



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



PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA FORMACIÓN
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA ENSEÑANZA DE
LAS DESTREZAS DEL IDIOMA INGLÉS

Autor: Licdo. Alberto R., García S.
C.I. 18.411.672

Tutor: MSc. Amílcar J., Pérez R.
C.I. 12.523.701

VALENCIA, OCTUBRE 2015



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



**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA FORMACIÓN
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA ENSEÑANZA DE
LAS DESTREZAS DEL IDIOMA INGLÉS**

Autor:

Licdo. Alberto Radamés García Suárez.
Trabajo de Grado presentado ante el
Área de Estudios de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para optar al
título de Magister en Gerencia
Avanzada en Educación.

VALENCIA, OCTUBRE 2015



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



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 Magister Amílcar J. Pérez R. titular de la cédula de identidad No. 12.523.701, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA ENSEÑANZA DE LAS DESTREZAS DEL IDIOMA INGLÉS”**, presentado por el ciudadano **Alberto Radamés García Suárez**, titular de la cédula de identidad **V-18.411.672**, 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 designe.

En Bárbula, a los 20 días del mes de julio del año 2015.

Tutor

MSc. Amílcar J. Pérez R.

C.I. 12.523.701



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



AUTORIZACIÓN 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 Magister Amílcar J. Pérez R. titular de la cédula de identidad No. 12.523.701, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA ENSEÑANZA DE LAS DESTREZAS DEL IDIOMA INGLÉS”**, presentado por el ciudadano **Alberto Radamés García Suárez**, titular de la cédula de identidad **V-18.411.672**, 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 designe.

En Bárbula, a los 20 días del mes de julio del año 2015.

.

Tutor
MSc. Amílcar J. Pérez R.
C.I. 12.523.701



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



PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA FORMACIÓN
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA ENSEÑANZA DE
LAS DESTREZAS DEL IDIOMA INGLÉS

Autor: Licdo. Alberto R. García S

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo por el siguiente jurado

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
-------------------	------	-------

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
-------------------	------	-------

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
-------------------	------	-------

Bárbula, _____

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, Padre Celestial que me guía en cada paso que doy y en cada proyecto de vida que tengo. Por producir en mí la sabiduría y generar conocimiento para lograr cada una de las metas propuestas en mi vida, por darle color a mi vida y bendecirme cada día.

A mi madre, la mujer de adamantio que me ha guiado a través de los años, por su amor incondicional, aceptación, apoyo, comprensión, dedicación, enseñanza, por ser el modelo de vida más importante en mi existir, el tesoro mejor guardado en el baúl de mi alma.

A mi padre † por haber sido el hombre que fue y por haberme formado como el hombre que soy, por ser ese ejemplo de vida que marca la historia de la mía.

A mis hermanas, quienes me han impulsado a ser mejor cada día, por su aceptación, amor incondicional, cobijo, cuidado, atención, soporte, por su ser y estar en cada momento que las necesito.

A uno de los motores más grandes de mi vida, mis sobrinos, esa gasolina que me inspira a seguir luchando por ser mejor ser humano y mejor profesional.

A mi hermano José Ángel por su apoyo, soporte, comprensión, complicidad, ayuda, por ser ejemplo de lucha y crecimiento personal y profesional.

A Luilly Bracho por su apoyo, soporte, compañerismo, comprensión, atención, ayuda y más en mi crecimiento personal y profesional.

A Jean Carlos Uzcateguí por apoyarme en este proyecto y en todos lo que me he propuesto, por ser consecuente con mis ideas, sueños y metas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la esencia divina que mueve el ser que soy.

A mis Padres, hermanas, hermano y mis sobrinos.

A Yomaira de Bracho por su apoyo, comprensión y ayuda, por ser como una segunda madre.

A José Lino López y Guillermo Centeno por su apoyo en la realización de este trabajo, por su atención, su dedicación, por compartir sus conocimientos y tiempo en la realización de este trabajo.

A mis amigos Jean Carlos, Leidy, Joselin, Jusbely, José, Mareil y Carmelia por ser ese apoyo incondicional en los tiempos de bendiciones y de adversidades durante este proceso de crecimiento.

A mi tutor Amílcar Pérez por su apoyo, comprensión y ayuda.

A mis queridos profesores Nerys Olivares de Villegas, Nancy Tovar y Luis Guanipa por ser ejemplo en mi carrera y en mi crecimiento profesional.

A María Teresa Alonso por ser la inspiración y modelo a seguir en la experiencia de ser más que un docente un maestro de vida.

A mi jurado, La profesora Lisbeth Castillo, y los profesores Melvin Luzardo y Freddy Carrasquero por su apoyo y comprensión en la última fase de esta investigación



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



**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA FORMACIÓN
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA ENSEÑANZA DE
LAS DESTREZAS DEL IDIOMA INGLÉS**

Autor: Licdo. Alberto R. García S.

Tutor: MSc. Amílcar J., Pérez R.

Año: 2015.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad proponer un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III en la Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena, fundamentado en las teorías de Hellriegel y Slocum (2004) en relación a los equipos de alto desempeño y Chomsky (1957) para el aprendizaje del inglés. Metodológicamente se utilizó la modalidad proyecto factible apoyada en un diseño de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 3 docentes, y 71 estudiantes. La muestra en el caso de los docentes fue de tipo censal, y los estudiantes se trabajaron con un muestreo probabilístico estratificado proporcional resultando 45. Se recolectó información a través de dos cuestionarios, uno para docentes de 26 ítems y otro para estudiantes de 13, ambos en escala de Likert, los cuales fueron sometidos a validación a través del juicio de 5 expertos. La confiabilidad fue medida utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach, resultando 0.864 para el instrumento 1 y 0.885 para el 2 siendo ambos altamente confiable. Una vez analizado los resultados, se evidenció que para solventar la problemática estudiada era necesario la elaboración de un plan estratégico gerencial basado en equipos de alto desempeño y se procedió a la realización del mismo. Es importante resaltar que se recomienda aplicarlo y evaluarlo con el fin de solucionar el conflicto en relación a la enseñanza de las destrezas del idioma inglés.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

Descriptor: Procesos Gerenciales, Educación, Gerencia Educativa, Equipos de Alto Desempeño, Enseñanza del Inglés.

Temática: Planificación Educativa.

Subtemática: Equipos de alto desempeño

Área Prioritaria de la UC: Educación

Área Prioritaria de la FaCE: Educación



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



**STRATEGIC MANAGEMENT PLAN BASED TRAINING EQUIPMENT
OF HIGH PERFORMANCE FOR TEACHING ENGLISH LANGUAGE
SKILLS**

Author: Licdo. Alberto R. García S.

Tutor: MSc. Amílcar J., Pérez R.

Year: 2015.

ABSTRACT

The present study aimed to propose a strategic plan of management based on the Training of High Performance Teams for teaching the English language skills in the subjects Reading III, Oral III and English III into the School of Modern Languages at the Arturo Michelena University, founded on the theories of Hellriegel and Slocum (2004) in relation to high performance teams and Chomsky (1957) for learning English. Methodologically feasible mode design project supported by a field study was used. The population object of study consisted of 3 teachers and 71 students. The exhibition is the case of teachers was of census type, and students themselves worked with a resulting proportional stratified probability sampling 45. Information was gathered through two questionnaires, one of 26 items for teachers and the other of 13 items for the students, both Likert scale, they were validated through the trial of five experts. Reliability was measured using the Cronbach's alpha coefficient, resulting 0.864 for the instrument 1 and 0.885 for the 2nd being both very reliable. After analyzing the results, it was evidenced that to resolve the issue at hand was necessary to plan the development of the strategic management plan based on high performance teams and proceeded to realization. Importantly, it is recommended the implementation and evaluation in order to resolve the conflict in relation to the teaching of English language skills.

Research Line: Process Management in Education.

Descriptors: Process Management, Education, Educational Management, High Performance Work Teams, Teaching English.

Theme: Educational Planning.

Sub-theme: High Performance Work Teams

UC Priority Area: Education

FaCE Priority Area: Education

ÍNDICE GENERAL

p.p

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE DE GENERAL	x
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	5
Objetivos de la Investigación	09
Objetivo General	09
Objetivos Específicos	09
Justificación.....	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas.....	18
La Administración	18
Estrategia	19
Gerencia	19
Estrategias Gerenciales	21
Planeación estratégica	21

Metodología de la planeación estratégica	23
Equipo de alto desempeño	25
Teoría de Chomsky o del dispositivo de adquisición del lenguaje.	28
Teoría del aprendizaje del lenguaje de Skinner	29
Componentes del lenguaje	30
Vertientes de la Formación de Competencias.	31
Perfil Profesional.....	33
Bases Legales	34
Cuadro de Operacionalización de variables	38

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de Investigación.....	39
Fase I Diagnóstico de las necesidades	41
Fase II Estudio de la factibilidad.....	41
Fase III Diseño de la propuesta	41
Fase IV Ejecución de la propuesta	41
Fase V Evaluación de la propuesta	42
Población.....	43
Muestra.....	44
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	45
Validez	45
Confiabilidad.....	46
Escala para la estimación del coeficiente de confiabilidad	47
Análisis de la información	48

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los resultados.....	50
-------------------------------------	----

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación	80
Introducción	81
Justificación	83
Factibilidad.....	84
Fundamentación	84
Fases	86
Visión	87
Misión	87
Objetivos general	88
Objetivos específicos	88
Preparar las estrategias	89
Plan estratégico	91

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	108
------------------------------------	-----

RECOMENDACIONES	111
-----------------------	-----

LISTA DE REFERENCIAS	112
----------------------------	-----

ANEXOS	116
---------------------	-----

A. Instrumento de Recolección de Datos	
---	--

B. Validación del Instrumento de Recolección de Datos.....	
---	--

C. Acta de aprobación	
------------------------------------	--

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

p.p.

Cuadro

1. Matriz de Operacionalización de variables	38
--	----

Tabla

1. Muestreo	44
2. Confiabilidad	47
3. Resumen del procesamiento de los resultados	48
4. Estadísticos de factibilidad	48
5. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 1, 2, 3 y 4	51
6. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 5 y 6	54
7. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 7, 8 y 9	56
8. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 10, 11 y 12	58
9. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 13, 14, 15 y 16	61
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 1, 2, 3 y 4	61
10. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 17 y 18	65
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 5 y 6	65
11. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 19 y 20	68
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 7 y 8	68
12. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 21 y 22	71
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 9 y 10	71
13. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 23 y 24	74
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 11 y 12	74
14. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 25 y 26	77
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 13 y 14	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

p.p

Gráfico

1. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 1, 2, 3 y 4	51
2. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 5 y 6	54
3. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 7, 8 y 9	56
4. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 10, 11 y 12	58
5. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 13, 14, 15 y 16	62
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 1, 2, 3 y 4	62
6. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 17 y 18	65
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 5 y 6	65
7. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 19 y 20	68
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 7 y 8	68
8. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 21 y 22	71
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 9 y 10	71
9. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 23 y 24	74
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 11 y 12	74
10. Resultado de los ítems aplicados a los docentes 25 y 26	77
Resultado de los ítems aplicados a los estudiantes 13 y 14	77

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en el mundo requieren de personal capacitado, de personas que sean capaces de sobrellevar todas y cada una de las dificultades que se les presenten en el devenir de los días, profesionales que tengan la voluntad de crecer en su área y del mismo modo llevar a la empresa a otro nivel y las entidades didácticas o casas de estudios no escapan de esta realidad, deben permitir que quienes hacen vida en ellas puedan formarse en equipos y de alto nivel, comprometidos con la misión, visión y los valores de la misma. Es decir, se requiere en la actualidad que las instituciones cuenten con docentes quienes cumplan diferentes roles, considerando los constantes cambios experimentados a nivel mundial.

Tomado en cuenta lo antes expuesto, se puede afirmar que el área educativa no ha estado exenta de estas transformaciones, por lo que los profesionales que hacen vida dentro de instituciones de enseñanza han ido pensando en estrategias al respecto, la educación viene dándose como un proceso que genera la necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, las cuales orientan y reorientan el quehacer institucional con el fin de ajustarse a las necesidades de las demandas sociales; como también, tomar una perspectiva distinta con el fin de transformarse en función del desarrollo asertivo de la sociedad que la sostiene y esto implica cambios; es decir que se modifiquen tanto a las instituciones como también a quienes hacen vida en la misma.

Ahora bien, es por ello que en la actualidad, renovar los procesos, sin importar del tipo que sea, se hace necesario en las organizaciones cada cierto tiempo. Es imprescindible ponerse a tono con los nuevos paradigmas que se manejan en el mundo gerencial y educativo dependiendo sea el caso; ya que, un reto que se posee dentro las organizaciones es lograr que quienes hacen vida en ellas trabajen en equipos y no solo con esto, que formen aquellos denominados

de alto desempeño, todo esto con el fin de entender la alineación estratégica de sus diferentes áreas como un proceso continuo; a pesar de la necesidad de la creación de dichos equipos, para lograr la formación de estos existen ciertas características que considerar con el fin enaltecer y permitir profundizar en la capacidad de trabajar en forma colaborativa.

Por otra parte, considerando lo expresado por Skinner (1957) quien argumentó que los niños y las niñas adquieren el lenguaje por medio de un proceso de adaptación a estímulos externos de corrección y repetición del adulto, en diferentes situaciones de comunicación. Lo anterior significa que hay un proceso de imitación por parte del niño donde posteriormente asocia ciertas palabras a situaciones, objetos o acciones. Así el niño se apropia de hábitos o de respuestas aprendidas, interiorizando lo que el adulto le proporciona para satisfacer una necesidad a un estímulo en particular, como por ejemplo; hambre, dolor u otro. Es decir que la adquisición de una lengua materna se hace a través de la imitación de los sonidos percibidos durante el desarrollo cerebral del ser humano. Ahora bien, Según Bruner (1956), la adquisición de una segunda lengua o lengua extranjera se parece a la manera en que los niños desarrollan su habilidad en el manejo de la lengua materna. Es, en dos sentidos, un proceso subconsciente: (a) los niños no muchas veces ni se dan cuenta de que está adquiriendo una lengua; (b) se concentra más en poder usarla para comunicarse que en mismo hecho del aprendizaje como tal de la misma. Es más, generalmente el aprendiz no es consciente de lo que ha adquirido; no puede hablar de las reglas que ha asimilado ni describirlas; simplemente las ha internalizado, sin fijarse en ello.

Es por lo antes descrito que se puede expresar que el aprendizaje de una segunda lengua o lengua extranjera es diferente. Es saber acerca de todo lo que atañe a la misma, es decir conocerla formalmente. Se ha supuesto que la presentación explícita de reglas y la corrección de errores facilitan el

aprendizaje de otros idiomas. La corrección de errores ayuda al aprendiz a llegar a la correcta representación mental de una regla. Sin embargo, hay buenas evidencias que indican que la corrección de errores no ayuda a la adquisición subconsciente de otro idioma.

Por otra parte, siendo más específico con lo que respecta al idioma inglés, hay una gran variedad de dificultades que los hablantes no nativos del idioma inglés poseen para comunicarse, esto se debe a la manera en la que es adquirido el idioma por parte de los aprendices, ya que si no se aprenden basados en las cuatro destrezas como lo son la comprensión oral, producción oral, comprensión escrita y producción escrita las funciones comunicativas quedan de lado y con esto la adquisición del idioma. La enseñanza correcta de las macrohabilidades resulta de gran dificultad para los docentes quienes deben instruir en el uso de las mismas dependiendo de la materia impartida.

Ante esta realidad, surge el interés en la formación de equipos de alto desempeño, teóricas donde el papel del líder y el trabajo en equipo son indispensables para desarrollar las tareas y cumplir los objetivos bajo la visión de un interés común, todo ello, con el fin de impulsar la formación de estos equipos para que sirvan como herramienta y así reforzar la enseñanza de las destrezas del idioma inglés.

Considerando lo antes expuesto, se afirma que la planificación estratégica sirve de enlace entre la situación crítica actual y la deseada a futuro, entonces, este enlace servirá para elaborar un plan estratégico gerencial para unir la enseñanza de las destrezas del idioma inglés basado en la formación de equipos de alto desempeño con el fin de mejorar el rendimiento de los aprendices. Los fundamentos teóricos que se utilizarán en esta investigación tienen que ver con la gerencia, el comportamiento organizacional, la enseñanza de las macrohabilidades y los equipos de alto desempeño. La investigación está

motivada por la oportunidad de ofrecer técnicas que permitan un mejor desempeño en la organización, y una oportunidad para poner en práctica estrategias de la gerencia moderna.

La presente investigación está estructurada en VI capítulos.

- Capítulo I: Se expone el planteamiento del problema, describiendo en forma general la situación problemática actual, luego se presentan los objetivos, la justificación de la investigación y el alcance y delimitaciones.
- Capítulo II: Se refiere al marco teórico, se incluyen los antecedentes de la investigación que consisten en trabajos realizados que guardan alguna relación con el actual. Seguidamente, se presenta la fundamentación teórica y legal que sustenta el estudio, así como el sistema de variables involucradas y por último, se incorpora la definición de los términos más relevantes de la investigación.
- Capítulo III: Comprende el marco metodológico que a su vez contiene el tipo de investigación, el diseño de la misma, la población, muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos; igualmente, los criterios de validez y confiabilidad del instrumento. La modalidad de investigación responde a un Proyecto Factible, basado en un diseño de campo. Las técnicas de recolección de la información que se utilizarán son: la observación directa, un análisis documental para la conformación del marco teórico y legal, y dos cuestionarios diseñada según la escala tipo Likert.
- Seguidamente, el capítulo IV denominado “Análisis de los Resultados”, en el cual se presentan los resultados recolectados de la aplicación del instrumento y los análisis de los mismos.
- En el capítulo V, en el cual se desarrolla una propuesta en relación a la necesidad existente y la problemática planteada.

Por último, se muestran las conclusiones y recomendaciones y las referencias bibliográficas, que sirvieron de apoyo para el desarrollo de la presente investigación, además de los anexos que complementaron el estudio

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En Venezuela el dominio del idioma inglés ha tenido una trayectoria notable y ha sido de gran importancia para las relaciones comerciales, económicas, culturales y educativas. Por lo que se afirma que dicho idioma fue la Lengua Extranjera (en adelante LE) de mayor uso y demanda en Venezuela. Dicha LE es hablada por muchos profesionales, académicos y por una buena parte de todos los estratos de la sociedad; incluso existió un diario caraqueño impreso en el idioma inglés llamado *The Daily Journal*, fundado en 1946, este predominio es probablemente consecuencia de la explotación del petróleo por parte de varias empresas foráneas desde comienzos del siglo XX.

Es por ello, que el dominio del inglés como LE brinda a las personas que lo manejan un conjunto de herramientas indispensables para una mejor inclusión en el mercado laboral en esta era cada vez más globalizada, en donde el dominio de una LE tan importante como el inglés provee de una competencia fundamental en los mercados mundiales, ya que permite interactuar tanto a nivel nacional como internacional de manera sencilla y eficaz.

Por otra parte, cuando se habla del aprendizaje del inglés como lengua extranjera, se parte del hecho de que la persona que está aprendiéndolo ya ha adquirido una lengua, su lengua nativa o primera lengua, en este caso el español

de Venezuela, y en el aula de clases, mediante la enseñanza del inglés, está aprendiendo un idioma que no se habla en el entorno cotidiano donde se desarrolla como ser humano; sin embargo, este aprendizaje supone ser de relevancia en su sociedad y en su futuro como profesional.

En concordancia con lo antes expuesto, se puede mencionar que la enseñanza del idioma inglés en Venezuela ha sufrido una serie de cambios en cuanto a la metodología adoptada para su enseñanza y aprendizaje; esto se debe a que las necesidades de la adquisición del idioma han ido variando con el paso del tiempo. Siplenko (2000) destaca que los principales enfoques metodológicos que han impulsado la evolución de la enseñanza de esta lengua en el país ha sido: el enfoque de traducción gramatical, el cual se caracteriza por basar el aprendizaje sólo en la traducción de textos, sin considerar el aspecto comunicativo del idioma; el Método Audiolingual, caracterizado por orientar el aprendizaje del lenguaje como la formación de hábitos y hacer énfasis en el desarrollo de la destreza oral; y el Enfoque Comunicativo o Funcional, el cual considera que el proceso de aprendizaje no es simplemente el dominio de la lengua, sino también, el uso apropiado del mismo para propósitos comunicativos.

Muy a pesar de que existen tales enfoques en la enseñanza de idiomas en el país, ésta presenta dificultades importantes en todo los niveles, sobre todo en lo que respecta a la realización de los programas instruccionales. Se afirma que su más grande falla se encuentra en la metodología “audiolingual”, la cual basa sus métodos en *drillings* o repeticiones que se ejecutan sin estar relacionadas con una situación en especial (Buitrago y Franco, 2001). Es por ello, que para lograr el objetivo en la enseñanza de dicho idioma es importante apreciar y estudiar a fondo los métodos con el fin de poder transformar de cierto modo las concepciones y creencias que se mantienen en las prácticas educativas de este siglo; por lo tanto, se necesitan nuevas metodologías, estrategias y recursos para

producir grandes cambios que relacionen la educación con la necesidad de la sociedades del mundo, en este caso directamente con la necesidad que vive y experimenta la sociedad venezolana.

Muchas son las personas que al terminar el bachillerato optan por buscar cursos privados, esto se debe a en cierto aspecto a que no se enseña de manera exhaustiva y profunda el idioma inglés, considerando la diferencia que existe entre aprender una primera lengua y una lengua extranjera se afirma que como lo expresa Klein (1986) en el caso de la primera lengua el aprendizaje es inconsciente y espontáneo, mientras que en el caso de la segunda lengua o lengua extranjera el aprendizaje se lleva a cabo a través de la instrucción, entendida como una planificación del aprendizaje y la enseñanza, con una metodología concreta y con ejercicios y actividades específicos para conseguir determinados objetivos, esto permite conocer que también se ofrece el inglés en otras modalidades; así como a nivel de la educación superior y en entidades didácticas dedicadas a la enseñanza de otros idiomas. En lo que a cursos se refiere, se evidencia gran cantidad de instituciones que ofrecen una alternativa para el aprendizaje del idioma a personas que lo requieren como logro personal o profesional.

En este sentido, particularmente en la Universidad Arturo Michelena (en adelante UAM), se forman profesionales especializados en idiomas modernos, dándoles las destrezas necesarias para competir en el mercado laboral, utilizarlo en el día a día y para crear un medio de comunicación internacional que les permita acceder a diferentes culturas sin la necesidad de asumir ni adquirir ninguna de ellas. En este sentido, el inglés como lengua extranjera se considera una herramienta necesaria para lograr cualquiera de estos propósitos.

Es menester puntualizar, que cuando se aprende una lengua extranjera el estudiante debe adquirir una serie de conocimientos lingüísticos que forman

parte de la misma y están en constante interacción. El estudiante deberá conocer las diferentes funciones (productoras y receptoras); es decir, de acuerdo al lenguaje oral, se debe lograr el desarrollo de la comprensión auditiva o escucha pertenecientes a la función receptora y de la capacidad de producción oral o habla concerniente a la función productora. En cuanto al lenguaje escrito, se debe atender tanto la comprensión lectora que forma parte de la función receptora como la producción escrita que comprende la función productora y en la escuela de idiomas modernos de la UAM hay asignaturas para desarrollar cada una de estas destrezas como lo son inglés, oral y lectura, pero en los últimos semestres los docentes planifican sin tomar en cuenta las consideraciones antes expuestas, de manera individual y con contenidos seleccionados por el mismo, influyendo de manera muy significativa en el aprendizaje de los estudiantes.

Por otra parte, considerando entre las *macrohabilidades* que deben desarrollarse en la enseñanza de una lengua extranjera se debe resaltar cuatro, como lo son: comprensión auditiva, producción oral, comprensión lectora y producción escrita. Uno de los mayores retos que todavía enfrenta la enseñanza de inglés funcional comunicativo en la escuela de idiomas modernos de la UAM es la integración de este aspecto de la lengua con la expresión y comprensión oral efectiva desde el punto de vista de la comunicación, la planificación sectorizada y aislada de los docentes de las asignaturas inglés, oral y lectura, así como la elección y el uso del material instruccional para las mismas. En muchas aulas de enseñanza oficial del inglés como lengua extranjera, la enseñanza del uso del idioma se limita a la enseñanza de vocabulario. El componente pragmático sigue estando aislado frente al omnipresente dominio de la gramática y el vocabulario. Por consiguiente, la enseñanza del componente pragmático continúa siendo una parte pendiente en la docencia oficial de idiomas.

Lo antes expuesto permite concebir la importancia de la influencia de los docentes trabajando en equipos de alto desempeño con el fin de mejorar el rendimiento académico de los egresados de la Escuela de Idiomas Modernos de la Facultad de Humanidades Artes y Letras en la UAM, del mismo modo, nos lleva a indagar ciertos aspectos al respecto, ¿Cómo se podría determinar la necesidad de la formación de equipos de alto desempeño para la planificación de las asignaturas impartidas en inglés por los docentes de la Escuela de Idiomas Modernos de la UAM? ¿De qué manera impactaría un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño en la enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III? ¿Qué estrategias gerenciales serían las más idóneas para la formación de equipos de alto desempeño con el fin de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la Escuela de Idiomas Modernos de la Facultad de Humanidades Artes y Letras en la UAM?

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III en la Escuela de Idiomas de la Universidad Arturo Michelena

Objetivos específicos

- Diagnosticar la necesidad de un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.

- Determinar la factibilidad de un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.
- Formular un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.

Justificación e importancia del trabajo

Dentro de los principales desafíos en las organizaciones, se encuentra la formación de equipos de alto desempeño. Para formarlos se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo compartido, comunicación eficaz y eficiente, entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada integrante, fructificando al máximo sus fortalezas. Por lo que, la presente investigación tiene como objetivo proponer un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés.

Al establecer estrategias gerenciales desde el punto de vista operacional, administrativo, organizacional y sobre todo educativo, la institución será capaz de optimizar sus procesos de enseñanza y aprendizaje, obtener mayores beneficios a nivel de rendimiento académico, alcanzar nuevas tecnologías que ayuden a establecer y controlar los procesos organizacionales, lo que conllevará al aumento de su productividad, es decir la mejora en el rendimiento antes descrito.

Es por lo antes expuesto, que se puede afirmar que la conformación de equipos de alto desempeño es considerada una característica de las instituciones exitosas y que las competencias resaltantes en el individuo pueden poner de

manifiesto la diferencia entre el desempeño actual y el que se espera, la presente investigación queda justificada, debido a que en la misma se diagnosticarán las características que deben poseer los docentes, quienes conformarán los equipos de alto desempeño. Los resultados que se obtengan servirán de base para la propuesta de un plan estratégico basado en la formación de los mismos en la Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena.

Por otra parte, son muchos los problemas y dificultades a los que se enfrentan los hablantes no nativos del idioma inglés al comunicarse, debido a la falta de conciencia sobre los diferentes usos de las estructuras gramaticales de este idioma, es decir la ausencia de la adquisición de las destrezas del idioma. En su mayoría los docentes olvidan que la base del aprendizaje está en la instrucción de las funciones comunicativas. La importancia de esta investigación radica en que aparte de exponer las posibles causas por las cuales la enseñanza y el aprendizaje del uso correcto de las estructuras resulta de gran dificultad para la mayoría de los hispanohablantes, propone un plan estratégico gerencial basado formación de equipos de alto desempeño para la planificación y enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III en la escuela de idiomas de la Universidad Arturo Michelena con el fin de proporcionar ayuda para la mejora y optimización del nivel comunicativo deseado, y así mejorar el rendimiento académico de quienes se forman en dicha escuela.

