

**INTEGRACIÓN LABORAL Y EQUIPOS DE TRABAJO
MOTIVADOR EN EL PERSONAL DOCENTE DEL LICEO
BOLIVARIANO “CREACIÓN” DE SAN CARLOS, ESTADO
COJEDES**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**INTEGRACIÓN LABORAL Y EQUIPOS DE TRABAJO MOTIVADOR EN EL
PERSONAL DOCENTE DEL LICEO BOLIVARIANO "CREACIÓN" DE SAN
CARLOS, ESTADO COJEDES**

Autor: Lcda. Milagro Lozada
Tutor (a): Msc. Carol Pérez

Valencia, Julio de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**INTEGRACIÓN LABORAL Y EQUIPOS DE TRABAJO MOTIVADOR EN EL
PERSONAL DOCENTE DEL LICEO BOLIVARIANO "CREACIÓN" DE SAN
CARLOS, ESTADO COJEDES**

Autor: Lcda. Milagro Lozada

Tutor (a): Msc. Carol Pérez

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, Julio de 2013



MAESTRÍA



ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en la Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **INTEGRACIÓN LABORAL Y EQUIPOS DE TRABAJO MOTIVADOR EN EL PERSONAL DOCENTE DEL LICEO BOLIVARIANO "CREACIÓN" DE SAN CARLOS, ESTADO COJEDES**, elaborado bajo la línea de investigación: *Procesos Gerenciales*, presentado por la ciudadana **Milagro Lozada**, titular de la cédula de identidad N° **10.994.501**, elaborado bajo la dirección de la tutora Prof. **Carol Pérez**, cédula de identidad N° **10.994.501**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintisiete (27) días del mes de Julio de dos mil doce.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en
Gerencia Avanzada en la Educación

Por Lisbeth Castillo
Prof. Carmen O. Pérez
Coordinadora del Programa



Jennifer 2012-07-27
Archivo Acta de Aprobación

... *La Universidad Efectiva*

AVAL DEL TUTOR

Dando, cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe CAROL PÉREZ, titular de la cédula de identidad N° V-10.990.387, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **INTEGRACIÓN LABORAL Y EQUIPOS DE TRABAJO MOTIVADOR EN EL PERSONAL DOCENTE DEL LICEO BOLIVARIANO “CREACIÓN” DE SAN CARLOS, ESTADO COJEDES**, presentado por la ciudadana: **MILAGRO COROMOTO LOZADA QUINTERO**, titular de la Cedula de Identidad N° V – **10.994.501**, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, mes de Julio del año dos mil trece.

Msc. Carol Pérez

C.I. 10.990.387

AUTORIZACIÓN DE TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **CAROL PÉREZ**, titular de la Cédula de Identidad N°. **V – 10.990.387**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Maestría titulado: **INTEGRACIÓN LABORAL Y EQUIPOS DE TRABAJO MOTIVADOR EN EL PERSONAL DOCENTE DEL LICEO BOLIVARIANO “CREACIÓN” DE SAN CARLOS, ESTADO COJEDES**, presentado por la ciudadana: **MILAGRO COROMOTO LOZADA QUINTERO**, titular de la Cedula de Identidad N° **V – 10.994.501**, para optar al título Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se le designe.

En la ciudad, mes de Julio del año dos mil trece.

Msc. Carol Pérez

C.I. 10.990.387



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Lozada Q. Milagro C.

Cédula de Identidad: V.- 10.994.501

Tutora: Msc. Carol Pérez

Cédula de Identidad: V.- 10.990.387

Correo Electrónico del Participante: lozadamilagro@gmail.com
lozadamilagro@hotmail.com

Título Tentativo del Trabajo: INTEGRACIÓN LABORAL Y EQUIPOS DE TRABAJO MOTIVADOR EN EL PERSONAL DOCENTE DEL LICEO BOLIVARIANO “CREACIÓN” DE SAN CARLOS, ESTADO COJEDES.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
01	15/02/12	5:00 pm	Selección de problemática, planteamiento del problema	Profundizar selección de la temática
02	20/03/12	5:00 pm	Planteamiento del Problema, objetivos de la investigación	Abordaje de la situación problemática
03	15/04/12	5:00 pm	Justificación y delimitación	Revisión y mejoras
04	20/05/12	5:00 pm	Capítulo I	Revisión
05	18/06/12	5:00 pm	Marco teórico, bases teóricas, sustentos para la investigación	Selección de los escenarios de abordaje teórico
06	18/07/12	5:00 pm	Tabla de especificaciones Marco metodológico	Discusión y revisión de la metodología empleada
07	25/07/12	5:00 pm	Revisión final del proyecto	Aprobado para entregar
08	15/08/12	5:00 pm	Construcción del instrumento Bases teóricas	Revisión y correcciones
09	15/09/12	5:00 pm	Tabla de especificaciones y cuestionario	Revisión

10	30/10/12	5:00 pm	Prueba piloto Confiabilidad y validez	Revisión
11	15/11/12	5:00 pm	Capítulo I, II y III	Revisión y Mejoras
12	20/01/13	5:00 pm	Análisis e interpretación de resultados	Revisión y mejoras
13	18/02/13	5:00 pm	Capítulo IV Conclusiones y recomendaciones	Revisión y mejoras
14	15/03/13	5:00 pm	Revisión completa de la investigación	Aprobada para entregar

Título Definitivo: INTEGRACIÓN LABORAL Y EQUIPOS DE TRABAJO MOTIVADOR EN EL PERSONAL DOCENTE DEL LICEO BOLIVARIANO “CREACIÓN” DE SAN CARLOS, ESTADO COJEDES.

Comentarios Finales acerca de la Investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado arriba mencionado.

Msc. Carol Pérez

C.I. 10.990.387

Lozada Q. Milagro C.

C.I. 10.994.501

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de maestría primeramente a mi **Dios** por haberme dotado de paciencia, fuerza y amor para culminarlo con éxito.

A mi Hijo, **Juan Carlos** y mi nieto, **Jhoan Jesús**; sustentos auténticos de mi vida, obras maravillosas que Dios me regaló para demostrarme que existe el amor incondicional e impulsarme a alcanzar el éxito.

A mis padres, **Damasia y Pastor**, por su apoyo incondicional, por levantarme cada vez que he caído, pasando por alto mis debilidades y demostrarme que todo tiene solución.

A mi esposo, **Juan** por estar siempre a mi lado y por brindarme la oportunidad de seguir esta meta y ayudarme en todo momento.

A mi tutora **Carol Pérez**, por su dedicación, empeño y estímulo a cada momento.

A amiga **Thais Piamo** por su ayuda incondicional en la realización de mi tesis.

A todos los profesores de esta casa de estudio por brindarme las herramientas necesarias.

A todos aquellas personas que hicieron posible la culminación de esta meta.

AGRADECIMIENTO

A **Dios Todopoderoso**, que con su gran poder divino como padre del universo, ilumino mi mente y camino para culminar una meta mas trazada en mi vida.

A la **Universidad de Carabobo**, nuestra alma mater por haberme permitido recibir los frutos de su enseñanza, a través de los diferentes profesores que allí laboran.

Al **Liceo Creación**, por haberme permitido realizar esta investigación dentro institución.

A mi tutora **Carol Pérez**, por haberme orientado en esta etapa en la cual encontré una profesional y una amiga.

A mis amigas **Thais, Adriana, Cristina, Darynés**, por recibir siempre su apoyo para seguir adelante.

A todos mis profesores por el aporte tan importante para lograr mí meta.

A la Profesora **Ana M. López**, por ser la guía el desarrollo del trabajo de investigación.

Mi agradecimiento a todas aquellas personas que aún cuando no aparezcan sus nombres aquí pido a dios los colme de bendiciones.

Muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
DEDICATORIA.....	xiii
AGRADECIMIENTO.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Justificación de la Investigación.....	7
II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	16
Teorías fundamentales.....	31
Bases Legales.....	34
III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	39
Población y Muestra.....	40
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	40
Validez.....	40
Confiabilidad.....	41
Análisis e Interpretación de los Datos.....	42
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	43

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXOS	
A. Instrumento de Recolección de Datos en Trabajo de Grado.....	70
B. Validación del Instrumento.....	73
C. Coeficiente Alfa de Cronbach.....	80
D. Matriz de Datos.....	82

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1) Tabla de Operacionalización de Variables.....	38
2) Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Integración Indicadores Participación y Ambiente Interno.....	44
3) Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Roles Gerenciales Indicadores Toma de Decisiones, Autocontrol, Planificación, Organización, Dirección, Ejecución y Control.....	47
4) Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Relaciones Interpersonales Recíprocas Indicadores Manejo de Conflictos y Flujo Comunicacional.....	51
5) Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Trabajo en Equipo Indicadores Valores, Respeto y Compañerismo.....	53
6) Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Tendencias Motivacionales Indicadores Valoración del desempeño, Obtención de Metas, Cooperación y Capacitación.....	56
7) Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Barreras Organizacionales Indicadores Satisfacción Laboral e Identidad.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PP.
1) Distribución de Porcentajes de la Dimensión Integración.....	44
2) Distribución de Porcentajes de la Dimensión Roles Gerenciales.....	48
3) Distribución de Porcentajes de la Dimensión Relaciones Interpersonales Recíprocas.....	51
4) Distribución de Porcentajes de la Dimensión Trabajo en Equipo.....	54
5) Distribución de Porcentajes de la Dimensión Tendencias Motivacionales....	57
6) Distribución de Porcentajes de la Dimensión Barreras Organizacionales.....	60



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**INTEGRACIÓN LABORAL Y EQUIPOS DE TRABAJO MOTIVADOR EN EL
 PERSONAL DOCENTE DEL LICEO BOLIVARIANO “CREACIÓN SAN
 CARLOS”, ESTADO COJEDES**

AUTOR(A): Lcda. Lozada Milagro
TUTOR (A): Msc. Carol Pérez
AÑO: Julio 2013

RESUMEN

Actualmente, la educación enfrenta constantes desafíos que estimulan cambios entre los miembros de una organización educativa, hacia la integración y el trabajo en equipo. De esta manera, surge el propósito fundamental de esta investigación, el cual tiene como objetivo principal analizar la integración laboral y los equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes. El presente estudio, se fundamentó en las teorías Motivacional de Wertheimer y de las Relaciones Humanas. La metodología estuvo enmarcada en un estudio de tipo descriptivo con un diseño transaccional no experimental de campo. De acuerdo a las características y tamaño del ámbito de estudio se tomó una muestra de 17 docentes. El instrumento para recabar la información fue el cuestionario de 24 ítems con una escala de medida tipo Likert con tres alternativas de respuestas. El mismo se sometió a los criterios de validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach. El cual dio como resultado, 0,97. Los datos se tabularon representándolos en tablas y gráficos estadísticos. Las conclusiones permiten percibir que existe la necesidad de estimular cambios organizacionales hacia la integración y el trabajo en equipo así como la motivación laboral a través de la valoración del desempeño y toma de decisiones consensuadas, por lo que se recomienda desarrollar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales que permita desarrollar equipos de trabajo con visión de logro.

Descriptor: Integración, Motivación, Trabajo en Equipo
Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**LABOR INTEGRATION AND MOTIVATIONAL WORK TEAMS IN THE
HIGH SCHOOL TEACHERS BOLIVARIANO "BUILDING SAN CARLOS"
COJEDES**

AUTHOR(A): Atty. Lozada Milagro

TUTOR (A): Msc. Carol Pérez

YEAR: July, 2013

ABSTRACT

Currently, education faces constant challenges that stimulate changes among members of an educational organization to integration and teamwork. Thus arises the fundamental purpose of this research, which aims to analyze the main labor integration and motivating working teams in the Bolivarian High School Teachers "Creation" of San Carlos, Cojedes State. This study was based on motivational theories Wertheimer and Human Relations. The methodology was framed in a descriptive study with an experimental design Transactional field. According to the characteristics and size of the area of study, a sample of 17 teachers. The instrument for collecting data was a questionnaire 24 items a Likert scale of measurement with three alternative answers. The same was submitted to validity criteria using expert judgment and reliability through Cronbach alpha coefficient. Which resulted, 0.97. Data were tabulated by representing statistical tables and charts. The conclusions perceived that there is a need to stimulate organizational changes towards integration and teamwork and work motivation through performance appraisal and consensus decision-making, so it is recommended to develop strategies to improve relationships allowing the development teams to achieve vision.

Descriptors: Integration, Motivation, Teamwork

Research Line: Management Processes.

INTRODUCCIÓN

La educación es un proceso dinámico que se da entre las personas, y que permite compartir lo que sabe con otros; así se va construyendo un país donde existan valores, sentidos de pertenencia o amor por lo que se hace y se aprende cada día más. Es por ello, que cuando el gerente educativo se compromete directamente con las instituciones pueden observar, vivenciar y solventar todo lo que ocurre en ella, tomando en cuenta el trabajo efectivo como un proyecto de grupo, ser un mediador para solucionar un problema, desarrollar una buena reputación con sus colegas y manejar exitosamente un equipo de trabajo, como aspectos más importantes de su gerencia.

Actualmente, en las organizaciones educativas, surge la necesidad de generar cambios conductuales en el personal docente, los cuales deben ser promovidos por el gerente educativo, motor fundamental en el desarrollo de equipos eficaces que logren motivarse a trabajar en grupo, optimizando su rendimiento y uniendo esfuerzos en pro del cumplimiento de la misión establecida. Ante esta realidad, es necesario continuar profundizando la integración y motivación laboral en las instituciones, para formar equipos de trabajo y su relación con la gerencia educativa, elementos fundamentales que motivaron a la realización de este trabajo, donde se analizará la integración laboral y los equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes, ya que no hay una buena relación interpersonal entre los miembros de la institución y por ende, no hay integración de equipo que motive a los docentes a gestionar soluciones de las distintas problemáticas educativas que se presentan en esta institución.

A partir de lo anterior, este estudio ofrece aportes que fortalece la gestión educativa, evidenciando la importancia de establecer un ambiente armonioso y motivado para lograr la eficacia en equipos de trabajo, ya que cuando no hay integración laboral entre el personal de un institución, las necesidades propias del quehacer educativo que inciden en todo el proceso administrativo de dicha

organización, trae como consecuencia soluciones a destiempo, baja productividad y desmotivación general.

En tal sentido, la investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se encuentra el planteamiento del problema describiendo detalladamente la situación de estudio, de igual modo se presenta el objetivo general y los objetivos específicos. Así mismo, justifica el estudio que se realiza, describiendo la relevancia del mismo y las delimitaciones

Luego, en el capítulo II, se presenta los antecedentes de la investigación, integrado por enfoques producto de la literatura revisada; también se encuentran las bases legales.

Posteriormente, el capítulo III, ofrece el marco metodológico donde se describe el tipo de investigación, la población y muestra objeto de estudio, las técnicas e instrumentos, así como, la validez y confiabilidad de los mismos.

Seguidamente, en el capítulo IV se da el análisis de los resultados obtenido con observaciones puntuales relacionadas con la investigación. Así como las conclusiones y recomendaciones que dan respuesta a los objetivos de la investigación.

