	.895
Item26	105.82	168.350	.470	.	.896
Item27	105.21	167.104	.587	.	.894
Item28	104.69	176.785	.180	.	.899

Fuente: Método de extracción análisis de confiabilidad del instrumento. Estadígrafo SPSS v.20

**Tabla 02.** (Continuación)

N° item	Medida de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Item-Total Correlación corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento es eliminado
Item29	104.87	175.649	.207	.	.899
Item30	106.54	165.886	.581	.	.894
Item31	104.70	176.178	.209	.	.899
Item32	105.34	174.463	.213	.	.900
Item33	105.62	170.472	.318	.	.899
Item34	105.20	166.727	.550	.	.894
Item35	105.23	167.480	.476	.	.896
Item36	105.26	165.797	.591	.	.894
Item37	104.80	173.961	.281	.	.898
Item38	104.72	173.104	.459	.	.897

Fuente: Método de extracción análisis de confiabilidad del instrumento. Estadígrafo SPSS v.20

## ANEXO 06

**Tabla 01.** Resumen de validación de instrumentos a través de Juicio de expertos variable 1: Trabajo en equipo

<b>DOCENTE EXPERTO Mg.</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Claridad</b>	<b>Sugerencia</b>
<b>Veramendi Tamayo Melquicedec Docente metodólogo</b>	87.5%	87.5%	83.3%	Aplicable
<b>Ochoa Tataje Fredy Docente temático</b>	85.09%	86.11%	85.09%	Aplicable
<b>Barrantes Rios Edmundo Docente Metodólogo</b>	90.27%	87.5%	90.27%	Aplicable
<b>Gonzales Benitez Manuel Docente Temático</b>	98%	98%	87.9%	Aplicable

Fuente: Elaboración de frecuencia de la carpeta de evaluación de los expertos

**Tabla 02.** Resumen de validación de instrumentos a través de Juicio de expertos variable 2

<b>DOCENTE EXPERTO Mg.</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Claridad</b>	<b>Sugerencia</b>
<b>Veramendi Tamayo Melquicedec Docente metodólogo</b>	87.5%	87.5%	83.3%	Aplicable
<b>Ochoa Tataje Fredy Docente temático</b>	86.11%	86.11%	86.11%	Aplicable
<b>Barrantes Rios Edmundo Docente Metodólogo</b>	90.27%	87.5%	90.27%	Aplicable
<b>Gonzales Benitez Manuel Docente Temático</b>	100%	100%	81.9%	Aplicable

Fuente: Elaboración de frecuencia de la carpeta de evaluación de los expertos

## ANEXO 07

**Tabla 01.** Comunalidad de la primera dimensión de la variable 1: Creación de un ambiente solidario del equipo

	Extracción
1.- Para la ejecución del plan anual de trabajo en la Institución Educativa, se organiza por equipos de trabajo	.608
2.- El número de integrantes de tu equipo de trabajo, favorece la ejecución de lo planificado.	.568
3.- Es necesario la presencia de todos los miembros del equipo, para desarrollar lo previsto	.524
4.- Es viable la coordinación de acciones del equipo de trabajo, con otros que apuntan a los mismos objetivos.	.406
5.- La selección de sus miembros del equipo, lo hacen por las cualidades que respondan a la tarea a ejecutarse.	.331
6.- La competencia de los miembros de tu equipo de trabajo, contribuyen a cumplir las metas previstas.	.698
7.- Los miembros del equipo de trabajo se apoyan mutuamente para cumplir con las metas previstas	.694
8.- Se reconoce, elogia o recompensa los pequeños logros y los grandes éxitos del equipo de trabajo.	.660
9.- Se vive un ambiente de respeto entre el cuerpo directivo y los docentes.	.412
10.-El cuerpo directivo, ayuda a mejorar el desempeño de los miembros del equipo a través de la asistencia de capacitación.	.539
11.- Se practica una política de información, en todos los niveles de la Institución educativa, para desarrollar el plan anual de trabajo.	.542
12.- Se aplican criterios e indicadores de evaluación, para medir los resultados que obtienen los miembros del equipo de trabajo.	.739

Fuente: Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Estadígrafo SPSS v.20