La investigación beneficiará a los estudiantes de la escuela de idiomas de la Universidad Arturo Michelena; ya que una de sus finalidades es encontrar nuevas estrategias, métodos o recursos que sean significativos para el proceso de enseñanza y aprendizaje del idioma inglés, con el propósito base de mejorar el rendimiento académico y a su vez que los estudiantes de idiomas modernos adquieran las destrezas del idioma inglés. En cuanto a las implicaciones prácticas se tienen, la de dar solución rápida y adecuada a la problemática

orientada en definitiva a la mejora del rendimiento académico y a su vez a la adquisición de las destrezas productoras y receptoras del inglés; así como también proveer soluciones prácticas para la enseñanza y aprendizaje de funciones comunicativas en LE basado en la formación de equipos de alto desempeño.

Por otra parte, una vez obtenidos los resultados, se pretende llamar la atención de las autoridades de la Facultad de Humanidades Letras y Arte de la Universidad Arturo Michelena, con el fin de que agreguen en sus procesos gerenciales las estrategias sugeridas para la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño que permita la mejora y así servir de marco referencial para que se cree una cultura organizacional posmoderna.

Es preciso mencionar que otros de los beneficios de la investigación, es el hecho de que los equipos alto desempeño crean un ambiente laboral favorable, de innovación y creativo, propiciando la mejora de cada uno de sus miembros, quienes conocen sus competencias y trabajarían sobre sus debilidades, para así llegar a ser más productivos.

Del mismo modo, en la actualidad con todos los cambios que están ocurriendo en el país en todos los niveles y no estando las universidades exentas de ellos, la formación de equipos de alto desempeño ayuda a mejorar dichos cambios. Desde el punto de vista científico, será un gran aporte para el Programa de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación ya que amplía los conocimientos y las teorías que permitirán la apertura de nuevas líneas de investigación generando contribución específicamente a la línea de investigación procesos gerenciales en educación en la temática planificación educativa liderazgo, bajo la subtemática: equipo de alto desempeño y servirá de referencia a otras investigaciones que como ésta tengan el mismo objetivo.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

En la actualidad hay herramientas gerenciales de gran utilidad que sirven para consolidar y hasta para cambiar la manera en la que funcionan las organizaciones. Son diversas las investigaciones que demuestran que la unión de un liderazgo carismático y comprometido, la construcción de un clima organizacional y la formación de equipos de alto desempeño permiten a cualquier institución llegar al tope de su rendimiento, y por consiguiente, al logro de sus metas u objetivos. Es aquí, donde se plantea la idea de proponer un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño dentro de la Escuela de Idiomas Modernos de Universidad Arturo Michelena para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.

Un equipo de alto desempeño es un número pequeño de empleados con competencias complementarias (habilidades, capacidades y conocimientos), comprometidos con metas comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables (Hellriegel y Slocum Jr., 2004).

Es preciso mencionar que en el caso de trabajar en un grupo es el jefe quien dirige qué, cómo y cuándo se deben hacer las actividades, pasos o procesos, estableciendo metas y métodos con la finalidad de alcanzar metas, por lo que el recurso humano responde en ocasiones de manera individual, apartándose de este modo del trabajo de sus compañeros sin importar si se relacionan o no,

marcando esto una diferencia significativa en el funcionar como equipo de alto desempeño, ya que en este se busca la eficiencia y el líder antes de ser o mostrarse como el jefe es un servidor quien se involucra en todos los pasos o procesos, no sólo cumpliendo su función de supervisar sino aportando ideas, utilizando sus competencias con el fin de lograr así el mejor desempeño de cada integrante del equipo y a su vez el de la organización.

A continuación se presentan investigaciones que permiten sustentar el tema en cuestión a partir de otras experiencias, además de la interpretación de la información más relevante y de las teorías que los sustentan.

Antecedentes

Los equipos de alto desempeño han sido un tema de mucho interés; ya que, a través de ellos se ha podido demostrar el beneficio que tiene poseerlos en las organizaciones, al respecto, a niveles internacionales, podemos mencionar a Uribe et all (2013) en su investigación titulada Liderazgo basado en equipos de alto desempeño, artículo publicado en la revista Universidad & Empresa de Colombia, volumen 15, plantean que un gran reto para las organizaciones actuales exponen que los continuos e impredecibles cambios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad les exigen asumir retos cada vez más complejos que les garanticen resultados para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Tal condición requiere de directivos que optimicen sus habilidades para liderar equipos, considerando unas características que antes parecían irrelevantes. El propósito de éste estudio es delimitar conceptualmente el liderazgo en relación con los equipos de alto desempeño y discutir entorno al rol que este debe tener en su conformación y mantenimiento. Se puntualiza sobre la necesidad de que el líder se convierta en un facilitador para la transformación no solo de las personas que componen los equipos, sino dela organización, a través de desarrollo y crecimiento. Se plantea la necesidad de

incluir en los procesos de dirección exitosa de equipos de alto desempeño factores como la estrategia organizacional, la gestión humana y la estructura organizacional, todos ellos permeados necesariamente por los estilos de liderazgo y la actitud del líder hacia el cambio.

Es pertinente tener en cuenta esta investigación; debido a que aporta resultados en relación a la teoría que sirve como base de estudio, por cuanto deja ver que es necesaria la formación de equipos de alto desempeño con la finalidad de mejorar aspectos importantes con respecto al quehacer dentro de una organización.

Por otra parte, Gómez (2011) en su investigación titulada los equipos de alto desempeño en la gestión curricular: propuesta para la Facultad De Administración De Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, artículo publicado en la revista electrónica científica Ciencias Estratégicas Volumen 16, número 19 en Colombia presenta la fundamentación de un sistema de gestión curricular para la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), por equipos de alto desempeño como unidades organizacionales dinamizadoras y articuladoras de los procesos curricular y de gestión. El planteamiento se realiza desde la concepción del trabajo de los equipos de alto desempeño como elemento dinamizador del sistema de gestión curricular, que conlleva la definición de funciones y relaciones entre los equipos de trabajo y la concreción de una estructura de gestión curricular en la Facultad de Administración de Empresas de la UPB de Medellín. Este documento pretende dar a conocer la situación actual que se vive en la Escuela de Ciencias Estratégicas – Facultad de Administración de Empresas de la UPB, fundamentado en teorías y vivencias que los autores han recogido a lo largo de la investigación en el tema propuesto.

Considerando lo expresado por el autor los beneficios que se pueden obtener al trabajar con equipos de alto desempeño dentro de cualquier organización son bastante amplios y son muchos los autores que muestran las ventajas de utilizar equipos de alto desempeño dentro de las instituciones, dicha investigación se relaciona con el presente trabajo de grado; debido a su objetivo general; ya que, en la presente investigación se pretende demostrar que los equipos de alto desempeño mejoran el quehacer docente y del mismo modo a los educandos. Del mismo modo, este artículo resulta relevante como antecedente, debido a que presenta información bibliográfica de amplia vinculación con la formación de equipos de alto desempeño, lo cual constituye una de las variables manejadas en este estudio.

Por otra parte, continuando en el ámbito nacional, Suarez (2011), en su trabajo de grado titulado “Estrategias gerenciales para la formación de equipos de alto desempeño en los medios de comunicación audiovisuales de la Universidad de Carabobo (Caso: radio universitaria 104,5 FM y UCTV)”, tuvo como objetivo general: diseñar un conjunto de estrategias gerenciales para la formación de equipos de alto desempeño en los Medios Audiovisuales de la Universidad de Carabobo, específicamente en la Radio Universitaria 104,5 FM y UCTV. El estudio estuvo fundamentado en la Teoría del Comportamiento Organizacional de Robbins, así como la Teoría de la Motivación y los principios de la Administración. El estudio se enmarcó dentro de la línea de investigación de la maestría que se refiere a los Procesos Gerenciales en Educación, específicamente en lo referente al mejoramiento profesional del personal.

Se puede apreciar la vinculación de las investigaciones previamente descritas con la presente, por presentar características similares a las planteadas, los trabajos antes descritos sirven de marco para el trabajo actual, por proponer la

formación de equipos de trabajo de alto desempeño como punto principal para mejorar el desempeño a nivel de organizaciones universitarias.

Ahora bien, Morales (2011) en su trabajo de investigación propone un plan que tuvo la finalidad de proponer estrategias gerenciales en la planificación educativa, que permite al personal directivo de las escuelas básicas desarrollar actividades donde se fomente y desarrolle una mejor planificación con el personal docente de la institución. En este estudio se utilizó una metodología, proyecto factible basada en un estudio de campo y documental se aplicó un cuestionario de (25), preguntas, cuatro (04) de alternativas siempre, algunas veces, nunca, en la unidad educativa liceo nacional Abdón calderón, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación del problema. Por consiguiente se evidencio la necesidad de un plan estratégico gerencial que capacite al personal directivo y docente de herramientas para mejorar su desempeño y lograr calidad del sistema educativo.

Este trabajo de investigación guarda relación con el presente estudio considerando sus objetivos planteados, principalmente proponer estrategias gerenciales que permitan mejorar en el que hacer docente, del mismo modo, dicha investigación empleó la misma metodología y el mismo tipo de escala en su cuestionario, obteniendo un resultado similar al presente considerando que ambos reflejan la necesidad de la elaboración de un plan estratégico gerencial para optimizar un proceso, en el caso de esta investigación la enseñanza del idioma inglés. Cabe resaltar que planificar, es el proceso que se realiza antes de llegar al acto didáctico, dicha planificación se inicia al establecer las metas que se quieren alcanzar, dicho esto, se puede afirmar que ambas investigaciones se abocan al solventar problemáticas similares con el fin de optimizar el proceso educativo desde el inicio.

Del mismo modo, Flores (2011), en su investigación titulada El rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez” para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, ubicada en Valencia - estado Carabobo. La investigación fue de tipo Descriptiva, diseñada según los lineamientos metodológicos de una Investigación de Campo, ya que se utilizó un proceso sistemático y racional que permitió recolectar los datos en forma directa del área de estudio. La población objeto de estudio estuvo conformada por cuatro (4) directivos y treinta y dos (32) docentes. No se aplicó ningún criterio muestral, por tratarse una población pequeña y manejable por la investigadora. Para darle cumplimiento a los objetivos planteados se utilizó como técnica de recolección de información una encuesta y como instrumento un cuestionario con tres opciones de respuesta adaptadas a la escala de Likert. De igual modo, el instrumento fue validado por expertos y luego se calculó la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados llevaron a concluir que el rol del director en una escuela con necesidad de cambio, se debe enfocar en la transformación educativa, por ello se recomendó crear un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los docentes en el proceso de formación de equipos de alto desempeño en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”.

El aporte de esta investigación radica en el diseño del instrumento de recolección de datos, así como los criterios utilizados para la población y el diseño muestral. Además del aporte teórico suministrado en la formación de equipos de alto desempeño, se puede apreciar la vinculación del estudio antes descrito con la presente investigación por presentar características similares al planteado en la teoría acerca de la formación y los aspectos previos al surgimiento y formación de equipos de alto desempeño.

Bases teóricas.

La administración

Se considera la administración como toda actividad relacionada con la planificación, organización, dirección y control de los recursos de las organizaciones cualquiera que sea su naturaleza o dedicación.

La teoría universal de la administración, establecida por Henry Fayol (1961), uno de los pioneros de la materia, explica que ésta es una de las seis áreas de la empresa pública o privada; siendo una de las más importantes, ya que permite la identificación frente a las otras cinco que el plantea: producción, seguridad, contable, financiera y comercial.

Considerando dicho concepto de manera estratégica, se puede afirmar que la teoría se basa en la estructura de toda organización, así como también en la influencia y obtención de mejores beneficios mediante el logro de la eficiencia. Del mismo modo se puede deducir que hace mayor énfasis en las actividades y el desempeño a realizar por los integrantes de la organización

Por otra parte, Robbins (2005) establece que “la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” del mismo modo, expresa que “(...) la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización (...)”(p.7)

Es importante resaltar que Robbins (2005) define la eficiencia como la “capacidad de obtener mayores resultados con la mínima inversión. Se define como hacer bien las cosas” y la eficacia como “completar las actividades para

conseguir las metas de la organización; se define como ‘hacer las cosas bien’” (p.7)

De igual manera Robbins (2005), establece que la administración consiste en cuatro etapas, las cuales son planeación, organización, dirección y control.

Estrategia

Según Villalba (2006) “La estrategia es un patrón de comportamiento observable. Cuando una empresa formula un plan, consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones y demás aspectos significantes para ella, lo que se está haciendo es preparar el componente formal de la estructura” (p. 55).

Fundamentado en lo establecido por Villalba (2006), La formulación de la estrategia posee cuatro dimensiones: ámbito, ventaja competitiva, sinergia y recursos. “El ámbito de la estrategia está representado por el mercado meta donde ella se ejecuta. La definición de este elemento puede estar basada en la naturaleza de los clientes, en una zona geográfica o en una tecnología, entre otros criterios” (p.56). Por lo antes expuesto, se puede afirmar que el alcance de una estrategia no comprende a una industria o sector completo, puede estar limitado a un segmento.

Ahora bien, en tal sentido para este trabajo se tomará la conceptualización de esta palabra para dos aspectos, tanto para el ámbito educativo como para el gerencial, esto quiere decir que en el caso del educativo el planteamiento de esta investigación es poder observar tal como lo establece Villalba (2006) el comportamiento de los docentes con el fin de unir, integrar sus objetivos, acciones y lineamientos para así lograr la efectividad en el que hacer docente con el fin de que los estudiantes adquieran las destrezas del idioma inglés.

En el caso de la gerencia, en esta área serán los pasos, las actividades que se aplican, que se ejecutan para lograr formar los equipos de alto desempeño con el fin de estos funcionen y así poder establecer los lineamientos para lograr este objetivo.

Gerencia

Se puede afirmar que gerencia es un cargo ocupado por una persona quien dirige una organización, empresa o institución, y dentro de sus funciones, se encuentran la coordinación de los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos a través de planes estratégicos. Sisk & Sverdlik (1979) definen:

Gerencia significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo (p. 144).

La definición de este término se hace complicada, ya que en la mayoría de los casos la gerencia cumple funciones diferentes debido a que la persona quien ejerce el rol de gerente debe desenvolverse como administrados, supervisor, delegado, entre otros.

Fayol (1961) señala los cuatro elementos que un gerente debe cumplir para tener éxito en su organización, los cuales son: planeación, organización, dirección y control.

El liderazgo es relacionado con la gerencia; ya que debe coordinar esfuerzos de un grupo de personas para la consecución de un objetivo en común, el gerente es el responsable del éxito o fracaso de la organización y es por ello que

la gerencia es la encargada de señalar la dirección que este grupo de personas deben seguir, hallando estrategias para que este grupo de personas puedan ir en la misma dirección que los llevará a alcanzar su objetivo y para ello es necesario tener liderazgo.

Es necesario entonces que la gerencia tenga una visión, la definición de los objetivos es primordial en cualquier organización y del mismo modo el carisma y la capacidad para enfrentar la toma de decisiones así como también la responsabilidad de sus consecuencias.

Es por ello que decidir no es un proceso que se realiza fácilmente, debe ir acompañado de un estudio riguroso de los hechos en una situación particular. La gerencia puede asumir medidas que le permitan la obtención de mejores resultados. Las medidas que facultan a la gerencia para llevar a cabo este proceso son las estrategias gerenciales.

Estrategias gerenciales

De acuerdo con Mintzberg (1997), una estrategia es “un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones”. Entonces se puede afirmar que en el campo de la gerencia, una maniobra es un plan que agrupa los principales objetivos o metas dentro de la organización, marcando la secuencia de las acciones para alcanzarlos. Una táctica constituye una formula o patrón de objetivos o metas que contiene la forma como alcanzar esos objetivos, presentándose de una manera coherente. La efectividad de una pericia gerencial posee un nivel elevado, enmarcándose dentro de un plan que responda, a la medida, a las necesidades de la empresa o institución donde se va a aplicar, es lo que se conoce como la planeación estratégica.

Por otra parte, según Bruce Henderson (2008): “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique” (p. 86). Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Establecer un punto de partida: Esto indica determinar dónde se encuentra la empresa con el fin de estudiar la situación tanto a nivel micro como a nivel macro. Herramientas como la matriz DOFA puede ser utilizada en este caso.
- Fijar metas u objetivos a alcanzar: Es decir, adónde se quiere llegar, esto implica el establecimiento de la misión, visión, valores y objetivos.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: qué método utilizar, qué forma utilizar y qué área atacar.

Planeación estratégica

Serna (1999) establece que la planeación estratégica

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p.17).

El mismo autor hace referencia, que un proceso de planificación estratégica debe ser iniciado por la identificación y definición de los principios fundamentales de la organización, que son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la misma. Dichos principios son los que definen aspectos de mucha importancia dentro de la organización y deben ser compartidos por quienes hacen vida en la misma. Por lo que es necesario

definir la visión y misión de la organización dentro de la planificación estratégica, ya que constituye el corazón de la identidad de la empresa.

Correa y López (2007), afirman que la planeación estratégica es “una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo, teniendo en cuenta que el contexto interno y externo” (p. 23). Entonces, las ventajas del pensamiento estratégico son: concentrar la atención tanto en el futuro como en el presente; reforzar los principios adoptados en la misión, visión y estrategia de la organización; motivar a los directores o gerentes a planear desde un marco perspectivo y prospectivo; ahorrar tiempo reduciendo el conflicto y aumentando el poder del esfuerzo humano; transformar la planeación a largo plazo en resultados susceptibles de medición; acentúa la planeación del equipo; y proporciona un media para llevar a cabo los planes a corto plazo asegurando el compromiso hacia ellos.

Los autores sugieren 7 dimensiones que conforman la planeación estratégica: definición de la misión de la organización, razón de ser de la institución, fuerzas que estimulan y dan sentido a la labor realizada por la organización. Lo que desea lograr, la organización es reflejada en sus objetivos y metas, considerando aspectos positivos de la labor de la misma, conocidos como sus competencias y prácticas, para instituir hacia dónde va la organización, es decir, su visión; con el fin de luego ejecutar su plan de acción, el cual contiene todo lo que se hará para alcanzar la meta u objetivo planteado en la visión. Respecto a la UAM, las dimensiones encauzan la realización del plan estratégico gerencial que parta de la misión y visión de la institución, así como con el perfil del egresado en Idiomas Modernos pero tomando en cuenta lo que se quiere lograr con la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en el que se ubica el plan, considerando a las personas que pondrán en práctica el plan utilizando los recursos disponibles.

Metodología de la planeación estratégica

La planificación estratégica es el puente entre la realidad actual y la situación ideal futura, López y Correa (Ob. Cit) establecen los siguientes pasos metodológicos para elaborar un plan estratégico.

- **Formulación de la Visión:** es decir, la finalidad clara y precisa de la organización, es el ámbito en que se desarrolle, la posición en la que se encuentra con respecto a otras organizaciones y sus metas primordiales. Recoger lo valioso del pasado a fin de preparar a la organización para el futuro presentando los valores, principios y compromisos de la institución es uno de sus deberes fundamentales. La visión debe ser publicada y ampliamente conocida por los miembros de la organización.
- **Desarrollo de la misión:** indica los principios básicos y directos de la organización con el fin de manifestar el hecho de su existencia, caracterizando la actividad que realiza y poniendo énfasis en el papel de su existencia para cubrir las necesidades de la sociedad.
- **Establecimiento de los objetivos:** hace referencia a los resultados que se esperan lograr a largo plazo inspirada en su misión. Los objetivos específicos son las metas a corto plazo que la organización pretende alcanzar. Ambos objetivos deben ser medibles, realistas, específicos en el tiempo, consistentes con las prioridades de la organización, comunicar su filosofía, ser motivadores, proveer direccionamiento, clarificar el pensamiento organizacional y proveer elementos de control.
- **Preparar las estrategias:** se refiere a la elaboración de un plan especificando las reglas y pasos a seguir para alcanzar los objetivos. Este proceso debe comenzar definiendo el contexto interno, delimitando las fortalezas y debilidades de la organización y analizando el contexto externo, fijando las amenazas y oportunidades. El enlace entre estos dos puntos de vista conlleva al refinamiento y selección de estrategias apropiadas para lograr los objetivos.

- Definir las metas: se fundamenta en el establecimiento del tiempo en que se han de llevar a cabo las estrategias y los indicadores de las mismas.
- Preparar los programas: estipula las actividades que se realizarán, indicando quiénes serán los responsables considerando el tiempo.
- Implementar y controlar proyectos: se basa en la ejecución del plan de acción considerando todos los aspectos organizativos (actividades, personal a cargo de cada actividad, recursos, tareas, indicadores). El control se da mediante la evaluación del funcionamiento de los programas y supone un replanteamiento de la planificación de las estrategias, más manteniendo la planeación macro, visión y misión de la organización y los objetivos ya planteados para el tiempo en el que se determinó.

Este modelo metodológico proporcionado por López y Correa, será el utilizado en la presente investigación para elaborar la propuesta del plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III en la Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena. Ante ello, es necesario llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual respecto a la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura, Oral e Inglés en la Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena objeto de estudio, a través de la aplicación de un instrumento que explore las opiniones de los docentes adscritos a estas cátedras.

Equipos de alto desempeño

Cuando se habla de equipos de alto desempeño es necesario aportar de teoría respecto a lo que el comportamiento organizacional hace referencia ya que de este emergen los mismos debido a que el mismo estudia la actuación de los individuos dentro de una organización. Al respecto Robbins (2005) expone que “es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y

estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización” esta definición resumida expresa que el comportamiento organizacional estudia lo que las personas hacen dentro de una estructura como esto afecta la eficacia de la misma.

Con el paso del tiempo, las organizaciones se han ido adecuando a escenarios más competitivos que exigen más eficacia y eficiencia, recurriendo al trabajo en equipo con el fin de utilizar las competencias y talentos de cada uno de los empleados a favor de la organización. El trabajo en equipo resulta ser más moldeable, respondiendo ante diferentes escenarios, tienen la capacidad de unirse, desplegarse, enfocarse y dispersarse de manera rápida.

Mencionar las características de un equipo de alto desempeño se hace necesario; ya que, aun siendo designados formalmente miembros del mismo, si los miembros actúan de manera individual, buscando obtener el crédito o en su defecto cumplir primero las metas personales que las del equipo, entonces no se estaría en presencia de un verdadero. En este orden de ideas, Fernández y Winter (2003), mencionan las siguientes particularidades que dichos equipos poseen: caracterizan que deben tener logro de objetivos y metas que le den identidad al equipo; compartiendo objetivos ambiciosos, comunes y con el compromiso hacia esas metas.

En lo que respecta a las metas compartidas, Fernández y Winter (2003) señalan que “es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común” (p. 6). Debe entenderse bien a lo que se refieren las metas compartidas, esto debe ser entendido y a su vez generar compromiso por parte de los miembros del equipo de alto desempeño, debido a que la participación grupal en la definición de los mismos genera un alto grado de unificación. En los equipos de alto desempeño deberá existir siempre disposición por hacer

trabajo complementario; entiéndase el mismo como aportes extras, estando presente la lealtad y el compromiso con las metas.

Considerando lo antes expuesto, se puede afirmar que en su mayoría los docentes consideran la toma de decisiones como su trabajo primordial, esto se debe a que establecen constantemente qué, quien, cuándo, dónde e incluso como se hará una actividad.

Hellriegel y Slocum (2004), expresan que “un equipo es un número pequeño de personas, con competencias complementarias es decir, habilidades, capacidades y conocimientos, comprometidos con metas de desempeños comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables” (p. 196).

Conociendo los elementos principales de un equipo, es necesario explicar por qué se hace ineludible dar énfasis a la importancia de construir y madurar los equipos de alto desempeño en las organizaciones educativas. Las investigaciones realizadas demuestran que la calidad, la moral y la productividad son mejores cuando se tienen estrategias para fomentar el trabajo en equipo. En los equipos de alto desempeño, el comportamiento de quienes lo integran es interdependiente, y las metas personales se dejan de lado con el fin de la obtención del objetivo del equipo.

Finalmente es preciso mencionar respecto a las características de un equipo de alto desempeño la retroalimentación; se podría expresar que es un componente de suma importancia que permite el aumento del valor de algunas normas de actuación y disminuye el valor de otras. La retroalimentación se ve influenciada tanto desde el entorno, a través de los efectos sobre el cuerpo como desde la comunicación intencional de un líder. Por medio de esta

retroalimentación aumenta o disminuye el valor de las reglas de actuación, según el caso.

Por otra parte, crear y mantener equipos de trabajo de alto desempeño requiere de dos creencias, de acuerdo con Blanchard (2007) “ninguno de nosotros es tan inteligentes como todos nosotros, y las personas tienen el derecho de participar en las decisiones que las afectan”, el trabajo de dichos equipos está basado en principios de la labor en comunidad y no de la individualidad. Del mismo modo, el autor describe que es ineludible que los miembros de este equipo desarrollen una actitud de aprendizaje, donde no existen errores, sino oportunidades de aprender, y un espacio en el que se crea un ambiente de trabajo de confianza en el que se intercambien información e ideas, donde se promueva la cooperación y no la competición entre sus quienes conforman el equipo; es indispensable que valoren las diferencias y la asuman como la base de la creatividad; los miembros deben ver al equipo como a un todo.

Es imprescindible enumerar los principales atributos de los equipos de alto desempeño, según Chiavenato (2002) son:

- Participación: los miembros se comprometen con empowerment y autoayuda.
- Responsabilidad: los miembros son responsables de los resultados.
- Claridad: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.
- Flexibilidad: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- Focalización: los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- Creatividad: los talentos e ideas se emplean para beneficiar el equipo.

- Rapidez: los miembros actúan con rapidez ante los problemas y las oportunidades.

En este sentido, se puede afirmar que promover la formación de equipos de alto desempeño permite crecer en conjunto dentro de las organizaciones, sobre todo, si se toma en cuenta que en la mayoría de los casos una idea innovadora y eficaz no suele venir del trabajo y la visión de un equipo de personas que comparten la misma filosofía.

Toma de decisiones

En todas las organizaciones se toman decisiones a diario y las instituciones educativas no son la excepción dentro de este grupo de organizaciones, por el contrario, los centros educativos se caracterizan por tomar decisiones programadas. Se considera que las mismas implican sucesos futuros, en donde se analizan por parte de los actores, la certeza, el riesgo y la incertidumbre, ya que están asociados a las diversas acciones que se suelen emprender. Chiavenato (2002) expresa que “la toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación” (p.157).

Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva, según Koontz y Weihrich (2004) “es más que sólo transmitir información a los empleados requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza” (p. 609). Considerando lo antes expuesto se puede afirmar que una auténtica comunicación efectiva depende de la disposición de los superiores a participar en ella de cara a la información que se pretende hacer llegar. Esto quiere decir que la comunicación efectiva es una herramienta la cual permite a toda organización mantenerse al tanto en

dirección de los objetivos planteados, estimulando a quienes hacen vida en la institución para desarrollar las actividades con el fin siempre de mantener la proyección de una imagen nueva hacia el entorno. Ahora bien, es preciso mencionar que en el caso del campo educativo como es lo planteado en este trabajo de investigación es importante considerar las dificultades administrativas y académicas enfrentadas para establecer un proceso sistemático, continuo y dinámico de la comunicación; por darse, en muchos casos comunicaciones internas descendentes, ascendentes y horizontales, es por ello que se hace necesario formar equipos de alto desempeño por semestre.