Y finalmente, se presenta las bibliografías consultadas que hacen referencia a los textos utilizados como apoyo y los anexos que corresponden a diversas fases de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los nuevos paradigmas en el campo de la gerencia, conducen a mayor competitividad, productividad, efectividad, excelencia, calidad total y desarrollo organizacional, entre otros; por lo cual, las organizaciones han tenido que adoptar cambios progresivos que fomenten y cultiven un ambiente armónico, donde se logre viabilizar la actividades que se realizan, a través de la integración como un proceso dinámico que incluye la participación de todos sus miembros, basándose en la igualdad. Esta integración exige comprender e involucrarse con otras personas para que se estimulen mutuamente, a través de elementos comunicativos que los guíen hacia el logro de los objetivos institucionales.

Por consiguiente, le demanda a la organización un sin número de tareas, que al ser obviadas por los gerentes, superan la capacidad individual de las personas que lo conforman. Por lo tanto, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar el trabajo en equipo como una alternativa efectiva para alcanzar resultados que vayan más allá de los que individualmente se puede producir. Para formar un equipo, es necesario que exista un propósito compartido entre todos sus miembros, con el cual se sientan comprometidos, donde se tracen planes de acción, se definan los roles, y sean responsables de los resultados del desempeño en conjunto y no por separado.

Visto de este modo, significa que las relaciones interpersonales constituyen un aspecto básico en la vida, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos, sino como un fin en sí mismo, dado que a través de ellas se intercambian formas de sentir o de ver diversas situaciones cotidianas, y compartir

necesidades, intereses y afectos. A lo largo de la vida, las personas establecen numerosas relaciones, a nivel familiar, de amistad o con compañeros de trabajo, y es allí precisamente donde reside la gran riqueza de las relaciones interpersonales, ya que al estar en contacto con otros, en los grupos se intercambian nuevas experiencias y se construyen conocimientos comunes.

Por consiguiente, los equipos de trabajo reúnen una gran diversidad de disciplinas profesionales y metodologías de trabajos, las cuáles son dirigidas por un personal, y como individuos, representan la reunión de una complejidad de criterios, basados en las experiencias y conocimientos de cada uno de ellos. Estas reuniones generan diferentes tendencias de comportamiento, desarrollo profesional y social, y que en su momento crean situaciones de tensión, incomodidad, lucha de tendencias o más exactamente, lucha de poderes. Además, el proceso es un continuo; nunca termina de integrarse el grupo. En un sentido estricto, no hay grupos integrados, sino grupos suficientemente integrados; esto es, comunidades humanas con las rutinas de eficiencia indispensables, que celebran y gozan los triunfos que merecen celebrarse, con la disciplina necesaria, con una mística suficientemente fuerte, corriendo los riesgos necesarios, y anhelando servir de acuerdo a la nobleza del fin que se persigue.

Así mismo, cuando una gerencia logra cohesión de equipo e integridad, demuestra que su liderazgo es efectivo, sin desperdicio de energía, talento, capital humano y utilizando el potencial de cada miembro del equipo, aprovechando el alcance y ventajas que la motivación genera; esto es una gerencia bien consolidada. Trabajar en equipo, es algo difícil de lograr, por lo que pudiese afectar la obtención del éxito deseado. Esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas. Los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo son: participación, habilidades directivas y liderazgo, espíritu de equipo, comunicación y el establecimiento de metas.

Actualmente, el gerente debe poseer capacidad de diálogo y comprensión crítica, estableciendo una buena comunicación con todos los miembros de su personal, además de saber transformar el entorno y buscar la raíz de los problemas personales y sociales de su institución, a fin de aportar las soluciones correspondientes, pues, uno de sus roles es el ser transformador; debe lidiar con todas las actitudes y aptitudes de su personal, así como, utilizar estrategias en ambientes adversos. Ante esta percepción, es necesario que el ambiente laboral mantenga un franco equilibrio y armonía, que beneficie al individuo y al colectivo, y a la organización a la que pertenece.

Es decir, el ambiente organizacional de una institución educativa determina en gran medida la actitud del docente para alcanzar los fines establecidos, al tiempo que su conducta y hábitos en cuanto a las responsabilidades asignadas dentro de la institución, generan estados de tranquilidad y armonía con sus compañeros, al tomar en cuenta que la labor desempeñada llegará con efectividad a los alumnos. Conforme a esto, Robbins (2004), señala que “una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias” (p. 72).

En este sentido, las organizaciones educativas en Venezuela están tratando de impulsar nuevos modelos de organización, haciendo hincapié en el trabajo en equipos gerenciales, donde el director educativo desarrolle estrategias que generen mejoras en las coordinaciones, confianza y desarrollo armónico de relaciones interpersonales en el cumplimiento de las metas a través de su desempeño. Así mismo, los miembros de un equipo deben tener una meta compartida, que sólo se podrá lograr si se comunican y colaboran entre sí, operando en un contexto interno y externo alineados con la misión y la visión de la organización; allí la selección de los integrantes juegan un papel fundamental, ya que cada uno de ellos debe buscar áreas de entendimiento común que les permitan aceptar sus diferencias con mayor facilidad.

Sin embargo, en el caso del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes, el ambiente laboral que se vive día a día difiere de lo antes expuesto,

ya que no existe una satisfacción o verdadera motivación personal; no hay una buena relación interpersonal entre los miembros de la institución y por ende, no hay integración de equipo que motive a los docentes a gestionar soluciones de las distintas problemáticas educativas que se presentan en esta institución. Muchos docentes no se sienten capaces de lograr buenos resultados, y lo exteriorizan con frases usuales, tales como: “yo lo hago mejor solo”, “deja que tal persona lo haga”, entre otras. Esto no genera cambios que propicien un verdadero trabajo en equipo, que además contribuya al beneficio de la calidad educativa.

Aún cuando, el director de la institución utiliza diferentes métodos y estrategias para la integración, el personal docente se ha sectorizado por las diferentes coordinaciones que existe desde hace 8 años, mostrando poca comunicación y convivencia entre sí. En ocasiones se observa que los docentes sólo se saludan salvo que tenga amistad y en cuanto a la parte laboral se limitan a hacer su trabajo docente, no buscan la manera de reunirse, de comparar, compartir ideas y estilos de vida. Además, existe un alto ausentismo laboral, bien sea por reposos, impuntualidad o incomodidad respecto al ambiente de trabajo. Esto acarrea la desmotivación general, la falta de compromiso y pertenencia, no sólo del personal docente sino también del alumnado que día a día ven esta situación.

Por consiguiente, esto supone un gran reto gerencial para el director del plantel, quien necesita satisfacer las necesidades laborales básicas del personal, aumentar su motivación hacia la integración de equipos, favoreciendo la comunicación y la toma de decisiones entre los mismos. Esto conlleva a analizar en esta institución la integración laboral del personal docente, para que se organicen grupos de trabajo más participativos.

Ante esta problemática de integración y trabajo en equipo en los docentes, que sean motivadores para la resolución de conflictos de la convivencia cotidiana y el logro de objetivos en la institución objeto de estudio, cabe plantearse las interrogantes siguientes: ¿Cómo será la integración que asumen los docentes cuando están llamados a trabajar en equipo para el desempeño eficiente de sus tareas y funciones inherentes

al cargo?, ¿De qué manera los docentes se motivan a realizar sus actividades conformándose en equipos de trabajo?, ¿Cómo es el liderazgo del personal directivo y su influencia para motivar la integración y los equipos de trabajo en el personal docente de la institución?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la integración laboral y los equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los elementos que caracterizan la integración laboral en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes.

Identificar los equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes.

Describir la relación teórica existente entre la integración laboral y los equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes

Justificación

El hombre no es un ser aislado, por el contrario, vive en continua y permanente interacción con sus semejantes, ya que es un ser social. Por lo tanto, los

seres humanos en su quehacer diario, ejercen influencias mutuas en sus interrelaciones, y en virtud de las limitaciones individuales, necesitan cooperar unos con otros. Dentro del proceso educativo se requiere un equipo gerencial que promueva la integración del personal docente como una forma de lograr, su participación en el proceso educativo y mejorar así la calidad de la enseñanza. Igualmente, corresponde al gerente educativo promover en las instituciones educativas una metodología de trabajo basado en la calidad humana, donde exista una interacción permanente entre sus miembros, con miras a desarrollar una efectiva comunicación y satisfacer a su vez sus intereses y necesidades.

Por ello, el objetivo de esta investigación es analizar la integración laboral y los equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes. Para ello, se efectuó una revisión de varios autores significativos, tanto en el área de administración, educación como de la gerencia; y de esta manera, crear conciencia en el personal docente de la institución en estudio, que les permita romper con los viejos paradigma y concepciones de gestión existente, elevando su motivación y participación en la toma de decisiones y resolución de problemáticas a través de la integración y la conformación de equipos de trabajo.

En tal sentido, tiene relevancia institucional porque permite fomentar la integración grupal y las relaciones interpersonales, así como la motivación y compromiso laboral entre los miembros que hacen vida en la institución. Sin embargo, es de acotar que el comportamiento de un individuo es producto de la libertad de acción que este posea para interactuar con los demás, sujeto a reglas, roles y dinámicas grupales que son determinantes en el logro de una mayor efectividad de la organización; sesgarles eso a los individuos es desmotivarlos y en consecuencia desperdiciar su potencial y pericia.

Así mismo, pretende ser un aporte en el proceso de la Gerencia Educativa que promueve la competitividad de las instituciones en un entorno más dinámico y planificado, donde se requiere desarrollar una capacidad de aprendizaje significativo

a una velocidad mayor; para así poder aprender a aprender y aprender a desaprender. Bajo esta premisa tiene relevancia académica, ya que ofrece elementos que pueden servir de base a futuros estudios en este ámbito.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

El marco teórico o referencial es definido por Arias (2006) como “el producto de la revisión documental y bibliográfica, que consiste en la recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106). En este caso, los relacionados a organización e integración de equipos de trabajo y motivación.

Al revisar los estudios relacionados con la temática de la investigación, se evidenció la preocupación por analizar la integración y la motivación laboral en instituciones educativas, al igual que la formación de equipos de trabajo que contribuyan a la acción gerencial. Entre las fuentes de información se consideran como relevantes los siguientes trabajos:

A nivel Internacional, se pudo revisar el trabajo de Aritzeta y Ayestarán (2002), quienes realizaron en España una investigación titulada: “Utilidad de los equipos de trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas” cuyo objetivo fue demostrar cómo los equipos de trabajo acrecientan la participación y dan origen a su propia cultura. Se estudiaron 232 trabajadores de una empresa de automoción y se analizaron a través de instrumentos estandarizados las dimensiones: participación, autogestión, interdependencia de objetivos, satisfacción laboral y las conductas cooperativas y competitivas en los equipos de trabajo. En ella se concluyó que la organización en equipos de trabajo incrementa los niveles de las variables estudiadas y facilitan la transformación organizacional hacia un contexto más efectivo e innovador.

Este estudio, se relaciona con la investigación porque en toda organización los equipos de trabajo deben tener una participación activa, que les permita sentirse en un ambiente agradable, que promueva un trabajo competitivo orientado al logro de las

metas propuestas; formando parte fundamental de esos factores que deben ser analizados para alcanzar un comportamiento organizacional efectivo.

A nivel nacional, se puede mencionar el trabajo realizado por Rossell (2012), el cual tuvo como finalidad proponer estrategias gerenciales para el desarrollo de equipos de alto desempeño a nivel de las comisiones coordinadoras de los programas de postgrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Esta indagación se fundamentó en las teorías de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg, teoría de las necesidades de David McClelland, la teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke y la teoría de la Trayectoria a la Meta. La metodología se enmarcó en la modalidad Proyecto Factible, sustentada en un análisis descriptivo y el estudio de campo. La población objeto de estudio y la muestra estuvo constituida por 23 docentes ordinarios. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con cuatro alternativas de respuesta, mismo que respondió a la validez de juicio de expertos. La confiabilidad se determinó con el coeficiente Alfa de Cronbach y dio como resultado 0,89. El análisis se realizó con estadística descriptiva, para cada variable a las que se les calculó las frecuencias absolutas y porcentuales, mediante el análisis de los resultados, se pudo elaborar la Propuesta de Estrategias gerenciales para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño para que las comisiones coordinadoras de postgrado logren dar respuesta oportunas a las exigencias sociales, productos de los cambios del mundo actual. La indagación se ubicó en la línea de investigación procesos gerenciales en educación.

Este trabajo es oportuno para la investigación ya que aporta el interés de formar equipos de trabajo en las organizaciones, obedeciendo a la necesidad de las mismas de ser más competitivas y eficientes.

La investigación realizada por Contreras (2011), titulado “La Cultura del Trabajo en Equipo como Herramienta para la Integración de los Gerentes Educativos de la Unidad Educativa “José Austria” en la Isabelica, Estado Carabobo”, presento un Plan De Acción Centrado En La Cultura Del Trabajo En Equipo Como Herramienta Para La Integración De Los Gerentes Educativos, bajo la modalidad de proyecto factible, siendo la población de 87 docentes y tomando una muestra no probabilística transaccional de 77 docentes; cuyas conclusiones permiten evidenciar debilidades en la comunicación, en la toma de decisiones consensuadas y en la integración de los miembros de la comunidad escolar en el quehacer educativo siendo la propuesta que se plantea una alternativa viable estructurada por acciones estratégicas que incluye actividades de autogestión, extraescolares y comisiones de trabajo.

Esta investigación sirve de apoyo ya que aporta información importante sobre la teoría de la motivación de Maslow y de las necesidades de McClelland. Además de plantear alternativas de integración de grupo a través de actividades extraescolares.

Igualmente, Almonte (2011), realizó una investigación, que tuvo como objetivo determinar el efecto del liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula en la U.E. “Luis Pérez Carreño”, apoyada en las teorías de liderazgo, de comunicación y motivación; en el marco de una investigación descriptiva, con un diseño de campo y de corte transaccional o transversal. Con una población de 23 docentes de aula y auxiliares, son todas las que laboran en dicha institución. Con esta investigación se concluyó que el estilo de liderazgo predominante en el directivo de la institución es el autocrático, lo que mostró gran influencia en la desmotivación laboral de los docentes, por lo cual se sugirió proporcionar apoyo técnico a todos los docentes, incentivar la toma de decisiones a través de talleres y reuniones; así como ofrecer reconocimiento al logro y fomentar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Este trabajo es pertinente con la investigación, ya que proporciona información relevante en cuanto a la influencia que tiene el liderazgo sobre las relaciones interpersonales, la motivación de los docentes y el trabajo consensuado.

Así mismo, el trabajo de Vanegas (2010), que tuvo por objetivo analizar los factores que influyen en la efectividad del desempeño gerencial en los equipos de trabajo del Instituto Educacional “Juan XXIII” de Valencia, Estado Carabobo. Se desarrolla bajo la modalidad de investigación descriptiva. Dicha investigación se sustenta en la teoría de Douglas Mc Gregor sobre el liderazgo, la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades y la de McClelland. La población objeto de estudio estuvo conformada por (03) coordinadores y (50) docentes de Educación Primaria y la muestra por (30) docentes de educación primaria. Para la recolección de datos se aplica como instrumento un cuestionario de preguntas cerradas, el cual se sometió a juicio de expertos para su validación. La confiabilidad se determina mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los datos se tabulan en tablas de frecuencia; se analizan en base a la estadística descriptiva de las variables y los resultados se expresan en gráficos. A través de la investigación se pudo concluir que existen factores determinantes en la efectividad del desempeño gerencial de los equipos de trabajo del I.E. Juan XXIII, por lo que se recomienda desarrollar las relaciones interpersonales, continuar ofreciendo incentivos y recompensas, promover la comunicación descendiente y propiciar encuentros sociales que consoliden los

equipos de trabajo hacia el logro de metas complejas que conduzcan hacia la efectividad de su desempeño.

