AAU.0499 BN.189040

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Postgrado en Desarrollo Organizacional

CB.AAU.0499 00100000

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

Fortalecimiento del Equipo de Trabajo del Personal Docente en el Colegio Blanca Nieves

Tutor: William Medina Quero

Autora: Rosa María Da Silva

Caracas, Agosto de 2005

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Estudios de Postgrado
Postgrado en Desarrollo Organizacional

CONSTANCIA

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana Rosa María Da Silva G., Cédula de Identidad Nro. V-7.883.837, en la elaboración del Trabajo de Grado de Especialista titulado Fortalecimiento del Equipo de Trabajo del Personal Docente en el Colegio Blanca Nieves, después de haber revisado el contenido del referido trabajo éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

En la ciudad de Caracas a los quince días del mes de agosto del año dos mil cinco.

Lic. William Medina Quero
CI: V- 2.851.567

DEDICATORIA

A mi esposo Marc y a Daniel, mi hijo, por el apoyo, la comprensión y el estímulo, en los momentos más difíciles.

A mis padres, fuentes referenciales de estímulo y puerto seguro de mis alegrías y tristezas.

AGRADECIMIENTO

Al tutor de mi tesis, el profesor William Medina, por su atenta y cuidadosa orientación, por su aptitud motivadora y crítica, y su disposición permanente a apoyarme a lo largo del trabajo.

A las personas que integran el equipo de trabajo del Colegio Blanca Nieves, por abrirme sus puertas y permitirme apoyarles.

A los profesores del Post-grado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, cuyas aportaciones teóricas y experiencias han sido muy importantes para mi crecimiento personal, académico y profesional.

A los miembros del Jurado, de la Tesis de Especialización, por la atención en la lectura, evaluación y sugerencias de esta investigación que ahora presentamos.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	6
LISTA DE GRÁFICOS	7
RESUMEN	8
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	9
1. Sujeto del Estudio	11
2. Antecedentes: Diagnostico Organizacional Previo	11
3. Planteamiento del Problema	16
CAPITULO II: OBJETIVOS DEL ESTUDIO	18
1. Objetivo General	18
2. Objetivos Específicos	18
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	19
1. Grupo	19
1.1. Enfoques teóricos en el estudio de los grupos sociales	20
1.1.1. Psicoanalítico (Freud)	20
1.1.2. La teoría de campo y la dinámica de grupos (K. Lewin)	20
1.1.3. Orientación sociométrica (J. L. Moreno)	21
1.1.4. Orientación sistémica (D. C. Dunphy)	22
1.2. Clasificación de los grupos sociales	23
1.2.1. Grupos formales e informales (Elton Mayo)	23
1.2.2. Grupos de pertenencia y grupos de referencia (Robert K. Merton)	24
1.2.3. Grupos primarios y secundarios (Charles Cooley)	25
1.3. El personal docente como grupo social	26
2. Equipo	27
2.1. Características de los equipos	28
2.1.1. Interacción recíproca	28
2.1.2. Existencia de objetivos, valores y actividades compartidas	28
2.1.3. Estabilidad y duración relativa	29
2.1.4. Conciencia de equipo	29
2.1.5. Reconocimiento como tal	29
3. Equipo de Trabajo	34
4. Formación de Equipos	36
CAPITULO IV: MODELO TEÓRICO DE REFERENCIA	43
CAPITULO V: METODOS DE INTERVENCIÓN	45

CAPITULO VI: ESTRATEGIA METODOLÓGICA 55
1. Tipo de Estudio 55
2. Población y Muestra 55
3. Plan de Trabajo Ejecutado 57
3.1. Descripción de las Fases 58
3.1.1. Presentación de la Propuesta de Intervención al Cliente: 58
3.1.2. Intervención: 58
3.1.3. Análisis de Resultados 68
3.1.4. Conclusiones y Recomendaciones Finales 68
3.1.5. Presentación del informe final 68
CAPITULO VII: ANÁLISIS DE RESULTADOS 69
1. Análisis de validez de los cuestionarios 69
2. Análisis de resultados por variable 69
2.1. Variable Objetivos 73
2.2. Variable Compromiso 75
2.3. Variable Comunicación 77
2.4. Variable Liderazgo 79
2.5. Variable Participación 81
2.6. Variable Interdependencia 83
2.7. Variable Espíritu de Equipo 85
2.8. Variable Manejo de Conflictos 87
3. Encuesta Reactiva 90
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES 94
CAPITULO IX: RECOMENDACIONES 98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 99
ANEXOS 101

LISTA DE CUADROS

pp.

Cuadro 1: Media de las Variables por Cargo 13

Cuadro 2: Teorías y enfoques sobre los grupos 22

Cuadro 3: Grupos formales e informales 23

Cuadro 4: Grupo de pertenencia y grupo de referencia 24

Cuadro 5: Grupo primario y grupo secundario 26

Cuadro 6: Diferencias entre Grupo y Equipo 33

Cuadro 7: Muestra del estudio 56

Cuadro 8: Definición Operacional de las Variables 59

Cuadro 9: Interpretación de los porcentajes de variación 70

Cuadro 10: Comparación de resultados generales por medición y variable 71

Cuadro 11: Resultados Obtenidos en la Variable Objetivos 74

Cuadro 12: Resultados Obtenidos en la Variable Compromiso 76

Cuadro 13: Resultados Obtenidos en la Variable Comunicación 78

Cuadro 14: Resultados Obtenidos en la Variable Liderazgo 80

Cuadro 15: Resultados Obtenidos en la Variable Participación 82

Cuadro 16: Resultados Obtenidos en la Variable Interdependencia 84

Cuadro 17: Resultados Obtenidos en la Variable Espíritu de Equipo 86

Cuadro 18: Resultados Obtenidos en la Variable Manejo de Conflictos 88

Cuadro 19: Resultados Encuesta Reactiva 90

Cuadro 20: Cronograma Planeado vs. Ejecutado 93

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
Gráfico 1: Trabajo en equipo	41
Gráfico 2: Modelo Teórico de Referencia	43
Gráfico 3: Plan de Trabajo Ejecutado	57
Gráfico 4: Escala de valores	58
Gráfico 5: Rangos y Colores	61
Gráfico 6: Comparación de resultados generales por variable y medición	72
Gráfico 7: Resultados Obtenidos en la Variable Objetivos	75
Gráfico 8: Resultados Obtenidos en la Variable Compromiso	76
Gráfico 9: Resultados Obtenidos en la Variable Objetivos	79
Gráfico 10: Resultados Obtenidos en la Variable Liderazgo	81
Gráfico 11: Resultados Obtenidos en la Variable Participación	83
Gráfico 12: Resultados Obtenidos en la Variable Interdependencia	85
Gráfico 13: Resultados Obtenidos en la Variable Espíritu de Equipo	87
Gráfico 14: Resultados Obtenidos en la Variable Manejo de Conflictos	89

RESUMEN

El presente trabajo de campo tuvo como finalidad principal llevar a cabo una intervención cuyo objetivo fue optimizar el funcionamiento del Equipo de Trabajo conformado por el personal docente del Colegio Blanca Nieves.