Liderazgo Compartido

Hablar de liderazgo resulta sumamente importante para las investigaciones organizacionales y gerenciales, este tema es bastante amplio es importante resaltar la definición, enfoque y uso del liderazgo se ha ido transformando y adaptando a los cambios de las organizaciones, autores como Senge (2006), expone el surgimiento de un nuevo liderazgo, este se denomina Liderazgo Compartido, el cual al ser analizado guarda una cerrada relación con el liderazgo participativo y con el enfoque del empoderamiento. Considerando lo antes expuesto, se puede mencionar lo planteado por Lussier y Achúa (2007), el término “liderazgo compartido se usa cuando diferentes integrantes de un grupo desempeñan diversas funciones de liderazgo” (p.7).

Por otra parte, Hernández (2008), expone que el liderazgo compartido es un signo de una organización que está creciendo y que para ser exitosa debe cumplir con tres funciones básicas: “1.- Lograr metas, tareas u objetivos que son la razón de su existir. 2.- Fomentar unidad entre los miembros del grupo. 3.- Potenciar a cada miembro del grupo a desarrollar sus capacidades latentes”. (p. 66) Así, múltiples miembros del mismo influyen en el comportamiento de

éste. Por lo general, es el jefe quien pone el ejemplo de cómo debe proceder el líder que comparte.

La aparición de esta nueva propuesta de liderazgo ha permitido a las organizaciones de la índole que sean a modificar la estructura y a hacer una revisión del tipo de líderes y liderazgo bajo el cual manejaban las instituciones, esto con el fin de mejorar, es preciso mencionar que el liderazgo compartido es parte de las características necesarias en los equipos de alto desempeño, donde todos los miembros son importantes porque lideran siempre una actividad importante para el equipo.

Teoría de Chomsky o del dispositivo de adquisición del lenguaje.

Chomsky (1957) propone la existencia de una "caja negra" innata, un "dispositivo para la adquisición del lenguaje" o LAD (por sus siglas en inglés), capaz de recibir el input lingüístico y, a partir de él, derivar las reglas gramaticales universales. Este input es muy imperfecto; sin embargo, el niño es capaz de generar de él una gramática que genera oraciones bien estructuradas y que determina cual es la forma en que deben usarse y comprenderse éstas. La naturaleza de este LAD no es conocida, pero es bastante aceptada la idea de que el hombre tiene una tendencia innata para aprender el lenguaje.

Hay ciertas investigaciones que permiten caracterizar la adquisición de la lengua materna y compararla con la adquisición de la segunda lengua. La diferencia más importante entre los dos procesos es que la adquisición de la lengua materna está incrustada en el proceso de "enculturización" (socialización primaria). Es decir, el niño primero aprende a orientarse dentro de una red social, en la cual el lenguaje es el medio de comunicación de ideas, valores, normas y conocimientos. Por eso el aprendizaje juega un rol secundario.

Ahora bien, es importante mencionar que durante los años 50 el Lingüista estadounidense Noam Chomsky presentó una teoría para explicar la adquisición, comprensión y producción del lenguaje, específicamente del lenguaje hablado. En los últimos años, esta teoría ha sido utilizada con el fin de revelar el comportamiento de las lenguas de señas. Considerando los postulados de esta teoría, el habla materna (o el lenguaje de señas materno) se adquiere de forma automática, a partir de principios inconscientes compartidos por todas las lenguas del mundo, y especificaciones particulares de esos principios, conocidas como parámetros.

Considerando lo expuesto por Mehler, Nespor & Peña (2008), los postulados de Chomsky conjeturan que el único componente exclusivamente humano del lenguaje es la capacidad sintáctica, bajo el nombre de proceso generativo. Esta capacidad habría aparecido en una persona en particular hace unos miles de años y ha funcionado hasta ahora, sin mayores cambios, como el elemento básico compartido por los 6000 idiomas existentes. Ahora bien, a pesar de los cambios ocurridos entre la primera versión de la teoría, bajo el nombre de gramática generativa, y la versión actual, conocida como biolingüística, se han mantenido invariables aspectos como la adquisición automática e inconsciente del habla durante un periodo crítico, el carácter innato, universal y no referencial de los conceptos, y la independencia y primacía de la sintaxis respecto a los componentes semántico y fonológico.

Considerando lo antes expuesto, y como lo expresan Barón y Müller (2014) esta teoría ha sido uno de los fundamentos académicos más importantes para comprender la mente en los últimos 60 años, y es actualmente una de las explicaciones más influyentes sobre cómo los humanos adquieren, comprenden y producen el lenguaje.

El atractivo de esta propuesta en relación al presente trabajo de investigación consiste en que logra describir algo tan complejo como la adquisición del lenguaje con sencillez. En este sentido, Chomsky ha mantenido el postulado que las lenguas humanas son perpetuas, ya que hay un número infinito de oraciones correctas que se pueden producir y comprender en un idioma. Esto quiere decir que la adquisición del lenguaje se va logrando con el paso del tiempo, bien sea desde el hogar o en las aulas de clase y funciona del mismo modo tanto el lenguaje hablado como el lenguaje de señas, esto quiere decir que existe una estructura mental con la cual se nace que permite la producción y comprensión de cualquier enunciado en el idioma que sea, facilitando el proceso de adquisición y dominio del lenguaje hablado con el fin de que este requiera muy poco input lingüístico para su correcto funcionamiento y se desarrolle de manera automática.

En resumen, se puede afirmar que los estudiantes que se reciben en las escuelas de idiomas modernos y en este caso en la Universidad Arturo Michelena deben recibir la puesta en escena del conocimiento de manera articulada entre las tres asignaturas cada una basada en la habilidad del idioma que le corresponda bien sea Listening, Speaking, Reading o Writing con el fin de adquirir una segunda lengua de manera más sencilla por lo que se requiere de un plan estratégico gerencial basado en equipos de alto desempeño para vincular los contenidos de las asignaturas y que lo antes expresado en relación a la adquisición del lenguaje es decir de las habilidades del idioma se cumpla.

Teoría del aprendizaje del lenguaje de Skinner

Propiamente en el área del lenguaje, Skinner (1957) argumentó que los niños y las niñas adquieren el lenguaje por medio de un proceso de adaptación a estímulos externos de corrección y repetición por medio de un adulto modelo, en diferentes situaciones de comunicación. Lo antes descrito indica que hay un

proceso de imitación por parte del niño donde posteriormente el mismo hará una asociación de palabras a situaciones, objetos o acciones. Así el niño se apropia de hábitos o de respuestas aprendidas, interiorizando lo que el adulto le proporciona para satisfacer una necesidad a un estímulo en particular.

Por su parte Skinner (Ob.Cit), expresa que el aprendizaje del vocabulario y la gramática se alcanza por algo que el autor llama condicionamiento operante. El adulto o modelo del niño que se encuentra alrededor del mismo recompensa la vocalización de enunciados correctos gramaticalmente, la presencia de nuevas palabras en el vocabulario y la formulación de preguntas y respuestas o bien, castiga es decir que desaprueba todas las formas del lenguaje que el niño presenta de manera incorrecta como enunciados gramaticales o palabras no adecuadas.

Considerando lo antes expuesto, se concluye que para la teoría conductista lo más importante no es la situación lingüística en sí, ya que relega aspectos semánticos y pragmáticos de la comunicación y los sustituye por hábitos fonológicos, morfológicos y sintácticos, características del aprendizaje mecanicista del lenguaje. Tampoco explica cómo se adquiere la gramática o el conjunto de reglas que la rigen.

Ahora bien, es importante señalar que en la enseñanza del idioma inglés en las instituciones educativas del país se manifiesta el conductismo antes descrito por Skinner. Sin embargo puede afirmarse que predomina el conductismo.

Piaget (1979) consideraba que la infancia del individuo tiene un papel importante en el crecimiento de la inteligencia y que el aprendiz adquiere el conocimiento a través del hacer y el explorar activamente, esta teoría del desarrollo intelectual se centra en la percepción, la adaptación y la manipulación del medio que lo rodea. Esta teoría es conocida como la teoría de

las etapas de desarrollo, pero, de hecho, se trata de la naturaleza del conocimiento en sí y expresa que los seres humanos llegan gradualmente a adquirirlo, construirlo y utilizarlo.

Para Piaget, el desarrollo cognoscitivo era una reorganización progresiva de los procesos mentales que resultan de la maduración biológica y la experiencia ambiental. En consecuencia, considera que los aprendices construyen una comprensión del mundo que les rodea, luego experimentan discrepancias entre lo que ya saben y lo que descubren en su entorno. Por otra parte, Piaget afirma que el desarrollo cognitivo está en el centro del organismo humano, y el lenguaje es contingente en el conocimiento y la comprensión adquirida a través del desarrollo cognoscitivo

Componentes del lenguaje

Considerando lo que expresan Bloom y Lahey (1978), en relación al lenguaje, se puede afirmar que este es un sistema muy complejo que se encuentra dividido principalmente en tres componentes funcionales: uno está dedicado a la forma del lenguaje, otro componente al contenido y otro a su uso.

Estos constituyentes, a su vez, se dividen de manera que la forma incluye la sintaxis, la morfología y la fonología, el contenido comprende el significado o semántica del lenguaje y, por último, el uso del lenguaje se refiere a la pragmática de éste. Estos cinco componentes constituyen el sistema fundamental de reglas del uso del lenguaje.

Para explicarlo de otro modo, cuando hablamos, es decir, cuando se hace uso del lenguaje, se codifica una serie de ideas (semántica) en forma de palabras las cuales representan una serie de acontecimientos, objetos. Estas palabras tienen que tener una forma concreta utilizando las unidades sonoras apropiadas

(fonología), una determinada organización interna (morfología) y el orden adecuado de las palabras (syntaxis). Todos estos pasos se realizan con el objetivo de que el significado del mensaje sea lo más claro posible. Esto es la pragmática del lenguaje, es decir, expresar una idea, obtener una información o responder a estímulos anteriores.

Ahora bien, desde hace algún tiempo atrás las universidades del país han estado en un proceso de transformación en la manera en que forman a sus profesionales, esta pasó de ser basada en contenidos, a ser basada en competencias.

Sería pertinente definir lo que es la Formación Basada en Competencias según Ruiz (2008):

La Formación Basada en Competencias es una opción educativa caracterizada por un nuevo rol de la formación, en la cual este proceso se convierte en generador de capacidades que permitan a los sujetos la adaptación al cambio, el desarrollo del raciocinio, la comprensión y la solución de situaciones complejas, mediante la combinación de conocimientos teóricos, prácticos, experiencias y conductas. El precisar que la Formación Basada en Competencias es una opción educativa adquiere connotaciones importantes porque contribuye a conferirle su carácter de alternativa dentro de múltiples opciones por las que va apostando los países en función del logro de calidad educativa. A todo ello hay que unir que el hecho de denominarlo opción, contribuye a contrarrestar la idea de simple moda, que sustituye en su totalidad a todo lo precedente, para dar espacio a la coexistencia de otras alternativas, dentro de las cuales se destacan la enseñanza basada en problemas, el coaching, la enseñanza tutorial, entre otros (p. 45).

Es importante que los docentes estén abiertos a esa nueva caracterización de la formación educativa, para así adquirir y a su vez poder generar competencias, que le permitan a los profesionales esa adaptación al cambio,

que contribuirá a delegar múltiples opciones, para estar a la par de esos cambios que se vienen generando, dotando a estos docentes de los conocimientos y aptitudes necesarios, para destacarse en ese proceso de enseñanza aprendizaje.

Vertientes de la Formación de Competencias.

Tiene dos vertientes: la profesional y la metodológica. El docente debe dominar la materia que imparte, sus contenidos teóricos y prácticos. En el proceso docente educativo estos han de ser profesionales de su especialidad, pero además han de tener conocimientos y destrezas para “comunicar” en clase y lograr el aprendizaje de los alumnos.

El formador, cuando empieza a ejercer no ha de quedarse obsoleto. Ha de seguir estando al día de los avances y cambios de su carrera; ¿Y esto cómo se logra? Por una parte con su esfuerzo personal, para estar al día de la evolución de la profesión, mediante la lectura de libros y revistas técnicas, talleres, entre otros. Y por otra parte aprovechando las oportunidades de formación a través de cursos de perfeccionamiento técnico que el organismo responsable de la acción formativa debe facilitar.

La competencia didáctica también se acrecentará con la asistencia a cursos pero es, sobre todo, el análisis del “día a día”, la revisión de las clases después de su impartición, la experimentación, el estudio, la lectura (actualmente hay muchas fuentes de información y autoformación) lo que facilitarán que el mismo se convierta en un buen formador.

Otro autor, Pimentel. (2010), plantea: El Análisis de las competencias.

1. Como Autoridad: tareas y funciones propias de un profesional.

2. Como capacitación: grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericia de una persona como resultado del aprendizaje.
3. Como cualificación: la formación necesaria para tener la competencia profesional deseada.
4. Como suficiencia: las realizaciones, resultados, experiencias y logros de un profesional.

Por esta razón al hablar de competencias nos referimos a comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función.

El mismo Autor: define el concepto de Competencia profesional como:

La capacidad de un individuo para realizar una tarea profesional según ciertos estándares de rendimientos, definidos y evaluados en condiciones específicas, a partir de un método de descomposición de funciones y tareas en niveles, y unidades de comportamientos observables y medibles, de acuerdo a criterios claros y bien definidos

Vinculación de contenidos

Vinculación de los contenidos

Es preciso hablar de la vinculación de los contenidos o asignaturas, esto es mejor conocido como la interdisciplinariedad. Se puede afirmar que es un procedimiento de trabajo que busca la extracción de las raíces comunes, enriquecida por el diálogo y la puesta en común de otras áreas curriculares, en este caso de los contenidos de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III. El tratamiento de la interdisciplinariedad o vinculación de contenidos no es un producto de la voluntad individualizada sino del espíritu colectivo del equipo

docente, es decir que se requiere de un trabajo en equipo para el logro de este objetivo.

El eje que rige este planteamiento metodológico es el objetivo que asegura un nivel adecuado de motivación con miras hacia una mejora educativa y una renovación docente para que el participante adquiera el conocimiento de manera más completa; supone motivar hacia el desarrollo de destrezas que ayuden a establecer nuevas relaciones e interacciones con el conjunto de contenidos que se desarrollan en el ámbito educativo semestral y que, en definitiva, enriquezcan los conocimientos de los participantes. Esta capacidad de diálogo ayuda y compromete a solucionar problemas y posibilita el trabajo en equipo.

Ahora bien, lo antes expuesto nos hace referencia a que el nivel de compromiso del equipo docente se incrementa, provocando y potenciando las relaciones laborales y sociales y configurando lo que institucionalmente se ha denominado equipo de alto desempeño, entendido como grupo de profesionales con objetivos comunes. Esto es como lo expuesto por Pozuelos (2004), quien expresa que los proyectos interdisciplinarios tienden a plantear unos objetivos comunes para todas las materias y así facilitar la convergencia educativa entre áreas y profesorado, como mantiene la comunicación y el apoyo en una misma línea de trabajo ayudarán a solucionar problemas y contribuirán a soportar mejor el esfuerzo añadido que pueden generar estos planteamientos.

Perfil Profesional.

Según Pimentel (Ob cit.) es un resumen de los conocimientos y competencias que debe adquirir a lo largo de los estudios un titulado de una carrera profesional. Estos conocimientos y competencias deben proporcionar al

docente una formación sólida, tanto teórica como práctica, que le permita su aplicación a distintos entornos laborales.

Sigue planteando el autor que las competencias universales son: saber adaptarse a los cambios, hacer lo que conoce, aprender rápido, tener espíritu de decisión, administrar equipos con eficacia, crear un clima propicio para el desarrollo, practicar la empatía con sus colaboradores y trabajo en equipo.

Por lo que llega a la conclusión de que poseen competencias profesionales quienes disponen de conocimiento, habilidades, actitudes, valores y experticia.

Por eso, la grandeza docente para efectos de esta investigación, se define de acuerdo con los postulados enunciados por David (2002), quien plantea que:

La grandeza docente se construye a través de los valores de autoestima, propósito, optimismo, responsabilidad, comunicación, perseverancia, adaptabilidad, compromiso, amor, y trato, ya que la educación en los mismos es una instancia de reflexión, de crecimiento personal del director facilitando el desarrollo de su labor, y la incorporación de docentes, inicialmente a un sistema educativo que les permita desarrollarse en un plano de equidad y posteriormente, a una sociedad donde puedan realizarse como personas, únicas y responsables de su propia vida. (P. 78).

Se aboga en la actualidad, por un docente con una competencia más protagónica, que pueda ejercer un rol realmente profesional, un ser autónomo, que en lugar de tener que acatar y ejecutar órdenes, tenga espacio para tomar decisiones con base en las características específicas de sus educandos.

Bases Legales

Toda investigación tiene un sustento legal que permite estar acorde con las características de la sociedad en la que se realiza y orientan los pasos a seguir para sacar el máximo provecho al trabajo que se realiza.

Considerando lo antes expuesto, se puede iniciar mencionando que las bases y normas que rigen este proceso educativo se encuentran, en primer lugar en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que en su artículo 102 establece:

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 fundamentado 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 de esta Constitución y en la ley.

El artículo antes descrito establece la importancia de la educación como un derecho humano, y una obligación social, con el fin de generar conocimiento científico en la población, sin ninguna distinción ni por sexo, raza, o condición, permitiendo que todo aquel que lo desee logre el nivel académico más alto que se proponga, guarda relación con la presente investigación ya que hace referencia al tipo de educación que se debe llevar en las instituciones educativas con apoyo de la sociedad.

En segundo lugar, la Ley Orgánica de Educación (2009) se constituye en otro de los instrumentos jurídicos fundamentales para identificar las características del proceso educativo venezolano. Esta ley define el proceso de educación en su artículo 4:

Artículo 4: La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad.

El Estado asume la educación como proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad.

Por su parte, la Ley de Universidades (1970), especifica en su artículo 3

Artículo 3: Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

Por su parte los artículos antes descritos presentan un enlace con el presente estudio; ya que, se establece la educación como un deber social esencial encaminada al desarrollo del potencial de cada ser humano, se expresa que la misma compone el eje primordial en la invención, transferencia y transmisión de las diversas manifestaciones y valores propios de las diferentes culturas, expresiones con sus características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad, es decir que es necesario conocer y hacer conocer los idiomas como parte de las culturas. Siendo el español de Venezuela nuestro idioma nativo y el inglés una de las lenguas más usadas para transacciones económicas.

Del mismo modo, la Ley de Universidades (1970), señala en su artículo 106:

Artículo 106: Los miembros del personal docente y de investigación deben elaborar los programas de sus asignaturas, o los planes de sus trabajos de investigación, y someterlos para su aprobación a las respectivas autoridades universitarias, pero conservan completa

independencia en la exposición de la materia que enseñan y en la orientación y realización de sus trabajos.

En el caso de que la enseñanza de una asignatura estuviera encomendada a varios Profesores, el Jefe de cátedra coordinará la unidad de la enseñanza.

Cuando existan cátedras paralelas, los Profesores coordinarán sus actividades con vista de la coherencia y unidad de la labor universitaria.

Según el de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela:

Artículo 104: La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

De la misma forma, el Artículo 109 del citado documento, establece que:

Artículo 109: Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley.

Por su parte, lo antes expuesto, señala que a nivel universitario los docentes tienen acciones gerenciales a distintos niveles y son responsables de la

planeación, organización, dirección y control en el accionar docente, en la investigación y extensión. Lo que evidencia la importancia del trabajo en equipos y el desempeño de los mismos, lo que sustenta la importancia de formar dichos equipos de trabajo de alto desempeño que es uno de los objetivos del presente trabajo, esto está bien descrito ya que uno de los artículos lo expresa claramente cuando indica que los docentes deben elaborar los programas de las asignaturas que dictan así como también deben desarrollar los planes de trabajos de las cátedras y someterlos para su aprobación por las respectivas autoridades universitarias, pero conservando completa independencia en la exposición de la materia que imparten.

Operacionalización de variables.

Cuadro N° 1

Objetivo general	Proponer un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III en la Escuela de Idiomas de la Universidad Arturo Michelena				
Objetivo Específico	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems INSTRUMENTO I	Ítems INSTRUMENTO II
Diagnosticar la necesidad un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.	"Un equipo es un número pequeño de personas, con competencias complementarias es decir, habilidades, capacidades y conocimientos, comprometidos con metas de desempeños comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables." Hellriegel y Slocum (2004)	Equipos de alto desempeño	Metas compartidas	1-2-3-4	
			Toma de decisiones	5- 6	
			Comunicación Eficaz	7-8-9	
			Liderazgo compartido	10-11-12	
	"Caja negra" innata, es un "dispositivo para la adquisición del lenguaje" o LAD (por sus siglas en inglés), capaz de recibir el input lingüístico y, a partir de él, derivar las reglas gramaticales universales. Este input es muy imperfecto; sin embargo, el aprendiz es capaz de generar de él una gramática que genera oraciones bien estructuradas y que determina cual es la forma en que deben usarse y comprenderse éstas. Chomsky (1957)	Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.	Vinculación de contenidos	13-14-15-16	1-2-3-4
			Comprensión oral	17-18	5-6
			Producción oral	19-20	7-8
			Comprensión escrita	21-22	9-10
			Producción escrita	23-24	11-12
			Estrategias integradoras	25-26	13-14

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se presenta detalladamente la metodología con la que se ha de llevar a cabo la investigación, abarcando aspectos como el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, y el cronograma de actividades.

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del enfoque cuantitativo, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) es el estudio que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5).

Tipo y diseño de la Investigación

Partiendo del problema que supone la enseñanza de las destrezas productoras y receptoras del idioma inglés enfatizando cada una en la asignatura correcta como lo son Inglés III, Oral III y Lectura III en la Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena, la presente investigación propuso alternativas de solución, lo que origina que la investigación se enmarque dentro de la modalidad de proyecto factible, que según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006) consiste en:

(...) la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones... puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21).

De manera similar, Hurtado (2006) plantea que, los Proyectos factibles se enmarcan en un tipo de investigación proyectiva, es decir, “un tipo de investigación que propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio (...)”. (p. 114).

El tipo de investigación se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo, la misma se realizó en la Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena. La modalidad de Proyecto Factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008) se conoce como aquella que "Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades, de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías y métodos o procesos”.

Para el desarrollo de este tipo de investigación se deben tomar en cuenta tres fases, descritas por la Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006) como lo son diagnóstico, estudio de la factibilidad y diseño de la propuesta.

- **Fase I: Diagnóstico de las necesidades.** En la primera fase, se desarrolla un diagnóstico de la realidad actual del objeto de estudio para determinar si existe la necesidad diseñar un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño en la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III en la Escuela de Idiomas de la Universidad Arturo Michelena.
- **Fase II: Estudio de Factibilidad.** Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, donde se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina. Es decir, durante esta fase es preciso medir la factibilidad de llevar a cabo el proyecto, reconocer si existen los recursos necesarios para que se desarrolle el plan estratégico que permita proponer la solución al problema planteado.
- **Fase III: Diseño de la Propuesta.** Definida por Mendoza (1999) como “la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico”. La importancia de esta fase radica, en que se combinan los recursos humanos, técnicos y financieros, poniendo en juego el máximo de creatividad, para la obtención de logros en la solución de una problemática en un contexto y tiempo determinado. En esta fase se realiza el diseño del plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III en la Escuela de Idiomas de la Universidad Arturo Michelena tomando en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico y el estudio de la factibilidad.
- **Fase IV: Ejecución de la propuesta.** El Plan de Ejecución, en esta etapa se establece en forma detallada y cronológica la secuencia de actividades que se pondrán en marcha durante la ejecución del proyecto,

Se establecerá a través de un esquema viable y coherente, desarrollado en función del tiempo y los recursos disponibles. En ese esquema se presentarán cada una de las tareas y/o actividades a realizar para el logro de los objetivos y metas propuestas así como también las técnicas de trabajo que se aspiran poner en práctica durante la ejecución.

- **Fase V: Evaluación de la propuesta.** La evaluación representa la última fase del proyecto, la cual es concebida por Caliman (1993), como “un proceso que permite determinar y valorar el logro de los objetivos en atención a las condiciones en las cuales se produce un aprendizaje, con la finalidad de tomar, mejorar y garantizar la acción”. La evaluación de los proyectos debe ser un proceso sistemático que representa una fuente importante de información acerca del funcionamiento de los mismos, proporcionan datos sobre el cumplimiento de los objetivos y señala la vía para la formulación de nuevos programas y para la toma de decisiones. Es por ello, que se considera indispensable en todos los campos de la actividad humana. La evaluación de los proyectos debe hacerse en función de realizar una visión retrospectiva de los hechos, para corroborar si se han alcanzado los objetivos previstos y para determinar cómo y por qué se lograron. En este orden de ideas, el proceso se realiza durante y posteriormente a su ejecución, para analizar los aspectos ligados al impacto y la eficiencia en la utilización de los recursos.

Ahora bien, con respecto a la presente investigación, se encontró apoyada en un estudio de campo, al cual la UPEL (2006), define como:

(...) el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia (...). (...) Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad (...) (p.18).

El estudio de campo, tomando la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2006), coincide con los parámetros de una investigación no experimental, y transeccional. Se afirma que es no experimental; ya que, no se manipulan las variables, sino que se observan los fenómenos tal y como son en su contexto natural, para luego ser analizados; en este caso, el investigador obtendrá los datos directamente de los docentes y estudiantes de las asignaturas Inglés III, Oral III y Lectura III de la Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena, tal y como se presentan en la realidad, para luego analizarlos y a partir de ellos realizar la propuesta de un plan estratégico. De la misma forma se puede expresar que el estudio es de tipo transeccional, según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), debido a que los datos se recolectarán en único momento, con el fin de describir sus variables, a analizar su incidencia e interrelación en un momento específico.

Población

Uno de los aspectos más importantes dentro de la metodología es definir cuál será la población objeto de investigación, que para Palella y Martins (2006), se define como “el conjunto de unidades de las que desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. Por otra parte, la población de un estudio de acuerdo con Arias (2006) “es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado”, (p.57). En la presente investigación la población estuvo constituida por el Personal Docente de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III de la Escuela de Idiomas de la Universidad Arturo Michelena, un total de 3 docentes, y 71 estudiantes de las asignaturas Inglés, Lectura III y oral III, todos pueden ser identificados y registrados, lo cual significa que la población es tipificada como finita, que

según Hurtado (2006) es “aquella que todos sus integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad”. (p. 153).

Muestra

La muestra es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población” (p. 240). En otras palabras, la muestra representa un fragmento de la población que se elige siguiendo ciertos criterios que se conocen como muestreo. Para la presente investigación se realizó un muestreo probabilístico estratificado proporcional, de acuerdo a lo expresado por Pallela y Martins (2006), consiste en dividir en clases o estratos los componentes de una población fijando algún criterio que permita obtener el número de elementos de cada estrato. Para definir el tamaño muestral en el caso de las poblaciones finitas se utilizó un error muestral que en el caso de esta investigación fue de 0.9, se aplicó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra. Por otra parte, en el caso de los docentes es de tipo censal, esto quiere decir que la misma población es la misma muestra a utilizar por el número tan reducido de integrantes de la misma.