Esto se considera pertinente, ya que conformar equipos de trabajo no es tarea sencilla; requiere que en las organizaciones educativas, los líderes y colaboradores sientan la necesidad de adquirir competencias y desarrollar capacidades para que la labor pedagógica se lleve a cabo efectivamente, lo que guarda bastante relación con la variable equipos de trabajo motivador.

Es así como se tiene a Velásquez (2008), quién realizó un estudio que tuvo como objeto Proponer estrategias basadas en Competencias para la formación de Equipos de Trabajo de alto Desempeño, dirigidos a los profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Se desarrolló bajo la modalidad de proyecto Factible, con un diseño de campo. La misma se sustentó en las teorías de las Necesidades de David McClelland (1986) y las teorías Administrativas del comportamiento humano. La población objeto de estudio estuvo conformada por 127 profesores ordinarios y la muestra por 56 docentes. El análisis de los datos se realizó en base a la estadística descriptiva de las variables, para ello se utilizó la distribución de frecuencias absolutas y relativas. Presentándose los resultados en cuadros y gráficos. En las conclusiones se diagnosticó ciertas debilidades en el trabajo en equipo, en el liderazgo y en la evaluación del desempeño. Lo que generó la necesidad de diseñar estrategias basadas en dichas competencias para la formación de equipos de trabajo de alto desempeño.

Evidentemente, se relaciona con la investigación, pues plantea la necesidad de la conformación e instauración de una cultura gerencial basada en el trabajo en equipo que genere excelentes resultados expresados en eficacia y eficiencia para la institución que la implemente.

En este mismo sentido, Arias (2008), basó su estudio que lleva por título “Desempeño Gerencial del Director en el Logro de la Integración del Personal Docente en las Escuelas Básicas Estadales del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, para optar al título de Magister en Investigación Educativa, en analizar el desempeño gerencial de los directores de las escuelas básicas estadales, en el logro de la integración del personal docente atendiendo a una necesidad de las organizaciones escolares propias de la complejidad de la sociedad contemporánea. El estudio se fundamenta en las teorías de la Gerencia Participativa de Machado y Smith, la teoría de la Integración de Soto y la teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato. La investigación se realizó bajo la modalidad de un diseño de campo, descriptivo, no experimental,

realizado con una población de 14 directores y 172 maestros. En las conclusiones se pudo observar que no existe una integración de forma permanente del personal directivo con los docentes, que permita mejorar la práctica educativa, así como las relaciones que deben existir entre ambos. Basado en esto se recomendó mejorar el desempeño gerencial realizando actividades que permitan involucrarse más con los docentes y así fortalecer las relaciones interpersonales.

Este estudio es pertinente con la investigación, pues analiza el desempeño gerencial para lograr la integración de los docentes y así mejorar la praxis educativa y fortalecer las relaciones entre los miembros de una institución.

Cabe señalar que Capello (2003), en su trabajo de investigación, diseñó un Plan Estratégico Gerencial basado en el “Coaching dirigido al personal directivo y docente para formar equipos de calidad” en el grupo escolar Mariara del Estado Carabobo. Esta investigación estuvo sustentada por las teorías del comportamiento organizacional, la metodología se enfoca en un proyecto factible apoyado en una metodología de campo y una documental. Su población estuvo conformada por 3 docentes de alta gerencia y una muestra de 35 docentes. Abordando los resultados encontrados, se percibió falta de motivación en los equipos de trabajo para alcanzar las metas propuestas por lo que se consideró oportuno proponer un plan estratégico gerencial basado en el Coaching dirigido al personal directivo y docente para formar de equipos de calidad, lo que implica la formación de equipos de trabajo que partan de una planificación específica que permita orientar al personal docente al logro de los objetivos de la organización tomando en consideración que la planeación es un elemento un elemento fundamental en los equipos de trabajo.

Este trabajo aporta elementos que favorecen en el análisis de la integración laboral y los Equipos de trabajo motivador en el liceo Creación de San Carlos Estado Cojedes.

Es menester también mencionar a Montoya (2002) quién propone la motivación como estrategia para el logro de la eficiencia en el desempeño de los docentes, en su investigación acerca de las Estrategias Motivacionales para el Logro en el Desempeño Laboral de los Docentes de la Escuela Básica “Manuel Alcázar”, Distrito Escolar N° 143, del Estado Carabobo. Para tal fin, realizó una investigación en la modalidad de Proyecto Factible sustentada en él un estudio descriptivo con diseño de campo, para lo cual utilizó la totalidad de la población objeto de estudio, por ser de tipo censal, conformada por sesenta y cuatro (64) docentes pertenecientes a la I y II etapa de Educación Básica. Con la investigación pudo concluir que los docentes

necesitan de los factores extrínsecos e intrínsecos para lograr la eficiencia en su desempeño laboral y aumentar la satisfacción el puesto de trabajo. Del mismo modo, los docentes requieren asumir el trabajo como valor, fomentar actitudes como el cooperativismo, la creatividad, responsabilidad y curiosidad en la práctica educativa, de tal modo que puedan aprender sobre lo aprendido, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a emprender, ya que se pudo evidenciar por los resultados que los docentes muestran preocupación por ampliar sus competencias profesionales.

Es por ello, que el autor señala la motivación como un factor mediador en la eficiencia del desempeño, permitiendo a los gerentes ordenar las relaciones organizacionales, a fin de garantizar la satisfacción y productividad en los equipos de trabajo, lo cual supone un cambio en la conciencia del individuo para solventar y cultivar el cooperativismo, el optimismo y la excelencia.

Haciendo un análisis de los antecedentes se puede concluir como aporte para la presente investigación que los gerentes de una organización educativa deben adaptarse a las nuevas tendencias en gerencia educativa y teorías de la planificación moderna, para mejorar el desempeño laboral de los docentes. Desde esta perspectiva, es importante entrenar al personal para el desarrollo de equipos de trabajo, que les permita mejorar su desempeño, las relaciones interpersonales, desarrollar plenamente su potencial de realización y asumir su gestión desde su dimensión colectiva.

Bases Teóricas

La calidad de la educación requiere de Gerentes altamente capacitados, es decir, gerentes que sean eficaces y eficientes en lo que respecta al proceso de liderar y organizar; en la actualidad se considera a la gerencia como una actividad fundamental de dicho proceso, ya que permite un mayor logro de objetivos propuestos.

Integración

La integración es un proceso mediante el cual las personas se unen a un grupo para formar parte del mismo y participar o cooperar en todos los ámbitos sociales. Es así

como, Lindbergh (citado por Contreras, 2011) define la integración como los procesos por los cuales la ciudadanía antepone el deseo y la capacidad para conducir estrategias institucionales de forma interdependiente, buscando tomar decisiones conjuntas o delegar su proceso de toma de decisiones a otras instancias o personas que posean habilidades para ejecutarlas o conducirlas.

Por otra parte, se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse, constituir un todo, completar en todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo. La integración siempre supone el esfuerzo coordinado, la planeación conjunta y la convivencia pacífica entre los sectores que conforman el grupo (Flores, 2012). Por tanto, es importante integrar a todos los miembros de una institución para formar equipos de trabajo motivadores que impulsen el desarrollo de la organización y permitan la eficiencia y eficacia en el logro de sus metas sin perder su individualidad.

En este mismo orden de ideas; Chiavenato (citado por Almería, 2012), expresa que el grado de productividad depende significativamente de las pautas sociales, es decir, mientras más involucrado socialmente se encuentre el individuo, será mayor su capacidad de trabajo, nivel de participación y competencia ante una situación presentada.

De acuerdo con estos autores, la integración es la consecuencia de la participación de todas esas personas en todos los ámbitos de la sociedad. Para ello, muchos han de recibir apoyo por parte de los demás; potenciando el uso y disfrute de los recursos y fomentando su participación en la vida cultural, social y política. La integración es un proceso dinámico que debe incluir la participación de todos los miembros de la sociedad y debe estar basado en la igualdad, no en la caridad.

Integración Laboral

Es la participación activa de todos los miembros de una organización en el análisis y la solución de los problemas que se presentan en una institución, no debe quedar sólo en su fase declarativa, sino que se procura de una manera efectiva su participación desde el diagnóstico hasta la actuación, para transformar su situación. Se supera así la visión en el ámbito educativo, que responsabiliza solo a los agentes especializados, sino que permite entender que se proyecta como un proceso integrado por todos.

Al respecto Certo (citado por García, 2011) refiere que la integración de un equipo humano requiere de una relación estable y armoniosa, de manera tal, que los miembros o equipos de trabajo cooperen para la realización de las tareas y proyectos institucionales de forma conjunta.

Para lograr integración laboral se requiere de dos elementos claves: la **participación** de todos los involucrados y el **ambiente interno** donde se desenvuelven. En el caso de la participación, se puede entender como el proceso de opinar, colaborar, criticar, decidir, exigir, proponer, trabajar, informar e informarse, pensar, luchar por una institución mejor. Es decir, con la participación se pretende proporcionar recompensas intrínsecas para los empleados como la productividad, la motivación y la satisfacción laboral, lo que implica que sus trabajos sean más interesantes y que tengan más significados. Para Contreras (2011), la participación es un principio básico del quehacer andragógico. Significa la acción y efecto de participar, intervención de los miembros de un grupo en la gestión de este mismo grupo. Por lo que la participación, es la manifestación del deseo de compartir algo con alguien, puede interpretarse como la acción de dar y recibir.

Para lograr resultados efectivos, la participación requiere: madurez, reflexión, actividad crítica y constructiva, interacción, confrontación de ideas y creatividad. Si la persona es aceptada por sus otros compañeros, entonces la praxis educativa se desenvolverá de manera agradable, sincera y armónica, estableciéndose comunicaciones directas, auténticas, orientadas a una actitud de liderazgo compartido donde la vinculación se transforma en una interacción efectiva.

En el caso del **Ambiente Interno**, Lintwin (citado por Contreras, 2011), lo refiere como a todos aquellos elementos que influyen en la organización, siendo estos los incentivos, clima organizacional, liderazgo, el cumplimiento de normas y valores, entre otros. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello ese puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

La Gerencia y sus Roles

La gerencia para Contreras (2006), “es organizar, controlar, coordinar y controlar a trabajadores entrenados y responsables, con el fin que en conjunto realicen una tarea específica” (p. 32). Es de señalar, que mediante ella se determina y se realizan tareas para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular, en busca de un fin común. Entonces, la gerencia debe estar identificada con la visión y la misión de dirigir en forma canalizadora, minimizando la apatía hacia la implementación de ideología de participación e integración, en donde las tareas se logren en conjunto, al facilitar herramientas para la solución de problemas y aprovechando el desempeño de cada uno como apoyo para la práctica docente y demás miembros del contexto educativo.

En este sentido, entre los roles y funciones que debe cumplir los gerentes según Stoner y Freeman (Citado por Vanegas, 2010) en la actualidad se encuentran:

- **Planificar:** es una forma concreta de toma de decisiones que abordan el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones, por lo tanto esta función corresponde la base o primer paso que todo gerente debe propiciar en su equipo, pues esta ofrece directrices del trabajo; es importante considerar que el gerente debe conocer las necesidades de sus miembros para favorecer el ambiente de la planificación.
- **Organizar:** Es un proceso estructurado que busca alcanzar una meta o una serie de metas específicas. La organización debe estar presente en el desarrollo de equipos, ya que representa un orden y estructura en la distribución de las tareas por equipos de trabajo designados por la institución educativa; consiste básicamente en determinar las actividades que se realizarán, quienes las realizarán y de qué forma. Así mismo, intenta crear una estructura organizativa formal que pueda coordinar a sus miembros a los diferentes niveles administrativos.
- **Dirección:** Implica influir, motivar y comunicarse con todos los miembros de la organización; también crear un clima adecuado para poder desarrollar las actividades o tareas emanadas de la dirección, lo cual es fundamental en el desarrollo de equipos que buscan un mismo fin dentro de las instituciones educativas.

- **Ejecutar:** Es poner o desempeñar las tareas emanadas de la planificación, donde cada miembro del equipo cumple una función específica.
- **Control:** Permite asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas, cumpliendo objetivos, además del seguimiento y la disposición a compartir responsabilidades para garantizar el logro de los objetivos.

Así mismo en la gerencia es importante tomar en cuenta la **toma de decisiones**. Por ello, Abdalá (2009) dice que en las organizaciones educativas, las decisiones no son tomadas solamente por los directivos de la institución, sino que en ciertas ocasiones el personal de la misma debe ser partícipe del proceso de toma de decisiones, ya que es conveniente conocer la opinión de los empleados que forman parte de la misma, pues son ellos quienes se verán afectados de manera directa o indirecta, así como también positiva o negativamente de todas las decisiones tomadas en la organización.

La toma de decisiones determina el grado de éxito o fracaso de las personas y las organizaciones, ya que es un proceso que ocurre bajo una serie de condiciones que muchas veces no es compartida por los miembros de la organización.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales son el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas. Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que los derechos de uno terminan cuando comienzan los de los demás, desarrollando el respeto, manteniendo una óptima comunicación y trabajando unidos en pos de un objetivo en común.

Díaz (2006), plantea que las relaciones interpersonales son las que se dan entre los sujetos o personas dentro de una organización, mediante la cual se busca crear un ambiente armónico donde prevalezca el respeto y la confianza además de la ayuda mutua entre los mismos.

En este sentido, una de las facetas con que debe lidiar la organización es con los **conflictos**, ellos son partes del día a día en las organizaciones educativas; así,

Hellriegel y Slocum (2009), plantean que la facilidad o efectividad con la que se pueda manejar el conflicto dependerá de varios factores, como el nivel de importancia que tiene el problema para las personas involucradas y si existe o no un liderazgo fuerte capaz de atacarlo.

Los mismos autores sostienen que el conflicto es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o sus afectados de forma negativa por ella.

Así mismo, Daft y Marcic (2010), señalan varios factores que pueden ocasionar que las personas participen en un conflicto:

Recursos escasos: incluyen dinero, información y suministros, ya que los mismos pueden ser retrasados o reasignados a proyectos más rápidos ocasionando un conflicto de forma inevitable.

Interrupción de la comunicación: una mala comunicación ocasiona percepciones equivocadas y malentendidos de otras personas y equipos

Choques de personalidad: ocurre cuando las personas simplemente no se llevan bien, por diferencias básicas en sus valores o actitudes.

Diferencias en las metas: ocurre cuando los miembros del equipo no tienen una comprensión clara de la meta y su compromiso con ella y con la forma en que sus tareas individuales contribuyen.

La Comunicación

Robbins (2004) plantea que la comunicación en las organizaciones pueden presentarse en tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal. La primera es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva a los empleados. Tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar. La comunicación ascendente es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización. Por último, la comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. En este caso la mayoría de los mensajes tienen como objetivo la integración y coordinación del personal de un mismo nivel.