El marco teórico se inicia con las definiciones de grupo, equipo y equipo de trabajo, con la finalidad de comprender las diferencias existentes entre estos tres estilos de agrupación de personas.

Posteriormente, se revisaron los aspectos metodológicos aplicables al trabajo de campo realizado, para luego, con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado previamente y en las necesidades del Colegio Blanca Nieves, realizar sesiones de feedback y un Taller de Trabajo en Equipo, para el personal docente, el cual estuvo conformado por: Auxiliares, Maestras, Profs. Especiales, Coordinadora y Administradora.

Por último, se presentó un informe al cliente con los hallazgos encontrados y los resultados del proceso, así como también las recomendaciones pertinentes a cada aspecto susceptible de ser mejorado en el futuro.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Dado que las tareas se han vuelto mayores que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo sólo puede producir.

Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado.

La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas.

Afortunadamente, la tecnología a servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos par lograr mayor efectividad en los equipos.

Al concepto de "Equipo de Trabajo", se le adjudica el mérito del mejoramiento de la productividad y calidad en muchas organizaciones, convirtiéndose en una forma de mantener una continua mejoría deseada para aumentar la productividad.

Entre los beneficios organizacionales que frecuentemente se atribuyen a los equipos de trabajo se encuentran:

(a) Aumento de la productividad
(b) Aumento de la calidad
(c) Mejoramiento en la calidad del ambiente de trabajo
(d) Reducción de costos
(e) Menor rotación de personal y menor ausentismo
(f) Reducción de conflictos
(g) Incremento de la innovación
(h) Mejor adaptabilidad y flexibilidad organizacional

Las empresas exitosas de hoy en día lo son no solo por los servicios o productos que ofrecen en el mercado, sino también por el Equipo de Trabajo que las conforman y el Trabajo en Equipo que este realiza.

Las organizaciones de alto rendimiento de hoy, tienen estructuras más planas y flexibles están conformadas por equipos de trabajo de alto rendimiento, orientados hacia la búsqueda constante de nuevas ideas, que asumen riesgos y que aprenden de sus errores, estimulando la iniciativa, la participación, el aprendizaje y la colaboración entre sus integrantes.

Los gerentes o líderes son cada vez más un "coach" de su equipo en lugar de un simple supervisor, el equipo sigue funcionando aún cuando el gerente no esté. Adicional a esto, las personas son recompensadas equiparadamente por lo que saben y por su trabajo en equipo.

De aquí la importancia del reforzamiento del Equipo de Trabajo y, por ende, del Trabajo en Equipo dentro de las organizaciones que desean alcanzar el éxito.

1. Sujeto del Estudio

En el año de 1.972, después de una larga experiencia de trabajo en diferentes instituciones educativas en México y en Venezuela, la Educadora Isabel Arroyo "Chabela", funda el Colegio Blanca Nieves.

Bajo la creencia que los preescolares tradicionales han olvidado que al niño, antes de educarlo, hay que amarlo y comprenderlo y que el primer encuentro social del niño con el mundo debe ser en un ambiente familiar lleno de cariño. Así se creó el Colegio Blanca Nieves: el hogar donde el niño se siente querido para aprender.

Misión: "*Formar niños íntegros, entusiastas y con alta autoestima, iniciándolos con tolerancia y cariño en los primeros conocimientos, valores y disciplinas que les permitan adaptarse con éxito y confianza a la sociedad*".

Niveles: El Colegio Blanca Nieves trabaja con niños en edades comprendidas entre los 8 meses y los 6 años, estos niños se encuentran, dependiendo de su edad, en los siguientes niveles:

Prematernal A y B	Preparatorio
Maternal A y B	Kinder-preparatorio
Infantil A y B	

2. Antecedentes: Diagnostico Organizacional Previo

Previo a la realización del presente trabajo de intervención, tres meses atrás se había realizado en el Colegio Blanca Nieves un trabajo de diagnóstico, el cual midió los niveles de satisfacción del personal, siendo este aplicado a toda la población docente de dicha institución.

Las variables que se tomaron en consideración para dicho estudio fueron las siguientes:

(a) **Retribución:** Como el sistema de salarios y políticas de ascensos y recompensas que se tiene en la organización.

(b) **Condiciones del trabajo:** Se trata del ambiente de trabajo, que brinda bienestar personal y que facilita realizar un buen trabajo. Es un ambiente físico cómodo y con un adecuado diseño del lugar.

(c) **Supervisión:** La supervisión es una actividad administrativa que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los recursos humanos que hacen posible la realización de los procesos de trabajo, los cuales en forma directa e indirecta intervienen en la obtención de servicios destinados a la satisfacción de necesidades del cliente.

(d) **Equipo de trabajo:** Grupo de personas organizadas para desempeñar diferentes roles dentro de una organización con objetivos y metas comunes y específicas.

(e) **Contenido del puesto:** Se refiere a las características propias del rol o cargo: Exigencia, autonomía, poder, complejidad, nivel de automatización, procesos y tareas.

(f) **Seguridad en el empleo:** Se refiere a la estabilidad que percibe el trabajador en su puesto laboral dentro de la organización.

(g) **Oportunidades de progreso:** Se refiere a adquirir experiencia en nuevos puestos así como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades como vehículos para el crecimiento personal.

Una vez procesados y analizados los datos obtenidos, se observó que, en líneas generales, el personal docente se encontraba "Algo Satisfecho" con su trabajo. Con una ligera diferencia entre el grupo "Otros" (Profesores Especiales, Coordinadora de

inglés y Administradora) y los demás, ya que éste último denotó un mayor nivel de satisfacción, tal y como se puede observar en el cuadro siguiente.