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1} =$$

$$n = \frac{71}{(0,9)^2(71-1) + 1} = \frac{71}{(0,0081)^2(70) + 1} = \frac{71}{0,567 + 1} = \frac{71}{1,567} : n = 45.30$$

Tabla N° 1. Muestreo

Asignatura	Número de docentes	Secciones	Número de estudiantes	Total Población	Total muestra	%
Inglés III	3	1T	26	71	45	63%
Oral III		2T	33			
Lectura III		3T	11			

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con el fin de alcanzar los objetivos de esta investigación, llevó a cabo una recolección de datos que permitió sustentar el desarrollo de la propuesta. La técnica para recolectar los datos constituye la forma en que se obtuvo la información. Para la presente investigación, se utilizó como técnica la *encuesta*, la cual Palella y Martins (2006) definen como (...)“una técnica que destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador (...) para ello, se utilizó un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos y ellos respondieron de forma anónima y por escrito. ” (p. 134)

Asimismo, el instrumento según Arias (2006) es “un formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.67). Para obtener la información utilizó un cuestionario que el autor define como “un formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener, y que se responde por escrito” (p.54).

En la presente investigación, el cuestionario tomando en cuenta lo planteado por Sierra (2003) quien expresó que generalmente lo que las personas encuestadas piensan, aprueban o desaprueban, así como sus opiniones y actitudes, en este caso hacia la necesidad de crear un plan estratégico gerencial basado en equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés. Por ello, el cuestionario a emplear estuvo compuesto por preguntas de escala tipo Likert, con opciones (siempre, muchas veces, pocas veces y nunca).

Validez

La validez de un instrumento según Hernández, Fernandez y Baptista (2006) se refiere “al grado en que un instrumento de medición mide realmente la(s) variable(s) que se busca medir” (p. 278). Esta validez puede ser de tres tipos: validez contenido, de constructo y a través del juicio de expertos.

Con respecto a la validez de contenido, este método determina hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos con respecto a lo que se desea medir (Hernández, Fernandez y Baptista, 2003). Por otra parte, se emplea la técnica de validación de juicio de expertos, que según los autores consiste en entregarle a tres expertos un modelo del instrumento, junto con los objetivos de la investigación y la operaciolización de las variables a fin que éstos revisen el contenido, redacción y pertinencia de los ítems en el instrumento, de manera que el investigador realice las correcciones pertinentes previa su aplicación.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se puede afirmar que en el caso de la presente investigación, una vez elaborado el instrumento, se valida a través de juicios de expertos, la cual según un Palella y Martins (2006) consiste:

En entregarle a 3, 5 ó 7 expertos, (siempre números impares), en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos; un ejemplar de los instrumentos con una respectiva matriz acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variable y una serie de criterios para cualificar las preguntas. (p.147).

Considerando lo antes expuesto por los autores citados, en el caso de esta investigación se utilizaron 5 validadores, tres de ellos con estudios doctorales en educación y dos de ellos con el grado de Magister con el fin de darle validez a los instrumentos aplicados.

Confiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2006) indica que “La confiabilidad se refiere al grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados consistentes y coherentes” (p. 277).

Para realizar el cálculo de la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos con características tipo Likert, en el cual no existen respuestas correctas, se procede a emplear el coeficiente Alfa de Cronbach (1951), donde se contrastan las varianzas de respuestas de todos los ítems por separado y por persona, conforme a la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right]$$

En donde:

k=es el número de ítems

S²_i= sumatoria de la varianza interna

S²_t= varianza total

Para la interpretación de este coeficiente se sigue la tabla de juicio presentada a continuación:

Tabla N° 3 Escala para la interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2006)

Luego de la aplicación del instrumento a una muestra piloto, los datos fueron vaciados en un documento de Microsoft Excel para ser aplicado el coeficiente Alfa de Cronbach mediante la fórmula antes mencionada.

Un instrumento se considera aceptable cuando su coeficiente de confiabilidad es igual o mayor a 0,61. No obstante no existe regla fija para todos los casos, esto depende del tipo de instrumento bajo estudio, de su propósito y del tipo de confiabilidad que se trate. Se sugiere que cuando se usen escalas de actitud, el coeficiente de confiabilidad nunca debe estar por debajo de 0,81 para ser aceptable en una encuesta tipo Likert.

El coeficiente de confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos se calcularon utilizando el Programa estadístico SPSS versión 20.0, obteniendo el siguiente resultado: 0.864 para el instrumento dirigido a los docentes (1) y 0.885 para el instrumento de los estudiantes (2) es decir que se establece de acuerdo al rango antes descrito dentro de una magnitud muy alta.

$$\alpha 1 = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right] = 0.864 \quad \alpha 2 = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right] = 0.885$$

Tabla N° 3. Resumen del procesamiento de los casos de los docentes.

	N	%
Válidos	10	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	10	100,0

Fuente: Garcia (2006)

Tabla N° 4. Estadísticos de fiabilidad caso docentes.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	26

Fuente: Garcia (2006)

Tabla N° 5. Resumen del procesamiento de los casos de los estudiantes.

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	10	100,0

Fuente: Garcia (2006)

Tabla N° 6. Estadísticos de fiabilidad en el caso de los estudiantes.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	13

Fuente: Garcia (2006)

El análisis de la información

Bajo la modalidad que se desarrolló en este trabajo, el análisis de los resultados se realizó sobre la base de la cual se genera el modelo operativo que se propone para modificar la realidad existente. Para Kaufman (citado por Hernández, 2008). “El análisis de la información permitirá determinar las prioridades, considerar algunos recursos, seleccionar la o las necesidades que se aspiran resolver y definir realmente el problema”. Esta actividad se realizó para cada objetivo de investigación, en este caso, se llevó a cabo las veces que fue necesario. Así mismo, estos resultados se presentaron en gráficos, imágenes, figuras o matrices y con estas técnicas, lo que se aspiró es dar una visión general de los resultados, y los cálculos estadísticos que permitieron al investigador desarrollar un discurso que explique las características de la situación y de esta manera, determine las debilidades que se presenten la realidad u objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta un análisis descriptivo de las respuestas obtenidas por el instrumento de recolección de datos, luego de haberse aplicado el cuestionario a los profesores y estudiantes establecidos en la muestra, participantes de la asignatura Inglés III, Lectura III y Oral III este tratamiento se basa en la determinación de porcentajes (ver anexos) por ítem a cada alternativa de respuesta de los profesores y estudiantes encuestados, el análisis de la información capturada es una primera aproximación al sector de población investigada que permite conocer, de forma global, sus opiniones y actitudes respecto de los asuntos encuestados.

Presentación de los resultados:

Como una forma que permita la comprensión de los resultados logrados en el instrumento aplicado, seguidamente se muestran las preguntas objeto de evaluación, las tablas que contienen los resultados y los gráficos de barra con su respectivo análisis.

Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes.

Ítems 1, 2, 3 y 4

Dimensión: Equipos de alto desempeño

Indicador: Metas compartidas

Ítems

1. Las metas se establecen al inicio de cada semestre en su equipo de trabajo.

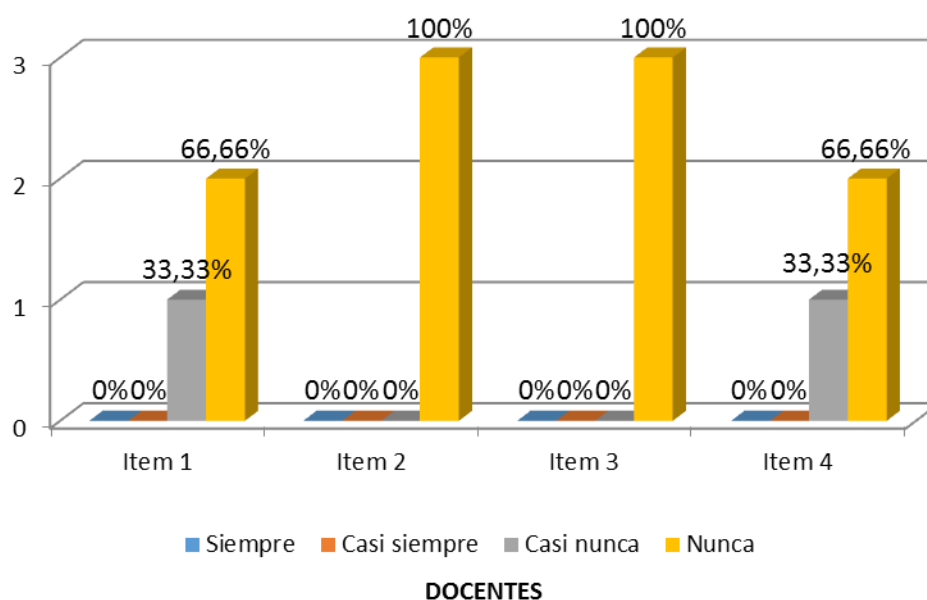
2. Entre los miembros de su equipo de trabajo se evidencia colaboración y cooperación.
3. Los miembros de su equipo de trabajo están comprometidos con los objetivos de la organización.
4. Existe la disposición para hacer un esfuerzo complementario para el logro de los objetivos en los miembros de su equipo de trabajo.

Tabla N° 7. Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes. Ítems 1, 2, 3 y 4

N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	F	%	f	%	f	%	f	%	
Item 1	0	0,00	0	0,00	1	33,33	2	66,67	3
Item 2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	100,00	3
Item 3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	100,00	3
Item 4	0	0,00	0	0,00	1	33,33	2	66,67	3

Fuente: García, A. (2015).

Gráfico N° 1



En relación a la dimensión Equipos de Alto Desempeño, indicador metas compartidas, ítem N° 1 referente al hecho del establecimiento de las metas en común dentro del equipo de trabajo al inicio de cada semestre, más de la mitad

sesenta y seis coma sesenta y seis por ciento (66,66%) de los profesores respondió en la alternativa Nunca; es decir que no se establecen las metas en común, mientras que un treinta y tres coma treinta y tres (33,33%) reveló la opción Casi nunca. En el caso del ítem N° 2, el cual establece la evidencia de la colaboración y la cooperación en el equipo de trabajo un cien por ciento (100%) manifestó la opción Nunca.

Bajo la misma dimensión e indicador, en el caso del ítem N° 3, el cual expresa el compromiso de los miembro del equipo de trabajo con los objetivos de la organización, en donde un cien por ciento (100%) de los docentes encuestados respondió bajo la opción Nunca. En el ítem N° 4 el cual enuncia la disposición para hacer un esfuerzo complementario para el logro de los objetivos en los miembros del equipo de trabajo, más de la mitad, específicamente un sesenta y seis coma sesenta y seis por ciento (66,66%) de los profesores respondió utilizando la alternativa Nunca; lo que expresa que no existe la disposición para hacer un esfuerzo complementario, por otra parte un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) expresó bajo la opción Casi nunca.

En conclusión, en cuanto a la dimensión Equipos de Alto Desempeño, indicador Metas Compartidas, bien es cierto que hay un porcentaje que supera el cincuenta por ciento (50%) de los docentes de la Escuela de Idiomas Modernos de la UAM, que dan señales de que no existe un Equipo de Alto Desempeño en dicha escuela, Para Fernández y Winter (2003) señalan que “es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común” (p. 6). Debe entenderse bien a lo que se refieren las metas compartidas, esto debe ser entendido y a su vez generar compromiso por parte de los miembros del equipo de alto desempeño, debido a que la participación grupal en la definición de los mismos genera un alto grado de unificación.

En los equipos de alto desempeño deberá existir siempre disposición por hacer trabajo complementario; entiéndase el mismo como aportes extras, estando presente la lealtad y el compromiso con las metas. Como lo plantea Fernández (2001) la visión es el tipo de organización que se quiere llegar a ser, no obstante esta premisa necesita del compromiso y trabajo unificado de los miembros de la organización para que se logren los objetivos de la misma y alcanzar así el éxito.

Por otra parte, Kinicki (2003) señala que los equipos son la base de la administración progresiva en las organizaciones en el futuro previsible, lo que se traduce en que es necesario que los miembros de las organizaciones deban mejorar sus habilidades para formar y trabajar en equipo.

Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes.

Ítems 5 y 6

Dimensión: Equipos de alto desempeño

Indicador: Toma de decisiones

Ítems

5. Se distribuyen oportunamente las funciones entre los miembros en su equipo de trabajo.

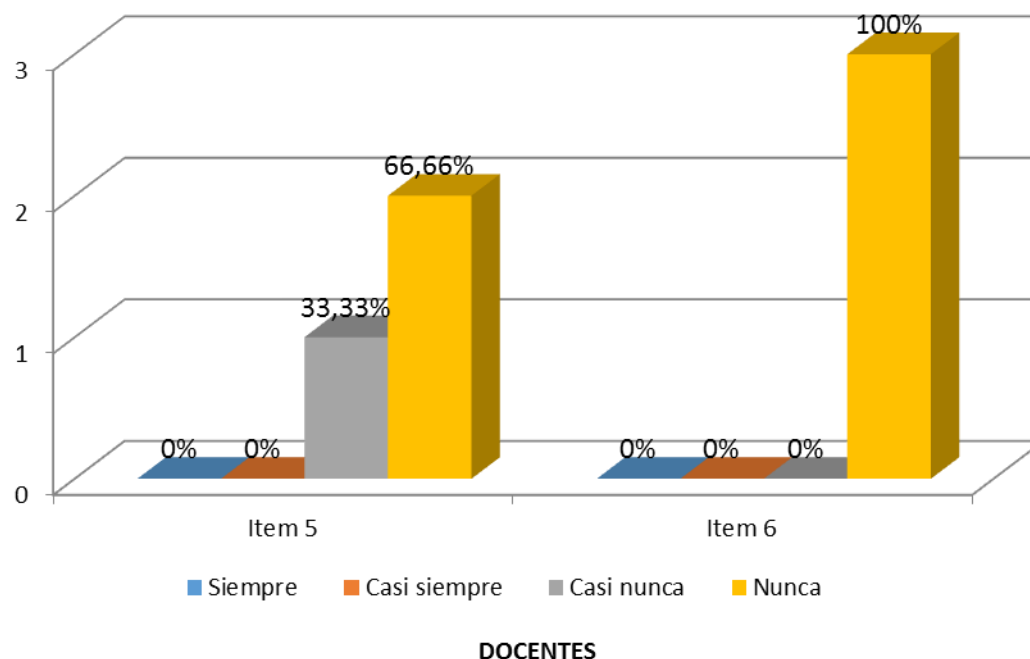
6. Las decisiones son tomadas por consenso en su equipo de trabajo.

Tabla N° 8. Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes. Ítems 5 y 6

N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	F	%	F	%	f	%	
Item 5	0	0,00	0	0,00	1	33,33	2	66,67	3
Item 6	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	100,00	3

Fuente: García 2013.

Gráfico N° 2



En relación a la dimensión Equipos de Alto Desempeño, indicador Toma de decisiones, considerando el ítem N° 5 el cual revela que un sesenta y seis coma

sesenta y seis por ciento (66,66%) expresó bajo la opción Nunca que no se distribuyen oportunamente las funciones entre los miembros del equipo de trabajo, mientras que un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) respondió utilizando la opción Casi nunca. Respecto al ítem N° 6 referente a las decisiones tomadas por consenso en el equipo de trabajo, el cual está bajo la misma dimensión y el mismo indicador, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que Nunca ocurre esto en el equipo de trabajo.

Tal como lo afirma Senge (2007) la construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Del mismo modo, para Fernández y Winter (2003), es fundamental que todos los miembros del equipo compartan un objetivo común, el cual debe ser entendido y aceptado por todos los miembros y debe generar un compromiso de parte de ellos. Así como es imprescindible el desarrollo de un recurso humano a la medida de la institución y para ello es necesario que tener claro como organización y como equipo hacia dónde se dirigen y mantener objetivos comunes.

Es oportuno mencionar el uso de las estrategias para reforzar la toma de decisiones, según Fernández y Winter (2003), los docentes consideran la toma de decisiones como su principal tarea en el día a día; considerando lo antes expuesto, Gracia y Thielen (2000), sostienen que la única forma de hacer que una persona se comprometa realmente con un proyecto, un objetivo, una acción, es sintiendo que se trata de una decisión tomada por él mismo. Por otra parte, se puede afirmar que las organizaciones modernas deben entender que muchas de las mejores ideas vienen de quienes laboran en ellas, por eso propician que el

jefe delegue, que impulse la creatividad y la innovación en la toma de decisiones.

Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes. Ítems

7, 8 y 9

Dimensión: Equipos de alto desempeño

Indicador: Comunicación Eficaz

Ítems

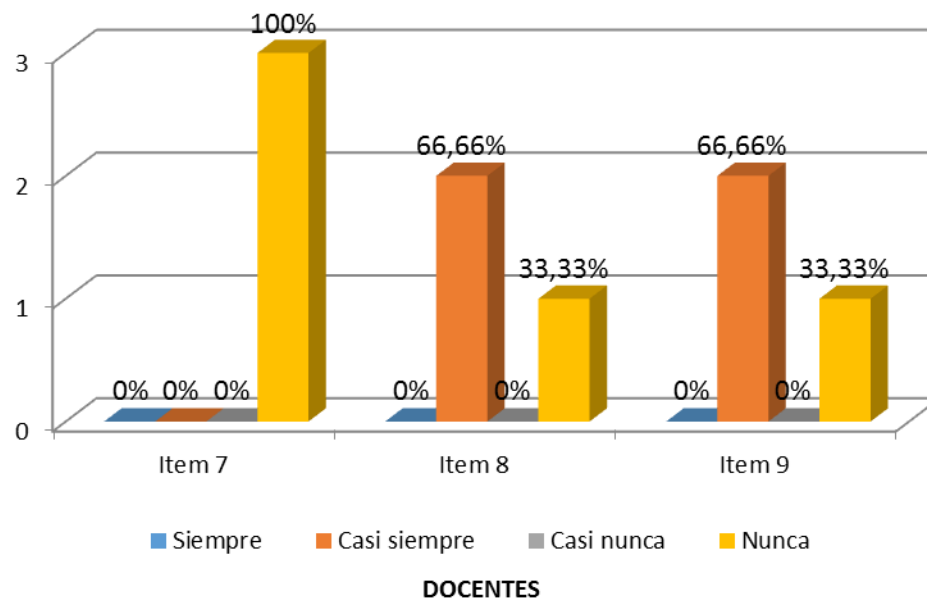
7. Se percibe una comunicación eficaz y efectiva en su equipo de trabajo.
8. Sus ideas, sentimientos y experiencias son expresados mediante el uso de un lenguaje directo y efectivo.
9. Posee la habilidad de ejercer influencia sobre los demás integrantes del equipo a través de la comunicación.

Tabla N° 9. Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes. Ítems 7, 8 y 9

N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	F	%	f	%	f	%	
Item 7	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	100,00	3
Item 8	0	0,00	2	66,67	0	0,00	1	33,33	3
Item 9	0	0,00	2	66,67	0	0,00	1	33,33	3

Fuente: García, A. (2015).

Gráfico N° 3



En concordancia a la dimensión Equipos de Alto Desempeño, indicador Comunicación Eficaz, considerando el ítem N° 7 referente a la comunicación eficaz y efectiva en el equipo de trabajo el cien por ciento (100%) de los docentes encuestados respondió que Nunca, mientras que en el ítem N° 8 referente a la expresión de las ideas, sentimientos y experiencias mediante el uso de un lenguaje directo y efectivo, un sesenta y seis coma sesenta y seis por ciento (66,66%) respondió bajo la opción de Casi siempre y un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) respondió que Nunca ocurría esto. El ítem N° 9 sobre la habilidad de ejercer influencia sobre los demás integrantes del equipo a través de la comunicación un sesenta y seis coma sesenta y seis por ciento (66,66%) expresó que estoy Casi siempre ocurría mientras que el treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) seleccionó la opción Nunca, esto conlleva a la evidencia de que no existe un Equipo de Alto Desempeño; ya que, la comunicación eficaz es pieza fundamental en estos equipos y en el caso de la Escuela de Idiomas Modernos falla.

Por ello, es relevante citar a Fernández y Winter (2003), quienes afirman que “si la comunicación es realmente eficaz, se podrá construir, transmitir y preservar una visión común, los valores, la misión y los objetivos de una organización” (p. 13).

Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes.

Ítems 10, 11 y 12

Dimensión: Equipos de alto desempeño

Indicador: Liderazgo compartido

Ítems

10. La información y los recursos se proveen de manera eficiente en su equipo de trabajo.

11. Las tareas son distribuidas y compartidas entre los miembros del equipo de trabajo.

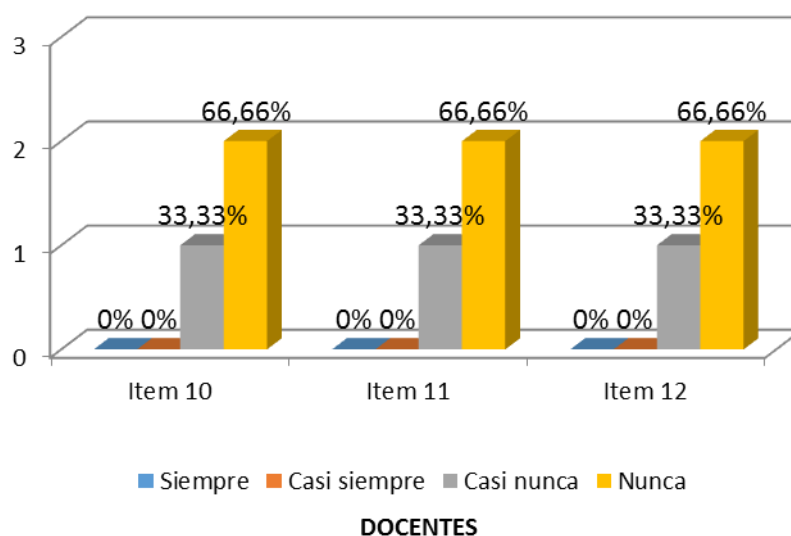
12. Es la responsabilidad diversificada tomando en cuenta las habilidades de los miembros en su equipo de trabajo.

Tabla N° 10. Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes. Ítems 10, 11 y 12

N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	F	%	f	%	f	%	
Item 10	0	0,00	0	0,00	1	33,33	2	66,67	3
Item 11	0	0,00	0	0,00	1	33,33	2	66,67	3
Item 12	0	0,00	0	0,00	1	33,33	2	66,67	3

Fuente: García, A. (2015).

Gráfico N° 4



Bajo la dimensión Equipos de alto desempeño, indicador Liderazgo compartido ítem N° 10 La información y los recursos se proveen de manera eficiente en su equipo de trabajo, un sesenta y seis coma sesenta y seis por ciento (66,66%) expresó Nunca ocurría, mientras que el treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) seleccionó la opción Casi nunca, en el caso del ítem N° 11 el cual hace referencia a la distribución y compartición de las tareas entre los miembros del equipo de trabajo, un sesenta y seis coma sesenta y seis por ciento (66,66%) de los encuestados reveló que Nunca ocurría, y un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) seleccionó la opción Casi nunca, en lo que respecta al ítem N° 12 que tiene relación con la responsabilidad diversificada tomando en cuenta las habilidades de los miembros en su equipo de trabajo de igual forma que en los casos anteriores un sesenta y seis coma sesenta y seis por ciento (66,66%) de los encuestados dejó ver que Nunca ocurría esto, y por otro lado un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) respondió bajo la opción Casi nunca. Con una cifra mayor al cincuenta por ciento (50%) que responden bajo la premisa de Nunca.

Se puede evidenciar que no existe liderazgo compartido dentro de la organización, esto no permite que la formación del equipo de alto desempeño pueda darse; ya que, las decisiones son tomadas únicamente por una persona sin consultar con el resto de los participantes de la organización, en este orden de ideas, Whetten (2005) señala que : Todos somos miembros de múltiples equipos; los equipos se están volviendo cada vez más prevalecientes en el lugar de trabajo porque se ha demostrado que son herramientas poderosas para mejorar el desempeño de los individuos y las organizaciones. En consecuencia, es importante dominar el liderazgo y la participación en equipos. Es obvio que solo con poner a las personas juntas y darles una actividad no los convierte en un equipo. (p. 471)

Por otro lado, se puede afirmar que a partir de estos resultados, se puede inferir la necesidad de diseñar estrategias que desarrollen y/o refuercen el Liderazgo Compartido entre los profesores de la Escuela de Idiomas Modernos de la UAM. Con el fin de lograr cumplir con los objetivos utilizando la combinación del esfuerzo de los integrantes del equipo de manera concertada, distribuida y compartida entre todos los docentes, Plasencia (2007), expresa que delegar es la habilidad para compartir Liderazgo, para crear en la organización un equipo de líderes comprometidos con los objetivos de la misma.

Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes.

Ítems 13, 14, 15 y 16, a los estudiantes 1, 2, 3 y 4

Dimensión: Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.

Indicador: Vinculación de contenidos

Ítems Docentes:

- 13.** Existe relación en los contenidos de las asignaturas Inglés, Lectura y Oral.
- 14.** Maneja los contenidos de las otras asignaturas relacionadas al idioma inglés del nivel.
- 15.** Elabora el Programa Analítico tomando en cuenta los contenidos de las otras asignaturas relacionadas al idioma inglés del nivel.
- 16.** Planifica en forma conjunta basando su contenido en la adquisición de las destrezas del idioma inglés con los docentes de las otras asignaturas relacionadas al idioma.

Ítems Estudiantes:

- 1.** Existe relación en los contenidos de las asignaturas Inglés III, Lectura III y Oral III.
- 2.** Los docentes manejan los contenidos de las otras asignaturas relacionadas al idioma inglés del nivel.
- 3.** Se percibe en clases que los docentes elaboran el Programa Analítico tomando en cuenta los contenidos de las otras asignaturas relacionadas al idioma inglés del nivel.
- 4.** Los docentes demuestran en su quehacer que planifican en forma conjunta basando el contenido en la adquisición de las destrezas del idioma inglés con los docentes de las otras asignaturas relacionadas al idioma.

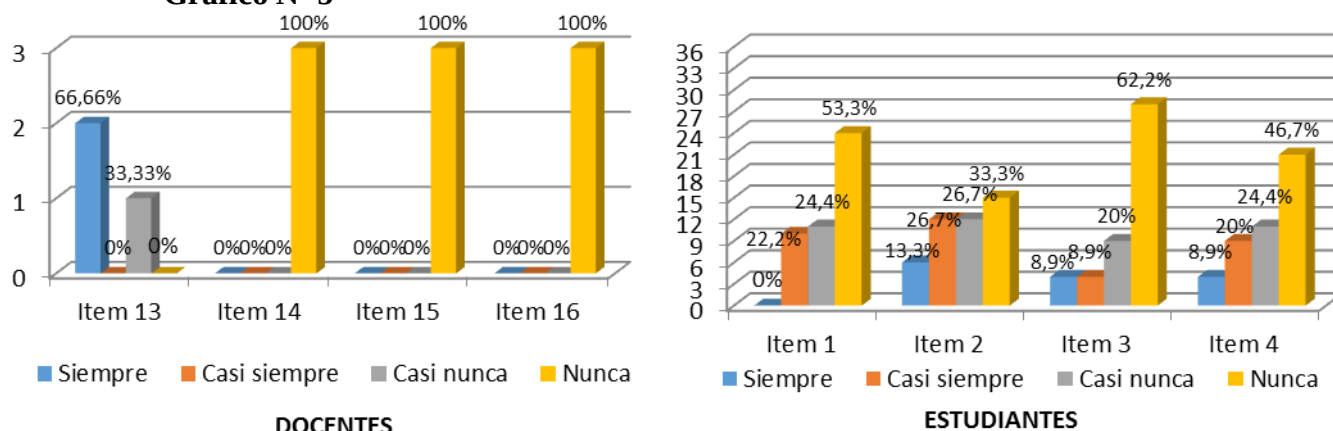
Tabla N° 11. Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes. Ítems 13, 14, 15 y 16, a los estudiantes 1, 2, 3 y 4

N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	F	%	F	%	f	%			f	%	f	%	F	%	f	%	
Item	2	66,67	0	0	1	33,33	0	0,00	3	Item 1	0	0,00	10	22,22	11	24,44	24	53,33	45

13																			
Item 14	0	0,00	0	0	0	0,00	3	100,00	3	Item 2	6	13,33	12	26,67	12	26,67	15	33,33	45
Item 15	0	0,00	0	0	0	0,00	3	100,00	3	Item 3	4	8,89	4	8,89	9	20,00	28	62,22	45
Item 16	0	0,00	0	0	0	0,00	3	100,00	3	Item 4	4	8,89	9	20,00	11	24,44	21	46,67	45

Fuente: García, A. (2015).