**Tabla 02.** Comunalidad de la segunda dimensión de la variable 1: Administrar la dinámica del equipo

	Extracción
13.- Los miembros del equipo, hacen uso de un manual que orienta y guía los procesos de la ejecución de las actividades	,768
14.- Los miembros del equipo, poseen cualidades para asumir facultades, responsabilidades y toma de decisiones relativas a sus tareas.	,654
15.- El liderazgo es compartido y asumido por todo los miembros de tu equipo.	,606
16.- Los integrantes del equipo, hace uso de la tecnología, para procesar la información con efectividad, cuando se toma una decisión del grupo.	,646
17.- Los miembros del equipo de trabajo, desarrolla alguna actividad o experiencia, que fortalezca la cohesión del grupo.	,693
18.- En la reunión de los miembros del equipo, se llega a buenos acuerdos.	,713
19.- Se comparte los desacuerdos, minimizando el riesgo de malos sentimientos del equipo, para dar soluciones innovadoras	,786
20.- La toma de decisión del equipo, se realiza por consenso de sus miembros, con el compromiso de cumplir con los acuerdos.	,786
21.- Se plantea y practica normas relativas a manejar los conflictos que se presentan dentro del equipo.	,688
22.- Para manejar los desacuerdos, los miembros del equipo conceden valor a distintos puntos de vista y tratan de consensuar, a efectos de facilitar una solución creativa de los problemas.	,730
23.- Se percibe algún tipo de recompensa por la labor que ejerce el equipo de trabajo.	,828

Fuente: Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Estadígrafo SPSS v.20



**Tabla 01.** Comunalidad de la primera dimensión de la variable 2: Autonomía individual

	Extracción
1.-Se involucra Usted en la organización de la Institución Educativa, respetando las normas.	,701
2.-Cumples tus funciones de docente con responsabilidad.	,735
3.- Por tu labor excepcional, recibes alguna recompensa la cual te motive a trabajar mejor.	,807
4.-Las relaciones interpersonales con tus colegas, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo de tu trabajo.	,526
5.-Las relaciones interpersonales con tus directivos, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo de tu trabajo.	,405
6.-Las relaciones laborales entre tus compañeros del grupo de trabajo, se desarrolla en un ambiente de apoyo y colaboración, cuando sea necesario	,681
7.-Tu persona, se siente complacido realizando acciones en beneficio de la Institución Educativa.	,726

Fuente: Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Estadígrafo SPSS v.20

**Tabla 03.** Comunalidad de la segunda dimensión de la variable 2: Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado

	Extracción
8.- Usted y sus colegas realizan trabajos productivos a favor de su Institución Educativa.	,523
9.- La labor de los docentes es reconocida plenamente por los directivos de su Institución Educativa.	,397
10.- El cuerpo directivo, generalmente dan a conocer los logros, beneficios, dificultades y proyectos que tiene su Institución Educativa.	,600
11.- Los directivos exigen a sus docentes a capacitarse permanentemente en cuanto a manejo de estrategias en el proceso enseñanza aprendizaje.	,508
12.- Los docentes son supervisados por los directivos en cuanto al desempeño y cumplimiento de sus funciones.	,662
13.- Los directivos se preocupan que la labor de los docentes se orienten hacia el logro de los objetivos de la Institución Educativa.	,735
14.- Los directivos muestran preocupación por el personal de la Institución, apoyándolos capacitándolos para que mejoren su desempeño.	,589
15.- La comunicación fluida en todos los niveles contribuyen en la mejora de la gestión de su Institución Educativa.	,573
16.- Se percibe una actitud cordial entre los docentes y directivos.	,745
17.- Los directivos resuelven los problemas, en lugar de responsabilizarlos a usted, o a sus colegas.	,416
18.- El cuerpo directivo hostiga la labor del docente con permanente supervisión improvisada	,676

Fuente: Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Estadígrafo SPSS v.20

**Tabla 04.** Comunalidad de la tercera dimensión de la variable 2: Orientación hacia la recompensa

	Extracción
19.- Se estimula el esfuerzo, la creatividad de los docentes frente a situaciones adversas, por parte de los directivos.	,815
20.- La toma de decisiones en beneficio de tu Institución, generalmente son acertadas.	,751
21.- El director crea una atmosfera de confianza y apoyo entre los docentes.	,790
22.- Los estímulos o reconocimientos que se dan a los docentes, guarda relación con la labor realizada.	,711
23.- La comunicación es efectiva entre docentes y directivos lo cual hace que se obtengan buenos resultados en la gestión.	,692
24.- Te esfuerzas por lograr tus metas establecidas como docente.	,679
25.- Se le motiva para ser innovador, en el desarrollo de estrategias educativas a favor de su Institución Educativa.	,770
26.- El manejo de los recursos, por los responsable, es transparente	,506

Fuente: Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Estadígrafo SPSS v.20

**Tabla 05.** Comunalidad de la cuarta dimensión de la variable 2: Consideración entusiasmo y apoyo

	Extracción
27.- Cree usted que el nivel de gestión de los directivos, contribuyen en la calidad de la Institución Educativa.	,542
28.- Confías en tu capacidad para ejercer cargos más allá de tus funciones.	,670
29.- Asumes retos, para crear e innovar, en el ejercicio de tus labores buscando resultados satisfactorios para usted y tu Institución Educativa.	,510
30.- La Institución Educativa posee una política de estímulos y recompensas por los buenos resultados que obtengan los docentes.	,472
31.- Te sientes a gusto laborando en esta Institución Educativa.	,440
32.- Ante un problema relevante, usted propicias el consenso entre directivos y docentes.	,423
33.-Se le da la oportunidad para ejercer algún cargo en la cual usted estaría a gusto.	,543