Entre los aspectos positivos destacados por las personas entrevistadas, se encontraron, el Equipo de Trabajo, el trabajo con los niños y la Supervisión referida a la Administración y Dirección del Colegio.

Cuadro 1: Media de las Variables por Cargo

	Cargo			
Variables	**Auxiliares**	**Maestras**	**Otros**	**Media**
Retribución	4,13	4,18	3,60	**3,97**
Condiciones de Trabajo	2,96	3,11	2,52	**2,86**
Supervisión	2,69	2,84	2,29	**2,61**
Equipo de Trabajo	2,55	2,43	2,65	**2,54**
Contenido del Puesto	2,70	2,83	1,80	**2,44**
Seguridad en el Empleo	2,80	2,73	1,93	**2,49**
Oportunidades de Progreso	2,60	2,39	1,67	**2,22**
Total	**2,92**	**2,93**	**2,35**	**2,73**

Escala de valores y colores

1	**Muy Satisfecho**
1,8	**Satisfecho**
2,6	**Algo satisfecho**
3,4	**Algo insatisfecho**
4,2	**Insatisfecho**
5	**Muy insatisfecho**

El personal docente tuvo la percepción de que el equipo de trabajo era bueno, que les agradaba el trabajo con los niños, los resultados que obtenían del mismo y, que la Administración y Dirección del Colegio estaban bien estructuradas y organizadas.

Sin embargo, en la variable Retribución, la data analizada arrojó valores más altos, indicando que el personal docente se encontraba "Insatisfecho". Cabe destacar que en esta variable se consideraron aspectos tales como: Sueldo, Beneficios monetarios (bonos de reconocimiento) y Beneficios no monetarios (HCM, dotación de uniformes y capacitación).

Adicionalmente las entrevistas dieron a conocer cierto nivel de insatisfacción del personal con relación a la Coordinadora de Inglés, probablemente debido a su poca asertividad y estilo de liderazgo.

El personal docente, también percibió que la comunicación no era muy efectiva, pareciera que las funciones no estaban muy claras para todo el personal. Además, acusaban que no existían reglas claras en todos los procesos, por ejemplo pago de bonos.

Por último, señalaban que existían dos o más cabezas de mando (dueñas, Administradora y Directora) lo cual confundía y generaba insatisfacción en el personal docente, debido a que en ocasiones las reglas o parámetros eran modificados.

Otro aspecto relevante, en la insatisfacción en el personal docente, estuvo el relacionado con el Contenido del Puesto, debido a que se elaboraban muchos regalos o recuerdos y existía cierto nivel de "perfeccionismo" en la elaboración de estos y en la decoración de las carteleras de los salones.

También se pudo conocer que el personal docente tenía aspiraciones de seguir desarrollándose tanto en el ámbito profesional como en su vida personal, dentro o fuera del Colegio.

Por otra parte, las recomendaciones suministradas en el Informe de Diagnostico, fueron las siguientes:

Retribución:

- ✓ Llevar a cabo un estudio de mercado, en el cual se pueda determinar si los niveles de remuneración del personal docente (monetarios y no monetarios) están o no acordes al mismo.
- ✓ Una vez conocidos los resultados, evaluar la necesidad de ajustar o no los salarios del personal, así como de ofrecer o no otros beneficios adicionales.
- ✓ Comunicar efectivamente, la situación salarial del personal con respecto al mercado, si no es necesario hacer ajustes.

Condiciones del trabajo:

- ✓ Mantener un ambiente físico acorde a las actividades que se realizan en el Colegio.
- ✓ Vigilar que el material didáctico sea suficiente, esté en buen estado y sea adecuado a las actividades que deber realizarse en cada salón, para lograr los objetivos propuestos.

Supervisión:

- ✓ La Coordinadora de Inglés debe revisar su estilo de liderazgo, comunicación, manera de dar feedback y relación con sus colegas y subordinados.

- ✓ Mantener el estilo de liderazgo y supervisión de la Dirección y la Administración.

Equipo de trabajo:

- ✓ Realizar actividades colectivas orientadas a mantener las buenas relaciones existentes entre el personal.
- ✓ Mantener y reforzar positivamente las buenas alianzas dentro de los equipos de trabajo.

3. Planteamiento del Problema

A los conceptos de Equipo de Trabajo y Trabajo en Equipo, se les ha atribuido el mérito del mejoramiento de la productividad y calidad en muchas organizaciones. Estos son una forma de llevar una continua mejoría ideada para aumentar la productividad.

Adicionalmente, es bien sabido que los logros de una organización son el resultado de los esfuerzos combinados de cada uno de sus integrantes y que el espíritu de equipo es lo que da a tantas organizaciones una ventaja sobre sus competidores.

Con base en lo antes expuesto y en los resultados obtenidos en el Diagnostico Organizacional Previo realizado en el Colegio Blanca Nieves, consideramos que, para el éxito sostenible de dicha institución, el equipo conformado por su personal docente es fundamental para la consecución de sus metas planteadas, y que además es necesario que este trabaje en equipo como una orquesta afinada y bien dirigida.

En consecuencia nos planteamos la siguiente interrogante: ¿Cómo lograr optimizar el funcionamiento del Equipo de Trabajo conformado por el personal docente del Colegio Blanca Nieves y mejorar el estilo de liderazgo, la comunicación, la participación, el compromiso y el espíritu de equipo entre sus miembros, a fin de garantizar la consecución de sus metas planteadas y el éxito sostenible de la institución?

CAPITULO II

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. Objetivo General

Optimizar el funcionamiento del Equipo de Trabajo del personal docente del Colegio Blanca Nieves.

2. Objetivos Específicos

(a) Incrementar el espíritu de equipo y nivel de interdependencia entre el personal docente.

(b) Mejorar el estilo de Liderazgo entre el personal docente.

(c) Ampliar los niveles de participación y compromiso del personal docente en función del logro de los objetivos propuestos del equipo.

(d) Mejorar la calidad de la comunicación entre el personal docente.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por un grupo de personas. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; es decir, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen cuatro conceptos importantes a ser aclarados: Grupo, Equipo, Equipo de Trabajo y Formación de Equipos, los cuales trataremos a continuación.