Gráfico N° 5



En la dimensión Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III, indicador Vinculación de contenidos ítem N°13 para los docentes, ítem N°1 para los estudiantes, en relación a la existencia de la relación en los contenidos de las asignaturas Inglés, Lectura y Oral, un sesenta y seis coma sesenta y seis por ciento (66,66%) de los docentes encuestados afirma bajo la opción que siempre existe relación, mientras que un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) respondió que casi nunca ocurre esto, mientras que en el caso de los estudiantes un cincuenta y tres coma tres por ciento (53,3%) expresó que Nunca ocurre esta relación entre las tres asignaturas, un veinte cuatro coma cuatro por ciento (24,4%) respondió bajo la opción Casi nunca y un veintidós coma dos (22,2%) afirma que casi siempre existe una relación de los contenidos. Se puede evidenciar la incongruencia que existe entre lo que los docentes consideran y lo que los estudiantes evidencian en el que hacer docente de las tres asignaturas, siendo esto un problema porque dichas materias tienen relación.

Bajo la misma dimensión y el mismo indicador tenemos el ítem N° 14 para los docentes, ítem N°2 para los estudiantes el cual se basa en el manejo los contenidos por parte de los docentes de las otras asignaturas relacionadas al idioma inglés del nivel, el cien por ciento (100%) de los docentes encuestados afirmó no manejar el contenido de otras asignaturas, mientras que los estudiantes expresaron que un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,3%) Nunca maneja el contenido de las tres asignaturas, un veintiséis coma siete por ciento (26,7%) respondió bajo la opción Casi nunca, otro veintiséis coma siete por ciento (26,7%) expresó su observación bajo la opción Casi siempre y tan solo un ocho coma nueve por ciento (8,9%) de los encuestados consideró que Siempre se evidencia el manejo de los contenidos de las otras asignaturas. Nuevamente se puede ver a través del análisis de los resultados que los docentes no manejan en su totalidad el contenido dictado en las otras asignaturas, punto grave para el momento de la planificación, al igual que para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés.

En el caso del ítem N°15 para los docentes, ítem N° 3 para los estudiantes relacionado a la elaboración del Programa Analítico tomando en cuenta los contenidos de las otras asignaturas relacionadas al idioma inglés del nivel, el cien por ciento (100%) de los docentes encuestados respondieron que Nunca ocurre esto, esto viene sumado a que no hay trabajo en equipo a la hora de planificar las asignaturas, ni al inicio del semestre; por otra parte, un sesenta y seis coma dos por ciento (62,2%) de los estudiantes encuestados respondieron que Nunca los docentes planifican en conjunto, mientras que un veinte por ciento (20%) estableció que Casi nunca ocurre esto, un ocho coma nueve por ciento (8,9%) evidenció que Casi siempre y nuevamente un ocho coma nueve por ciento (8,9%) seleccionó en este caso la opción Siempre, con un cien por ciento (100%) por el lado de los docentes y un sesenta y dos coma dos por ciento (62,2%) por parte de los estudiantes se puede afirmar que los docentes de las asignaturas antes mencionadas no elaboran los Programas Analíticos de

las asignaturas considerando los contenidos de las otras disciplinas relacionadas al idioma inglés del nivel.

Para el ítem N°16 en el caso de los docentes, ítem N° 4 para los estudiantes el cual establece la planificación en forma conjunta basando su contenido en la adquisición de las destrezas del idioma inglés con los docentes de las otras asignaturas relacionadas al idioma un cien por ciento (100%) de los docentes respondió bajo la opción Nunca, un cuarenta y seis coma siete por ciento (46,7%) de los estudiantes encuestados respondió bajo la misma opción, un veinticuatro coma cuatro por ciento (24,4%) expresó que casi nunca ocurre este hecho, por otra parte un veinte por ciento (20%) opinó que Casi siempre se da ese hecho y un ocho coma nueve por ciento (8,9%) utilizó la opción siempre.

Considerando lo antes expuesto, se puede afirmar que los docentes no demuestran en su quehacer que planifican en forma conjunta basando el contenido en la adquisición de las destrezas del idioma inglés con los docentes de las otras asignaturas relacionadas al idioma.

Es necesario que los docentes vinculen el contenido; ya que eso permite la adquisición de las destrezas de un idioma de manera más práctica y vivencial, Berard (1991), expresa que en el enfoque comunicativo, nocional y funcional el profesor crea un clima de confianza, negocia, propicia y facilita el aprendizaje, lo guía, es más un animador que un maestro, pero debe dejar solos a los alumnos para que ellos construyan sus conocimientos.

El profesor es el encargado de buscar y seleccionar los documentos auténticos para lograr el objetivo o los objetivos pedagógicos. “El éxito del enfoque comunicativo concierne al profesor, a pesar de que hemos dicho que se centra en el estudiante, porque deben de existir condiciones de tres órdenes:” 1. “competencia lingüística y comunicativa del profesor en la LE si no es nativo y

conocimiento del funcionamiento sociocultural.” 2. “formación metodológica en la práctica de técnicas que utilizará en la clase y conocimiento preciso de los recursos didácticos: libros, materiales complementarios, documentos” 3. “capacidades para adaptarse, para estar disponible, para escuchar a los estudiantes, para organizar y conducir a un grupo en formación.”

Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes.

Ítems 17 y 18, a los estudiantes 5 y 6

Dimensión: Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.

Indicador: Comprensión oral

Ítems Docentes:

17. Se evidencia la destreza comprensión oral en la enseñanza de las asignaturas Oral, Inglés y Lectura.

18. Las asignaturas Oral e Inglés basan su contenido solo en el desarrollo de la destreza Comprensión Oral.

Ítems Estudiantes:

5. Se evidencia la destreza comprensión oral en la enseñanza de las asignaturas Oral III, Inglés III y Lectura III.

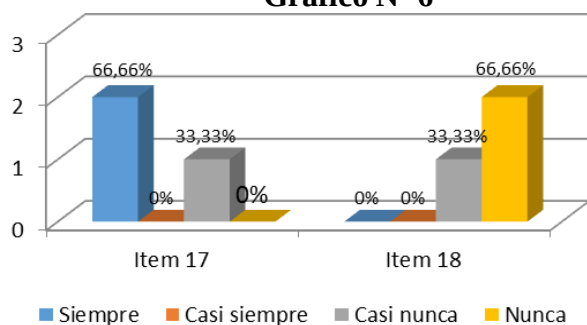
6. Únicamente las asignaturas como Oral e Inglés basan su contenido en el desarrollo de la destreza Comprensión Oral.

Tabla N° 12. Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes. Ítems 17 y 18, a los estudiantes 5 y 6

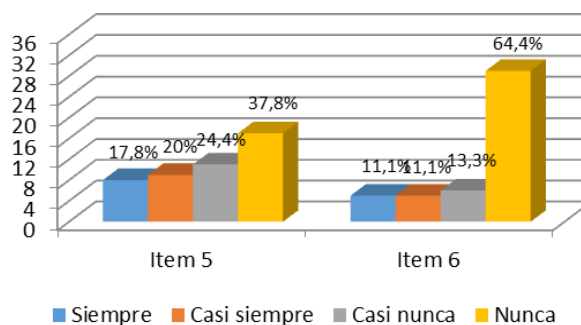
N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%			f	%	F	%	f	%	f	%	
Item 17	2	66,67	0	0	1	33,33	0	0,00	3	Item 5	8	17,78	9	20,00	11	24,44	1	37,78	45
Item 18	0	0,00	0	0	1	33,33	2	66,67	3	Item 6	5	11,11	5	11,11	6	13,33	2	64,44	45

Fuente: García, A. (2015).

Gráfico N° 6



DOCENTES



ESTUDIANTES

En la dimensión Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III, indicador Comprensión oral ítem N° 17 para los docentes y N° 5 para los estudiantes referente a la evidencia de la destreza comprensión oral en la enseñanza de las asignaturas Oral, Inglés y Lectura, un sesenta y seis coma sesenta y siete por ciento (66,67%) de los docentes respondió utilizando la opción Siempre, mientras que un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) expresó que Casi nunca se da este hecho; por su parte, un treinta y siete coma ocho por ciento (37,8%) de los estudiantes respondió utilizando la opción Nunca, un veinticuatro coma cuatro por ciento (24,4%) expresó Casi nunca, un veinte por ciento (20%) utilizó la opción Casi siempre y solamente un diecisiete coma ocho por ciento (17,8%) opinó que Siempre se evidenciaba la destreza comprensión oral en la enseñanza de las tres asignaturas antes mencionada. Considerando ambos resultados, se puede afirmar que es necesario poner mayor énfasis en la destreza comprensión oral en la enseñanza de las asignaturas Oral III, Inglés III y Lectura III, partiendo del hecho que los estudiantes deben escuchar la mayor cantidad de horas y de clases totalmente en inglés.

Con la misma dimensión y el mismo indicador, el ítem N° 18 para los docentes, ítem N° 6 para los estudiantes sobre las bases de los contenidos de las asignaturas Oral e Inglés solo en el desarrollo de la destreza Comprensión Oral un sesenta y seis coma sesenta y siete (66,67%) de los docentes encuestados respondió utilizando la opción Nunca, mientras que un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) se expresó utilizando la opción Casi nunca, mientras que un sesenta y cuatro coma cuatro por ciento (64,4%) de los estudiantes encuestados respondió que Nunca, un trece coma treinta y tres por ciento (13,33%) Casi nunca, un once coma once por ciento (11,11%) expresó que Casi siempre y el once coma once por ciento (11,11%) restante utilizó la opción Siempre, tomando en consideración lo antes expuesto se puede afirmar que no solamente las asignaturas Inglés y Oral basan su desarrollo en la

comprensión auditiva, sino que la asignatura Lectura también lo hace, sin embargo la asignatura encargada de esta área es Oral, es necesario que dicha asignatura establezca el uso de estrategias para la adquisición de la comprensión oral.

Para desarrollar esta habilidad, el autor Littlewood (1998) propone que el maestro conduzca actividades haciendo que los estudiantes escuchen grabaciones, pero antes les da indicaciones de cómo se debe escuchar, por ejemplo, les dice que no es necesario que comprendan todo lo que se dice palabra por palabra sino que deben hacer una comprensión global.

Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes.

Ítems 19 y 20, estudiantes 7 y 8

Dimensión: Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.

Indicador: Producción oral

Ítems Docentes:

19. En la asignatura Oral la destreza Producción Oral tiene mayor importancia, que la comprensión oral

20. Las asignaturas Oral e Inglés dan un alto grado de importancia en la enseñanza del contenido referente a la destreza de la Producción Oral.

Ítems Estudiantes:

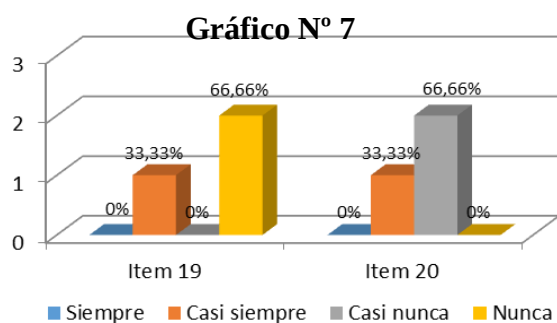
7. En la asignatura Oral la destreza Producción Oral tiene mayor importancia, que la comprensión oral

8. Las asignaturas Oral e Inglés dan un alto grado de importancia en la enseñanza del contenido referente a la destreza Producción Oral.

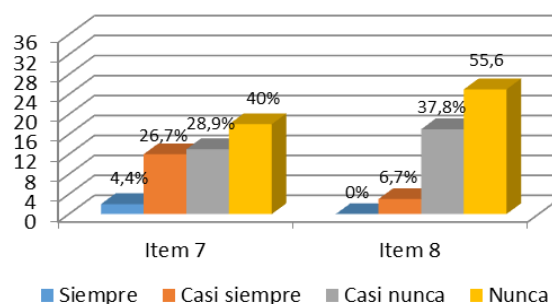
Tabla N° 13. Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes. Ítems 19 y 20, estudiantes 7 y 8

N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	F	%	F	%	f	%			f	%	f	%	f	%	f	%	
Item 19	0	0,00	1	33,33	0	0,00	2	66,67	3	Item 7	2	4,44	12	26,67	13	28,89	18	40,00	45
Item 20	0	0,00	1	33,33	2	66,67	0	0,00	3	Item 8	0	0,00	3	6,67	17	37,78	25	55,56	45

Fuente: García, A. (2015).



DOCENTES



ESTUDIANTES

Dentro de la dimensión Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III, bajo el indicador Producción oral ítem N° 19 para los docentes, ítem N° 7 para los estudiantes relacionado a la destreza Producción Oral tiene mayor importancia, que la comprensión oral en la asignatura Oral a lo que sesenta y seis coma sesenta y siete por ciento (66,67%) de los docentes respondieron que Nunca y un cuarenta por ciento (40%) de los estudiantes utilizaron la misma opción, un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) de los docentes respondió que Casi siempre se daba ese hecho mientras que un veintiocho coma nueve por ciento (28,9%) de los estudiantes expuso la misma opción, un veintiséis por ciento (26,7%) expresó que Casi siempre ocurría esto, mientras que un cuatro coma cuatro por ciento (4,4%) opinó que bajo la opción Siempre, esto nos permite evidenciar que Producción Oral no tiene mayor importancia, que la comprensión oral en la asignatura Oral.

Bajo la misma dimensión y el mismo indicador, el ítem N° 20 para los docentes que para los estudiantes viene siendo el ítem N° 8 con relación a grado de importancia en la enseñanza del contenido referente a la destreza de la Producción Oral en las asignaturas Oral e Inglés, un sesenta y seis coma sesenta y siete por ciento (66,67%) de los docentes respondió Casi nunca, mientras que el treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) respondió Casi siempre, en el caso de los estudiantes, un cincuenta y cinco coma cincuenta y seis por ciento (55,56%) reveló que Nunca ocurría, mientras que el treinta y siete coma ocho por ciento (37,8%) expresó Casi nunca, un seis coma siete por ciento (6,7%) respondió Casi siempre. Esto nos permite aseverar que no solamente las asignaturas oral e inglés dan un alto grado de importancia en la enseñanza de la destreza Producción Oral, siendo esta inherencia de ambas, sin embargo debería ser mejorado.

Con el fin de poder desarrollar esta habilidad, Littlewood (1998), plantea al profesor trabajar con actividades precomunicativas como diálogos cerrados, es

decir, diálogos que siguen un modelo de pregunta y respuesta y que no aceptan inserción de otras preguntas o respuestas controladas por el profesor en lo que respecta a la función comunicativa que se debe expresar, pero deja a los estudiantes en libertad de crear la interacción de seleccionar las estructuras lingüísticas más adecuadas. Al practicar estas actividades ya se está colocando al estudiante en una situación de interacción social.

Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes.

Ítems 21 y 22, estudiantes 9 y 10

Dimensión: Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.

Indicador: Comprensión escrita

Ítems Docentes:

21. La destreza de la Comprensión Escrita es observable en la enseñanza de las asignaturas Oral, Inglés y Lectura.

22. La adquisición de la destreza comprensión escrita es inherente a las asignaturas Lectura e Inglés

Ítems Estudiantes:

9. La destreza Comprensión Escrita es observable en la enseñanza de las asignaturas Oral, Inglés y Lectura.

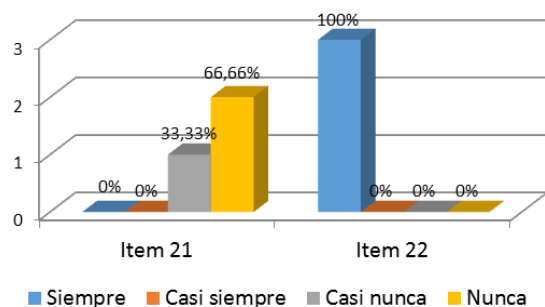
10. La adquisición de la destreza comprensión escrita es inherente a las asignaturas Lectura e Inglés

Tabla N° 14. Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes. Ítems 21 y 22, estudiantes 9 y 10

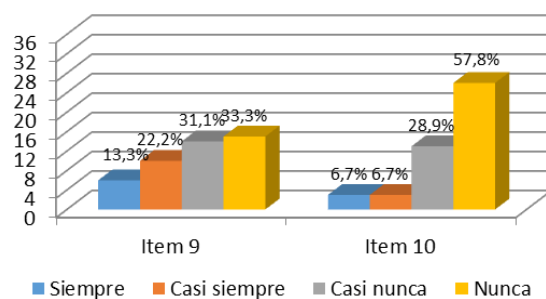
N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	F	%	F	%	f	%			F	%	f	%	f	%	f	%	
Item 21	0	0,00	0	0	1	33,33	2	66,67	3	Item 9	6	13,33	10	22,22	14	31,11	15	33,33	45
Item 22	3	100,00	0	0	0	0,00	0	0,00	3	Item 10	3	6,67	3	6,67	13	28,89	26	57,78	45

Fuente: García, A. (2015).

Gráfico N° 8



DOCENTES



ESTUDIANTES

Dentro de la dimensión Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III, indicador Comprensión escrita, ítem N°21 para los docentes y N°9 para los estudiantes, un sesenta y seis coma sesenta y siete por ciento (66,67%) de los docentes respondió bajo la opción Nunca y un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) de los estudiantes expresó la misma opción, es evidente que la destreza Comprensión Escrita no se observa en la enseñanza de las tres asignaturas. Un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) de los docentes respondió bajo la opción Casi nunca y un treinta y uno coma once por ciento (31,11%) de los estudiantes utilizó la misma opción, sosteniendo lo antes expuesto. Un veintidós coma dos por ciento (22,2%) expuso que casi siempre ocurría esto y un trece coma tres por ciento (13,3%) de los estudiantes reveló que Siempre ocurría.

En el caso del ítem N° 22 para los docentes y N°10 para los estudiantes con relación a la adquisición de la destreza comprensión escrita como inherencia a las asignaturas Lectura e Inglés, cien por ciento (100%) de los docentes encuestado respondió Siempre, mientras que en el caso de los estudiantes un cincuenta y siete coma ocho por ciento (57,8%) respondió Nunca, un veintiocho coma nueve por ciento (28,9%) Casi nunca, un seis coma siete por ciento (6,7%) Casi siempre y el otro seis coma siete por ciento (6,7%) Siempre, tomando en consideración los datos antes expuestos, se puede afirmar que no es evidente la inherencia que tiene la enseñanza de la destreza Comprensión Escrita en las asignaturas Lectura e Inglés.

Bloom y Lahey (1978) exponen que el lenguaje es un sistema muy complejo que se encuentra dividido principalmente en tres componentes funcionales: uno está dedicado a la forma del lenguaje, otro componente al contenido y otro a su uso..

Estos constituyentes, a su vez, se dividen de manera que la forma incluye la sintaxis, la morfología y la fonología, el contenido comprende el significado o semántica del lenguaje y, por último, el uso del lenguaje se refiere a la pragmática de éste. Estos cinco componentes constituyen el sistema fundamental de reglas del uso del lenguaje.

Es decir, no se puede dejar ningún componente del lenguaje por fuera dentro de la enseñanza o aprendizaje del mismo. Berard (1991) establece que esta habilidad se desarrolla proporcionando textos auténticos a los estudiantes. El profesor debe seleccionar los textos que considere adecuados para propiciar el aprendizaje de sus alumnos y para ello debe realizar un análisis del documento.

Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes.

Ítems 23 y 24, estudiantes 11 y 12

Dimensión: Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.

Indicador: Producción escrita

Ítems Docentes:

23. Las asignaturas Inglés y Lectura solo desarrollan la destreza producción escrita únicamente.

24. En las asignaturas Inglés y Lectura solo se afianza la destreza de la producción escrita.

Ítem Estudiantes:

11. Las asignaturas Inglés y Lectura solo desarrollan la destreza producción escrita únicamente.

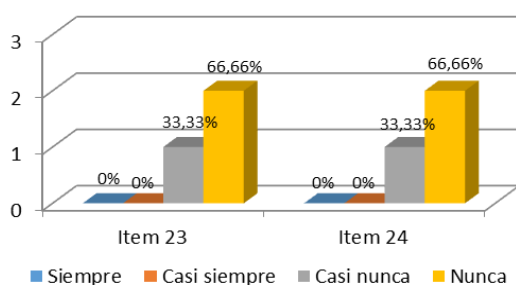
12. En las asignaturas Inglés y Lectura solo se afianza la destreza de la producción escrita.

Tabla N° 15. Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes. Ítems 23 y 24, estudiantes 11 y 12

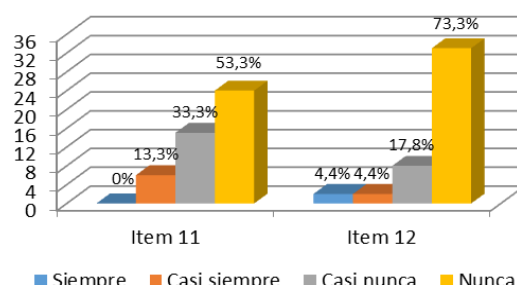
N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	F	%	F	%	f	%			F	%	F	%	f	%	f	%	
Item 23	0	0,00	0	0	1	33,33	2	66,67	3	Item 11	0	0,00	6	13,33	15	33,33	24	53,33	45
Item 24	0	0,00	0	0	1	33,33	2	66,67	3	Item 12	2	4,44	2	4,44	8	17,78	33	73,33	45

Fuente: García, A. (2015).

Gráfico N° 9



DOCENTES



ESTUDIANTES

En relación a la dimensión Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III, indicador Producción escrita, ítem N° 23 para los docentes, N° 12 para los estudiantes en referencia al desarrollo de la destreza producción escrita únicamente por las asignaturas Inglés y Lectura un sesenta y seis coma sesenta y siete por ciento (66,67%) de los docentes expresó Nunca, mientras que un cincuenta y tres coma tres por ciento (53,3%) de los estudiantes sostuvo la misma opción reafirmando lo expresado por los docentes, lo que permite afirmar que no solamente las asignaturas Inglés y Lectura solamente desarrollan la destreza Producción Escrita, sino que al comprensión también del mismo modo que la comprensión y producción oral. Un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) de los docentes expresó Casi nunca, y un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) de los estudiantes estableció la misma respuesta, mientras que el trece coma treinta y tres por ciento (13,33%) de los estudiantes reveló que Casi siempre se da el hecho.

Con respecto al ítem N° 24 para los docentes, ítem N° 12 para los estudiantes en relación a que en las asignaturas Inglés y Lectura solo se afianza la destreza de la producción escrita un sesenta y seis coma sesenta y siete por ciento (66,67%) de los docentes respondió Nunca, al igual que un setenta y tres coma treinta y tres por ciento (73,33%) de los estudiantes respondió la misma opción, un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) de los docentes expresó que Casi nunca mientras que el diecisiete coma ocho por ciento (17,8%) de los estudiantes expresó la misma opción, mientras que para las opciones Casi siempre y Siempre hubo un cuatro coma cuatro por ciento (4,4%) respectivamente. Estos datos permiten evidenciar que no solamente las asignaturas como Inglés y Lectura afianzan la destreza de la Producción Escrita.

Esto nos lleva a considerar necesario el involucrar las 4 destrezas del idioma inglés al momento de planificar e impartir las clases de las tres asignaturas, para

explicarlo de otro modo, cuando hablamos, es decir, cuando hacemos uso del lenguaje, codificamos una serie de ideas (semántica) en forma de palabras las cuales representan una serie de acontecimientos, objetos,... Estas palabras tienen que tener una forma concreta utilizando las unidades sonoras apropiadas (fonología), una determinada organización interna (morfología) y el orden adecuado de las palabras (sintaxis). Todos estos pasos los realizamos con el objetivo de que el significado de nuestro mensaje sea lo más claro posible. Esto es la pragmática del lenguaje, es decir, expresar una idea, obtener una información o responder a estímulos anteriores.

Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes.

Ítems 25 y 26, estudiantes 13 y 14

Dimensión: Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.

Indicador: Estrategias integradoras

Ítems

25. El contenido de la asignatura Inglés está relacionado con las asignaturas que desarrollan la destreza de producción y comprensión oral y escrita.

26. Se evidencian estrategias que vinculen las habilidades del idioma inglés en los programas analíticos de las asignaturas relacionadas al idioma del nivel.

Ítems Estudiantes:

13. El contenido de la asignatura Inglés está relacionado con las asignaturas que desarrollan las destrezas de producción y comprensión oral y escrita.

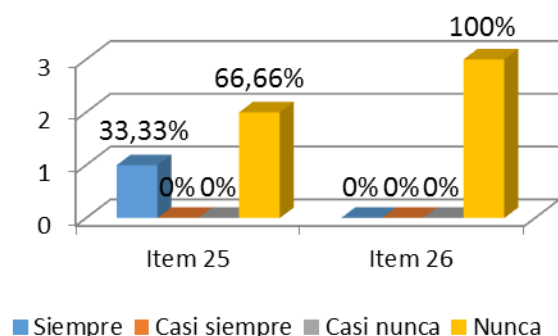
14. Se evidencian estrategias que vinculen las habilidades del idioma inglés en la enseñanza de las asignaturas relacionadas al idioma del nivel.

Tabla N° 16. Distribución de los resultados instrumento aplicado a: los docentes. Ítems 25 y 26, estudiantes 13 y 14

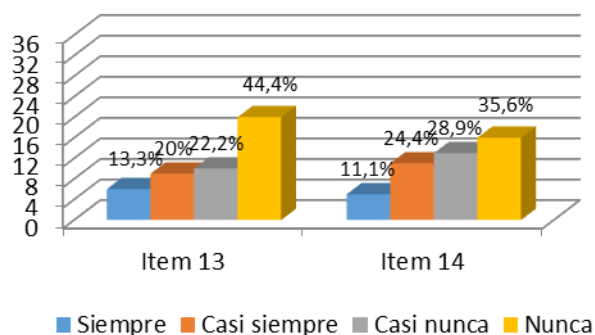
N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	N°	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%			f	%	F	%	f	%	f	%	
Item 25	1	33,33	0	0	0	0,00	2	66,67	3	Item 13	6	13,33	9	20,00	10	22,22	20	44,44	45
Item 26	0	0,00	0	0	0	0,00	3	100,00	3	Item 14	5	11,11	11	24,44	13	28,89	16	35,56	45

Fuente: García, A. (2015).

Gráfico N° 10



DOCENTES



ESTUDIANTES

Bajo la dimensión Enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III, utilizando el indicador Estrategias integradoras ítems N° 25 para los docentes, ítem N°13 para los estudiantes referente a si el contenido de la asignatura Inglés está relacionado con las asignaturas que desarrollan la destreza de producción y comprensión oral y escrita el sesenta y seis coma sesenta y siete por ciento (66,67%) de los docentes encuestados afirmó que Nunca está relacionado a lo que cuarenta y cuatro coma cuatro por ciento (44,44%) de los estudiantes encuestados respondió utilizando la misma opción, pudimos evidenciar por los análisis previos que si tiene relación pero ni los docentes que imparten las materias ni una gran parte de los estudiantes le encuentran relación a las tres asignaturas aún estas teniéndola, por otra parte, un treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33%) de los docentes respondió que Siempre tienen relación mientras que un trece coma trece por ciento (13,3%) de los estudiantes seleccionó esta misma opción, un veintidós coma veintidós (22,2%) de los estudiantes respondió bajo la opción Casi nunca y otro veinte por ciento (20%) utilizó Casi siempre, datos que nos permiten sustentar el hecho de que las asignaturas tienen relación y más de la mitad de los docentes y los estudiantes no le consiguen la relación.