Flujo comunicativo

Para Mosquera (2004), el acto comunicativo implica la transferencia de información y significado de una persona a otra. Lo que es importante en una organización institucional ya que es la manera como los individuos intercambian sus ideas y unifican criterios, respetando y valorando la opinión de cada persona

En este sentido, Daft y Marcic (2010), nos señalan que los canales de la comunicación, “son los que fluyen dentro de la cadena de mando o dentro de responsabilidad de las tareas definida por la organización.” (p.495). De acuerdo con Daft y Marcic (ob.cit), los tres canales de la comunicación son: descendente, ascendente y horizontal. Las comunicaciones descendentes y ascendentes son las formas primarias de la comunicación utilizadas en empresas más tradicionales, con organización vertical. Sin embargo, en la actualidad muchas de las organizaciones enfatizan la comunicación horizontal, con las personas que continuamente comparten información entre departamentos y niveles.

La **comunicación descendente** para Daft y Marcic (Ob. Cit.). “se refiere a los mensajes y a la información enviada de la alta gerencia hacia los subordinados en una dirección descendente” (p. 495). Algunas de las formas de comunicación descendente más comunes son mediante, discursos, mensajes en los boletines de noticias de la empresa, correo electrónico, panfletos, material en pizarrones de noticias y manuales de políticas y procedimientos. De acuerdo con estos autores, la comunicación descendente agrupa cinco temas:

Implementación de metas y estrategias: Comunicar las nuevas estrategias y metas brinda información acerca de los objetivos específicos y las conductas esperadas.

Instrucciones y justificación del trabajo: Estas instrucciones indican cómo hacer una tarea en específico y cómo este trabajo se relaciona con las demás actividades organizacionales.

Prácticas y procedimientos: Estos mensajes definen las políticas de la organización, las reglas prestaciones y arreglos estructurales.

Retroalimentación del desempeño: Estos mensajes evalúan qué tan bien los individuos y los departamentos hacen su trabajo.

Adoctrinamiento: Estos mensajes están destinados a motivar a los empleados a adoptar la misión y los valores culturales.

Así mismo Daft y Marcic (Ob. Cit.) afirma que, **la comunicación ascendente** “incluye mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos en la jerarquía de la organización” (p. 497). Estos autores, plantean cinco tipos de información ascendente.

Problemas y excepciones. Estos mensajes describen serios problemas y excepciones a un desempeño rutinario, para hacer que los altos directivos estén conscientes de las dificultades.

Sugerencia de mejora. Estos mensajes son ideas para mejorar procedimientos relacionados con las tareas para aumentar localización o la eficiencia.

Informes sobre el desempeño. Estos mensajes contienen informes periódicos que indican a los superiores cómo están trabajando los individuos y los departamentos.

Molestias y disputas. Estos mensajes son quejas de los empleados y conflictos que viajan por la jerarquía para ser escuchados y obtener una posible solución.

Información financiera y contable. Estos mensajes se relacionan con costos, cuentas por cobrar, volumen de ventas, utilidades anticipadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para los altos directivos.

La comunicación ascendente, es por lo tanto, la que mantiene a los gerentes informados respecto a la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos y de la organización en general.

Por último, en la **comunicación horizontal** Daft y Marcic (Ob. Cit.) dicen que “es el intercambio lateral o diagonal de mensaje entre colegas o compañeros de trabajo”. (p. 498). Este tipo de comunicación ocurre o a través de los departamentos. Su propósito no es sólo informar sino también solicitar respaldo y coordinar las actividades. La comunicación horizontal entra en una de tres categorías.

Solución de problemas interdepartamentales. Estos mensajes se dan entre miembros del mismo departamento y se refieren a un logro de tareas.

Coordinación interdepartamentales. Los mensajes interdepartamentales facilitan el cumplimiento de proyectos o tareas conjuntas.

Cambiar las iniciativas y las mejoras. Estos mensajes están diseñados para compartir información entre equipos y departamentos que pueden ayudar a la organización a cambiar, crecer y mejorar.

Trabajo en Equipo

Según Stoner (2004), “un equipo de trabajo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común” (p. 39). Cabe señalar, que ese término refiere al conjunto de personas que se encuentra en interdependencia mutua para el cumplimiento de una meta, comunicándose e interactuando entre sí, de manera continua. Además, a través del trabajo en equipo, se puede obtener, mayor compromiso hacia y por los empleados de la organización, motivación de los mismos, participación e iniciativa vigorosa, eficaz solución de conflictos y una sólida toma de decisiones.

Así mismo, Harvard (2004), alega que los miembros de un equipo de trabajo, dependen de la interacción de los demás para desempeñar su propio trabajo. Se miran y se aconsejan unos a otros para completar su misión y proporcionarse recursos, facilitar preparación, reconocimiento y motivación cuando lo necesiten además de conectarse con el resto de la organización para que la metas u objetivos organizaciones sean alcanzados

Por consiguiente existen patrones de defensa que están profundamente enraizados en el funcionamiento del equipo y deben detectarse para que no atenten con el aprendizaje, al detectarse deben analizarse para que aceleren el proceso. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental del aprendizaje en las organizaciones no es el individuo sino el equipo, de esta manera si los equipos no aprenden la organización no aprende. Es preciso acotar que, Contreras (2011) señala que el trabajo en equipo permite a todos los miembros de una institución a integrarse con sus objetivos y actividades de forma conjunta, así cuando cada uno de los miembros trabaja armónicamente con otras personas, se motiva de gran manera, lo cual les permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración; por el contrario si trabajan individualmente, se desmotivan creándoles

un estado de depresión, desinterés, apatía, hasta agresividad e inconformidad con el trabajo que realizan.

En consecuencia, las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito en común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir los roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado.

Valores

Los valores son creencias duraderas, generan un modelo de conducta o estado final, y se puede inferir la actitud en una persona a partir en que esta exprese sus creencias, sentimientos o intenciones de comportamiento, se puede expresar y comprender entonces, el porqué del comportamiento de algunas personas en un determinado entorno social. Para Dalton y otros (2007), el saber tratar con los compañeros de trabajo y apreciar distintas opiniones diferentes a la propia, permite disfrutar de las relaciones humanas para trabajar en equipo y solucionar conflictos interpersonales de manera eficaz.

Los valores, sobre todo los organizacionales, determinan si la organización tendrá éxito; cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos, brinda motivación y reduce conflictos en el sistema.

Entre los valores organizacionales se pueden nombrar: **el respeto** como una virtud, es la justa apreciación de las excelencias morales de una persona y el acatamiento que por tal causa se le hace. El respeto a uno mismo y a los demás exigen proceder de acuerdo con la condición y dignidad de la persona humana. **La solidaridad**, es el sentimiento que impele a los hombres a prestarse a una ayuda mutua. **La responsabilidad**, significa el estado, cualidad o hecho de ser responsable, es decir, ser legal o éticamente capaz de rendir cuentas o la habilidad para actuar sin guía o autoridad superior, ser capaz de que se confíe o se dependa de él. **El compañerismo**,

es compartir y poder contar con otra persona a pesar de las individualidades. **El sentido de pertenencia**, es lo que distingue al ser humano con respecto a su pensamiento, forma de actuar y vivir, es considerar que pertenece a algo. **La identidad**, se basa a partir de la claridad, coherencia y compromiso que tengan los miembros con relación a la misión y visión institucional. (Robbins, 2009).

La Motivación

Para Weisinger (Citado por Suárez, 2006) una motivación efectiva convence a los miembros de un equipo que está unido en un esfuerzo común para el logro de los objetivos, lo que se traduce en una mejor comunicación y entendimiento entre ellos. Sentirse unidos en un esfuerzo conjunto, contribuye a incrementar la confianza entre los miembros del equipo de que podrán trabajar hacia la visión del líder; sin embargo, ello no es suficiente, ya que los equipos deben tener la seguridad de que recibirán todo el apoyo y recursos necesarios para utilizar sus habilidades al máximo en el logro de los objetivos del grupo.

Los equipos de trabajos deben ser constantemente motivados y recompensados, la adecuada práctica de estas actividades es el gran reto gerencial. Puede ocurrir que lo que los motiva a ellos mismos tengan poco o ningún efecto en sus subordinados, o viceversa. Los líderes que quieran lograr la mayor efectividad de sus colaboradores necesitarán ajustar sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados. Es decir, el gerente, como líder y como organizador, debe ser capaz de estimular y motivar al personal para que asuma eficazmente responsabilidades, y para lograr el desarrollo de las personas compatibilizando los intereses individuales con los organizacionales.

El poder de la motivación está reflejado a través del impulso que refleja un comportamiento; éstos parten desde el interior, producen un comportamiento que refleja una imagen muy acertada de la personalidad. En algunas personas la acción citada es pasiva, en otras activa y dinámica, pero lo cierto es que dependiendo de la situación, del temperamento y carácter, así actúa cada quien. Tal es el caso que la

incidencia en cada comportamiento es el fiel reflejo de motivaciones familiares, sociales y laborales. La labor del Gerente de Recursos Humanos es saber administrar los estímulos emocionales y obtener buenos resultados.

Algunas investigaciones de McClelland (2009), han establecido diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican nuestro temperamento y nuestro carácter. No obstante, se ha observado que las más frecuentes en el medio ambiente laboral son las siguientes:

Motivación por logro: es la necesidad de impulso por sobresalir, de luchar por tener éxito. Agrupa a personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Motivación por afiliación: es la necesidad de deseo, de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Motivación por poder: es la necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen, disfrutan de investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Motivación Laboral

Una diversidad de autores ha tratado de investigar sobre la motivación desde diferentes ángulos del quehacer humano, con particular atención en la Motivación Laboral, entre ellos Muñiz (2006), sostiene que “la motivación en el entorno laboral es aquella que se inicia en las personas con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades”. (p. 34).

Entonces, la motivación impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Si bien la motivación general se refiere a esfuerzo de cualquier meta, en el plano laboral,

se relaciona con el esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales después de haber alcanzado satisfacer sus necesidades individuales. Hoy los empleados buscan mucho más que un sueldo. El nivel de motivación varía entre los individuos e inclusive en el mismo individuo en diferentes momentos, produciendo diversas conductas en el trabajo, lo cual representa una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional.

Por ello, el estudio de la motivación y sus tendencias es de gran importancia, por cuanto permite entender y conocer el comportamiento humano, conllevando a preverlo y controlarlo (Autocontrol y heterocontrol), a través del dominio de las necesidades o motivos que impulsan al comportamiento y de los objetivos o metas que lo dirigen con grandes repercusiones en el ámbito laboral.

En resumen, las tendencias motivacionales son el conjunto de factores que provocan y sustentan la conducta humana en el ambiente laboral como la valoración de su desempeño, la obtención de metas individuales y organizacionales, la cooperación mutua y capacitación continua, sin olvidar que son aspectos cambiantes en el individuo; al irse satisfaciendo uno de los factores, otro pasará a ser el factor dominante de la motivación, y precisamente es a ese estudio al cual debe abocarse la gerencia de cualquier empresa, porque de ello dependerá el resultado positivo en productividad lográndose con un sistema de motivación bien diseñado.

En tal sentido, cuando el personal de una institución está motivado, tiende a cooperar y capacitarse continuamente, de allí que, Harvard (2004), dice que la **cooperación** es el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de trabajo hacia un objetivo compartido, mientras que la **capacitación** es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas, que permiten un mejor desempeño en las labores habituales.

Así mismo, las **barreras organizacionales** son indicadas por Valdez (2012), como aquellos cambios que se conciben en el personal de la organización, interpretando al sujeto desde y para la construcción de su realidad, satisfaciendo sus necesidades laborales y logrando su participación en la solución de problemáticas para que se sienta identificado con la misión y la visión de la organización. Se hace referencia entonces, a la **satisfacción laboral** como un elemento imprescindible en la motivación laboral del personal, ya que para Cuadra y Veloso (2007), “es una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo”. (p.50).

La satisfacción laboral es importante ya que se manifiesta de la siguiente manera: Para las personas como un mecanismo importante de desarrollo personal si se canaliza y utiliza adecuadamente, un elemento de salud y bienestar (enfoque positivo de la salud en el trabajo), una palanca para impulsar la implicación en el proyecto y en la calidad de servicio y como un elemento fundamental en la generación de capital relacionado con la confianza. Y para el equipo de trabajo y los compañeros, una contribución a un clima positivo, potenciación del trabajo en equipo y relaciones basadas en la confianza y en “el medio/largo plazo”.

Locke (Citado por Nuñez y Pabón, 2009), plantea que la satisfacción laboral es el resultado de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, es decir, que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción. Locke llegó a la conclusión de la satisfacción laboral es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas. Así mismo, contribuye a **La identidad**, la cual se basa en la claridad, coherencia y compromiso que tengan los miembros con relación a la misión y visión institucional. (Robbins, 2009).

Teorías Fundamentales

Teoría Motivacional de Wertheimer (citado por Robbins, 2004)

La [motivación](#) es una de las teorías más estudiadas a nivel organizacional, fue en la década de los cincuenta cuando tomo mayor auge el desarrollo de los conceptos motivacionales, ya que a nivel gerencial sirve para explicar el [comportamiento](#) o [interés](#) de un individuo frente al trabajo.

Es importante señalar que la [conducta](#) de un sujeto al realizar una actividad se relaciona íntimamente con el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el entorno o ambiente físico, sus necesidades, sus metas y el crecimiento. En relación a este planteamiento, Robbins (2004) expresa que la [motivación](#): "es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas

organizacionales condicionada por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual." (p. 123)

Por otra parte, una de las variables más determinante en la satisfacción que puede obtener un sujeto al realizar una determinada actividad, es el reconocimiento, estudios realizados a nivel gerencial demuestran que más del 70% de los sujetos encuestados coinciden en dicho planteamiento. De allí que el citado autor señala: "en concordancia con la teoría del reforzamiento recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente de dicho comportamiento, probablemente provoque que éste se repita." (p.75)

Es por ello que entre las funciones del docente como gerente de aula está [la motivación](#), motivar a los alumnos, incentivarlos es una tarea fundamental en el proceso de la enseñanza aprendizaje, por lo tanto es menester que el docente al planificar sus clases involucre estrategias que resulten significativas para el estudiante, tomando en cuenta sus necesidades. La motivación es uno de los factores de mayor importancia que determinan el aprendizaje, es el proceso que subyace energizado al aprendizaje, es un proceso íntimamente ligado a las necesidades e impulsos de la [persona](#); su punto de partida está dentro de la persona, como una fuerza que lleva a la acción. En consecuencia, la motivación en el campo estudiantil está dirigida a facilitar y promover la imitación, la asociación y la repetición del conocimiento.

Teoría de las Relaciones Humanas de Maslow

Esta teoría surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Robbins (ob. cit.) hace referencia al enfoque humanístico de las relaciones humanas, el cual cambió totalmente la manera de concebir la teoría administrativa, destacando que el interés hacia la tarea y la estructura organizacional quedan de un lado para dar paso a las personas que trabajan o participan en las organizaciones. Es decir, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, así como también la preocupación por la organización formal ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. En otras palabras, de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico surge con la *teoría de las relaciones humanas* en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Dicha teoría se centra en la relación y/o interacción entre la gente, la que se puede realizar tanto en el ámbito laboral como en el personal. De hecho, Sánchez (2008) señala que, “algunas empresas, reconociendo el factor humano, han adoptado el enfoque de la persona total, tratando de resaltar las necesidades y metas del individuo, de forma tal que puedan ubicarse bajo una condición de ganar-ganar frente a la competencia, con un elemento clave como lo es las buenas relaciones humanas”. (p.1).