1. Grupo

La palabra grupo corresponde a un tanto del habla cotidiana como del lenguaje científico y sirve para designar determinadas características y formas de la realidad. Es un concepto que ordena y clasifica destacando los aspectos comunes de una serie de elementos iguales o semejantes: grupo de árboles, grupo de personas y grupo de elementos (por ejemplo, en las matemáticas o en la química), entre otros.

Desde un punto de vista etimológico, la palabra grupo tiene raíz germánica y significaba terrón. El italiano "*gruppo*" y el francés "*groupe*", significaban cosas como varias figuras, un puñado de dinero, una reunión o una multitud.

Es en el siglo XX, cuando tiene lugar la aplicación de dicho concepto, empleado ya en las matemáticas y en las artes plásticas, a las relaciones sociales. Actualmente se ha aceptado en las ciencias sociales y humanas el concepto de grupo y se ha

empleado a las formaciones sociales de un tamaño y estructura determinados, gracias al descubrimiento y desarrollo del concepto de grupo primario y a los conocimientos derivados de la investigación sobre pequeños grupos.

1.1. Enfoques teóricos en el estudio de los grupos sociales

Tanto desde el ámbito de la psicología social como de la sociología han habido varias aportaciones al estudio de los grupos sociales, a continuación destacamos solo cuatro de ellas por la importancia y enfoques complementarios que aportan (HUICI CASAL, 1989):

1.1.1. Psicoanalítico (Freud)

El enfoque de Freud sobre los grupos, expuesto fundamentalmente en la *Psicología de masas y el análisis del Yo*, se refiere a los mecanismos responsables de las relaciones e influencias de los otros sobre el individuo, pudiendo afirmarse que el otro aparece integrado en la vida anímica del individuo (atracción y odio; amor y muerte). Ahora bien, en la psicología social, se refiere al comportamiento colectivo, definido por él como el resultante de la influencia simultánea de muchas personas sobre el individuo, piensa que no es preciso apelar a principios explicativos distintos de los empleados en la consideración del comportamiento interindividual.

1.1.2. La teoría de campo y la dinámica de grupos (K. Lewin)

Es un hecho indiscutible que el comienzo del estudio científico de los grupos está muy estrechamente vinculado con el nombre de Kurt Lewin, creador de la Teoría de Campo y pionero en la Dinámica de Grupos.

La importancia de los estudios de Lewin radica en haber demostrado que el comportamiento individual no debe entenderse tanto como fruto de la propia voluntad

individual, sino como resultado de la relación dinámica que el individuo mantiene con la situación social más cercana, básicamente, con el grupo; y, a su vez, que el comportamiento del grupo no se explica por la acción de cada uno de sus componentes, sino por el conjunto de las interacciones que se producen entre los elementos de la situación social en que tienen lugar.

La Teoría de Campo estudia la dinámica de los grupos, las fuerzas de cohesión que mantienen a los individuos en el grupo o son repelidos por él, a las formas de autoridad que empujan al grupo a realizar o no las tareas, y las fuerzas que se ejercen sobre el individuo en tanto que miembro del grupo. El problema que intentará dilucidar hasta su muerte, K. Lewin será: qué estructuras, y qué dinámica de grupo humano, qué clima de grupo, qué tipo de líderes permite a un grupo humano acceder a la autenticidad en sus relaciones como también a la creatividad en sus actividades de grupo.

1.1.3. Orientación sociométrica (J. L. Moreno)

La Sociometría, según Moreno, comenzaría a aparecer como ciencia desde el momento en que somos capaces de estudiar una estructura social en su conjunto y en sus partes, al mismo tiempo. Una ciencia social que se ocupe sólo del estudio del individuo que compone el grupo, ya sea respecto a sus relaciones con el resto del grupo, respecto de su ajuste al grupo, o respecto a cualquier otro factor que haya partido exclusivamente de él mismo, no conseguirá una visión adecuada de la realidad social. Tampoco conseguirá una visión correcta el investigador que estudie la estructura del grupo como un todo sin fijarse en los individuos que lo componen.

Moreno es consciente de que la separación entre persona y grupo es absurda dentro de una perspectiva psicosocial. Moreno atribuye, por tanto, a la Sociometría la capacidad necesaria para analizar los psicosocial como una unidad de análisis con entidad independiente.

1.1.4. Orientación sistémica (D. C. Dunphy)

Para Dunphy el hecho de que haya predominado una visión de los pequeños grupos como sistemas cerrados obedecen a una ficción científica que se debe al hecho de haber sido más frecuentes los estudios de los grupos, de carácter experimental y llevados a cabo en el laboratorio.

Se plantea como indispensable el considerar a los grupos como sistemas abiertos, teniendo en cuenta, especialmente, su interrelación con el entorno. Señala que como sistemas abiertos no se limitan a interactuar con el ambiente sino que entablan auténticas intercambios con éste. Por otra parte, indica que la distinción entre grupo y entorno social ha de ser lo suficientemente clara como para que el grupo mantenga una identidad como tal grupo, pero al mismo tiempo ha de ser lo suficientemente permeable como para que pueda subsistir, esto es, que posea flexibilidad necesaria para que se de la transacción de energía, recursos y productos con el ambiente. El intercambio puede considerarse, pues, desde la perspectiva de lo que el grupo obtiene del ambiente y viceversa, teniendo en cuenta que ambas cosas no son equivalentes.

Cuadro 2: Teorías y enfoques sobre los grupos

TEORÍA	AUTOR	PERSPECTIVA DEL GRUPO
Psicoanalítica	S. Freud	Individual
Tª de campo	K. Lewin	Dinámica estructural
Sociometría	J. L. Moreno	Grupo= individuo + estructura
Sistémica	D. C. Dunphy	Grupo y entorno

1.2. Clasificación de los grupos sociales

Los grupos se pueden clasificar por varios criterios: tamaño, objetivos y contextos, entre otros, aunque los criterios más utilizados son los siguientes (Schäfers, 1984):

1.2.1 Grupos formales e informales (Elton Mayo)

Formal e informal sirven para designar características estructurales de las formaciones sociales.

Los grupos formales, aunque a veces se les denomina más bien organizaciones, se caracteriza ante todo por los siguientes atributos: Es el producto de una planificación racional por parte de la cúspide de la organización y sus órganos directivos. Se compone de regulaciones y prescripciones fijas que afectan a personas y a situaciones. Y por último está orientada a fines de la organización no del individuo.