Utilizando la misma dimensión y el mismo indicador, tenemos el ítem N° 26 para los docentes, ítem N°14 para los estudiantes en relación a la evidencia de estrategias que vinculen las habilidades del idioma inglés en los programas analíticos de las asignaturas relacionadas al idioma del nivel el cien por ciento (100%) de los docentes expresó que Nunca ocurre esto, mientras que en el caso de los estudiantes un treinta y cinco coma cincuenta y seis por ciento (35,56%) seleccionó la misma opción, un veintiocho coma nueve (28,9%) expresó Casi nunca, un veinticuatro por ciento (24,4%) Casi Siempre y un once coma una por ciento (11,1%) escogió Siempre, esto nos permite concluir que no se utilizan estrategias que vinculen las 4 habilidades o destrezas que se deben tener para poder aprender o enseñar un idioma.

A lo que para Bruner, tanto las cogniciones como los contextos son cruciales para el desarrollo del lenguaje. Bruner (1966) sugirió que el niño aprende a usar el lenguaje para "comunicarse en el contexto de la solución de problemas", en lugar de aprenderlo per se; se enfatiza el aspecto comunicativo del desarrollo del lenguaje más que su naturaleza estructural o gramatical. De acuerdo con Bruner, el niño necesita dos fuerzas para lograr el aprendizaje del uso del lenguaje. Una de ellas es equivalente al LAD de Chomsky; la otra fuerza sería la presencia de un ambiente de apoyo que facilite el aprendizaje del lenguaje. Bruner denominó a éste sistema de apoyo para la adquisición de un lenguaje o LASS. Dentro de este LASS sería relevante la presencia del "habla infantil", forma de comunicación que tienen los padres con sus hijos pequeños que se caracteriza por su lentitud, brevedad, repetitividad, concentración en el "aquí y ahora" y en su simplicidad; esta manera de comunicarse le permite al niño "extraer la estructura del lenguaje y formular principios generales". Es por ello que es necesario que los docentes formen Equipos de Alto Desempeño para lograr que las 4 destrezas del idioma inglés sean adquiridas a través de la enseñanza y el aprendizaje de las tres asignaturas.

A continuación se presenta una serie de estrategias de equipos de trabajo para la UAM.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Una vez finalizada la investigación se puede concluir que el plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en la Escuela de Idiomas Modernos de la Facultad de Humanidades, Letras y Artes de Universidad Arturo Michelena es viable y de gran beneficio ya que a través de las estrategias gerenciales se pudo mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, es decir el quehacer diario de los docentes quienes hacen vida en la universidad.

Ahora bien, como ya se ha expresado anteriormente, cada organización requiere de un plan estratégico gerencial hecho a su medida para lograr que este funcione, considerando las características propias de cada organización, adaptándose a las necesidades de ella y de los que hacen vida en la misma. Por medio de esta investigación, se estudiaron las ventajas que el mundo actual de la gerencia, en sus diferentes campos y áreas ofrece como herramienta para formar equipos de alto desempeño con el fin de potenciar de manera efectiva su funcionamiento.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA FORMACIÓN
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA ENSEÑANZA DE
LAS DESTREZAS DEL IDIOMA INGLÉS EN LAS ASIGNATURAS
INGLÉS III, LECTURA III Y ORAL III DE LA ESCUELA DE
IDIOMAS MODERNOS DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES,
LETRAS Y ARTES DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA**



Equipo de Alto Desempeño



PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA
FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA
ENSEÑANZA DE LAS DESTREZAS DEL IDIOMA INGLÉS
EN LA ESCUELA DE IDIOMAS MODERNOS DE LA
FACULTAD DE HUMANIDADES, LETRAS Y ARTES DE LA
UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA

*ELABORADO POR:
LICENCIADO ALBERTO RADAMÉS GARCÍA SUÁREZ*

CARABOBO 2015

Presentación

Toda organización busca ser exitosa, y las instituciones escolares no se alejan de esta búsqueda, sólo que la forma como lo han venido realizando no ha llegado a las personas que laboran en las escuelas, pues todavía se tiene a la labor educativa como una obligación de subsistencia, tal vez por los escenarios económicos que se viven en la actualidad, sin embargo, este tipo de trabajo debe verse desde la óptica de la realización y el crecimiento.

Los equipos de alto desempeño, aportan una nueva manera de entender el sitio de trabajo, la entidades didácticas, no solo como un centro en el cual se imparten clases, sino como un lugar en el cual se ponen de relieve la tenacidad, la disciplina, responsabilidad, compromiso, acompañamiento y trabajo de equipo, además da una visión de entretenimiento, alegría (Salazar, 1999) dentro del cual cada quien juega un papel importante, donde lo que más cuenta es el individuo, su desarrollo personal y su habilidad para fundirse dentro del equipo para realizar un trabajo de calidad, de manera que cada uno sirva de soporte para que el equipo sea exitoso.

De manera que, el Plan Estratégico Gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño que se presenta pretende de una forma ambiciosa transmitir esa visión grande de ser exitosos, que cada director y docente sienta el compromiso y se involucre en la acción, transformar el ambiente frío de trabajo e integrar a todas las personas dando un sentido trascendente a la labor realizada por cada uno y producir una atmósfera de entretenimiento, lo cual implica un cambio muy profundo en el estilo de liderazgo y trabajo de equipo.

Introducción

La distinción de un trabajador varía de acuerdo a su motivación. Algunos gerentes, supervisores, coordinadores, jefes de cátedra, entre otros, expresan desagrado ante la realidad de que sus subalternos no son lo suficientemente proactivos, no toman la iniciativa o no buscan crecer en su quehacer diario. Los jefes asumen que esta actitud viene dada por los empleados mismos, sin reconocer que ellos tienen parte significativa de que esto y muchas cosas más ocurran. Son muchas las organizaciones que olvidan cuidar el activo más importante “el recurso humano”.

Todas las gerencias, direcciones y coordinaciones utilizan en su día a día estrategias, y para que una estrategia sea implementada con éxito se necesita el liderazgo adecuado. Sin embargo, según algunos estudios muy pocas compañías reconocen esto.

El recurso humano es quien está encargado de implementar las acciones (estrategias) y tácticas de manera exitosa. Sin embargo, en muchas organizaciones los empleados desconocen la misión y la visión de la misma, así como también las estrategias, los objetivos de la empresa, y menos conocen cómo su trabajo encaja en el logro de estos objetivos. Esto se debe a que estas empresas no han desarrollado equipos de alto desempeño. Uno de los pasos más importantes y podría decirse que el inicial para desarrollar equipos de alto desempeño es involucrar a todos los miembros de la organización en las estrategias de la empresa explicándole la misma en un lenguaje que ellos puedan decodificar según su nivel de instrucción. Seguidamente, hay que explicarles cómo su trabajo encaja en el logro de los objetivos de la empresa.

La descripción de las actividades a realizar son sumamente importante y en el caso de los docentes un ejemplo de una planificación, un programa, un

cronograma y cualquier documento que sirva de base son de gran ayuda para su desenvolvimiento en el quehacer diario. Muy pocas organizaciones aplican las descripciones de cargo que palpen en blanco y negro el trabajo de los empleados.

Ahora bien, para el desarrollo de equipos de alto desempeño hay que definir claramente los objetivos de cada uno de los integrantes de la organización. Otro factor importante para el desarrollo de esta clase de equipos es el ambiente de trabajo. Es trabajo de los líderes de la organización crear un ambiente de refuerzo positivo que sea agradable para los empleados.

Finalmente es importante resaltar que crear equipos de alto desempeño es indispensable para el éxito de las organizaciones sin importar de la índole que estas sean. Un equipo de alto desempeño logra resultados excepcionales, crea sentido de pertenencia, reduce la rotación de personal e impacta drásticamente el éxito de las empresas.

Justificación

El éxito de la empresa y el hecho de que la misma cumpla con sus objetivos dependerá del potencial con el que cuente, con esto se refiere a que los empleados de la empresa con sus habilidades, destrezas, estudios académicos, cursos realizados, etc., hacen que la organización tenga un equipo de trabajo altamente efectivo. Debido a que estas personas son calificadas, desempeñan sus funciones de manera eficiente, por esta razón este tipo de personal capacitado se convierte en parte esencial de la organización.

Sin embargo, para que las organizaciones puedan contar con el personal ideal, se encuentra necesario la implementación de equipos de alto desempeño. Las investigaciones realizadas demuestran que la productividad, calidad y moral de

las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo. El reto principal en la construcción de equipos de alto desempeño es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo. Como resultado del proceso de organización por medio de la utilización de equipos de alto desempeño se desea obtener: Una identidad como equipo de trabajo para el grupo involucrado, diseñar procesos internos propios del equipo con el propósito de alcanzar una mayor efectividad en sus interacciones y mejorar el conocimiento interpersonal y descubrir las potencialidades de cada uno de los integrantes del equipo.

Es por todo lo antes expuesto que se hace necesario implementar dentro de las entidades didácticas equipos de alto desempeño, con el fin de que la enseñanza se haga con mayor eficiencia bajo la comunicación eficaz, la planificación conjunta, el uso de estrategias innovadoras, el liderazgo compartido, entre otras características.

Factibilidad

La factibilidad que muestra este plan de acción es que le brindará a las organizaciones las faces, estrategias, actividades a realizar con el fin de conformar equipos de alto desempeño que logren hacer llegar la información a los participantes específicamente aquellos que deseen estudiar una lengua extranjera, especificando los procedimientos de manera adecuada, aplicando pasos y técnicas que ayudarán a atraer tanto a valiosos aspirantes como profesionales en las diferentes áreas que sean capaces de cumplir con las funciones descritas y específicas en los diferentes puesto de trabajo.

Es decir, esta propuesta es factible pues se cuenta con el personal calificado hacer llegar la información descrita en plan, se cuenta con el espacio físico, es

decir con los recursos tanto materiales como humanos para su aplicación. Por esta razón y muchas más, este plan les será de gran utilidad ya que mediante diversas estrategias gerenciales, se logrará contar con personal capacitado y calificado para educar a los participantes permitiéndoles obtener conocimiento de manera más amplia pero concreta y del mismo modo logrando el éxito organizacional.

Fundamentación

La fundamentación de este proyecto se basa en el diseño de un plan estratégico gerencial basado en equipos de alto desempeño que permite lograr efectivamente la enseñanza de las destrezas del idioma inglés específicamente para las escuelas u organizaciones que se especialicen en el área de los idiomas modernos. El objetivo primordial de esta propuesta es que las organizaciones cuenten con esta herramienta indispensable en toda organización dedicada a la enseñanza de los idiomas para la formación de equipos de alto desempeño, el mismo les permitirá ejecutar las estrategias y actividades de la mejor manera posible con el fin de tener a los mejores profesionales del mercado.

Cabe destacar que los equipos de alto desempeño atraviesan un proceso en su formación, el cual va desde las primeras decisiones individuales hasta el momento en el cual el sujeto se siente parte necesaria de un organismo: del equipo de alto desempeño.

Por su parte, Blanchard, Randolph y Grazier (2006) identifican los equipos de alto desempeño como equipos del siguiente nivel y enumeran una serie de beneficios como: utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo, aprovechan mejor el tiempo tanto de los miembros del equipo como de su director, y mejoran la productividad y la satisfacción para el equipo y su organización.

Estos equipos pueden usar su capacidad de compartir información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad; del mismo modo, al clasificar los límites para la libre actuación, activan el accionar de manera responsable. En el mismo orden de ideas, sus habilidades de autogestión resulta un componente significativo para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados.

De esta manera, se presenta la necesidad de diseñar y establecer un plan estratégico gerencial basado en equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés, ya que muchas de las organización no disponen de esta herramienta organizacional la cual les facilitará el proceso, dominio y conocimiento necesario sobre cómo realizar la formación de los equipos para la ardua tarea de educar desde adentro de la organización. Es por lo antes expuesto, que se recopiló y analizó la información necesaria para desarrollar y dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación.

Fases

- **Formulación de la Visión:** es decir, la finalidad clara y precisa de la organización, es el ámbito en que se desarrolle, la posición en la que se encuentra con respecto a otras organizaciones y sus metas primordiales. Recoger lo valioso del pasado a fin de preparar a la organización para el futuro presentando los valores, principios y compromisos de la institución es uno de sus deberes fundamentales. La visión debe ser publicada y ampliamente conocida por los miembros de la organización.
- **Desarrollo de la misión:** indica los principios básicos y directos de la organización con el fin de manifestar el hecho de su existencia,

caracterizando la actividad que realiza y poniendo énfasis en el papel de su existencia para cubrir las necesidades de la sociedad.

- Establecimiento de los objetivos: hace referencia a los resultados que se esperan lograr a largo plazo inspirado en su misión. Los objetivos específicos son las metas a corto plazo que la organización pretende alcanzar. Ambos objetivos deben ser medibles, realistas, específicos en el tiempo, consistentes con las prioridades de la organización, comunicar su filosofía, ser motivadores, proveer direccionamiento, clarificar el pensamiento organizacional y proveer elementos de control.

- Preparar las estrategias: se refiere a la elaboración de un plan especificando las reglas y pasos a seguir para alcanzar los objetivos. Este proceso debe comenzar definiendo el contexto interno, delimitando las fortalezas y debilidades de la organización y analizando el contexto externo, fijando las amenazas y oportunidades. El enlace entre estos dos puntos de vista conlleva al refinamiento y selección de estrategias apropiadas para lograr los objetivos.

- Definir las metas: se fundamenta en el establecimiento del tiempo en que se han de llevar a cabo las estrategias y los indicadores de las mismas.

- Preparar los programas: estipula las actividades que se realizarán, indicando quiénes serán los responsables considerando el tiempo.

- Implementar y controlar proyectos: se basa en la ejecución del plan de acción considerando todos los aspectos organizativos (actividades, personal a cargo de cada actividad, recursos, tareas,

indicadores). El control se da mediante la evaluación del funcionamiento de los programas y supone un replanteamiento de la planificación de las estrategias, mas manteniendo la planeación macro, visión y misión de la organización y los objetivos ya planteados para el tiempo en el que se determinó.

Visión: Ser una Institución de prestigio, líder en estudios de Pregrado y Postgrado, que ofrezca programas de alto nivel, dirigidos a cubrir las necesidades que demande el país y adaptados a los continuos cambios que afectan al mundo global. Buscamos ser pioneros por fomentar el espíritu investigativo y el desarrollo de actividades que estimulen el talento, compromiso y los valores del ser humano en el ámbito personal y profesional.

Misión: Somos una comunidad académica abierta al pensamiento, orientada a la formación de profesionales en pregrado y postgrado, que buscan el perfeccionamiento en las distintas áreas del quehacer humano, comprometida con la sociedad a la que pertenece, para brindar un servicio social al país y contribuir de forma significativa en el mejoramiento de la calidad de vida del hombre.

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.

Objetivos Específicos

- Compartir las metas establecidas al inicio de cada trimestre.

- Tomar las decisiones pertinentes a los cambios en los programas analíticos con el fin de llevarlos a la realidad tanto en relación al contenido como a las estrategias empleadas para impartirlo.
- Comunicar de manera eficaz la problemática, dificultades, obstáculos y del mismo modo la asertividad, aspectos positivos en todo lo relacionado al quehacer docente basado en la planificación conjunta de las asignaturas dictadas en el idioma inglés de cada semestre.
- Compartir el liderazgo tomando en cuenta las habilidades y fortalezas de cada uno de los docentes que conforman los equipos de alto desempeño en cada semestre.
- Vincular los contenidos a dictar durante cada semestre de las asignaturas Inglés III, Oral III y Lectura III, haciendo la evaluación de los cambios necesarios a posterior.
- Concatenar lo relacionado a las macrohabilidades distribuyendo a cada asignatura dictada en el idioma inglés (como lo son asignaturas Inglés, Oral y Lectura) su rol correspondiente con respeto a la comprensión oral, producción oral, comprensión escrita y producción escrita.
- Establecer e integrar nuevas estrategias que permitan mejorar el quehacer docente permitiéndoles a los estudiantes obtener conocimiento concreto, práctico, especializado y variado en relación a las cuatro destrezas del idioma inglés.

Preparar las estrategias

La Universidad Arturo Michelena, ubicada en San Diego, Estado Carabobo se ha caracterizado en su trayectoria por ser una entidad didáctica que promueve el desarrollo, la investigación, el crecimiento, la mejora continua y la capacitación de profesionales preparados para enfrentar los cambios que se van dando en las sociedades a través del tiempo y de las necesidades de las mismas.

Dentro de la organización se pueden evidenciar ciertos conflictos o problemas que no han sido objeto de estudio durante esta investigación, uno de estos problemas es la desmotivación del docente respecto al trato que se les da dentro de la universidad, otro de los problemas que conlleva a la desmotivación es el pago, la cantidad de estudiantes que hay por aula y por asignatura, la creciente necesidad de recursos materiales para impartir de manera más eficaz el contenido planificado, la resistencia al cambio es una de las dificultades más resaltantes dentro de esta organización, de ese mismo modo es importante señalar que en relación al pensum de estudios, al menos en el caso de la Escuela de Idiomas Modernos, éste no ha sido modificado, ni adaptado a la realidad y a la necesidad actual de las organizaciones ni de la sociedades que cada día están en proceso de transformación de manera más repentina y rápida.

Otro de los problemas presentes en esta escuela es que los docentes de las asignaturas impartidas en inglés repiten el contenido, no reforman ni evalúan si las estrategias aplicadas son las más idóneas para hacer llegar el contenido a los estudiantes, esto se debe a que cada uno de ellos planifica por separado, sin importar el contenido que el otro docente vaya a dar, causando que el estudiante deje de ver contenido importante o los repita.

Ahora bien, se puede afirmar por medio de la observación aplicada en el recinto universitario que existe la voluntad, la disposición por parte de los

docentes en realizar ciertos cambios con el fin de mejorar todo lo antes expuesto, muchos de ellos afirmaron estar dispuestos a reunirse para compartir su conocimiento y experiencias con el fin de lograr una transformación, lo que permite poder a futuro aplicar el plan estratégico gerencial para lograr formar los equipos de alto desempeño y mejorar tanto en el quehacer docente como el aprendizaje de los participantes.

Lo que se pretende lograr por medio de este plan de acción es que los docentes de las asignaturas antes mencionadas logran planificar los contenidos y las estrategias a utilizar de manera conjunta con el fin de no repetir los contenidos y que estos a su vez sean de manera continua y así evitar la repetición u omisión de estos, permitiéndole a los estudiantes tener mayor amplitud en relación a la adquisición de las destrezas del idioma inglés.

MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA

Estrategia

Según Villalba (2006) “La estrategia es un patrón de comportamiento observable. Cuando una empresa formula un plan, consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones y demás aspectos significantes para ella, lo que se está haciendo es preparar el componente formal de la estructura” (p. 55).

Ahora bien, en tal sentido para este trabajo se toma la conceptualización de esta palabra para dos aspectos, tanto para el ámbito educativo como para el gerencial, esto quiere decir que en el caso del educativo el planteamiento de esta investigación es poder observar tal como lo establece Villalba (2006) el comportamiento de los docentes con el fin de unir, integrar sus objetivos, acciones y lineamientos para así lograr la efectividad en el que hacer docente con el fin de que los estudiantes adquieran las destrezas del idioma inglés.

En el caso de la gerencia, en esta área se toman los pasos, las actividades que se aplican, que se ejecutan para lograr formar los equipos de alto desempeño con el fin de estos funcionen y así poder establecer los lineamientos para lograr este objetivo.

Estrategias gerenciales

De acuerdo con Mintzberg (1997), una estrategia es “un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones”. Entonces se puede afirmar que en el campo de la gerencia, una maniobra es un plan que agrupa los principales objetivos o metas dentro de la organización, marcando la secuencia de las acciones para alcanzarlos. Una táctica constituye una fórmula o patrón de objetivos o metas que contiene la forma como alcanzar esos objetivos, presentándose de una manera coherente. La efectividad de una pericia gerencial posee un nivel elevado, enmarcándose dentro de un plan que responda, a la medida, a las necesidades de la empresa o institución donde se va a aplicar, es lo que se conoce como la planeación estratégica.

Por otra parte, según Bruce Henderson (2008): “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique” (p. 86). Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Establecer un punto de partida: Esto indica determinar dónde se encuentra la empresa con el fin de estudiar la situación tanto a nivel micro como a nivel macro. Herramientas como la matriz DOFA puede ser utilizada en este caso.
- Fijar metas u objetivos a alcanzar: Es decir, adónde se quiere llegar, esto implica el establecimiento de la misión, visión, valores y objetivos.

- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: qué método utilizar, qué forma utilizar y qué área atacar.

Equipos de alto desempeño

Cuando se habla de equipos de alto desempeño es necesario aportar de teoría respecto a lo que el comportamiento organizacional hace referencia ya que de este emergen los mismos debido a que el mismo estudia la actuación de los individuos dentro de una organización. Al respecto Robbins (2005) expone que “es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización” esta definición resumida expresa que el comportamiento organizacional estudia lo que las personas hacen dentro de una estructura como esto afecta la eficacia de la misma.

Con el paso del tiempo, las organizaciones se han ido adecuando a escenarios más competitivos que exigen más eficacia y eficiencia, recurriendo al trabajo en equipo con el fin de utilizar las competencias y talentos de cada uno de los empleados a favor de la organización. El trabajo en equipo resulta ser más moldeable, respondiendo ante diferentes escenarios, tienen la capacidad de unirse, desplegarse, enfocarse y dispersarse de manera rápida.

Mencionar las características de un equipo de alto desempeño se hace necesario; ya que, aun siendo designados formalmente miembros del mismo, si los miembros actúan de manera individual, buscando obtener el crédito o en su defecto cumplir primero las metas personales que las del equipo, entonces no se estaría en presencia de un verdadero. En este orden de ideas, Fernández y Winter (2003), mencionan las siguientes particularidades que dichos equipos

poseen: caracterizan que deben tener logro de objetivos y metas que le den identidad al equipo; compartiendo objetivos ambiciosos, comunes y con el compromiso hacia esas metas.

Hellriegel y Slocum (2004), expresan que “un equipo es un número pequeño de personas, con competencias complementarias es decir, habilidades, capacidades y conocimientos, comprometidos con metas de desempeños comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables” (p. 196).

Es imprescindible enumerar los principales atributos de los equipos de alto desempeño, según Chiavenato (2002) son:

- Participación: los miembros se comprometen con empowerment y autoayuda.
- Responsabilidad: los miembros son responsables de los resultados.
- Claridad: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.
- Flexibilidad: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- Focalización: los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- Creatividad: los talentos e ideas se emplean para beneficiar el equipo.
- Rapidez: los miembros actúan con rapidez ante los problemas y las oportunidades.

En este sentido, se puede afirmar que promover la formación de equipos de alto desempeño permite crecer en conjunto dentro de las organizaciones, sobre todo, si se toma en cuenta que en la mayoría de los casos una idea innovadora y

eficaz no suele venir del trabajo y la visión de un equipo de personas que comparten la misma filosofía.

Teoría de Chomsky o del dispositivo de adquisición del lenguaje.

Chomsky (1957) propone la existencia de una "caja negra" innata, un "dispositivo para la adquisición del lenguaje" o LAD (por sus siglas en inglés), capaz de recibir el input lingüístico y, a partir de él, derivar las reglas gramaticales universales. Este input es muy imperfecto; sin embargo, el niño es capaz de generar de él una gramática que genera oraciones bien estructuradas y que determina cual es la forma en que deben usarse y comprenderse éstas. La naturaleza de este LAD no es conocida, pero es bastante aceptada la idea de que el hombre tiene una tendencia innata para aprender el lenguaje.

Hay ciertas investigaciones que permiten caracterizar la adquisición de la lengua materna y compararla con la adquisición de la segunda lengua. La diferencia más importante entre los dos procesos es que la adquisición de la lengua materna está incrustada en el proceso de "enculturización" (socialización primaria). Es decir, el niño primero aprende a orientarse dentro de una red social, en la cual el lenguaje es el medio de comunicación de ideas, valores, normas y conocimientos. Por eso el aprendizaje juega un rol secundario.

Ahora bien, es importante mencionar que durante los años 50 el Lingüista estadounidense Noam Chomsky presentó una teoría para explicar la adquisición, comprensión y producción del lenguaje, específicamente del lenguaje hablado. En los últimos años, esta teoría ha sido utilizada con el fin de revelar el comportamiento de las lenguas de señas. Considerando los postulados de esta teoría, el habla materna (o el lenguaje de señas materno) se adquiere de forma automática, a partir de principios inconscientes compartidos por todas las

lenguas del mundo, y especificaciones particulares de esos principios, conocidas como parámetros.

Considerando lo expuesto por Mehler, Nespor & Peña (2008), los postulados de Chomsky conjeturan que el único componente exclusivamente humano del lenguaje es la capacidad sintáctica, bajo el nombre de proceso generativo. Esta capacidad habría aparecido en una persona en particular hace unos miles de años y ha funcionado hasta ahora, sin mayores cambios, como el elemento básico compartido por los 6000 idiomas existentes. Ahora bien, a pesar de los cambios ocurridos entre la primera versión de la teoría, bajo el nombre de gramática generativa, y la versión actual, conocida como biolingüística, se han mantenido invariables aspectos como la adquisición automática e inconsciente del habla durante un periodo crítico, el carácter innato, universal y no referencial de los conceptos, y la independencia y primacía de la sintaxis respecto a los componentes semántico y fonológico.

Considerando lo antes expuesto, y como lo expresan Barón y Müller (2014) esta teoría ha sido uno de los fundamentos académicos más importantes para comprender la mente en los últimos 60 años, y es actualmente una de las explicaciones más influyentes sobre cómo los humanos adquieren, comprenden y producen el lenguaje.

El atractivo de esta propuesta en relación al presente trabajo de investigación consiste en que logra describir algo tan complejo como la adquisición del lenguaje con sencillez. En este sentido, Chomsky ha mantenido el postulado que las lenguas humanas son perpetuas, ya que hay un número infinito de oraciones correctas que se pueden producir y comprender en un idioma. Esto quiere decir que la adquisición del lenguaje se va logrando con el paso del tiempo, bien sea desde el hogar o en las aulas de clase y funciona del mismo modo tanto el lenguaje hablado como el lenguaje de señas, esto quiere decir que

existe una estructura mental con la cual se nace que permite la producción y comprensión de cualquier enunciado en el idioma que sea, facilitando el proceso de adquisición y dominio del lenguaje hablado con el fin de que este requiera muy poco input lingüístico para su correcto funcionamiento y se desarrolle de manera automática.

En resumen, se puede afirmar que los estudiantes que se reciben en las escuelas de idiomas modernos y en este caso en la Universidad Arturo Michelena deben recibir la puesta en escena del conocimiento de manera articulada entre las tres asignaturas cada una basada en la habilidad del idioma que le corresponda bien sea Listening, Speaking, Reading o Writing con el fin de adquirir una segunda lengua de manera más sencilla por lo que se requiere de un plan estratégico gerencial basado en equipos de alto desempeño para vincular los contenidos de las asignaturas y que lo antes expresado en relación a la adquisición del lenguaje es decir de las habilidades del idioma se cumpla.