Fuente: Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Estadígrafo SPSS v.20

**Tabla 06.** Comunalidad de la quinta dimensión de la variable 2: Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo

	Extracción
34.- Reconoces la capacidad de gestión del director de tu Centro educativo.	,779
35.- Al evaluar su desempeño, siempre se toma en cuenta indicadores que se ajustan a su labor y lo hace objetivamente.	,446
36.- Se identifica con la gestión del director.	,746
37.- Desinteresadamente apoyas tareas que están fuera de tus funciones en favor de tu Institución Educativa.	,697
38.-Se siente cómodo trabajando en equipo.	,537

Fuente: Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Estadígrafo SPSS v.20

## ANEXO 08

**Tabla 01.** Base de datos de los resultados de la muestra (población) de la variable1: Trabajo en equipo

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	Total
01	Para la ejecución del plan anual de trabajo en la Institución Educativa, se organiza por equipos de trabajo.	51	12	1	0	64
02	El número de integrantes de tu equipo de trabajo, favorece la ejecución de lo planificado.	27	31	5	1	64
03	Es necesario la presencia de todos los miembros del equipo, para desarrollar lo previsto.	23	28	10	3	64
04	Es viable la coordinación de acciones del equipo de trabajo, con otros que apuntan a los mismos objetivos.	22	32	9	1	64
05	La selección de sus miembros del equipo, lo hacen por las cualidades que respondan a la tarea a ejecutarse.	15	34	12	3	64
06	La competencia de los miembros de tu equipo de trabajo, contribuyen a cumplir las metas previstas.	20	38	5	1	64
07	Los miembros del equipo de trabajo se apoyan mutuamente para cumplir con las metas previstas	18	37	8	1	64
08	Se reconoce, elogia o recompensa los pequeños logros y los grandes éxitos del equipo de trabajo.	8	16	24	16	64
09	Se vive un ambiente de respeto entre el cuerpo directivo y el personal.	14	41	6	3	64
10	El cuerpo directivo, ayuda a mejorar el desempeño de los miembros del equipo a través de la asistencia de capacitación.	2	22	27	13	64
11	Se practica una política de información, en todos los niveles de la Institución educativa, para desarrollar el plan anula de trabajo.	8	33	15	8	64
12	Se aplican criterios e indicadores de evaluación, para medir los resultados que obtienen los miembros del equipo de trabajo.	23	28	10	3	64

Fuente: Base de datos extraídos de la aplicación del instrumento de la variable 1.

**Tabla 01.** (Continuación)

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	Total
13	Los miembros del equipo, hacen uso de un manual que orienta y guía los procesos de la ejecución de las actividades.	6	25	20	13	64
14	Los miembros del equipo, poseen cualidades para asumir facultades, responsabilidades y toma de decisiones relativas a sus tareas.	0	4	43	17	64
15	El liderazgo es compartido y asumido por todo los miembros de tu equipo.	17	33	13	1	64
16	Los integrantes del equipo, hace uso de la tecnología, para procesar la información con efectividad, cuando se toma una decisión del grupo.	22	33	9	0	64
17	Los miembros del equipo de trabajo, desarrolla alguna actividad o experiencia, que fortalezca la cohesión del grupo.	13	24	25	2	64
18	En la reunión de los miembros del equipo, se llega a buenos acuerdos.	10	40	11	3	64
19	Se comparte los desacuerdos, minimizando el riesgo de malos sentimientos del equipo, para dar soluciones innovadoras.	27	30	7	0	64
20	La toma de decisión del equipo, se realiza por consenso de sus miembros, con el compromiso de cumplir con los acuerdos.	27	30	7	0	64
21	Se plantea y practica normas relativas a manejar los conflictos que se presentan dentro del equipo.	15	26	15	8	64
22	Para manejar los desacuerdos, los miembros del equipo conceden valor a distintos puntos de vista y tratan de consensuar, a efectos de facilitar una solución creativa de los problemas.	11	39	14	0	64
23	Se percibe algún tipo de recompensa por la labor que ejerce el equipo de trabajo.	23	28	10	3	64

Fuente: Base de datos extraídos de la aplicación del instrumento de la variable 1.