Los grupos informales, por el contrario, son el resultado de una serie de procesos espontáneos de interacción entre los compañeros de la organización o institución que se encuentran en contacto directo. Está basado en acuerdos personales y prácticas habituales, y también está orientado a las necesidades y experiencias personales de los miembros del grupo.

Cuadro 3: Grupos formales e informales

GRUPOS FORMALES	GRUPOS INFORMALES
Planificados	Espontáneos
Racional	Afectivo
Fines y necesidades de la organización	Fines y necesidades personales
Normas fijas e impuestas	Normas cambiantes y acordadas

1.2.2. Grupos de pertenencia y grupos de referencia (Robert K. Merton)

El segundo criterio que podemos tener en cuenta a la hora clasificar los grupos es la relación de más o menos identificación que existe entre el individuo y las normas y valores del grupo. Según este criterio pueden darse dos situaciones de pertenencia una en la cual el individuo se adhiera completamente a los objetivos del grupo y otras en las que exista esta identificación plena.

R. K. Merton para explicar esta última situación recurrió al concepto de grupo de referencia que es aquel tipo de grupo con el que nos sentimos totalmente identificados con sus valores y objetivos y a los que deseamos incorporarnos porque no pertenecemos a él realmente. Esta situación es frecuente en emigrantes, nuevos ricos, recién titulados, que perteneciendo realmente a un grupo desean comportarse conforme a las reglas y normas del grupo que tiene por referencia.

Cuadro 4: Grupo de pertenencia y grupo de referencia

GRUPO DE PERTENENCIA	GRUPO DE REFERENCIA
Grupo al que pertenecemos No es necesaria la identificación	Grupo al que deseamos pertenecer Identificación plena con el grupo
No explica necesariamente las acciones sociales de los individuos	Explica las acciones sociales de los individuos
Coinciden en el espacio y en el tiempo todos los individuos	No es necesario coincidir en el espacio ni en el tiempo
Socialización normal	Socialización anticipatoria

1.2.3. Grupos primarios y secundarios (Charles Cooley)

En 1909 Charles H. Cooley elaboró una clasificación de los grupos sociales, en la cual se distinguen los grupos primarios y el resto de las formas de agrupación que, aunque él no utilizó ese nombre, los sociólogos han denominado grupos secundarios.

El grupo primario está relacionado con la construcción del "yo social", es decir, la imagen social de nosotros mismos, cómo creemos que somos vistos por los demás. La construcción del yo social se elabora en el proceso de la socialización primaria en el contexto de los grupos primarios como por ejemplo: la familia, el grupo de juego o el vecindario. Según Cooley el grupo primario se caracteriza por el reducido número de miembros que lo integran, lo que permite unas relaciones cara a cara "*face to face*" entre todos sus miembros. En el grupo primario todos los miembros se conocen personalmente y mantiene relaciones directas, este hecho, unido a un clima afectivo generalmente intenso, hacen posible la expresión libre, relativamente, y espontánea de las personalidades de sus miembros.

Los grupos secundarios se distinguen, por el contrario, por el carácter impersonal y anónimo de las relaciones entre sus miembros, que se deriva tanto del elevado número de personas que lo integran, como de que generalmente poseen una fuerte organización formal. En ellos se permanece no por el propio valor de las relaciones en sí mismas, sino por el interés que comporta el logro de los objetivos propuestos.

Cuadro 5: Grupo primario y grupo secundario

GRUPO PRIMARIO	GRUPO SECUNDARIO
SOCIALIZACIÓN PRIMARIA (Construcción del yo social)	SOCIALIZACIÓN SECUNDARIA (Participación en instituciones)
Nº PEQUEÑO DE MIEMBROS	Nº GRANDE DE MIEMBROS
RELACIONES: PERSONALES (FACE TO FACE) DIRECTAS ENTRE TODOS	RELACIONES: IMPERSONALES INDIRECTAS ENTRE ALGUNOS
CLIMA AFECTIVO (se está por afecto)	CLIMA ASÉPTICO (se está por interés)
LIBRE EXPRESIÓN DE PERSONALIDAD	NO HAY EXPRESIÓN DE PERSONALIDAD
EJEMPLOS: FAMILIA. PANDILLAS (Grupo de pares)	EJEMPLOS: GRANDES EMPRESAS, SINDICATOS...

1.3. El personal docente como grupo social

Según la legislación vigente el tamaño de los grupos de clase en la enseñanza no universitaria oscila entre 20 y 35 alumnos según los niveles educativos de los que hablemos. Ahora bien obviando cuestiones cuantitativas la cuestión a plantearse ahora como resultado del acercamiento a los distintos tipos de grupos es donde situar y caracterizar el grupo del personal docente.

Por tanto, las preguntas a solventar serían brevemente: ¿Es la clase escolar un grupo? Y si lo es, ¿en qué tipo de grupo hemos de encuadrarla para su mejor caracterización?. La respuesta es simple, son un grupo formal, dado a que responden a una estructura organizacional, no obstante dentro de este grupo formal pueden

existir sub-grupos informales; de pertenencia, puesto que todos los docentes forman parte del grupo primario porque las relaciones son cara a cara pero sin embargo hay ciertos matices de secundario, por lo cual no podemos identificarlo en un cien por cien como primar Es un grupo formal que está incluido dentro de la *institución escolar*.

El objetivo es la producción de cambios cualitativos en los otros individuos (alumnos). Existe un líder formal (la coordinadora, la administradora, la directora y los dueños) que ha sido impuesto y que no se puede, en principio cambiar, y bajo autoridad se encuentra sometido. Todo el personal docente debe asumir objetivos como los programas escolares respectivos a cada nivel, que no han decidido por ellos mismos. La asistencia es casi obligatoria .

2. Equipo

El concepto de equipo (*team*) tiene su origen en la versión deportiva del tema. Sin embargo, esta mirada desde el deporte se incorpora al ámbito organizacional a mediados de siglo, donde distintos autores, empiezan a reconocer la importancia de los equipos en las organizaciones, al principio centrándose en empresas, y particularmente en proyectos (*team building, team work, team leadership, etc.*)

Según Héctor Fainstein "*Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados*". Posee ciertas características que los diferencian de los grupos ordinarios, entre las cuales están: Mayor compromiso con las metas comunes, mayor grado de interdependencia e integración.