Las relaciones interpersonales o humanas son sumamente importantes en las organizaciones ya que constituyen la clave del éxito de las mismas. Sánchez (ob. cit.) sostiene que “una organización que desde el proceso de reclutamiento y selección de su factor humano tome en cuenta no sólo las habilidades técnicas y conceptuales, sino también las humanas, podrá contar con colaboradores que apliquen de manera efectiva las mismas, logrando así ser más productivos, y que puedan comunicarse mejor con los clientes y entre sí” (p. 1).

En este sentido, en esas organizaciones suele haber menos conflictos, menos errores en los productos o servicios, menos ausentismo, menos rotación de personal, mayor compromiso por la calidad y la productividad y, sobre todo, mejor espíritu de equipo (Sánchez, ob. cit.). Por otra parte, las relaciones humanas ayudan a las empresas a aumentar su eficiencia, a alcanzar con mayor tesón sus metas, además de facilitar su adaptación y/o superación a los cambios existentes en este mundo organizacional tan cambiante.

Teoría del Establecimiento de las Metas de Edwin Locke

La investigación acerca de la teoría de las metas, arrojó hallazgos significativos en relación al efecto que la determinación de las metas, el reto y la retroalimentación tienen en el desempeño. Locke (1976), propuso que: “Las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo, en el sentido de que la meta le dice al empleado lo que tiene que hacer y cuánto tiempo requiere para lograrlo y los resultados de sus estudios apoyan fuertemente lo planteado” (p.69).

Señala además el autor que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que

las metas fáciles y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. Por otra parte, afirma que si los empleados tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus propias metas, tratarán de lograrlas con más ahínco, por la superioridad que implica el trabajo participativo.

Por lo anteriormente expuesto, la teoría del establecimiento de metas sustenta la presente investigación, en el sentido de que la integración de equipos requiere de metas claras como fuente de motivación para mejorar su labor y para planificar las tareas en función de las actividades y del tiempo. Por otra parte, la participación en el establecimiento de las metas anima a los empleados a establecer alianzas con el equipo, favoreciendo el trabajo cooperativo.

Bases Legales

Esta investigación está fundamentada legalmente en las leyes, reglamentos y resoluciones que norman y establecen las directrices y bases del progreso del factor humano, que debe ser considerado por sobre todas las cosas el desarrollo pleno de los derechos sociales como un proceso integral y en las líneas establecidas por los planes de la nación.

En efecto, la motivación son los estímulos que mueven a una persona y todo ser humano tiene en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), la Ley Orgánica del Trabajo (1998) y la Ley Orgánica de Educación (2009), un extenso articulado que establecen los derechos, beneficios y garantías de los que debe gozar un individuo y un empleado. De acuerdo a lo expresado en la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, Título III De Los Derechos Humanos y Garantías y De Los Deberes Capítulo VI De los Derechos Culturales y Educativos

En su **Artículo 102**. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad

nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

En relación con este artículo es función del Estado garantizar la educación como servicio público que respeta todas las corrientes de pensamiento, valorando la participación solidaria y consciente para una transformación social.

Artículo 185 El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

También, existen en la **Ley de Orgánica de Educación** artículos que hacen referencia a la justicia, condiciones, servicios, entre otros; que se les garantiza a los docentes. Se discute sobre los principios y valores rectores de la educación, así:

Artículo 3. La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña. Se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe.

Ciertamente se considera en este artículo que la educación es pluralista, de justicia social y de respeto a los derechos humanos, pero esto no sólo es para las personas que estén en proceso de educación sino también para los que la imparte, ya que es imposible demostrar justicia social si no se ha desarrollado ese sentimiento en el ser que imparte ese valor, cumple entonces una función importante la institución educativa reflejando desde los niveles más altos hasta los estudiantes una igualdad de respeto y justicia para todos los integrantes de la institución. Igualmente, se desarrolla el Estado Docente así:

Artículo 5. El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

Esto quiere decir, que toda institución educativa contará con profesionales expertos en el campo en donde se desarrolle su puesto de trabajo, y es función de la institución dotar de todos los implementos, programas y servicios necesarios a todos los docentes para que estos puedan desenvolverse mejor en su trabajo diario, intrínsecamente se estará motivando

Se puede observar entonces que desde la Constitución de la República hasta los reglamentos tienen como base fundamental el desarrollo personal, psicológico, físico y social de todos los individuos, que laboren en una institución y es deber del Estado y de los patrones el de llevar a cabo dicha función, antes que cualquier objetivo institucional, es decir, se mantiene la obligación de responder a las necesidades básicas del ser humano antes que el trabajo mismo.

Cuadro N° 01 TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Analizar la integración laboral y los equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar los elementos que caracterizan la integración laboral en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes	Integración Laboral	Es el proceso donde las personas de una organización participan activamente en el análisis y solución de problemas que se presentan en una institución u organización relacionándose unos con otros de forma recíproca	Integración	Participación	1 2
				Ambiente Interno	3
			Roles Gerenciales	Toma de Decisiones	4
				Autocontrol	5
				Planificar	6
				Organizar	7
				Dirigir	8
				Ejecutar	9
				Controlar	10
			Relaciones Interpersonales Recíprocas	Manejo de Conflictos	11 12
Flujo Comunicativo	13				
Identificar los equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes Describir la relación teórica existente entre la integración laboral y los equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes	Equipo de trabajo motivador	Es la creación de una cultura de trabajo en la que resalte el valor de la colaboración como motor de la labor docente, donde se motive a las personas a alcanzar en conjunto las metas organizacionales de una institución	Trabajo en Equipo	Valores	14
				Respeto	15
				Compañerismo	16
			Tendencias Motivacionales	Valoración del Desempeño	17
				Obtención de metas	18
				Cooperación	19
				Capacitación	20
			Barreras Organizacionales	Satisfacción Laboral	21 22
				Identidad	23 24

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la presente investigación, contiene un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se aplicaron en el momento de la recolección de los datos requeridos en la investigación presentada, y en el mismo se describe la metodología utilizada para el logro de los objetivos descritos. Todo ello con la finalidad de analizar la integración laboral con equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes.

Tipo y Diseño de la Investigación

Se trata de una investigación descriptiva, ya que busca obtener información de un fenómeno. Así, Hernández (2006), establece que: “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.103). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

En cuanto al diseño de investigación corresponde a las características de un diseño de campo porque estudia los fenómenos según la realidad. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2003), establecen que el diseño de campo “...permite no sólo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones” (p. 111).

De acuerdo a lo expresado por Hernández (Ob. Cit.), esta investigación “es de tipo no experimental, transversal o transaccional, ya que las variables no se manipulan, se observan tal y como se dan en su contexto natural y los datos se recolectan en un solo momento, para de esta manera describir y analizar la incidencia de las variables en un tiempo específico”. (p.205).

Población y muestra

Según Hernández (Ob. Cit.), se entiende por población: “...el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.239).

Asimismo expresa que: “La muestra, es en esencia, un subgrupo de la población” (p.240).

En esta investigación la población está formada por 52 docentes y se toma una muestra aleatoria, al azar de un 30%, que según Ramírez (Citado por Pérez, 2005) “para los estudios sociales al tomar el 30% de la población, se tendría una muestra con nivel elevado de representatividad”. (p. 91), el cual queda conformado por 17 docentes.

Técnicas e Instrumentos

Recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. En la presente investigación el instrumento que se utiliza es un cuestionario (Ver Anexo A), de 24 preguntas cerradas con 3 alternativas de respuesta que son: Siempre, Algunas Veces y Nunca. Y la técnica es la encuesta.

Validez

Tomando como referencia a Hernández (2006): “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.277). Asimismo, el autor define que: “La validez de contenido se refiere al grado en que el instrumento refleja un dominio específico de lo que se mide” (p.278), en el caso de esta investigación, la validez será determinada a través del Juicio de Expertos (Ver Anexo B).

Confiabilidad

Se refiere al grado en el que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes. En este sentido, Hernández (Ob. Cit.), refiere que: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p.277). En la presente investigación, la

confiabilidad se determinará mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, donde sus resultados se especificaron en una matriz de datos. (Ver Anexo C).

En consecuencia, la fórmula que representa al Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K-1}{K} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right)$$

De donde:

α = Coeficiente de Cronbach.

K = Número de ítems del instrumento.

$\sum Si$ = Sumatoria de la varianzas de cada ítems.

$\sum St$ = Sumatoria de las varianzas de los puntajes totales.

1 = Es una Constante

$$\alpha = \frac{24}{24-1} * 1 - \left(\frac{12,29*2}{0,126*2} \right)$$

$$\alpha = 1,043 * 1 - \left(\frac{24,58}{0,25} \right)$$

$$\alpha = 0,97$$

El coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Este procedimiento dio como resultado una consistencia interna de 0,97 que determinó que las preguntas formuladas podían ser comprendidas y respondidas por

los docentes encuestados, ya que a medida que el resultado se aproxima a 1, se puede asegurar que existe una alta confiabilidad del instrumento.

Análisis e Interpretación de los resultados

Una vez que los datos se han agrupado, transferidos a una matriz, guardada en un archivo y se han eliminado los errores, el investigador puede proceder a analizarlos. Dicho análisis se realizará sobre la matriz de datos (Ver Anexo D) utilizando un programa computacional (Excel). En este estudio los datos se tabularán en tablas de frecuencia porcentualmente expresados y se representarán a través de gráficos de barra. Para interpretar los datos se realizó un análisis de similitudes y diferencias, contrastándolas con los documentos referenciales abordados en el desarrollo de la investigación.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Con el propósito de Analizar La Integración Laboral y Equipos De Trabajo Motivador en el Personal Docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes, se contó con la información suministrada por los sujetos muestrales, constituidos por 17 docentes de la tercera etapa de Educación Básica, presentándose la interpretación de acuerdo a un análisis porcentual de los datos arrojados por los ítems que conforman el cuestionario y el basamento teórico que sustenta esta investigación.

Este proceso se realizó a través de la tabulación manual que consistió en el ordenamiento del instrumento y la elaboración de la matriz de datos, donde se registró la información en tablas de frecuencia simple.

Se destacan los resultados de mayor relevancia representados en gráficos estadísticos de acuerdo con las dimensiones e indicadores de las variables en estudio. A continuación se presentan los diferentes gráficos e interpretaciones:

Variable: Integración Laboral

Dimensión: Integración

Indicadores: Participación y Ambiente Interno

Ítem N° 01: La integración laboral es fundamental para el logro de los objetivos propuestos en la institución.

Ítem N° 02: Participa activamente en las labores y tareas organizadas en la institución.

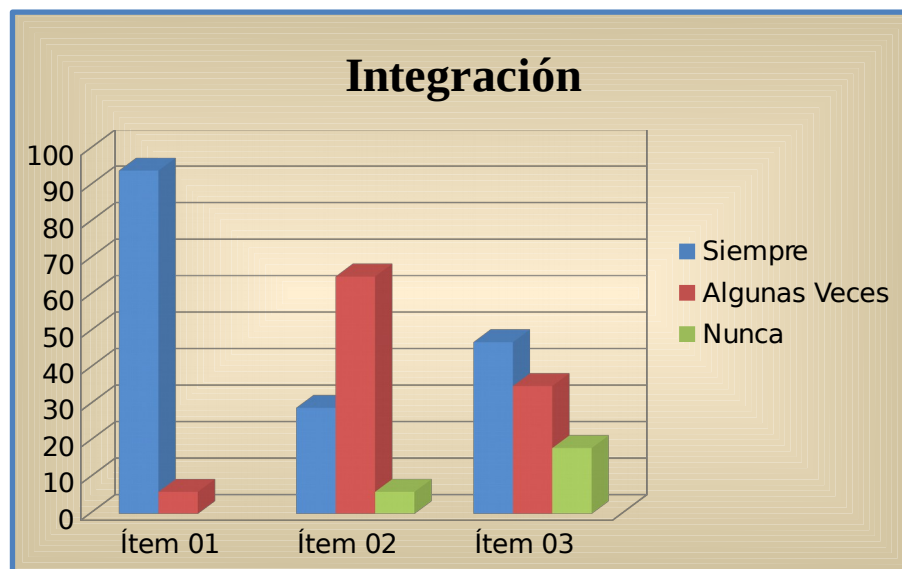
Ítem N° 03: El ambiente interno propicia la interacción y la integración de los docentes

Cuadro N° 02**Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Integración Indicadores Participación y Ambiente Interno.**

N° de Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
1	16	94	1	6	0	0	17
2	5	29	11	65	1	6	17
3	8	47	6	35	3	18	17

Fuente: Lozada Milagro (2012)

En relación a la Dimensión Integración, como resultado de los diecisiete (17) docentes encuestados, se obtuvo que:



Gráficos N° 01 Distribución de porcentajes de la Dimensión Integración.

Interpretación:

En el ítem N° 01, se evidencia que el total de los docentes encuestados, 94 por ciento siempre considera que la integración laboral es fundamental para el logro de los objetivos propuestos en la institución, mientras que 6 por ciento piensa que algunas veces. Al respecto Certo (citado por García, 2011) refiere que la integración de un equipo humano requiere de una relación estable y armoniosa, de manera tal, que los miembros o equipos de trabajo cooperen para la realización de las tareas y proyectos institucionales de forma conjunta.

En relación al ítem N° 02, 65 por ciento participa algunas veces en las labores y tareas organizadas en la institución, mientras que 29 por ciento responde que siempre, por el contrario 6 por ciento manifestaron que nunca participan. Para Contreras (2011), la participación es un principio básico del quehacer andragógico. Significa la acción y efecto de participar, intervención de los miembros de un grupo en la gestión de este mismo grupo. Por lo que la participación es la manifestación del deseo de compartir algo con alguien, puede interpretarse como la acción de dar y recibir.

En este sentido, y de acuerdo a los resultados anteriores, se puede decir que la integración laboral es la participación activa de todos los miembros de una organización en este caso, todos los miembros del Liceo Creación de San Carlos, en el análisis y la solución de los problemas que se presentan en la institución, donde la responsabilidad no queda única y exclusivamente a la directiva sino que es un proceso integrado por la participación de todos, como se puede evidenciar en los resultados de manera constante o casi constante, para cumplir con las labores y tareas organizadas en la misma, ya que es muy poco o nulo el personal docente que no se integra en la búsqueda de soluciones a problemáticas o en el desarrollo de los objetivos propuestos.

Así mismo, en el ítem N° 03, 47 por ciento expresa que el ambiente interno siempre propicia la interacción e integración de los docentes, mientras que 35 por ciento indica que algunas veces, por el contrario 18 por ciento responde que nunca. Según Lintwin (Citado por Contreras, 2011), el Ambiente Interno se refiere a todos

aquellos elementos o fuerzas internas que influyen en la organización, siendo estos los incentivos, clima organizacional, liderazgo, el cumplimiento de normas y valores, entre otros.