**Tabla 02.** Base de datos de los resultados de la muestra (población) de la variable 2: Clima organizacional

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	Total
01	Se involucra Usted en la organización de la Institución Educativa, respetando las normas.	37	22	1	1	61
02	Cumples tus funciones con responsabilidad.	43	17	1	0	61
03	Por tu labor excepcional, recibes alguna recompensa la cual te motive a trabajar mejor.	1	7	19	34	61
04	Las relaciones interpersonales con tus colegas, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo de tu trabajo.	13	40	7	1	61
05	Las relaciones interpersonales con tus directivos, genera un ambiente satisfactorio que permite el desarrollo de tu trabajo.	18	35	7	1	61
06	Las relaciones laborales entre tus compañeros del grupo de trabajo, se desarrolla en un ambiente de apoyo y colaboración, cuando sea necesario	12	39	8	2	61
07	Tu persona, se siente complacido realizando acciones en beneficio de la Institución Educativa.	39	18	1	3	61
08	Usted y sus colegas realizan trabajos productivos a favor de su Institución Educativa.	25	29	6	1	61
09	La labor del personal es reconocida plenamente por los directivos de su Institución Educativa.	4	12	29	16	61
10	El cuerpo directivo, generalmente dan a conocer los logros, beneficios, dificultades y proyectos que tiene su Institución Educativa.	7	26	19	9	61

Fuente: Base de datos extraídos de la aplicación del instrumento de la variable 2.



**Tabla 02.** (Continuación)

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	Total
11	Los directivos exigen a su personal a capacitarse permanentemente en cuanto a manejo de estrategias para mejorar su desempeño.	6	19	25	11	61
12	El personal es supervisado por los directivos en cuanto al desempeño y cumplimiento de sus funciones.	12	28	14	7	61
13	Los directivos se preocupan que la labor del personal se orienten hacia el logro de los objetivos de la Institución Educativa.	19	25	11	6	61
14	Los directivos muestran preocupación por el personal de la Institución, apoyándolos capacitándolos para que mejoren su desempeño.	5	12	26	18	61
15	La comunicación fluida en todos los niveles contribuye en la mejora de la gestión de su Institución Educativa.	21	31	9	0	61
16	Se percibe una actitud cordial entre el personal y los directivos.	14	39	8	0	61
17	Los directivos resuelven los problemas, en lugar de responsabilizarlos a usted, o a sus colegas.	7	28	18	8	61
18	El cuerpo directivo hostiga la labor del personal con permanente supervisión improvisada	2	3	26	30	61
19	Se estimula el esfuerzo, la creatividad del personal frente a situaciones adversas, por parte de los directivos.	3	16	23	19	61
20	La toma de decisiones en beneficio de tu Institución, generalmente son acertadas.	8	45	6	2	61
21	El director crea una atmosfera de confianza y apoyo entre el personal.	13	27	17	4	61
22	Los estímulos o reconocimientos que se dan personal, guarda relación con la labor realizada.	3	13	23	22	61
23	La comunicación es efectiva entre el personal y directivos lo cual hace que se obtengan buenos resultados en la gestión.	9	35	16	1	61
24	Te esfuerzas por lograr tus metas establecidas como persona.	41	19	1	0	61

Fuente: Base de datos extraídos de la aplicación del instrumento de la variable 2.

**Tabla 02.** (Continuación)

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	Total
25	Se le motiva para ser innovador, en el desarrollo de estrategias educativas a favor de su Institución Educativa.	7	26	14	14	61
26	El manejo de los recursos, por los responsable, es transparente	5	27	20	9	61
27	Cree usted que el nivel de gestión de los directivos, contribuyen en la calidad de la Institución Educativa.	18	31	10	2	61
28	Confías en tu capacidad para ejercer cargos más allá de tus funciones.	36	25	0	0	61
29	Asumes retos, para crear e innovar, en el ejercicio de tus labores buscando resultados satisfactorios para usted y tu Institución Educativa.	28	31	1	1	61
30	La Institución Educativa posee una política de estímulos y recompensas por los buenos resultados que obtengan el personal.	3	7	22	29	61
31	Te sientes a gusto laborando en esta Institución Educativa.	36	24	1	0	61
32	Ante un problema relevante, usted propicias el consenso entre directivos y el personal.	13	34	11	3	61
33	Se le da la oportunidad para ejercer algún cargo en la cual usted estaría a gusto.	13	22	18	8	61
34	Reconoces la capacidad de gestión del director de tu Centro educativo.	22	24	13	2	61
35	Al evaluar su desempeño, siempre se toma en cuenta indicadores que se ajustan a su labor y lo hace objetivamente.	21	27	8	5	61
36	Se identifica con la gestión del director.	18	30	9	4	61
37	Desinteresadamente apoyas tareas que están fuera de tus funciones en favor de tu Institución Educativa.	35	20	6	0	61
38	Se siente cómodo trabajando en equipo.	34	27	0	0	61

Fuente: Base de datos extraídos de la aplicación del instrumento de la variable 2.