Entonces, la definición de equipo que mejor explica este tipo de relación entre las personas es:

"Un equipo consta de un determinado número de miembros quienes, para alcanzar un objetivo común (objetivo de equipo), se inscriben durante un período de tiempo prolongado en un proceso relativamente continuo de comunicación e interacción y desarrollan un sentimiento de solidaridad (sentimiento de nosotros). Son necesarios un sistema de normas comunes y una distribución de tareas según una diferenciación de roles específica de cada equipo"

Dr.Héctor Fainstein

Esta definición de equipo está referida a una formación social con una determinada estructura y un tamaño comprendido entre los tres y los veinticinco miembros (pequeños equipos), es la que se ha impuesto también en el habla cotidiana y en la concepción práctica del equipo en general.

2.1. Características de los equipos

Lo que hace, entonces, de un grupo de personas un equipo, son los aspectos característicos del equipo como:

2.1.1. Interacción recíproca

Es preciso que sus miembros mantengan entre sí relaciones regulares que se ajusten a pautas establecidas y que tengan una duración suficiente como para que tales pautas cristalicen en una estructura interna de status y roles, es decir, en distintas posiciones y papeles de los individuos dentro del equipo.

2.1.2. Existencia de objetivos, valores y actividades compartidas

La existencia de objetivos, valores, actitudes y sentimientos compartidos, es otro rasgo esencial en la definición de equipo. La cohesión del equipo depende del

grado de aceptación de estos objetivos y valores que, con frecuencia, cristaliza en una simbología y una parafernalia ritual cuya función suele ser reforzar la conciencia de equipo y afirmar la vigencia de los valores y actitudes compartidas; en definitiva, reforzar la unidad e identidad del equipo.

2.1.3. Estabilidad y duración relativa

El surgimiento de normas, valores y objetivos, así como la definición de los diferentes status y roles asociados, exige que la interacción entre los miembros, tenga una cierta duración en el tiempo. Esta duración en el tiempo es un criterio relativo que depende enteramente del tipo de equipo de que se trate. Desde el equipo que se forma para la realización de una tarea concreta y se disuelve una vez finalizada ésta, hasta la estabilidad y permanencia del equipo conformado por los integrantes del personal docente de una institución educativa.

2.1.4. Conciencia de equipo

La existencia del equipo exige que sus miembros se identifiquen a sí mismo como tales. En expresión de F. H. Giddins, es necesario que entre sus miembros exista una conciencia particular de equipo, de modo que, en virtud de ella, se vean a sí mismo formando una unidad discernible. Sus componentes se ven a sí mismos como un nosotros perfectamente diferenciados de los otros. La conciencia del propio equipo se forma a partir de la oposición del "nosotros" frente al "ellos", y de las relaciones (de dependencia complementaria o de oposición) que se supone que le equipo propio debe mantener con los demás.

2.1.5. Reconocimiento como tal

Esta característica es la complementaria a la de conciencia del equipo; aquí no se trata de asumir desde dentro del equipo un "nosotros", sino que desde fuera sea el

resto de la sociedad, o al menos el entorno más cercano, el que reconozca un "vosotros". La identidad de los equipos sociales nace de la interrelación entre la conciencia de equipo y el reconocimiento exterior.

El punto de partida para definir y diferenciar los equipos es la noción de personas articuladas como conjunto, con objetivos comunes. El Dr. Fainstein afirma que:

> "*Pareciera que en la actualidad el término "grupo" no da cuenta... de ciertos aspectos complejos y especializados... y que la noción de equipo puede tener en términos de significados, mejores posibilidades de abarcarlos... Trabajar en equipo implicaría desde esta óptica, una variación cualitativa (y tal vez cuantitativa) en la producción del grupo, que pasa a constituirse como equipo al dejar de ser la mera agregación de las producciones individuales del equipo*".

Para Eduardo Surdo (La magia de trabajar en equipo, S & A, Madrid, 1997, pag 28) las unidades tradicionales en la organización *"...la tarea está desmenuzada y las personas sólo se responsabilizan de la parte que les atañe. Las personas sólo se consideran un grupo para fines administrativos*", en tanto que en los equipos *"...Las personas reconocen su interdependencia para alcanzar las metas que previamente han establecido. Ellas asumen una responsabilidad como individuos y como parte del colectivo que integran...*"

Dice que en las unidades tradicionales *"... la comunicación es pobre, estereotipada. Se inhiben los sentimientos y desacuerdos. En los equipos es abierta comprometida y honesta... Se discute y se negocia.*"

La comunicación es el proceso que facilita la articulación del equipo, conviven en el sistema comunicacional la llamada comunicación horizontal, vertical, transversal. A la vez, influyen en la comunicación intra-equipo (entre los integrantes del equipo), las modalidades instituidas en la organización y los mensajes que se transmiten hacia y desde el equipo (u organización) al y del exterior de la misma. En

la comunicación entre equipos (inter-equipos) muchas veces no se advierte que hay que "negociar" formas de comunicación que son diferentes que las que el equipo tiene instituidas. Este ruido, conflicto, fomenta la competencia perniciosa entre equipos.

La búsqueda de consenso, desde la perspectiva de la comunicación, es uno de los pilares del sostén del trabajo en equipo, y a la vez uno de los valores más difíciles de lograr y mantener. Entendiendo como consenso aquel aspecto del desarrollo de los equipos vinculado a cierto método, cierto proceso de toma de decisiones. El método del consenso es obviamente diferente de otros tipos de métodos de toma de decisiones.

Otro tipo de decisiones serían: Las decisiones individuales o las decisiones en que se vota, se deciden por mayoría. El trabajo en equipo quien conduce tiene que tomar decisiones individuales por el carácter de su función, pero también tienen que quedar delegadas ciertas decisiones en determinados individuos, la mejor forma de tomar decisiones (cuando el tiempo y la situación lo permiten) es el consenso.

En el proceso y en el acto de toma de decisiones mediante el consenso los integrantes del equipo sienten:

(a) Que sus opiniones son tenidas en cuenta.
(b) Que son protagonistas de su propia tarea.
(c) Que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación.
(d) Mayor compromiso para cumplir con lo decidido. Motivación para la gestión.
(e) Que de la diversidad de opiniones se puede aprender. Aprender la riqueza de la diversidad. Aprender las dificultades de aceptar las opiniones de otros. Aprender a defender las opiniones propias, etc.
(f) Mayor identificación con los propósitos organizacionales.

(g) Que el consenso asegura que todos ganan. Al no haber votación no hay ganadores ni perdedores.

(h) Fortalecida la sensación de pertenencia.