Es por ello, que en el liceo Creación de San Carlos existe una población mayoritaria de docentes que se encuentra satisfecho con el ambiente interno de la institución, ya que aseguran que el mismo permite la interacción e integración con sus compañeros de labores, sin embargo también hay docentes que no están de acuerdo con el ambiente que perciben, donde queda de parte de los directivos incentivar y promover espacios para que estos docentes se integren e incorporen a las actividades con sus demás compañeros.

Variable: Integración Laboral

Dimensión: Roles Gerenciales

Indicadores: Toma de Decisiones, Autocontrol, Planificación, Organización Dirección, Ejecución y Control.

Ítem N° 04 La toma de decisiones del gerente educativo es compartida con los docentes.

Ítem N° 05 Existe autocontrol de todas las actividades para que se cumplan los objetivos organizacionales.

Ítem N° 06 Planifican actividades para motivar el trabajo en equipo.

Ítem N° 07 Organizan los equipos para trabajar de manera mancomunada.

Ítem N° 08 La dirección está enfocada hacia la integración de los docentes para alcanzar en conjunto las metas organizacionales.

Ítem N° 09 Ejecutan acciones que permitan llevar el seguimiento del desempeño docente para fortalecer el trabajo en equipo.

Ítem N° 10 Controlan las funciones de los miembros del equipo para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

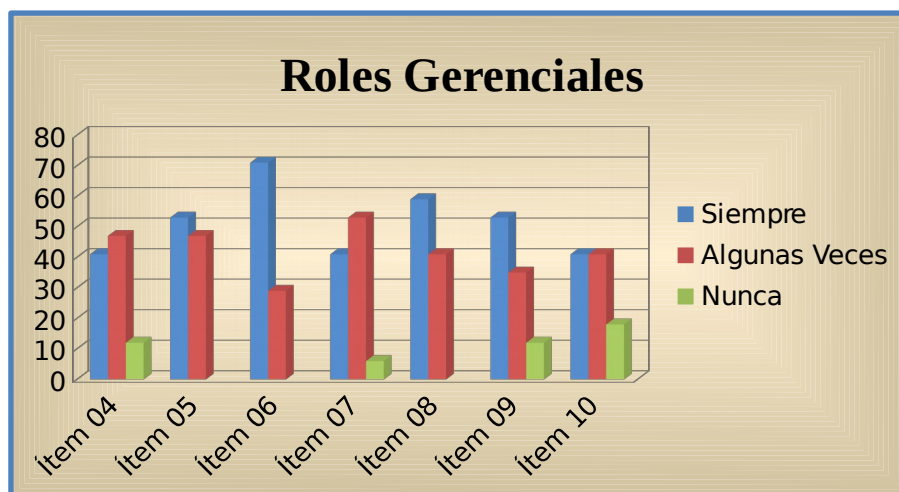
Cuadro N° 03

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Roles Gerenciales Indicadores Toma de decisiones, Autocontrol, Planificación, Organización, Dirección, Ejecución y Control.

N° de Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
4	7	41	8	47	2	12	17
5	9	53	8	47	0	0	17
6	12	71	5	29	0	0	17
7	7	41	9	53	1	6	17
8	10	59	7	41	0	0	17
9	9	53	6	35	2	12	17
10	6	35	8	47	3	18	17

Fuente: Lozada Milagro (2012)

En relación a la Dimensión Integración, como resultado de los diecisiete (17) docentes encuestados, se obtuvo que:



Gráficos N° 02 Distribución de Porcentajes de la Dimensión Roles Gerenciales.

Interpretación:

En el ítem N° 04, se tiene que 47 por ciento respondió que algunas veces los docentes comparte la toma de decisiones del gerente educativo, 41 por ciento manifestó que siempre y 12 por ciento opinó que nunca. Es así como Abdalá (2009) dice que en las organizaciones educativas, las decisiones no son tomadas solamente por los directivos de la institución, sino que en ciertas ocasiones, el personal de la misma debe ser partícipe del proceso de toma de decisiones, ya que es conveniente para la organización conocer la opinión de los empleados que forman parte de la misma, pues son ellos quiénes se verán afectados de manera directa o indirecta, así como también positiva o negativamente de todas las decisiones tomadas.

En cuanto al ítem N° 05, 53 por ciento manifestó que siempre hay autocontrol de las actividades para cumplir con los objetivos organizacionales, mientras que 47 por ciento opinó que algunas veces. Para el diccionario Abdalá (2009), autocontrol se define como la capacidad consciente de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y

relacional. Así es responsabilidad de cada uno de los miembros ser consciente de las actividades y regularlas para que se cumplan de manera efectiva.

En relación al ítem N° 06, se obtuvo que 71 por ciento afirman que siempre se planifican actividades para motivar el trabajo en equipo, mientras que 29 por ciento contradice al grupo anterior, ya que alegan que la planificación de actividades motivacionales sólo se realiza algunas veces. En reflexión de Stoner y Freeman (Citado por Vanegas, 2010), planificar es el primer paso que todo gerente debe propiciar en su equipo, pues esta ofrece directrices de trabajo.

Luego en el ítem N° 07, 53 por ciento reconoce que algunas veces se organizan los equipos para trabajar de manera mancomunada, 41 por ciento pronuncia que siempre, sin embargo 6 por ciento dice que nunca. Stoner y Freeman (Ob. Cit.), puntualizan que la organización debe estar presente en el desarrollo de equipos, ya que representa un orden y estructura en la distribución de las tareas por equipos de trabajo designados por la institución educativa, consiste básicamente en determinar las actividades que se realizarán, quiénes la harán y de qué forma.

Al mismo tiempo, en el ítem N° 08, 59 por ciento concuerda que la dirección siempre está enfocada hacia la integración de los docentes, por otra parte 41 por ciento manifiesta que algunas veces. En la misma idea, Stoner y Freeman (Ob. Cit.), refieren que la dirección crea un clima adecuado para poder desarrollar las actividades, lo cual es fundamental en el desarrollo de un equipo que buscan un mismo fin.

Ahora bien, el ítem N° 09, refleja 53 por ciento de respuesta a la opción siempre se ejecuta acciones que permitan llevar el seguimiento del desempeño docente para fortalecer el trabajo en equipo, igualmente 35 por ciento revela que algunas veces y 12 por ciento expone que nunca. Para Stoner y Freeman (Ob. Cit.), ejecutar implica desempeñar las tareas emanadas de la planificación, donde cada miembro del equipo cumple una función específica.

Respectivamente el ítem N° 10, muestra 47 por ciento que indica algunas veces se controlan las funciones de los miembros del equipo para garantizar el

cumplimiento de los objetivos, mientras que 35 por ciento dice que siempre, por otro lado 18 por ciento responde que nunca. De allí que Stoner y Freeman (Ob. Cit.), sostienen que el control asegura que la actividades se cumplan en un tiempo específico para garantizar el logro de los objetivos.

De acuerdo a lo anteriormente planteado y con los resultados obtenidos en cada ítem, para Contreras (2006) “La gerencia es organizar, controlar, coordinar y controlar a trabajadores entrenados y responsables, con el fin que en conjunto realicen una tarea específica” (p. 32). Entonces, la gerencia debe estar identificada con la visión y la misión de dirigir en forma canalizadora, minimizando la apatía hacia la implementación de ideología de participación e integración, en donde las tareas se logren en conjunto, al facilitar herramientas para la solución de problemas y aprovechando el desempeño de cada uno como apoyo para la práctica docente y demás miembros del contexto educativo.

Desde este enfoque, se puede decir que los roles gerenciales en el Liceo Creación de San Carlos, mayormente se encuentra encaminada hacia el logro de los objetivos propuestos, ya que las acciones que se desarrollan en la institución son valoradas por todas las personas involucradas en la actividades que en ella se cumplen, estableciendo patrones comportamentales consensuados que se articulan con la misión y la visión de la institución. Sin embargo, en las observaciones realizadas se puede acotar que muchas veces los roles (sobre todo los de toma de decisiones, organización y control), no son compartidos por todos los miembros, lo que dificulta el logro de los objetivos organizacionales, ya que muchos docentes no comparten los mismos ideales que se presentan en su ambiente laboral.

Variable: Integración Laboral

Dimensión: Relaciones Interpersonales Recíprocas

Indicadores: Manejo de Conflictos y Flujo Comunicativo.

Ítem N° 11 En el manejo de los conflictos participan todos los miembros de la comunidad escolar.

Ítem N° 12 Las relaciones interpersonales favorecen asociaciones profesionales de forma recíproca donde cada uno se ayuda entre sí.

Ítem N° 13 El flujo comunicacional se desarrolla permitiendo que la información llegue a todos por igual.

Cuadro N° 04

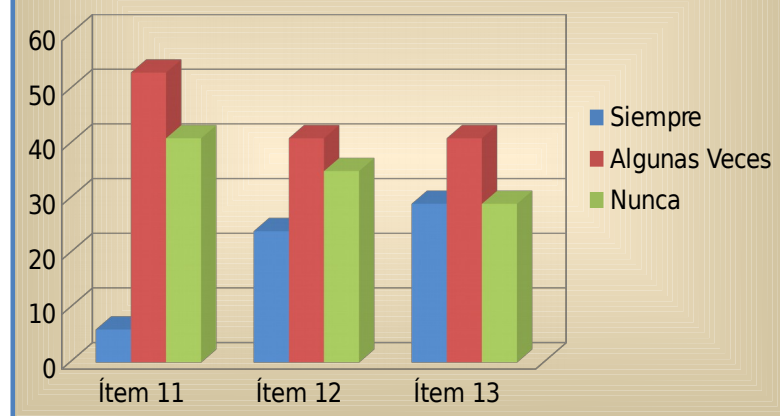
Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Relaciones Interpersonales Recíprocas Indicadores Manejo de Conflictos y Flujo Comunicacional.

N° de Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
11	1	6	9	53	7	41	17
12	4	24	7	41	6	35	17
13	5	29	7	41	5	29	17

Fuente: Lozada Milagro (2012)

En relación a la Dimensión Relaciones Interpersonales Recíprocas, como resultado de los diecisiete (17) docentes encuestados, se obtuvo que:

Relaciones Interpersonales Recíprocas



Gráficos N° 03 Distribución de Porcentajes de la Dimensión Relaciones Interpersonales Recíprocas

Interpretación:

En cuanto al ítem N° 11, se obtuvo que 53 por ciento manifestó que algunas veces en el manejo de conflictos participan todos los miembros de la comunidad escolar, 41 por ciento dice que nunca y 6 por ciento alega que siempre. Se puede decir que los conflictos son partes del día a día en las organizaciones educativas; además, Hellriegel y Slocum (2009) plantean que la facilidad o efectividad con la que se pueda manejar el conflicto dependerá de varios factores, como el nivel de importancia que tiene el problema para las personas involucradas y si existe o no un liderazgo fuerte capaz de atacarlo.

En el ítem N° 12, se tiene que 41 por ciento responde que algunas veces las relaciones interpersonales favorecen la reciprocidad, mientras que 35 por ciento indica que nunca y 24 por ciento asegura que siempre. Para Díaz (2006), las relaciones interpersonales son las que se dan entre los sujetos o personas dentro de una organización, mediante la cual se busca crear un ambiente armónico donde prevalezca el respeto y la confianza, además de la ayuda mutua entre los mismos.

Así mismo, en el ítem N° 13, 41 por ciento reconoce que algunas veces el flujo comunicacional se desarrolla permitiendo que la información llegue a todos por igual, mientras que 29 por ciento de los encuestados concuerdan en responder que siempre o nunca se da el flujo comunicacional. En este sentido, Mosquera (2004), define el acto comunicativo como aquel que implica la transferencia de información y significado de una persona a otra. Lo que es importante en una organización institucional ya que es la manera como los individuos intercambian sus ideas y unifican criterios, respetando y valorando la opinión de cada persona.

De acuerdo a los resultados obtenidos para la Dimensión Relaciones Interpersonales Recíprocas, se puede decir que en el Liceo Creación de San Carlos la mayoría de la veces las relaciones interpersonales se practica de manera tal, que los individuos puedan interrelacionarse unos con otros, respetando el espacio, los

defectos y las virtudes de cada uno; aprendiendo a defender los derechos propios sin agredir ni ser agredidos, realizando las labores cotidianas en búsqueda del bien común y el logro de las metas organizacionales en un ambiente que no siempre es de solidaridad, trabajo en equipo o comunicación constante.

Variable: Equipo de Trabajo Motivador

Dimensión: Trabajo en Equipo

Indicadores: Valores, Respeto y Compañerismo.

Ítem N° 14 El trabajo en equipo propicia la motivación laboral y el desarrollo de valores institucionales en todo el personal.

Ítem N° 15 El respeto entre colegas para opinar es de manera sincera.

Ítem N° 16 El compañerismo y la solidaridad entre los miembros permiten un ambiente grato de trabajo.

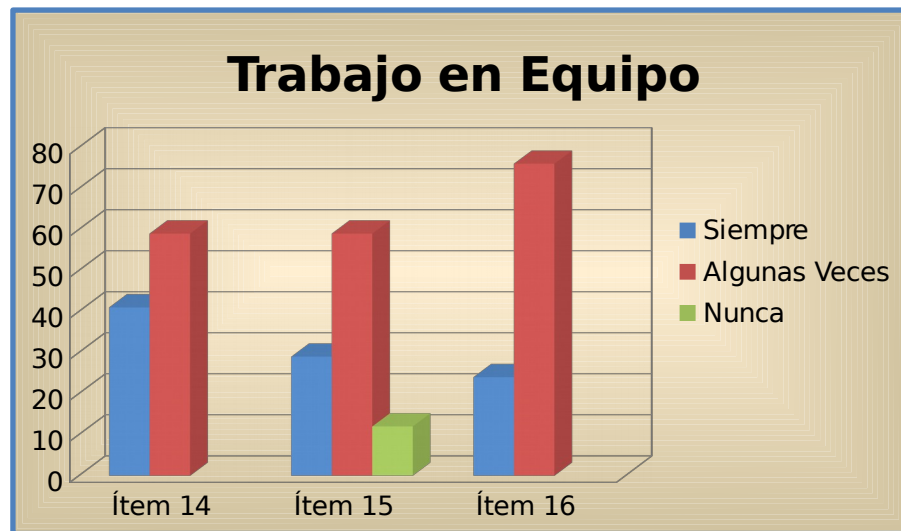
Cuadro N° 05

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Trabajo en Equipo Indicadores Valores, Respeto y Compañerismo.

N° de Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
14	7	41	10	59	0	0	17
15	5	29	10	59	2	12	17
16	4	24	13	76	0	0	17

Fuente: Lozada Milagro (2012)

En relación a la Dimensión Trabajo en Equipo, como resultado de los diecisiete (17) docentes encuestados, se obtuvo que:



Gráficos N° 04 Distribución de Porcentajes de la Dimensión Trabajo en Equipo

Interpretación:

Prestando atención al ítem N° 14, se evidencia que 59 por ciento reconoce que algunas veces el trabajo en equipo propicia la motivación laboral y el desarrollo de valores institucionales en todo el personal; por otro lado 41 por ciento expresa que siempre es motivador y medio propicio de fortalecimiento de valores las labores grupales consensuadas. Es preciso acotar que, Contreras (2011) señala que el trabajo en equipo permite a todos los miembros de una institución a integrarse con sus objetivos y actividades de forma conjunta, así cuando cada uno de los miembros trabaja armónicamente con otras personas, se motiva de gran manera, lo cual les permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración; por el contrario si trabajan individualmente, se desmotivan creándoles un estado de depresión, desinterés, apatía, hasta agresividad e inconformidad con el trabajo que realizan.