Vinculación de los contenidos

Es preciso hablar de la vinculación de los contenidos o asignaturas, esto es mejor conocido como la interdisciplinariedad. Se puede afirmar que es un procedimiento de trabajo que busca la extracción de las raíces comunes, enriquecida por el diálogo y la puesta en común de otras áreas curriculares, en este caso de los contenidos de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III. El tratamiento de la interdisciplinariedad o vinculación de contenidos no es un producto de la voluntad individualizada sino del espíritu colectivo del equipo docente, es decir que se requiere de un trabajo en equipo para el logro de este objetivo.

El eje que rige este planteamiento metodológico es el objetivo que asegura un nivel adecuado de motivación con miras hacia una mejora educativa y una

renovación docente para que el participante adquiriera el conocimiento de manera más completa; supone motivar hacia el desarrollo de destrezas que ayuden a establecer nuevas relaciones e interacciones con el conjunto de contenidos que se desarrollan en el ámbito educativo semestral y que, en definitiva, enriquezcan los conocimientos de los participantes. Esta capacidad de diálogo ayuda y compromete a solucionar problemas y posibilita el trabajo en equipo.

Ahora bien, lo antes expuesto nos hace referencia a que el nivel de compromiso del equipo docente se incrementa, provocando y potenciando las relaciones laborales y sociales y configurando lo que institucionalmente se ha denominado equipo de alto desempeño, entendido como grupo de profesionales con objetivos comunes. Esto es como lo expuesto por Pozuelos (2004), quien expresa que los proyectos interdisciplinarios tienden a plantear unos objetivos comunes para todas las materias y así facilitar la convergencia educativa entre áreas y profesorado, como mantiene la comunicación y el apoyo en una misma línea de trabajo ayudarán a solucionar problemas y contribuirán a soportar mejor el esfuerzo añadido que pueden generar estos planteamientos.

Perfil Profesional.

Según Pimentel (Ob cit.) es un resumen de los conocimientos y competencias que debe adquirir a lo largo de los estudios un titulado de una carrera profesional. Estos conocimientos y competencias deben proporcionar al docente una formación sólida, tanto teórica como práctica, que le permita su aplicación a distintos entornos laborales.

Sigue planteando el autor que las competencias universales son: saber adaptarse a los cambios, hacer lo que conoce, aprender rápido, tener espíritu de decisión, administrar equipos con eficacia, crear un clima propicio para el

desarrollo, practicar la empatía con sus colaboradores y trabajo en equipo.

Por lo que llega a la conclusión de que poseen competencias profesionales quienes disponen de conocimiento, habilidades, actitudes, valores y experticia.

Por eso, la grandeza docente para efectos de esta investigación, se define de acuerdo con los postulados enunciados por David (2002), quien plantea que:

La grandeza docente se construye a través de los valores de autoestima, propósito, optimismo, responsabilidad, comunicación, perseverancia, adaptabilidad, compromiso, amor, y trato, ya que la educación en los mismos es una instancia de reflexión, de crecimiento personal del director facilitando el desarrollo de su labor, y la incorporación de docentes, inicialmente a un sistema educativo que les permita desarrollarse en un plano de equidad y posteriormente, a una sociedad donde puedan realizarse como personas, únicas y responsables de su propia vida. (P. 78).

Se aboga en la actualidad, por un docente con una competencia más protagónica, que pueda ejercer un rol realmente profesional, un ser autónomo, que en lugar de tener que acatar y ejecutar órdenes, tenga espacio para tomar decisiones con base en las características específicas de sus educandos.

MARCO METODOLÓGICO DE LA PROPUESTA

Tipo y diseño de la propuesta

Partiendo del problema que supone la enseñanza de las destrezas productoras y receptoras del idioma inglés enfatizando cada una en la asignatura correcta como lo son Inglés III, Oral III y Lectura III en la Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena, la presente investigación pretende proponer alternativas de solución, lo que origina que la investigación se enmarque dentro de la modalidad de proyecto factible, que según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006) consiste en:

(...) la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones... puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21).

El tipo de investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo, la misma se realiza en la Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena. La modalidad de Proyecto Factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008) se conoce como aquella que "Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades, de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías y métodos o procesos".

Para el desarrollo de este tipo de investigación se deben tomar en cuenta tres fases, descritas por la Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006) como lo son diagnóstico, estudio de la factibilidad y diseño de la propuesta.

- **Fase I: Diagnóstico de las necesidades.** En la primera fase, se desarrolla un diagnóstico de la realidad actual del objeto de estudio para determinar si existe la necesidad diseñar un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño en la enseñanza de las destrezas

del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III en la Escuela de Idiomas de la Universidad Arturo Michelena.

- **Fase II: Estudio de Factibilidad.** Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, donde se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina. Es decir, durante esta fase es preciso medir la factibilidad de llevar a cabo el proyecto, reconocer si existen los recursos necesarios para que se desarrolle el plan estratégico que permita proponer la solución al problema planteado.
- **Fase III: Diseño de la Propuesta.** Definida por Mendoza (1999) como “la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico”. La importancia de esta fase radica, en que se combinan los recursos humanos, técnicos y financieros, poniendo en juego el máximo de creatividad, para la obtención de logros en la solución de una problemática en un contexto y tiempo determinado. En esta fase se realiza el diseño del plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III en la Escuela de Idiomas de la Universidad Arturo Michelena tomando en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico y el estudio de la factibilidad.
- **Fase IV: Ejecución de la propuesta.** El Plan de Ejecución, en esta etapa se establece en forma detallada y cronológica la secuencia de actividades que se pondrán en marcha durante la ejecución del proyecto, Se establecerá a través de un esquema viable y coherente, desarrollado en función del tiempo y los recursos disponibles. En ese esquema se presentarán cada una de las tareas y/o actividades a realizar para el logro

de los objetivos y metas propuestas así como también las técnicas de trabajo que se aspiran poner en práctica durante la ejecución.

- **Fase V: Evaluación de la propuesta.** La evaluación representa la última fase del proyecto, la cual es concebida por Caliman (1993), como “un proceso que permite determinar y valorar el logro de los objetivos en atención a las condiciones en las cuales se produce un aprendizaje, con la finalidad de tomar, mejorar y garantizar la acción”. La evaluación de los proyectos debe ser un proceso sistemático que representa una fuente importante de información acerca del funcionamiento de los mismos, proporcionan datos sobre el cumplimiento de los objetivos y señala la vía para la formulación de nuevos programas y para la toma de decisiones. Es por ello, que se considera indispensable en todos los campos de la actividad humana. La evaluación de los proyectos debe hacerse en función de realizar una visión retrospectiva de los hechos, para corroborar si se han alcanzado los objetivos previstos y para determinar cómo y por qué se lograron. En este orden de ideas, el proceso se realiza durante y posteriormente a su ejecución, para analizar los aspectos ligados al impacto y la eficiencia en la utilización de los recursos.

Ahora bien, con respecto a la presente investigación, se encuentra apoyada en un estudio de campo, al cual la UPEL (2006), define como:

(...) el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia (...). (...) Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad (...) (p.18).

El estudio de campo, tomando la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2006), coincide con los parámetros de una investigación no

experimental, y transeccional. Se afirma que es no experimental; ya que, no se manipulan las variables, sino que se observan los fenómenos tal y como son en su contexto natural, para luego ser analizados; en este caso, el investigador obtendrá los datos directamente de los docentes y estudiantes de las asignaturas Inglés III, Oral III y Lectura III de la Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena, tal y como se presentan en la realidad, para luego analizarlos y a partir de ellos realizar la propuesta de un plan estratégico. De la misma forma se puede expresar que el estudio es de tipo transeccional, según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), debido a que los datos se recolectarán en único momento, con el fin de describir sus variables, a analizar su incidencia e interrelación en un momento específico.

Población

Uno de los aspectos más importantes dentro de la metodología es definir cuál será la población objeto de investigación, que para Palella y Martins (2006), se define como “el conjunto de unidades de las que desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. Por otra parte, la población de un estudio de acuerdo con Arias (2006) “es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado”, (p.57). En la presente investigación la población estuvo constituida por el Personal Docente de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III de la Escuela de Idiomas de la Universidad Arturo Michelena, un total de 3 docentes, y 71 estudiantes de las asignaturas Inglés, Lectura III y oral III, todos pueden ser identificados y registrados, lo cual significa que la población es tipificada como finita, que según Hurtado (2006) es “aquella que todos sus integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad”. (p. 153).

Muestra

La muestra es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población” (p. 240). En otras palabras, la muestra representa un fragmento de la población que se elige siguiendo ciertos criterios que se conocen como muestreo. Para la presente investigación se realizó un muestreo probabilístico estratificado proporcional, de acuerdo a lo expresado por Pallela y Martins (2006), consiste en dividir en clases o estratos los componentes de una población fijando algún criterio que permita obtener el número de elementos de cada estrato. Para definir el tamaño muestral en el caso de las poblaciones finitas se utilizó un error muestral que en el caso de esta investigación fue de 0.9, se aplicó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra. Por otra parte, en el caso de los docentes es de tipo censal, esto quiere decir que la misma población es la misma muestra a utilizar por el número tan reducido de integrantes de la misma.

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1} =$$

$$n = \frac{71}{(0,9)^2(71-1) + 1} = \frac{71}{(0,0081)^2(70) + 1} = \frac{71}{0,567 + 1} = \frac{71}{1,567} : n = 45.30$$

Tabla N° 1. Muestreo

Asignatura	Número de docentes	Secciones	Número de estudiantes	Total Población	Total muestra	%
Inglés III	3	1T	26	71	45	63%
Oral III		2T	33			
Lectura III		3T	11			

FINALIDAD	ESTABLECER LAZOS DE UNIÓN, CONFIANZA, SEGURIDAD, COMPAÑERISMO Y RESPONSABILIDAD QUE PERMITAN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DURADEROS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.
VALORES	ORGANIZACIÓN, RESPETO, RESPONSABILIDAD, COMPAÑERISMO Y ENTREGA.

FASE	FASE I Formulación De La Visión Y Desarrollo De La Misión
DIMENSIÓN	EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
INDICADOR	METAS COMPARTIDAS

DURACIÓN	8 horas: 2 sesiones de 4 horas cada una.				
RESPONSABLE	Licenciado Alberto García Encargado del plan de acción				
OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
Ofrecer capacitación a los docentes de la Escuela de Idiomas Modernos de la Facultad de Humanidades Letras y Artes de la UAM para fomentar equipos de trabajo de alto desempeño.	Definición de equipo.	Exposición sobre las definiciones en relación a los equipos de alto desempeño, las diferencias entre equipos y grupos, las ventajas y desventajas, entre otras.	Actividad de Inicio: Presentación del facilitador y participantes.	Materiales: Video proyector	Reconocimiento de las características de los equipos de alto desempeño.
	Definición de grupo.		Expectativas del taller.	Pizarra acrílica	Organización en equipos de alto desempeño por semestre.
	Equipo vs grupo.	Preguntas intercaladas a medida que se va dando la presentación.	Actividad de desarrollo:	Marcadores acrílicos y permanentes	Establecimiento de las metas para el desarrollo del semestre.
	Ventajas y desventajas de trabajar en equipo y grupo.		Abordaje magistral sobre Los Equipos de alto desempeño y su evolución en el tiempo	Colores	Compromiso con el equipo de alto desempeño.
	Equipos de alto desempeño.	Discusión en relación a la realidad que se experimenta con respecto a los grupos o equipos de trabajo existentes o no en la Escuela de Idiomas Modernos de la UAM.	Importancia en los equipos de alto desempeño dentro de las organizaciones en el siglo XXI	Tizas de colores	Expresión de la realidad y entrega para cambiarla.
	Ventajas y desventajas de trabajar en equipos de alto desempeño.	Elaborar una matriz FODA/DOFA	.	Lamina de papel bond	
				Bolígrafos	

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
			Instruccionar como desarrollar una matriz FODA/DOFA Participación en las discusiones grupales Actividad de cierre: Explicación de la matriz FODA/DOFA por equipos y finalmente el contraste entre la teoría y las experiencias en la realidad de los participantes.	Hojas blancas de reciclaje	

FINALIDAD	ESTABLECER LAZOS DE UNIÓN, CONFIANZA, SEGURIDAD, COMPAÑERISMO Y RESPONSABILIDAD QUE PERMITAN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DURADEROS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.
VALORES	ORGANIZACIÓN, RESPETO, RESPONSABILIDAD, COMPAÑERISMO Y ENTREGA.

FASE	FASE I Formulación De La Visión Y Desarrollo De La Misión
DIMENSIÓN	EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
INDICADOR	TOMA DE DECISIONES

DURACIÓN	8 horas: 2 sesiones de 4 horas cada una.				
RESPONSABLE	<i>Licenciado Alberto García Encargado del plan de acción / Magister. Zulay Tovar Facilitadora</i>				
OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
Fomentar la creatividad como una herramienta para las decisiones adaptativas e innovadoras en los equipos de trabajo de alto desempeño en los docentes de la Escuela de Idiomas Modernos de la Facultad de Humanidades Letras y Artes de la UAM.	¿Qué es la toma de decisiones? Características de las decisiones. Decisiones programadas y no programadas. ¿Qué importancia tiene la incertidumbre en la toma de decisiones? Características de las decisiones. Proceso de la toma de decisiones	Presentación de la facilitadora. Proyección de un video en donde se muestre diferentes tipos de situaciones en donde se toman decisiones individuales y grupales que afectan a la organización. Exposición sobre la toma de decisiones individuales y grupales, la importancia de la toma de decisiones en los equipos de alto desempeño, las ventajas y desventajas, entre otras. Preguntas intercaladas hechas por los	Actividad de Inicio: Presentación de la facilitadora y los participantes. Expectativas del taller. Actividad de desarrollo: Proyección de videos sobre la toma de decisiones Clase magistral en relación a la toma de decisiones individual y grupal. Grupos de trabajo (reunión elaboración de mapas mentales	Materiales: Video proyector Cornetas Marcadores acrílicos Resaltadores Lamina de papel bond Bolígrafos Lápices Hojas blancas de reciclaje para anotaciones de los participantes	Estudio y análisis individual con respecto a las decisiones tomadas previamente que han afectado al resto de los compañeros de trabajo. Trabajo en equipo para la toma de decisiones. Mejoras en la toma de decisiones individuales y colectivas. Tomar en cuenta la opinión de todos los docentes para la toma de decisiones.

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
	Toma de decisiones en grupo. Ventajas de la toma de decisiones en grupo. Habilidades para administrar y toma decisiones. Toma de decisiones en la organización	participantes a medida que se va dando la exposición por parte de la facilitadora Discusión en relación a la realidad que se experimenta con respecto a la toma de decisiones en la Escuela de Idiomas Modernos de la UAM. Elaboración una lista donde se exponga la realidad de la problemática con respecto a la toma de decisiones tanto individualmente como en los equipos de alto desempeño previamente conformados.	sobre la toma de decisiones de acuerdo a casos hipotéticos expuestos por la facilitadora). Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo. Cierre: Elaboración de una lista de decisiones individuales y grupales en relación a la asignatura dictada, tomando en cuenta la teoría y las experiencias de los participantes.	Material fotocopiado	Delegación de tareas dentro de los equipos de alto desempeño Promover la toma de decisiones en equipo

FINALIDAD	ESTABLECER LAZOS DE UNIÓN, CONFIANZA, SEGURIDAD, COMPAÑERISMO Y RESPONSABILIDAD QUE PERMITAN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DURADEROS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.
VALORES	ORGANIZACIÓN, RESPETO, RESPONSABILIDAD, COMPAÑERISMO Y ENTREGA.

FASE	FASE I Formulación De La Visión Y Desarrollo De La Misión
DIMENSIÓN	EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
INDICADOR	COMUNICACIÓN EFICAZ

DURACIÓN	8 horas: 2 sesiones de 4 horas cada una.				
RESPONSABLE	<i>Licenciado Alberto García Encargado del plan de acción / Licenciado Adriana Padrón Facilitadora</i>				
OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
Reforzar las competencias para una comunicación efectiva en los equipos de trabajo de los docentes de la Escuela de Idiomas Modernos de la Facultad de Humanidades Letras y Artes de la UAM.	La comunicación. Definiciones. Valoración de la comunicación. Hacer cosas con palabras Necesidad de una comunicación efectiva El proceso de la comunicación Tipos de comunicación	Presentación de la facilitadora. Exposición sobre la comunicación, los aspectos más resaltantes de la misma. Presentación de casos donde se evidencia la falta de comunicación y la información extra cuando se comunica de más. Muestra de casos reales donde se evidencia la falta de comunicación y los factores que intervienen para que la comunicación no se de manera correcta entre los individuales de un equipo de trabajo, la importancia de la	Actividad de Inicio: Presentación de la facilitadora y los participantes. Ejercicio sobre la confianza. Puente y agua. Actividad de desarrollo: Proyección de casos sobre la comunicación asertiva Clase magistral en relación a la comunicación dentro de cualquier tipo de relación.	Materiales: Video proyector Cornetas Marcadores acrílicos Vasos plásticos desechables. Vendas Bolígrafos Lápices Hojas blancas de reciclaje para	Estudio y análisis individual con respecto a la manera previa de comunicarse que han afectado al resto de los integrantes del equipo de alto desempeño. Transmisión de la información de manera eficaz y efectiva Mejoras en la comunicación colectiva. Seguimiento de las actividades que están desarrollando los integrantes del equipo de alto desempeño. Desarrollar un modelo comunicacional y

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
	Congruencia y claridad de la comunicación a través de los mensajes verbales y no verbales comunicación El transmisor Saber escuchar: la clave de la comunicación efectiva	comunicación en los equipos de alto desempeño, las ventajas. Preguntas intercaladas hechas por los participantes a medida que se va dando la exposición por parte de la facilitadora Conversatorio basado en relación a la realidad que se experimenta con respecto a la comunicación dentro de la Escuela de Idiomas Modernos de la UAM. Taller utilizando los equipos de alto desempeño designados en la primera sesión	Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo. Cierre: Desarrollo de un taller teórico práctico vivencial, incluyendo una dramatización en relación al tema de la comunicación que le haya sido asignado por la facilitadora durante el conversatorio	anotaciones de los participantes Material fotocopiado	conversacional con el equipo de trabajo Manejar herramientas eficaces para la retroalimentación entre los miembros del equipo

FINALIDAD	ESTABLECER LAZOS DE UNIÓN, CONFIANZA, SEGURIDAD, COMPAÑERISMO Y RESPONSABILIDAD QUE PERMITAN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO DURADEROS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.
VALORES	ORGANIZACIÓN, RESPETO, RESPONSABILIDAD, COMPAÑERISMO Y ENTREGA.

FASE	FASE I Formulación De La Visión Y Desarrollo De La Misión
DIMENSIÓN	EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
INDICADOR	LIDERAZGO COMPARTIDO

DURACIÓN	8 horas: 2 sesiones de 4 horas cada una.				
RESPONSABLE	<i>Licenciado Alberto García Encargado del plan de acción / Licenciada Astrid Padrón Facilitadora</i>				
OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
Ofrecer modelos de liderazgo que permita a los equipos de trabajo de los docentes de la Escuela de Idiomas Modernos de la Facultad de Humanidades Letras y Artes de la UAM un desempeño efectivo.	Liderazgo	Exposición magistral en relación al liderazgo	Actividad de Inicio: Presentación de la facilitadora y los participantes.	Materiales: Video proyector	Identificar los estilos de liderazgo, así como los modelos gerenciales y su aplicación situacional, por contingencia, por modelo de gestión o estilo personal.
	Definición	Juego de roles, dramatización improvisada en que las participantes asumirán el papel de una situación previamente establecida como preparación para enfrentarse a una situación similar o para aproximarse a una situación lejana o antigua establecida por la facilitadora.	Expectativas del encuentro.	Marcadores acrílicos	
	Gerencia vs Liderazgo			Mecate	
	Elementos del liderazgo.		Actividad de desarrollo: Clase magistral en relación al liderazgo individual y grupal.	Bolígrafos	Desarrollar estrategias de liderazgo para la conformación de equipos de alto desempeño.
	Liderazgo y servicio.			Lápices	
	¿Qué es un líder?	Simulación de problemas, la facilitadora les da una cantidad de problemas donde ellos deben tener el conocimiento en relación al liderazgo para lograr salir airoso del problema.	Simulación de situaciones que requieren la demostración del liderazgo.	Hojas blancas de reciclaje para anotaciones de los participantes	Instrumentar estrategias para la solución de conflictos y situaciones entre los miembros del equipo.
	Proceso de liderazgo.				
	Estrategias de liderazgo	Resolución de conflictos donde se evidencia la falta de		Material fotocopiado	
	Liderazgo en equipo				

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
		liderazgo o los diferentes tipos existentes. Preguntas intercaladas hechas por los participantes a medida que se va dando la exposición por parte de la facilitadora Conversatorio, reunión concertada en equipos. Los asistentes expondrán sus puntos de vista y experiencia en relación al liderazgo sin obedecer a un esquema formal y rígido, solo con la facilitadora como moderadora. Acompañamiento, instrucción y entrenamiento individual y grupal, con el objetivo de conseguir la meta y desarrollar habilidades específicas en relación al liderazgo.	Resolución de problemas a medida que surgen sin perder de vista las prioridades. Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo. Presentaciones didácticas Cierre: Coaching individual y grupal. Autodiagnóstico en relación a los atributos del líder y compromiso individual		Generar el espíritu de identidad y el sentido de equipo. Dirigir efectivamente la reunión del equipo Liderar de manera efectiva el trabajo en equipo Evaluar la gestión del equipo

FINALIDAD	ESTABLECER METAS CLARAS Y A TRAVES DE LA INTEGRACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EN EL QUEHACER DOCENTE
VALORES	ORGANIZACIÓN, RESPETO, COMPROMISO, RESPONSABILIDAD, PUNTUALIDAD, DISPOSICIÓN, INCLUSIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, EMPATÍA Y COMPAÑERISMO

FASE	FASE II ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y PREPARACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
DIMENSIÓN	ENSEÑANZA DE LAS ASIGNATURAS LECTURA III, ORAL III E INGLÉS III.
INDICADOR	VINCULACIÓN DE CONTENIDOS

DURACIÓN	8 horas: 2 sesiones de 4 horas cada una.				
RESPONSABLE	Licenciado Alberto García Encargado del plan de acción / Magister Isabel castillo Facilitadora acompañante				
OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
Proponer a los docentes experimentar con una nueva planificación donde se vincule el contenido de las tres asignaturas, Inglés, Lectura y Oral.	Descripción y secuenciación de actividades Tipos de actividad, en función de la modalidad organizativa Tipos de actividad, en función de la metodología Duración de la actividad Vinculación a temas y objetivos	Dinámicas de grupo para afianzar las competencias de los docentes. Diagnóstico del grupo. Conversatorio, reunión concertada en equipos. Los asistentes expondrán sus puntos de vista y experiencia en relación a la planificación sin obedecer a un esquema formal y rígido, solo con los facilitadores como moderadores. Observación crítica sobre las actividades a realizar durante el taller. Preguntas intercaladas hechas por los participantes a medida que se va dando la	Actividad de Inicio: Presentación de la facilitadora y los participantes. Expectativas del encuentro. Dinámicas de grupo: “El cien pies” y “En el zapato del otro” Actividad de desarrollo: Clase magistral en relación a la planificación y la planificación globalizada Simulación de situaciones que requieren la	Materiales: Video proyector Tapa ojos Marcadores acrílicos Resaltadores Bolígrafos Lápices Hojas blancas de reciclaje para anotaciones de los participantes Material fotocopiado	Disposición a realizar las actividades sin necesidad de verlo como una obligación, sino como un logro que genera satisfacción. Docentes más competentes en su área. Educación de calidad con mejora continua. Una escuela de idiomas modernos ideal de ejemplo. Docentes motivados.

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
		exposición por parte de los facilitadores Simulación de problemas, la facilitadora les da una cantidad de problemas donde ellos deben tener el conocimiento en relación a planificación Resolución de conflictos Mesas de trabajo para la caracterización de la planificación importancia en su quehacer diario como una instancia fundamental de producción del conocimiento del docente y como la herramienta eficaz que da cuenta de su intencionalidad andragógica. Presentación de la planificación de un programa analítico que muestre la vinculación del contenido de las tres asignaturas basado en las destrezas del idioma inglés que le corresponda.	planificación Resolución de problemas a medida que se les vaya presentando en la planificación conjunta Conversación y discusión con respecto a las ventajas y desventajas de una planificación globalizada Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo. Cierre: Autodiagnóstico en relación a la planificación conjunta Planificación conjunta de un programa analítico de un semestre demostración de la organización en la	(formato nuevo para la integración de las demás asignaturas) Programas analíticos Planificación y cronogramas actuales empleados por cada docente.	Valoración del esfuerzo de los docentes por desarrollar las habilidades del idioma inglés en la asignatura que dictan. Planificación conjunta que sea directa, concreta, sencilla y basada en competencias. Revisión periódica de la planificación conjunta para evaluar las debilidades y oportunidades.

FINALIDAD	ESTABLECER METAS CLARAS Y A TRAVES DE LA INTEGRACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EN EL QUEHACER DOCENTE
VALORES	ORGANIZACIÓN, RESPETO, COMPROMISO, RESPONSABILIDAD, PUNTUALIDAD, DISPOSICIÓN, INCLUSIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, EMPATÍA Y COMPAÑERISMO

FASE	FASE II ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y PREPARACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
DIMENSIÓN	ENSEÑANZA DE LAS ASIGNATURAS LECTURA III, ORAL III E INGLÉS III.
INDICADOR	COMPRENSIÓN ORAL, PRODUCCIÓN ORAL, COMPRENSIÓN ESCRITA Y PRODUCCIÓN ESCRITA

DURACIÓN	8 horas: 2 sesiones de 4 horas cada una.				
RESPONSABLE	<i>Licenciado Alberto García Encargado del plan de acción / Magister Isabel castillo Facilitadora / Especialista Eva Liscano Facilitadora / Licenciado Johan Rodríguez Facilitador / Licenciada María Acosta Facilitadora</i>				
OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
Reconocer las macrohabilidades, así como también las 4 destrezas del idioma inglés y la relación que presentan cada una con las asignaturas Inglés, Lectura y Oral.	Macrohabilidades Destrezas del idioma inglés Funciones comunicativas Enseñanza basada en el uso del idioma en un contexto Cada destreza con cada asignatura.	Conferencia Presentación del orador: el moderador presenta, de forma breve, a los conferencistas. Repasa el currículo de cada uno e introducción del tema de cada uno de los conferencias. Exposición del discurso: de 45 minutos a una hora, aunque el tiempo puede variar dependiendo del público o el tema. Los conferencistas se apoyarán en el material visual, sonoro, fotocopias, guía de mano, entre otros recursos que traerán.	Actividad de Inicio: Presentación de los facilitadores y los participantes. Actividad de desarrollo: Clase magistral en relación a la planificación y la planificación conjunta Simulación de situaciones que requieren la demostración de la organización en la planificación conjunta. Conversación y discusión con respecto a las ventajas y desventajas	Materiales: Video proyector Cornetas Marcadores acrílicos Bolígrafos Lápices Hojas blancas de reciclaje para anotaciones de los participantes Material fotocopiado (formato nuevo para la integración de	Planificación conjunta que sea directa, concreta, sencilla y basada en competencias. Compromiso en relación a las cuatro destrezas del idioma inglés Inclusión de las macrohabilidades específicas en la asignatura dictada por el docente. Uso de las funciones comunicativas en la planificación y la enseñanza del idioma inglés en las

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
		Sesión de preguntas y respuestas: se abre el diálogo entre el orador y su público.	de una planificación Globalizada Cierre: Autodiagnóstico en relación a los programas analíticos y la planificación conjunta expuesta en ellos de acuerdo a la asignatura y las macrohabilidades y las destrezas del idioma que esta debe desarrollar	las demás asignaturas) Programas analíticos reevaluados Programas analíticos nuevos según la planificación conjunta	asignaturas Inglés, Lectura y Oral. Uso correcto del programa analítico Evaluación y elaboración de un nuevo programa analítico basado en competencias comunicativas, las macrohabilidades y las cuatro destrezas del idioma inglés

FINALIDAD	ESTABLECER METAS CLARAS Y A TRAVES DE LA INTEGRACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EN EL QUEHACER DOCENTE
VALORES	ORGANIZACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, RESPONSABILIDAD, PUNTUALIDAD Y COOPERACIÓN.