Entre las limitaciones a la utilización del consenso como método de toma de decisiones en la gestión de equipos, se encuentran:

(a) En el ámbito organizacional, diferencias culturales en cuanto a métodos de toma de decisiones. Es frecuente advertir conflictos por diferentes estilos de gestión en los equipos.

(b) Requiere un esfuerzo del conductor y de los integrantes por lograr la participación de los silenciosos, que suelen ser en muchas oportunidades, portadores de ideas que rompen el statu quo del equipo.

Uno de los riesgos de este tipo de toma de decisiones es lo que se denomina tensión de uniformidad. Algunos integrantes del equipo "presuponen" o prejuzgan que la opinión de otros es más reconocida por los otros integrantes por lo que adhieren a la opinión de estos o repiten, en sus propias palabras, estas opiniones.

El temor a la exclusión o a expresar las diferencias motoriza aspectos individuales en estas circunstancias, que en el entusiasmo por haber logrado el consenso, envuelven en oportunidades al equipo en decisiones que los integrantes no hubieran tomado individualmente, es más, la rechazaban o no la preferían.

La sensación de pertenencia es una percepción que favorece netamente la productividad del equipo. Al fomentar la sensación de pertenencia debe tenerse en cuenta el delgado límite que separa la operatoria de la manipulación. La pertenencia, que difiere según el momento de desarrollo del equipo, es variable en cada uno de los integrantes, en función de múltiples y complejos elementos que se articulan.

En la participación de los integrantes del equipo, ligada a la realización de la tarea que los convoca, se integra una de las funciones de los integrantes del equipo, que es la profesionalización. Esta debe ser comprendida, fundamentalmente, como una forma de especialización en la función y a la vez la co - especialización en trabajar en equipo.

Los procesos de mejora continua, en cuanto mecanismo participativo; la innovación tecnológica como forma de revisión permanente de la productividad; las nuevas concepciones de abordar en forma más práctica y efectiva el trabajo, son variables incidentes en la pertinencia del equipo.

En el cuadro siguiente, se resumen las características que distinguen a un equipo de un grupo de personas.

Cuadro 6: Diferencias entre Grupo y Equipo

GRUPO	EQUIPO
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.	Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no.	La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.

La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.	La especialización individual y la co - especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
En algunos casos tienen un coordinador.	Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados autodirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director técnico, etc.
Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente. Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.	Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles. Estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso "de asunción y adjudicación de roles" (E. Pichón Riviere. El Proceso Grupal. Ediciones 5 Buenos Aires.)	El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo.	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como "ser competente" y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar y perder.
Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo.	En algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.

3. Equipo de Trabajo

Según los autores Jon Katzenbach y Douglas Smith, Equipo de Trabajo es: "*Un número reducido de personas con habilidades complementarias que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de lo cual son todos mutuamente responsables*".

Las características de los equipos efectivos, según los autores antes citados, son:

(a) El ambiente suele ser relajado, cómodo e informal
(b) El grupo comprende bien la tarea y todos sus miembros la aceptan
(c) Los miembros se escuchan unos a otros; tienen lugar numerosas discusiones relacionadas con la tarea, en las cuales participa la mayoría de los miembros
(d) Las personas expresan tanto sus sentimientos como sus ideas
(e) Hay conflictos y desacuerdos, pero se centran alrededor de ideas y métodos, no de personalidades y personas
(f) El equipo está consciente de su propia operación
(g) Las decisiones comúnmente se basan en un consenso, no en el voto de la mayoría
(h) Cuando se decide emprender una acción, se hacen asignaciones claras y los miembros las aceptan
(i) Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.
(j) Tiene una identidad propia que lo define y le da coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo
(k) Debe haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo)
(l) Cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da. La realización adecuada de un rol y otro dentro del equipo determina el

resultado final por la interdependencia existente entre ambos. Es decir, los roles en el equipo interactúan mientras que en el grupo no.

De esta manera, podemos dar una definición más concreta sobre equipos de trabajo: Unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar.

El trabajo en equipo es una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía, es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen una cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura.

4. Formación de Equipos

Desde bastante tiempo atrás se considera que el trabajo en equipo puede generar grandes beneficios al realizar una tarea, "*dos cabezas piensan más que una*" o "*el pueblo unido jamás será vencido*" son frases populares que así lo evidencian, pero más allá de esta concepción popular pocas veces en el entorno empresarial se analiza, de una manera rigurosa, la conformación de Equipos de Trabajo.

Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un Equipo de Trabajo para lograr las metas propuestas.

Características:

(a) Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas
(b) Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros
(c) Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada
(d) Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

(a) Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación o feedback.
(b) Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

La expresión "*Ninguno de nosotros es tan bueno como nosotros*", equivale a decir lo que en palabras de Bradley L. Kirkman (profesor del departamento de administración de empresas de la Joseph M. Bryan School and Economics de la Universidad de North Carolina en Greensboro) viene a decir: "*El trabajo en equipo vale más que la suma de los aportes de las individualidades que lo componen*". Peter Drucker, diría que el trabajo en equipo, realizado por el equipo de trabajo se asemeja a una orquesta de música.

Hay otros varios elementos que se deben tener en cuenta para que los equipos sean altamente eficientes, por ejemplo, sería difícil que un grupo consiguiera buenos resultados si no existe confianza entre sus miembros. Básicamente los elementos los constituyen las siguientes tres parejas:

Valoración y Motivación

Confianza y Empatía

Comunicación y Compromiso

Valoración y Motivación: es fundamental que cada miembro del grupo desempeñe una labor que sea reconocida y valorada por los demás miembros, pero además, esta actividad debe ser satisfactoria para él mismo. Estas dos características, valoración de los demás y autovaloración, se convierten en el mejor factor motivacional de los individuos específicamente y del equipo en general.

Confianza y Empatía: si bien los miembros no tienen que ser amigos íntimos, sí es importante que entre ellos exista una buena relación de trabajo y que cada uno confíe en el trabajo de los demás. Cada miembro debe estar seguro de lo que hace él mismo y de lo que hacen los demás, además debe entender la importancia de su propio trabajo y de la función general del equipo.

Comunicación y Compromiso: cada elemento de una organización tiene una función que se mezcla con la de los demás y la fusión de todas lleva a la consecución de los objetivos empresariales. Al conformar un equipo de trabajo hay que asegurarse de que existan suficientes canales de comunicación que permitan a todos los miembros conocer los objetivos generales que guían su trabajo, además se debe contar con el compromiso de cada miembro para conseguir los objetivos del equipo y de la organización en general.