Por tal motivo, se puede decir que en el Liceo Creación de San Carlos, los docentes, la mayoría de las veces mantienen interés de trabajar en equipo para mejorar la motivación laboral de todos los miembros de la institución y así afianzar

los valores organizacionales en los mismos, pero existen barreras institucionales como el horario, comunicación y liderazgo que ocasionan la desintegración de los grupos de trabajo.

Seguidamente en el ítem N° 15, se tiene que 59 por ciento indica que el respeto entre colegas algunas veces es de manera sincera, 29 por ciento señala que siempre y 12 por ciento opina que nunca existe sinceridad en las opiniones y relaciones con los colegas. El resultado del ítem mencionado, deja una muestra clara de un aspecto delicado como lo es el respeto en el ambiente laboral, sobre la cual deben tomarse medidas que conlleven a superar esta debilidad que rompe con la armonía de interacción entre el personal, lo que se contradice con Vanegas (2010) quien aconseja que en una institución el personal deba tener actitudes de participación y respeto por el compañero para así evitar confrontaciones o conflictos que interrumpa o coloque barreras comunicacionales entre ellos.

En cuanto al ítem N° 16, 76 por ciento responde que el compañerismo y la solidaridad algunas veces permiten un ambiente grato de trabajo, mientras que 24 por ciento dice que siempre existe. Para Dalton y otros (2007) el saber tratar con los compañeros de trabajo y apreciar distintas opiniones diferentes a la propia, permite disfrutar de las relaciones humanas para trabajar en equipo y solucionar conflictos interpersonales de manera eficaz.

De acuerdo con estos resultados, se puede decir que el fomento de equipos de trabajo donde primen los valores institucionales de motivar, ser solidario y respetuoso, creará un ambiente de trabajo coordinado, donde exista un propósito en común, en el cual cada miembro se sienta comprometido. En el Caso del Liceo Creación de San Carlos, algunas veces se puede contar con el trabajo en equipo para motivar a los docentes, a trabajar por el bien común de la institución, ya que la mayoría de las ocasiones los intereses y actitudes individuales se colocan por encima de los propósitos grupales e institucionales. En la institución, el personal docente por lo general suele trabajar aislado o en subgrupos.

Variable: Equipo de Trabajo Motivador

Dimensión: Tendencias Motivacionales

Indicadores: Valoración del Desempeño, Obtención de Metas, Cooperación y Capacitación.

Ítem N° 17 Se valora al personal como recurso importante en el desarrollo de las actividades.

Ítem N° 18 Se logran las metas a partir de la planificación conjunta y el trabajo en equipo.

Ítem N° 19 Se coopera en la planificación de los objetivos organizacionales.

Ítem N° 20 Se capacita continuamente al personal para desarrollar una mayor efectividad con la formación de equipos de trabajo.

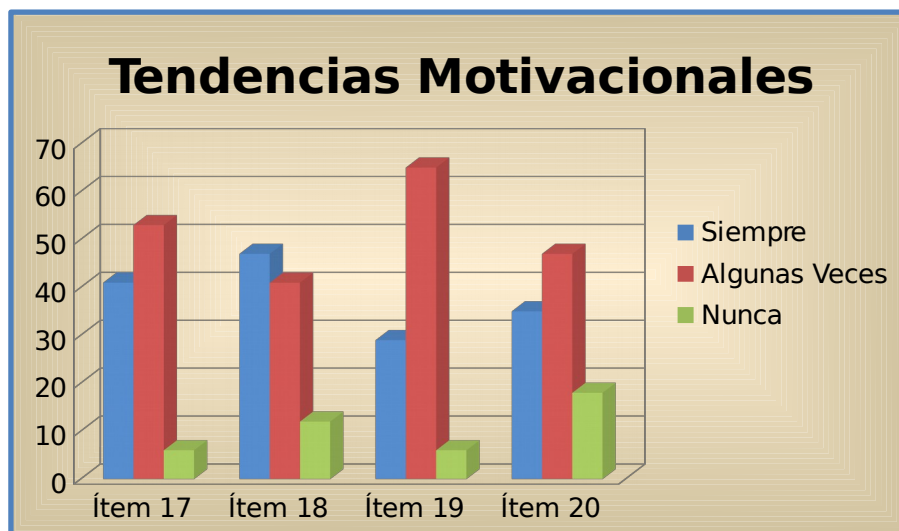
Cuadro N° 06

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Tendencias Motivacionales Indicadores Valoración del Desempeño, Obtención de Metas, Cooperación y Capacitación.

N° de Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
17	7	41	9	53	1	6	17
18	8	47	7	41	2	12	17
19	5	29	11	65	1	6	17
20	6	35	8	47	3	18	17

Fuente: Lozada Milagro (2012)

En relación a la Dimensión Tendencias Motivacionales, como resultado de los diecisiete (17) docentes encuestados, se obtuvo que:



Gráficos N° 05 Distribución de frecuencias y porcentajes de la Dimensión Tendencias Motivacionales.

Interpretación:

En el Ítem N° 17, 53 por ciento respondió que algunas veces se valora al personal como recurso importante en el desarrollo de las actividades, mientras que 41 por ciento reconoció que siempre el personal es valorado y 6 por ciento dice que nunca.

Luego en el Ítem N° 18, 47 por ciento respondió que siempre se logran las metas a partir de la planificación conjunta y el trabajo en equipo. 41 por ciento indica que algunas veces y 12 por ciento manifestó que nunca.

En relación a estos dos ítems, Harvard (2004), alega que los miembros de un equipo de trabajo, dependen de la interacción de los demás para desempeñar su propio trabajo. Se miran y se aconsejan unos a otros para completar su misión y proporcionarse recursos, facilitar preparación, reconocimiento y motivación cuando

lo necesiten además de conectarse con el resto de la organización para que las metas u objetivos organizacionales sean alcanzados.

Continuamente en el Ítem N° 19, 65 por ciento reconoció que algunas veces cooperan en la planificación de los objetivos organizacionales. Un 29 por ciento manifestó que siempre y 6 por ciento dijo que nunca. Harvard (2004), dice que la cooperación es el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de trabajo hacia un objetivo compartido.

En el Ítem N° 20, 47 por ciento reveló que algunas veces se capacita continuamente al personal. 35 por ciento responde que siempre, mientras 18 por ciento dice que nunca. Harvard (2004), dice que la capacitación es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas, que permiten un mejor desempeño en las labores habituales.

De acuerdo a estas cantidades, se puede decir que la motivación para Weisinger (Citado por Suárez, 2006) es efectiva cuando convence a los miembros de un equipo a estar unidos en un esfuerzo común para el logro de los objetivos, lo que se traduce en una mejor comunicación y entendimiento entre ellos. Sentirse unidos en un esfuerzo en conjunto, contribuye a incrementar la confianza entre los miembros del equipo.

De acuerdo a los resultados anteriores y los aportes documentales, se puede notar que en Liceo Creación de San Carlos las tendencias motivacionales en los ítems 17, 19 y 20 el personal docente se siente algunas veces valorado, capacitado, motivado a cooperar y trabajar en equipo para lograr las metas institucionales; sabiendo que es a partir de ese trabajo en conjunto es que se pueden lograr todas las metas planificadas como relata el ítem N° 18.

Variable: Equipo de Trabajo Motivador

Dimensión: Barreras Organizacionales

Indicadores: Satisfacción Laboral e Identidad

Ítem N° 21 La satisfacción laboral permite la participación y cooperación de todo el personal.

Ítem N° 22 Se estimula y se satisfacen las necesidades laborales del personal.

Ítem N° 23 El sentido de identidad está presente en todos sus miembros.

Ítem N° 24 Se siente identificado con el ambiente laboral que se percibe.

Cuadro N° 07

Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Barreras Organizacionales Indicadores Satisfacción Laboral e Identidad.

N° de Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
21	7	41	9	53	1	6	17
22	3	18	14	82	0	0	17
23	9	53	8	47	0	0	17
24	9	53	6	35	2	12	17

Fuente: Lozada Milagro (2012)

En relación a la Dimensión Barreras Organizacionales, como resultado de los diecisiete (17) docentes encuestados, se obtuvo que:



Gráficos N° 06 Distribución porcentajes de la Dimensión Barreras Organizacionales.

Interpretación:

En el Ítem N° 21, 53 por ciento respondió que algunas veces la satisfacción laboral permite la participación y cooperación de todo el personal, mientras que 41 por ciento indica que siempre y 6 por ciento dice que nunca.

Continuamente, en el Ítem N° 22, 82 por ciento manifestó que algunas veces se estimula y se satisfacen las necesidades laborales del personal, mientras que 18 por ciento dice que siempre.

De acuerdo a estos resultados, se puede decir que la satisfacción laboral en el ítem 21 y 22 para Cuadra y Veloso (2007) es una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo.

Luego en el Ítem N° 23 53 por ciento reconoció que siempre el sentido de identidad está presente en todos sus miembros, mientras que 47 por ciento expone que algunas veces está presente.

Por último, en el Ítem N° 24, 53 por ciento contestó que siempre se siente identificado con el ambiente laboral que se percibe, 35 por ciento dijo que algunas veces y 12 por ciento manifestó que nunca.

En cuanto a los ítems 23 y 24 la identidad se reconoce como un valor fundamental donde el individuo se identifica con la organización y todo lo que ella representa, manteniendo un compromiso con la misma. (Robbins, 2009).

En términos generales, se puede relatar en la variable integración laboral, que el personal docente considera sentirse estimulado algunas veces a participar activamente en el análisis y solución de problemas, ya que en muchas de las ocasiones no son tomados en cuenta en la toma de decisiones o no mantienen relaciones interpersonales armónicas con sus compañeros de trabajo, por lo que tienden a percibir que el ambiente de la organización y las actitudes personales no son propicias para fomentar una integración laboral.

Así mismo en la variable equipos de trabajo motivador, se evidencia la misma situación ya que la mayoría de los docentes en los indicadores optaron por la opción algunas veces, lo cual refleja que no se sienten valorados por su desempeño y capacitación profesional, esto plantea una desmotivación y no cooperen para trabajar en equipo en todas las situaciones que se presentan en la institución; cuando esto debería ser un principio que debe caracterizar el desarrollo de todas las actividades pedagógicas y administrativas, así como la vida en general del plantel, que tiene como finalidad lograr los objetivos de la institución y satisfacer las necesidades de todos los integrantes del mismo.

Es importante destacar, que trabajar en equipo e integrar a un grupo de personas no es fácil, pero proporciona muchos beneficios, a partir de ello se logran resultados positivos como: dedicación, motivación, empatía, calidad y satisfacción laboral en los docentes, lo que genera una ventaja para la institución porque permite lograr alcanzar los objetivos organizacionales en un ambiente armónico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En las instituciones educativas se puede acceder a cambios y transformaciones positivas para su propio mejoramiento, ajustándose a las exigencias del entorno y adoptando estrategias funcionales que amplíen la participación y cambios conductuales que optimicen la gestión educativa.

En relación al Objetivo N° 1, que trata acerca de diagnosticar los elementos que caracterizan la integración laboral en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes; los resultados obtenidos muestran que el recurso humano (personal docente y directivo) deben ajustar y disponer su desempeño en búsqueda de fortalecer la integración, a través de la formación de equipos de trabajo, que sean motivadores para ser más participativos con su entorno, fomentar la promoción social, mantener relaciones interpersonales basadas en el contexto y valores organizacionales para una gerencia participativa, crítica y reflexiva, además tomar correctivos que contribuyan al mejoramiento continuo de las acciones gerenciales en beneficio de todo el personal y así constituir un camino para alcanzar las metas.

Además, se aprecia los conflictos en el personal, aunque en la mayoría de las ocasiones las relaciones interpersonales se práctica de manera tal, que los individuos puedan interrelacionarse unos con otros, respetando el espacio, los defectos y las virtudes de cada uno; aprendiendo a defender los derechos propios sin agredir ni ser agredidos, realizando las labores cotidianas en búsqueda del bien común y el logro de las metas organizacionales en un ambiente que no siempre es de solidaridad, trabajo en equipo o comunicación constante

En cuanto al Objetivo N° 2, que trata de identificar los equipos de trabajo motivador en el personal docente de la institución en estudio, se puede evidenciar en los resultados que el personal docente se siente muchas veces desmotivado, pocas

veces valorado y capacitado para colaborar con la resolución de problemáticas o ejecución de actividades dentro de la institución, porque no trabaja en equipo, su trabajo es individual no grupal, por lo que muchas veces no emite opiniones o resoluciones. En este sentido, se hace necesario desarrollar estrategias para practicar constantemente los valores positivos de honradez, responsabilidad, solidaridad, puntualidad, identidad, capacidad de diálogo y sobre todo de respeto que fortalezca las acciones positivas de cada individuo para lograr una estabilidad laboral confiable donde cada uno se automotive a realizar su labor en pro del bien común, integrándose e interactuando con sus compañeros para lograr la metas organizacionales e individuales a pesar de las diferencias.

Ahora bien, en el Objetivo N° 3 donde se busca describir la relación teórica existente entre la integración laboral y los equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes, se puede determinar que el trabajo en equipo fortalecerá la integración, relaciones interpersonales y motivación en la institución objeto de estudio porque al tener conocimiento de sus fortalezas y debilidades, pueden utilizar los equipos para afianzar los productivo y constructivo y disminuir los innecesario o destructivo en un trabajo y toma de decisiones consensuadas; ya que trabajar en equipo e integrar a un grupo de personas proporciona muchos beneficios y resultados positivos como: dedicación, motivación, empatía, calidad y satisfacción laboral en los docentes, lo que genera una ventaja para la institución porque permite lograr alcanzar los objetivos organizacionales en un ambiente armónico.

RECOMENDACIONES

Después de analizados los datos y según las conclusiones de cada objetivo propuesto en la investigación, se puede aportar las siguientes recomendaciones, para ser aplicadas por el personal directivo y docente en la institución objeto de estudio:

- Aplicar estrategias gerenciales y motivadoras al personal docente para integrar y fomentar el trabajo en equipo en la institución.
- Adoptar la comunicación eficaz como un recurso para desarrollar las relaciones interpersonales y compartir la toma de decisiones para unificar criterios entre el personal docente.
- Incluir la motivación para producir la estimulación e incorporación de nuevas alternativas de evolución en la institución.
- Promover la capacitación constante entre el personal docente, mediante programas de actualización basados en nuevas estrategias gerenciales, creativas e innovadoras dentro el ámbito educativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdala, T. (2009) *Factores determinantes del clima organizacional en el desempeño de los docentes de educación secundaria de la Unidad Educativa Colegio los Robles*”, ubicado en el Municipio Naguanagua. Estado Carabobo. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Almonte, A. (2011) *Determinar el efecto del liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula en la U.E. “Luis Pérez Carreño”*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Almérica, O. (2012) *Integración escuela comunidad como enfoque estratégico gerencial para fortalecer el desarrollo institucional*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5ta ed. Caracas: Episteme.
- Arias (2008). *Desempeño gerencial de los directores en el logro de la integración del personal docente de las escuelas básicas estatales del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia
- Aritzeta, A y Ayestarán, S. (2002). *Utilidad de los equipos de trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas*. CIRIEC – España, revista de Economía Pública, social y Cooperativa, Abril 2002, número 040. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la economía Pública Social y Cooperativa, Valencia – España PP. 195-212 [Documento en línea] [Consulta 2012, Marzo 05]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=17404009>.