FASE	FASE III DEFINICIÓN LAS METAS Y REPARACIÓN DE LOS PROGRAMAS
DIMENSIÓN	ENSEÑANZA DE LAS ASIGNATURAS LECTURA III, ORAL III E INGLÉS III.
INDICADOR	ESTRATEGIAS INTEGRADORAS

DURACIÓN	8 horas: 2 sesiones de 4 horas cada una.				
RESPONSABLE	<i>Licenciado Alberto García Encargado del plan de acción / Magister Isabel castillo Facilitadora / Licenciada María Acosta Facilitadora</i>				
OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
Planificar y elaborar un nuevo programa analítico en donde se observen las nuevas estrategias concatenando las cuatro destrezas del idioma inglés a través de la vinculación de los contenidos basados en las macrohabilidades del idioma y la necesidad de cada asignatura con el fin de establecer la nueva forma de hacer llegar el contenido de las materias Inglés, Lectura y Oral.	Programa analítico	Presentación de la facilitadora.	Actividad de Inicio: Presentación de las facilitadoras y los participantes.	Materiales: Video proyector	Cambio de los modelos mentales.
	Estrategia	Exposición magistral sobre los programas analíticos, la importancia de su uso, el uso correcto, los aspectos más resaltantes de los mismos.	Dinámicas de grupo: “El muro” “La Organización”	Cornetas	Actitud más favorable para el logro de las metas propuestas.
	Planificación			Marcadores acrílicos	Autoexploración en cuanto a sus habilidades andragógicas para afianzar las competencias que tienen y desarrollar aquellas que no poseen.
	Planificación lineal y horizontal de acuerdo al pensum	Presentación de los criterios de evaluación y de planificación.	Actividad de desarrollo: Proyección de video donde evidencia la importancia de la planificación y el uso correcto de estrategias.	Bolígrafos	
	Planificación conjunta			Hojas blancas de reciclaje para anotaciones de los participantes	
	Diseño de criterios de evaluación	Presentación de un ejemplo de un programa analítico, de un cronograma de actividades y de un plan de evaluación	Clase magistral en relación a estrategias, la planificación, planificación lineal y horizontal de acuerdo al conjunta, diseño de criterios de evaluación,	Programas analíticos reevaluados y renovados	
OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO

					ESPERADO
	Diseño de criterios de calificación	donde se evidencia la planificación conjunta. Preguntas intercaladas hechas por los participantes a medida que se va dando la exposición por parte de la facilitadora Conversatorio basado en relación a la realidad que se experimenta con respecto a la planificación y evaluación individualizada dentro de la Escuela de Idiomas Modernos de la UAM. Taller sobre la planificación lineal y horizontal ausente en absolutos en la Escuela de Idiomas Modernos de la UAM utilizando los equipos de alto desempeño designados en la primera sesión.	diseño de criterios de calificación. Desarrollo de ejercicios prácticos individuales y en equipo. Cierre: Desarrollo de un taller teórico práctico con respecto a la planificación, planificación lineal y horizontal de acuerdo al pensum, la planificación conjunta, diseño de criterios de evaluación, diseño de criterios de calificación establecidos previamente en la Escuela de Idiomas Modernos de la UAM y los nuevos establecidos por el equipo de alto desempeño establecidos en la sesión inicial.		

FINALIDAD	EVALUAR, SUPERVISAR Y CONTROLAR LAS ACCIONES A EJECUTARSE A LO LARGO DE LA APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.
VALORES	SEGURIDAD, CONFIANZA, RESPONSABILIDAD, ORGANIZACIÓN, RESPETO, SENSIBILIDAD Y TRANSFORMACIÓN

FASE	FASE IV IMPLEMENTAR Y CONTROLAR PROYECTOS
DIMENSIÓN	PLAN ESTRATÉGICO
INDICADOR	EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

DURACIÓN	8 horas: 2 sesiones de 4 horas cada una.				
RESPONSABLE	Licenciado Alberto García Encargado del plan de acción				
OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
Sugerir los principios para la evaluación del desempeño gerencial de los docentes de las asignaturas Inglés, Lectura y Oral de la Escuela de Idiomas Modernos de la Facultad de Humanidades Letras y Artes de la UAM.	Plan Estrategia Plan estratégico Etapas Pasos Planificación Nuevas estrategias Evaluación Docente	Diagnóstico inicial y final del docente. Planificación de las actividades. Ejecución de las actividades. Control de las actividades. Evaluación de la ejecución del plan de acción	Diagnosticar por medio de la observación directa las actividades planificadas y ejecutas expuestas en el plan de acción. Ejecutar cada una de las etapas expuestas en el plan de acción tan y como están expuestas en el mismo. Controlar la ejecución del plan de acción. En dicho control se tendrá en cuenta: actividades técnicas docentes, actividades humanistas, entre otras. Evaluar las actividades realizadas a través de una	Materiales: Resaltadores Bolígrafos Lápices Hojas blancas de reciclaje para anotaciones Material fotocopiado (instrumento para la evaluación del plan de acción)	Identificación con su profesión y el trabajo en equipos de alto desempeño. Disposición a incorporar nuevas estrategias en su práctica andragógica. Preparación del personal docente para enfrentar la labor de ejercer sus competencias y la correctiva compensatoria con los estudiantes. Mejorar la comunicación entre todas las personas que hacen vida en la Escuela de Idiomas Modernos de la UAM.

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADO ESPERADO
			matriz y FODA/DOFA con el fin de mejorar y poder reaplicar el plan de acción con los cambios pertinentes		

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos después de haber aplicado los instrumentos permitieron hacer referencia a uno de los objetivos de la investigación, diagnosticar la necesidad de un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III., expresando que existe la necesidad de dicho plan, esto propicia una excelente circunstancia para desarrollar estrategias gerenciales constantes de mejoramiento profesional que permiten afinar los procesos. De igual manera, la investigación demostró que existe la inquietud de los docentes quienes poseen un nivel alto de apertura hacia nuevas tendencias, estrategias, modelos, paradigmas de trabajo que contribuyan a mejorar su desempeño laboral.

En referencia al objetivo, determinar la factibilidad de un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III, luego de la investigación se concluyó que dicho plan estratégico es factible no solo dentro de esta organización sino de cualquiera ya que los grupos en cualquier organización pasan por un proceso de conciliación en el que experimentan diferentes períodos de gestación, por lo que la inclusión de los grupos en la toma de decisiones es necesaria. En relación al mismo objetivo se pudo evidenciar que para alcanzar que los docentes lleguen a trabajar como un equipo de alto desempeño, es importante que quienes hacen vida en la organización internalicen la misión y la visión, así como también los valores de la institución y los compartan. Es importante resaltar que dicho proceso tiene que ser liderado por un gerente con la capacidad de ceder el mando en algunas situaciones y quedarse sólo como acompañante del proceso.

En este sentido, luego de aplicar el instrumento se pudo constatar que la mayoría de las veces se respeta las decisiones de quien gerencia, pero los docentes no tienen una visión compartida sobre los objetivos laborales considerando que no conocen cuales son éstos y no cooperan a la hora de emprender un trabajo porque no conocen el impacto que éste tiene para la organización, algunos de ellos no siempre están de acuerdo con la visión del gerente y afirman que éste no cede con facilidad.

El instrumento permitió ir más allá y se pudo indagar sobre la importancia que poseen los equipos de alto desempeño, permitiendo evidenciar que formar a los docentes de esta institución bajo estas premisas es una característica preponderante, considerando que se puede aprovechar de manera satisfactoria las habilidades, destrezas fortalezas y aptitudes que cada miembro de la organización posee.

Igualmente, los resultados después de la aplicación del instrumento permitieron concluir que alguno de los miembros de esta entidad didáctica están abiertos a la participación en los cambios necesarios que permitan mejorar la dinámica de trabajo, cabe destacar que las estrategias están diseñadas a la medida de la empresa, aprovechando los recursos con los que se cuenta en el área técnica, económica y sobre todo humana. Los equipos de alto desempeño como ya se ha mencionado en varias oportunidades, requieren de algunas características específicas que deberían ser propias de los trabajadores y también requieren de las estrategias gerenciales para encausarlas y centralizarlas en pro de los objetivos de la organización.

Los resultados obtenidos también demuestran que la Escuela de idiomas Modernos de la UAM, cuenta con los recursos físicos para llevar adelante esta propuesta. Con el estudio de estos argumentos, se puede expresar que hay factibilidad para aplicar el plan estratégico gerencial basado en equipos de alto

desempeño en la Escuela de Idiomas Modernos de la Facultad de Humanidades, Letras y Artes de la UAM.

Finalmente, en relación con los resultados obtenidos para el objetivo destinado a formular un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III, se puede afirmar que se evaluó la disposición de los docentes a participar en programas de formación y capacitación cada cierto tiempo, con el fin de mejorar sus habilidades y sus destrezas en el quehacer diario, y se comprobó que existe disposición al cambio, así como también ante la posibilidad de participar y rediseñar la manera en las que se desarrollan los procesos de enseñanza dentro de esta organización educativa, con el fin de mejorar su funcionamiento y aprovechar al máximo las fortalezas de cada docente del mismo modo que la de los participantes.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos luego de haber hecho el diagnóstico de esta investigación, se recomienda que se aplique la propuesta de un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III.

Del mismo modo, se exhorta a tomar en consideración las habilidades y las debilidades que arrojó este estudio, con el fin de plantear nuevas y mejores las estrategias gerenciales y escoger los temas idóneos que se requieren para capacitar a los docentes de la organización en el área que lo necesitan, para que logren tener compromiso, sentido de pertenencia y una visión compartida de la

organización, dándoles la oportunidad que descubran las ventajas de trabajar en equipo y mejorar los resultados de estrategias y actividades.

Asimismo, se invita a que quienes lideran la organización asuman con iniciativa el proceso de cambios y transformaciones imperantes que los docentes de dicha escuela solicitan. Esto permitirá aflorar con un mejor provecho la enseñanza y el aprendizaje.

Se recomienda que desde la dirección de la escuela de idiomas modernos se inicie con reuniones periódicas al inicio y al cierre del semestre con el fin de establecer las metas y exponer sus experiencias previas, al final del semestre con la idea de presentar los resultados habiendo trabajado de manera aislada en la planificación de los contenidos.

Se exhorta a motivar a los docentes permitiéndoles tener liderazgo en cada semestre asignándole la jefatura de la cátedra a la cual pertenece su materia y así poder evaluar sus habilidades y fortalecer sus debilidades.

Con respecto a los procesos de planificación, se recomienda a la dirección de la escuela establecer las bases para transformación y actualización de los contenidos programáticos de cada una de las asignaturas con el fin de mantener al día toda la información necesaria considerando que los docentes de dicha casa de estudio no permanecen en ella por mucho tiempo.

Se invita a la dirección de la escuela por ser el ente encargado de liderazgo a ejercer los procesos gerenciales de manera, es decir, a manejar los procesos de planificación, ejecución, evaluación y control de las actividades que se realizan durante cada periodo.

Es imprescindible que la gerencia de la Escuela de Idiomas Modernos confíe en cada miembro de la organización y espere que sea responsable en el cumplimiento de sus tareas, fomentando la participación e implicación personal en el logro de los resultados.

Se exhorta a la Gerencia de la escuela mencionada a propiciar el trabajo en equipo para el mejor logro de los objetivos propuestos y el buen entendimiento entre todos los responsables de llevar a cabo el programa.

Una de las recomendaciones importantes es la creación de las cátedras con el fin de establecer objetivos en cada una de ellas y así poder enlazarlas entre sí y con las establecidas en el semestre.

Otra invitación es a que la dirección de la Escuela de Idiomas Modernos delegue y descentralice las actividades, aumentando la capacidad de administrar y actuar de los docentes quienes hacen vida en dicha organización ya que en los diferentes niveles existe responsabilidad y autoridad para tomar decisiones, resolver problemas y para innovar en el logro de los objetivos.

Nº	ANEXO A Con respecto a sus funciones como Docente de las asignaturas Inglés, Lectura u Oral de Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena, usted considera que:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1.	Las metas se establecen al inicio de cada semestre en su equipo de trabajo.				
2.	Entre los miembros de su equipo de trabajo se evidencia colaboración y cooperación.				
3.	Los miembros de su equipo de trabajo están comprometidos con los objetivos de la organización.				
4.	Existe la disposición para hacer un esfuerzo complementario para el logro de los objetivos en los miembros de su equipo de trabajo.				
5.	Se distribuyen oportunamente las funciones entre los miembros en su equipo de trabajo.				
6.	Las decisiones son tomadas por consenso en su equipo de trabajo.				
7.	Se percibe una comunicación eficaz y efectiva en su equipo de trabajo.				
8.	Sus ideas, sentimientos y experiencias son expresados mediante el uso de un lenguaje directo y efectivo.				
9.	Posee la habilidad de ejercer influencia sobre los demás integrantes del equipo a través de la comunicación.				
10.	La información y los recursos se proveen de manera eficiente en su equipo de trabajo.				
11.	Las tareas son distribuidas y compartidas entre los miembros del equipo de trabajo.				
12.	Es la responsabilidad diversificada tomando en cuenta las habilidades de los miembros en su equipo de trabajo.				
13.	Existe relación en los contenidos de las asignaturas Inglés, Lectura y Oral.				
14.	Maneja los contenidos de las otras asignaturas relacionadas al idioma inglés del nivel.				
15.	Elabora el Programa Analítico tomando en cuenta los contenidos de las otras asignaturas relacionadas al idioma inglés del nivel.				
16.	Planifica en forma conjunta basando su contenido en la adquisición de las destrezas del idioma inglés con los docentes de las otras asignaturas relacionadas al idioma.				
17.	Se evidencia la destreza comprensión oral en la enseñanza de las asignaturas Oral, Inglés y Lectura.				
18.	Las asignaturas Oral e Inglés basan su contenido solo en el desarrollo de la destreza Comprensión Oral.				
19.	En la asignatura Oral la destreza Producción Oral tiene mayor importancia, que la comprensión oral				
20.	Las asignaturas Oral e Inglés dan un alto grado de importancia en la enseñanza del contenido referente a la destreza de la Producción Oral.				
21.	La destreza de la Comprensión Escrita es observable en la enseñanza de las asignaturas Oral, Inglés y Lectura.				
22.	La adquisición de la destreza comprensión escrita es inherente a las asignaturas				

	Lectura e Inglés				
23.	Las asignaturas Inglés y Lectura solo desarrollan la destreza producción escrita únicamente.				
24.	En las asignaturas Inglés y Lectura solo se afianza la destreza de la producción escrita.				
25.	El contenido de la asignatura Inglés está relacionado con las asignaturas que desarrollan la destreza de producción y comprensión oral y escrita.				
26.	Se evidencian estrategias que vinculen las habilidades del idioma inglés en los programas analíticos de las asignaturas relacionadas al idioma del nivel.				

Nº	ANEXO B Como estudiante de las asignaturas Inglés III, Lectura III y Oral III de Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena, usted considera que:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1.	Existe relación en los contenidos de las asignaturas Inglés III, Lectura III y Oral III.				
2.	Los docentes manejan los contenidos de las otras asignaturas relacionadas al idioma inglés del nivel.				
3.	Se percibe en clases que los docentes elaboran el Programa Analítico tomando en cuenta los contenidos de las otras asignaturas relacionadas al idioma inglés del nivel.				
4.	Los docentes demuestran en su quehacer que planifican en forma conjunta basando el contenido en la adquisición de las destrezas del idioma inglés con los docentes de las otras asignaturas relacionadas al idioma.				
5.	Se evidencia la destreza comprensión oral en la enseñanza de las asignaturas Oral III, Inglés III y Lectura III.				
6.	Únicamente las asignaturas como Oral e Inglés basan su contenido en el desarrollo de la destreza Comprensión Oral.				
7.	En la asignatura Oral la destreza Producción Oral tiene mayor importancia, que la comprensión oral				
8.	Las asignaturas Oral e Inglés dan un alto grado de importancia en la enseñanza del contenido referente a la destreza Producción Oral.				
9.	La destreza Comprensión Escrita es observable en la enseñanza de las asignaturas Oral, Inglés y Lectura.				
10.	La adquisición de la destreza comprensión escrita es inherente a las asignaturas Lectura e Inglés				
11.	Las asignaturas Inglés y Lectura solo desarrollan la destreza producción escrita únicamente.				
12.	En las asignaturas Inglés y Lectura solo se afianza la destreza de la producción escrita.				
13.	El contenido de la asignatura Inglés está relacionado con las asignaturas que desarrollan las destrezas de producción y comprensión oral y escrita.				
14.	Se evidencian estrategias que vinculen las habilidades del idioma inglés en la enseñanza de las asignaturas relacionadas al idioma del nivel.				



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



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del Evaluador: _____

Especialidad: _____

Grado Académico: _____

Fecha: _____

**“PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA FORMACIÓN
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA ENSEÑANZA DE
LAS DESTREZAS DEL IDIOMA INGLÉS”**

Licdo. Alberto R., García S.

C.I.: 18.411.672



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



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del Evaluador: _____

Especialidad: _____

Grado Académico: _____

Fecha: _____

**“PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA FORMACIÓN
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA ENSEÑANZA DE
LAS DESTREZAS DEL IDIOMA INGLÉS”**

Licdo. Alberto R., García S.

C.I.: 18.411.672



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



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del Evaluador: _____

Especialidad: _____

Grado Académico: _____

Fecha: _____

**“PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN LA FORMACIÓN
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA ENSEÑANZA DE
LAS DESTREZAS DEL IDIOMA INGLÉS”**

Licdo. Alberto R., García S.

C.I.: 18.411.672

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (5a. ed.). Caracas. Editorial Episteme.
- Aritzeta A., y Ayestarán B., (2002). Utilidad de los equipos de trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas. *Economía Pública Social y Cooperativa*, [Revista en línea], Abril 40, (195-212). Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/174/17404009.pdf>. Consultado el 20-02-2013.
- Asamblea Nacional (2009). *Ley Orgánica de Educación*. Caracas.
- Asamblea Nacional (2009). *Ley Orgánica de Educación*. Caracas. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929 (Extraordinaria), Agosto 15, 2009.
- Asamblea Nacional Constituyente (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453, marzo 3, 2000.
- Barón y Müller (2014) *La Teoría Lingüística de Noam Chomsky: del Inicio a la Actualidad*. Publicado en la revista electrónica Lenguaje del año 2014 Número 42 Volumen 2 Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/leng/v42n2/v42n2a08.pdf> [Consultado el 11 de octubre de 2015].
- Bérard, E. (1991). *L'approche communicative* (théorie et pratiques), Paris: CLE/International.
- Blanchard, K. (2007) *Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Grupo Editorial Norma.
- Bloom, L. & Lahey, M. (1978) *Language development and language disorders*. New York. John Wiley & Sons.
- Bloom, L. (1970). Language development: Form and function in emerging grammars
- Bloom, L. (1973). *One word at the time: The use of single-word utterances before syntax*. The Hague. Mouton.
- Bloom, L. y Lahey, M. (1978). *Language development and language disorders*. Nueva York: Wiley

- Bloom, L., Rocissano, L. & Hood, L. (1976). Adult-child discourse: Developmental interaction between information processing and linguistic knowledge. *Cognitive Psychology*, 8, 521-552.
- Bruner, J. (1956) *El paradigma Cognitivo*. Documento en línea. Disponible en: http://www.urg.es/=portalin/articulos/PL_numero2/3%20paradigma%20de%200apre%20en%20LE-P%cognitivo.pdf [consultado el 10 de octubre de 2015].
- Bruner, J. (1966). *“Learning about Learning”*. Washington DC, United States Government Printing Office.
- Buitrago, L., y Franco, D. (2001). *Propuesta para el Uso del Chat en la Consolidación del Proceso de Adquisición-Aprendizaje del Inglés como Lengua Extranjera*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Coro. Cambridge, Mass. MIT Press.
- Caliman, A. (1993). *Formulación, evaluación y control de investigación y desarrollo*. Caracas. SPI.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Chomsky, N. (1957). *Syntactic structures*. The Hague. Mouton.
- Chomsky, N. (1959). Review of Verbal Behavior by B.F. Skinner. *Language*, 35, 26-58.
- Chomsky, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. Cambridge, Mass. MIT Press.
- Chomsky, N. (1972). *Language and mind*. New York. Harcourt Brace Jovanovich. [Vers. Castell.: El lenguaje y el entendimiento Barcelona. Seix Barral.]
- Congreso de la República de Venezuela (1970). *Ley de Universidades*. Caracas Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 1.429 (Extraordinario), Septiembre 8, 1970.
- David, M. (2002). *Construyendo tu grandeza. Valores y virtudes*. 2ª Edición. México: Ediciones Z S.R.L
- David, M. (2002). *Estrategias de la Gestión Directiva y Construcción de la Grandeza Docente en las Escuelas Bolivarianas*. Revista en línea

- REDHECS. Venezuela. Disponible en: http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion_2/5-estrategias-de-la-gestion-directiva.pdf [consultado el 04 de mayo de 2013].
- Fayol, H. (1961). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires. El Ateneo.
- Fernández, I. & Winter, T. (2003). Equipos de alto desempeño: un gran desafío para las organizaciones. *Tendencias en Psicología – Serie Azul*. Cuadernos de trabajo N°4.
- Flores J. (2011), *Rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño*. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Gómez F., Álvaro y Arboleda J., Carlos A. (2008). Los equipos de alto desempeño en la gestión curricular: propuesta para la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16, 9-21.
- Gómez, A. (2011) *Los equipos de alto desempeño en la gestión curricular: propuesta para la Facultad De Administración De Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana*, publicado en la revista electrónica científica Ciencias Estratégicas Volumen 16, número 19. Colombia. Disponible en <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/591> [consultado el 09 de octubre de 2015].
- Hellriegel, D. Jackson S. y Slown, J. Jr., (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª. ed.) México. Thomson.
- Hellriegel, D. Jackson S. y Slown, J. Jr., (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (10ª. ed.) México. Thomson.
- Henderson, B. (2008). *Estrategias Gerenciales para Contadores Públicos*. Indiana. New Age International.
- Hernández (2008) *Liderazgo Empresarial* Editorial Mc Graw Hill. Interamericana de
- Hernandez R., Fernandez C. y Baptista P., (1998). *Metodología de la investigación*. (2da.ed.) México. Mc Graw Hill.
- Hernandez R., Fernandez C. y Baptista P., (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico. Mc Graw-Hill. Interamericana de Mexico.

- Hurtado, J. (2006). Metodología de la Investigación. 2da. ed. Caracas: Fundacite – Sypal.
- Klein, W. (1986) “*Second Language Acquisition*”. Cambridge: Cambridge University Press.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. 12ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- Littlewood, W. (1998). *La enseñanza comunicativa de idiomas, (Introducción al enfoque comunicativo)*, Madrid: University Press; col. Cambridge.
- López, M. y Correa, J. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Editorial Universidad de Caldas. Disponible en: <http://books.google.es/books?id=O7K85PAyLmMC&printsec=frontcover&dq=tecnolog%C3%ADas+de+informaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=zTfTUfCSFIm28wTXiYGgCw&ved=0CFwQ6AEwCA>. Consultado el 25-02-2013.
- Lussier, R., y Achúa, C. (2007) Liderazgo. Editorial Thompson. 2da Edición. Mexico
- Manual de Trabajo de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. 2003
- Mehler, J., Nespor, M., & Peña, M. (2008). *What infants know and what they have to learn about language*. European Review, Numero 16, Volumen 4. Europa.
- Mendoza, C. (1999). *Evaluación de proyectos*. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Mendoza, C. (s/f). *Tipos de investigación*. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Mintzberg H, Brian Q, James, Voyer Jhon. (1997) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Piaget, J. (1976) La toma de conciencia. Madrid: Morata.

- Piaget, J. (1979) El mecanismo del desarrollo mental. Madrid: Editora Nacional.
- Pimentel, E. (2010) *Competencias Profesionales*. Universidad Cristiana. El Salvador.
- Plasencia, J., (2007). Delegar, arte y estrategia que compromete el liderazgo. Documento en línea. Disponible: en http://www.degerencia.com/articulo/delegar_arte_y_estrategia_que_compromete_el_liderazgo Consultado el 17-05-2013.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*, (10ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamiento Organizacional*, (10ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Ruíz, M. (2008). *Material para el 2º Semestre de la Maestría Internacional en Competencias Profesionales*. UANL/UCLM. Cuba.
- Ruiz, M. (2008). *Reseña de La Formación en Competencias. Tres Procesos Metodológicos Esenciales*. Revista en Línea. Disponible En: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/802/80212387010.pdf> 144 [consultado el 04 de mayo de 2013].
- Senge P. (2006). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Senge, P. (2007). *La Quinta Disciplina*. (2º ed.) Argentina. Editorial Granica.
- Serna, H. (1999). *Gerencia Estratégica: planeación y gestión- teoría y metodología*, (6º. Ed.). Colombia. 3R Editores.
- Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios* (14.ª ed.). Madrid: Thomson.
- Siplenko, A. (2000). *Actitud de los Estudiantes de Inglés I en FUNDAUC, hacia el Aprendizaje del Inglés y su Relación con la Metodología Utilizada por el Docente*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto.
- Sisk, H. L., & Sverdlik, M. (1979). *Administración y gerencia de empresas*. Cincinnati. South-Western Publishing Company.

Skinner, B. (1957), *“Verbal Behavior”*. Acton, Massachusetts: Copley Publishing Group.

Suárez, M. (2011). *Estrategias gerenciales para la formación de equipos de alto desempeño en los medios de comunicación audiovisuales de la Universidad de Carabobo (caso: radio universitaria 104,5FM Y UCTV)*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.

Uribe A, et all (2013). *Liderazgo basado en equipos de alto desempeño* publicado en la revista electrónica Universidad & Empresa. Volumen 15, Colombia. Disponible en:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5096815>. [Consultado el 09 de octubre de 2015].

Velásquez, B. (2008). *Estrategias basadas en competencias para la formación de equipos de alto desempeño dirigidas a los profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.

Villalba J. (2006). *Menú Estratégico, el arte de la guerra competitiva*. Venezuela. Ediciones IESA.

Whetten, D. y Camerón, K. (2005) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México. Pearson Educación. Disponible en línea:
http://books.google.com/books?id=PtcDj2ONvl8C&pg=PA468&dq=equipos+de+alto+desempe%C3%B1o&hl=en&ei=M-oBTuOvMM-ltwfBm5GJDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CD4Q6AEwBA#v=onepage&q=equipos%20de%20alto%20desempe%C3%B1o&f=false. Consultado el 07-05-2013.