- Capello, O. (2003). *Plan Estratégico Gerencial basado en el Coaching dirigido al Personal Directivo y Docente para formar Equipos de Calidad en el Grupo Escolar "Mariara". Edo. Carabobo*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. 8va ed. Colombia: Persón Educación.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta ed. México: McGraw Hill Internacional.
- Contreras, M. (2006). *Gerencia Educativa*. Caracas: Cromos.
- Contreras, V. (2011) *La cultura del trabajo en equipo como herramienta para la integración de los gerentes educativos en la unidad educativa José Austria en la Isabelica Estado Carabobo*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia
- Corona, V. (2003) *Efectos de los Factores Clima Organizacional, Cultura Institucional y Proceso Gerencial, sobre la calidad de gestión de las Escuelas de la tercera etapa de educación básica adscritas al distrito escolar N° 5 del Estado Carabobo*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Revista Universum. Número 22, Vol. 2 (2007) 40-56. [Documento en línea] [Consulta 2012, abril 01]. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718237620070000200004&script=sci.arttext>
- Daft, R. y Marcic, D. (2010) *Introducción a la Administración*. 6ta ed. México: Cengage Learning.
- Dalton, M. y Otros (2007). *Relaciones Humanas*. 3ra ed. México: Thompson.
- Díaz, E. (2006). *El Desempeño Gerencial del Director Escolar y su Efecto en el Clima Organizacional en la Unidad Educativa Colegio Calasanz*. Valencia Estado Carabobo. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia

- Flores, A. (2012). *Actitud del Equipo Directivo en el Desempeño del Personal Docente de la Unidad Educativa "Creación San Diego Norte"*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- García, J. (2011). *Estrategias gerenciales para el fomento de la cultura organizacional*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Harvard Business Essentials (2004). *Como crear equipos efectivos*. España: Deusto.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 12va ed. México: Cengage Learning.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta ed. México: Mc Graw Hill.
- Herzberg (1959). *Teoría de la Motivación*. [Documento en línea] [Consulta 2012, Marzo 10]. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivación-90.htm>.
- Klisberg, B. (1994). *El Desarrollo Humano en Venezuela*. Caracas: Monte Ávila.
- Lindberg, A. (2000). *Entender la Integración*. Londres: Stamford Sitte.
- Lintwin, G. (1971, abril 15). *Motivación y Clima de Organización*. Prensa de Escuela de Negocios de Harvard, Número 10. Boston
- Locke, E. (1976). *Teoría de Establecimiento de Metas y Satisfacción Laboral*. Psicología Industrial y Organizacional. Chicago: Dunnette.
- McClelland, (2009). *Philosophy of education*. Prentice-Hall Foundation of Philosophy Series, Prentice-Hall, INC. United States, 1976.
- Montoya (2002) *Estrategias motivacionales para el logro de la eficiencia en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Básica "Manuel Alcázar" Distrito Escolar N° 14.3 del Estado Carabobo*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.

- Mosquera, J. (2004) *Actitud del docente de aula ante la cultura organizacional en la Unidad Educativa “La Glorieta” de Valencia Estado Carabobo*. Tesis de grado no publicada. Universidad de Carabobo.
- Muñiz, R. (2006). *La motivación en el entorno laboral*. [Documento en línea] [Consulta 2012, Marzo 10]. Disponible en: <http://www.lamotivacionenelentornolaboral.com.htm>.
- Núñez y Pabón (2009), *Programas de Inserción Laboral y Niveles de Satisfacción* (Caso de personas con discapacidad intelectual leve). Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Pérez, A. (2005). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. 2da ed. Caracas: FEDUPEL.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453.
- Ley Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.496.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10ma ed. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 11va ed. México: Prentice Hall.
- Rossell, R. (2012). *Estrategias Gerenciales para el Desarrollo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Sánchez (2008). *La gerencia educativa en Venezuela*. [Documento en línea]. [Consulta 2012, Marzo 07] Disponible en: <http://gerenciaeducativaenvenezuela.blogspot.com/p/gerencia.html>.
- Stoner, J. (2004). *Administración*. 6ta ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Stoner; J. y Freeman, E. (2000) *Administración México*: Prentice Hall.
- Suárez, F. (2006). *Diseño de estrategias para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño dirigido a los docentes de la U.E. Colegio “Don Bosco” de Valencia Estado Carabobo*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Grupo Noguera.
- Valdez, M. (2012). *Programa de competencias gerenciales que optimicen el desempeño del gerente educativo como agente motivador en el nuevo paradigma de la participación*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo Valencia
- Vanegas, C. (2010). *Factores influyentes en la efectividad del Desempeño Gerencial de los Equipos de Trabajo en el Instituto Educativo “Juan XXIII”*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Velásquez (2008) *Competencias para la formación de Equipos de Trabajo de alto Desempeño en los profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Weisinger, H. (2001). *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Madrid: Cromo.

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN



**INTEGRACIÓN LABORAL Y EQUIPOS DE TRABAJO MOTIVADOR EN EL
PERSONAL DOCENTE DEL LICEO BOLIVARIANO “CREACIÓN” DE SAN
CARLOS, ESTADO COJEDES**

Estimado Docente:

A fin de dar cumplimiento a los objetivos fijados en la investigación orientada a ***Analizar la integración laboral y los equipos de trabajo motivador en el personal docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos, Estado Cojedes***, se requiere de su participación en el sentido de aportar información sobre estas variables lo cual se considera fundamental para alcanzar tales objetivos.

En atención a ello, solicitamos de usted su valiosa colaboración con el propósito de hacer posible dicha investigación, la cual se realiza para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Cabe destacar que los datos que se suministren serán de carácter confidencial y anónimo.

Instrucciones:

1. Marque con una equis (X) la alternativa que usted considere conveniente.
2. Responda de manera directa y sincera cada interrogante.
3. Para cada pregunta seleccione una sola respuesta, no deje ninguna pregunta sin contestar.
4. Seleccione una sola alternativa según se ajuste a su criterio de acuerdo con la siguiente escala:

S.: Siempre.

A.V.: Algunas Veces

N.: Nunca.

Ejemplo:

Ítem	Indicadores	S.	A.V.	N.
01	Usted lee el Periódico		X	

Gracias por su colaboración.

Lcda. Milagro Lozada

Ud. como Docente del Liceo Bolivariano “Creación” de San Carlos considera que en esta institución:				
Ítems	Indicador	S.	A.V.	N.
01	La integración laboral es fundamental para el logro de los objetivos propuestos.			
02	Participa activamente todo el personal en las labores y tareas organizadas.			
03	El ambiente interno propicia la interacción y la integración de los docentes			
04	La toma de decisiones del gerente educativo es compartida con los docentes.			
05	Existe autocontrol de todas las actividades para que se cumplan los objetivos organizacionales.			
06	Planifican actividades para motivar el trabajo en equipo.			
07	Organizan los equipos para trabajar de manera mancomunada para alcanzar los objetivos y metas.			
08	La dirección está enfocada hacia la integración de los docentes para alcanzar en conjunto las metas organizacionales.			
09	Ejecutan acciones que permitan llevar el seguimiento del desempeño docente para fortalecer el trabajo en equipo.			
10	Controlan las funciones de los miembros del equipo para garantizar el cumplimiento de los objetivos.			
11	En el manejo de los conflictos participan todos los miembros de la comunidad escolar			
12	Las relaciones interpersonales favorecen asociaciones profesionales de forma reciproca donde cada uno se ayuda entre sí.			
13	El flujo comunicativo se desarrolla permitiendo que la información llegue a todos por igual.			
14	El trabajo en equipo propicia la motivación laboral y el desarrollo de valores institucionales en todo el personal.			
15	El respeto entre colegas para opinar es de manera sincera.			
16	El compañerismo y la solidaridad entre los miembros permiten un ambiente grato de trabajo.			
17	Se valora al personal docente como recurso importante en el desarrollo de las actividades.			
18	Se logran las metas a partir de la planificación conjunta y el trabajo en equipo.			
19	Se coopera en la planificación de los objetivos organizacionales.			
20	Se capacita continuamente al personal docente para desarrollar una mayor efectividad con la formación de equipos de trabajo			
21	La satisfacción laboral permite la participación y cooperación de todo el personal.			
22	Se estimula y se satisfacen las necesidades laborales del personal docente.			
23	El sentido de identidad está presente en todos sus miembros.			
24	Se siente identificado con el ambiente laboral que se percibe.			

Gracias por su colaboración.

Lcda. Milagro Lozada

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
 MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Formato de Validación de Instrumento

Estimado (a) Profesor (a):

A continuación se le presenta el siguiente formato, el cual permite validar a través del juicio de expertos, el cuestionario que será aplicado para *Analizar La Integración Laboral y Equipos De Trabajo Motivador en el Personal Docente del Liceo Bolivariano "Creación" de San Carlos, Estado Cojedes*. Dicho cuestionario presenta 24 preguntas con respuestas cerradas policotómicas (Siempre/Algunas Veces/Nunca), relacionadas con los tópicos en estudio.

Se agradece su juicio valorativo, usando para ello los criterios de Si / No, en cada uno de los siguientes aspectos:

- Pertinencia
- Claridad
- Coherencia

Datos de Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: Henry Gulibeth Hedina

Cédula de Identidad: V- 10.628.368

Lic. Msc. Dr(a). en: Gerencia y Clasificación Institucional

Egresado (a) de la Universidad: UNELLEZ

Tabla de Validación de Instrumento

Ítem	Pertinencia		Claridad		Coherencia	
	Si	No	Si	No	Si	No
01	✓		✓		✓	
02	✓		✓		✓	
03	✓		✓		✓	
04	✓		✓		✓	
05	✓		✓		✓	
06	✓		✓		✓	
07	✓		✓		✓	
08	✓		✓		✓	
09	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓	
18	✓		✓		✓	
19	✓		✓		✓	
20	✓		✓		✓	
21	✓		✓		✓	
22	✓		✓		✓	
23	✓		✓		✓	
24	✓		✓		✓	

Observaciones: evitar redundar en los ítems
(Palabra INSTITUCIÓN) 1-2-13-16-17-21-22
23-24

Firma del Experto: _____

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
 MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Formato de Validación de Instrumento

Estimado (a) Profesor (a):

A continuación se le presenta el siguiente formato, el cual permite validar a través del juicio de expertos, el cuestionario que será aplicado para *Analizar La Integración Laboral y Equipos De Trabajo Motivador en el Personal Docente del Liceo Bolivariano "Creación" de San Carlos, Estado Cojedes*. Dicho cuestionario presenta 24 preguntas con respuestas cerradas policotómicas (Siempre/Algunas Veces/Nunca), relacionadas con los tópicos en estudio.

Se agradece su juicio valorativo, usando para ello los criterios de Si / No, en cada uno de los siguientes aspectos:

- Pertinencia
- Claridad
- Coherencia

Datos de Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: JESUS RAUL CASTELLANOS

Cédula de Identidad: 5.748177

Lic. Msc. Dr(a). en: SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Egresado (a) de la Universidad: DE CARABOBO

Tabla de Validación de Instrumento

Ítem	Pertinencia		Claridad		Coherencia	
	Si	No	Si	No	Si	No
01	✓		✓		✓	
02	✓		✓		✓	
03	✓		✓		✓	
04	✓		✓		✓	
05	✓		✓		✓	
06	✓		✓		✓	
07	✓		✓		✓	
08	✓		✓		✓	
09	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓	
18	✓		✓		✓	
19	✓		✓		✓	
20	✓		✓		✓	
21	✓		✓		✓	
22	✓		✓		✓	
23	✓		✓		✓	
24	✓		✓		✓	

Observaciones: Adelazar aspectos. Ítems 07 - 13 -
15 - 17 - 20 - 22.

Firma del Experto: Paul G

Fecha: 18 Dic 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN



Formato de Validación de Instrumento

Estimado (a) Profesor (a):

A continuación se le presenta el siguiente formato, el cual permite validar a través del juicio de expertos, el cuestionario que será aplicado para *Analizar La Integración Laboral y Equipos De Trabajo Motivador en el Personal Docente del Liceo Bolivariano "Creación" de San Carlos, Estado Cojedes*. Dicho cuestionario presenta 24 preguntas con respuestas cerradas policotómicas (Siempre/Algunas Veces/Nunca), relacionadas con los tópicos en estudio.

Se agradece su juicio valorativo, usando para ello los criterios de Si / No, en cada uno de los siguientes aspectos:

- Pertinencia
- Claridad
- Coherencia

Datos de Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: José A. Sandoval F.

Cédula de Identidad: 4133299

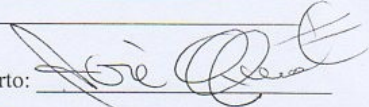
Lic. Msc. Dr(a). en: _____

Egresado (a) de la Universidad: Nacional Abierta

Tabla de Validación de Instrumento

Ítem	Pertinencia		Claridad		Coherencia	
	Si	No	Si	No	Si	No
01	✓		✓		✓	
02	✓		✓		✓	
03	✓		✓		✓	
04	✓		✓		✓	
05	✓		✓		✓	
06	✓		✓		✓	
07	✓		✓		✓	
08	✓		✓		✓	
09	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓	
18	✓		✓		✓	
19	✓		✓		✓	
20	✓		✓		✓	
21	✓		✓		✓	
22	✓		✓		✓	
23	✓		✓		✓	
24	✓		✓		✓	

Observaciones: _____

Firma del Experto: 

Fecha: 19-03-2013

ANEXO C

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

[ANEXO C]

MATRIZ DE DATOS DE LA PRUEBA PILOTO

Sujeto	Items																								Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	43
2	3	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	38
3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	3	50
4	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	1	1	2	42
5	3	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	34
6	2	3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	51
7	2	3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	50
8	3	2	1	2	2	1	1	3	1	1	1	3	1	3	2	2	2	3	3	1	1	2	2	1	44
9	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	55
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	69
VA	0,17	0,26	0,67	0,45	0,40	0,66	0,84	0,54	0,76	0,66	0,84	0,44	0,48	0,40	0,44	0,22	0,62	0,44	0,62	0,27	0,62	0,40	0,32	0,66	97,600
R	8	7	8	6	0	7	4	4	7	7	4	4	9	0	4	2	2	4	2	8	2	0	2	7	
Alpha = N / N-1 * 1 -(Sum Var de cada item / Var del total)																			12,29					Sv	
Alpha																								0,126	
0,971																								Var t	

Formula:

$$\alpha = \frac{K-1}{K} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right)$$

ANEXO D
MATRIZ DE DATOS

**ANEXO D
MATRIZ DE DATOS**

Sujetos	Número de Items																								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	45
2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	39
3	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	47
4	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	37
5	1	2	2	3	1	1	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	48
6	1	2	2	3	1	1	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	48
7	1	2	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	55
8	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	33
9	1	2	3	2	2	2	2	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	54
10	1	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	54
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	27
12	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	35
13	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	35
14	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	36
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	29
16	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	30
17	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	35
Total	18	30	29	29	25	22	28	44	27	30	40	36	34	27	33	30	28	28	30	31	27	32	25	27	