Además estos elementos básicos, para conformar equipos de trabajo efectivos, que consigan resultados y en los cuales se presente una mínima cantidad de conflictos es necesario tener muy claras las funciones que desempeñará cada miembro y las características del individuo que va a desempeñar estas funciones.

Los equipos se necesitan conocimientos individualizados y expertos en distintas habilidades. No hay un número ideal, porque depende del tipo de tarea, los recursos disponibles, entre otros.

Para el profesor de psicología García Saiz, para la formación de equipos de trabajo productivos, se deben considerar los siguientes criterios:

(a) "*Estructura grupal*": entendida como "las posibles diferencias de estatus (que pueden basarse en criterios jerárquicos) entre los miembros de los Grupos y Equipos de Trabajo (GET), los distintos roles que desempeñan (que pueden provenir de los distintos tipos de participación entre sus miembros), la existencia de normas de funcionamiento interno (la "cultura" del grupo) y la cohesión que da solidez (sentimiento de unión entre sus miembros) al conjunto"

(b) Origen del equipo: impuesto "*desde fuera*", por medio de un acuerdo entre sus miembros o "*emergente*"

(c) El contexto físico se debe tener en cuenta, porque le condiciona en la medida que incorpora factores ambientales (baja luz...), depende el estado físico así como el mobiliario y tiene que ver con el territorio en el que se sitúa el GET

(d) Finalmente considerar el contexto organizacional con estos condicionantes: la cultura, el clima, los recursos, las recompensas, los

objetivos y las tareas, la retroalimentación, la tecnología y los procesos organizacionales.

Estas teorías del profesor García Saiz se pueden visualizar en su artículo "*Factores implicados en el rendimiento de grupos y equipos de trabajo: modelo y condiciones antecedentes*"

Meredith Belbin, a través de diferentes estudios realizados en el Reino Unido, identificó en su libro "Management Teams: why they succed or fail" (Equipos Gerenciales: por qué triunfan o fracasan) nueve funciones que contribuyen a la construcción de equipos ideales. Las nueve funciones describen las posiciones de los individuos de acuerdo con las características de cada uno. Estas son:

(a) Planta: posee gran ingenio y creatividad, tiene la capacidad solucionar problemas difíciles y no se caracteriza por ser apegado a las reglas o a la etiqueta. Tiene como principal debilidad la dificultad para relacionarse con gente corriente que no tenga altos niveles de creatividad.

(b) Coordinador: los coordinadores son seguros de sí mismos, tienen un alto grado de madurez en todos los aspectos de su vida, es un gran definidor de objetivos y no necesariamente es el más inteligente de los miembros del equipo.

(c) Formador: es extrovertido y se relaciona fácilmente con los demás, presiona y reta a los demás para la consecución de objetivos, es bueno resolviendo problemas y tiende a ser malgeniado.

(d) Trabajador en Equipo: hace amigos con facilidad, es complaciente, prefiere escuchar, evita el conflicto, es altamente perceptivo pero muy indeciso en la toma de decisiones críticas.

(e) Rematador: perfeccionista, cumplido con su trabajo, ansioso, meticuloso, descubre errores que los demás no descubrirían, no es bueno delegando y tiende a preocuparse de más.

(f) Iniciador: conservador, prefiere la acción a las ideas, es desconfiado, disciplinado e inflexible.

(g) Investigador de Recursos: inicialmente presenta mucho entusiasmo pero después de este fervor pierde interés, es extrovertido, entusiasta y buen comunicador.

(h) Especialista: se enfoca en un campo reducido de acción pero lo hace muy bien, es dedicado y dinámico, aporta conocimientos poco corrientes.

(i) Evaluador Supervisor: es el estratégico del grupo, es perspicaz y moderado, buen analista pero mal motivador.

Las nueve categorías funcionales sumadas a los factores básicos permitirán crear equipos de trabajo en los cuales los individuos se complementen entre sí y puedan desarrollar su actividad grupal de una manera exitosa.

Por otra parte, Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith en su libro "Sabiduría de los equipos" (Editorial Díaz de Santos, APD) establecen los principios básicos para la formación de equipos de trabajo exitosos estos son los observables en el cuadro siguiente:

Gráfico 1: Trabajo en equipo

Los vértices del triángulo indican lo que producen los equipos: los lados y el centro describen los elementos de la disciplina necesarios para que aquello ocurra.

Estos principios encuentran su base en la necesidad de dar respuesta a la resistencia natural existente para moverse por encima de los papeles individuales y de la responsabilidad.

CAPITULO IV

MODELO TEÓRICO DE REFERENCIA

En función de la teoría antes citada y con base en lo señalado por la especialista Susan Ledlow, Directora del "*Instructional Innovation Network*" en Arizona, en una de sus publicaciones más recientes, donde señala que entre los factores que deben estar presentes en la formación de equipos están: Cohesión, Asignación de roles y normas, Comunicación, Definición de objetivos e Interdependencia; se construyó un modelo teórico referencial de las variables que intervienen en el proceso de Trabajo en Equipo; en el mismo se evidencia la interrelación existente entre cada una de ellas.

Gráfico 2: Modelo Teórico de Referencia

A continuación se definen las variables del modelo de referencia:

(a) ***Participación:*** Es el nivel de involucramiento del personal docente entre sí, en función de los objetivos y tareas asignadas al equipo.

(b) ***Liderazgo:*** Es la habilidad de influir, guiar, dirigir y/o persuadir a los miembros de del equipo hacia el éxito en la consecución de sus metas y objetivos organizacionales.

(c) ***Espíritu de equipo:*** Es el sentimiento de cohesión e identificación de los miembros del equipo, en cuanto a sus valores, metas, normas y pautas de comportamiento.

(d) ***Comunicación:*** Se refiere a la calidad, frecuencia, interacción cara a cara, franqueza, sinceridad y críticas constructivas de los procesos comunicacionales del equipo.

(e) ***Objetivos:*** Son los logros que se desean alcanzar, en los cuales se invierten recursos y energías para obtener satisfacción tanto organizacional como individual.

(f) ***Interdependencia:*** Es la dependencia recíproca que existe entre los miembros de un equipo de trabajo en términos de apoyo y colaboración.

(g) ***Manejo de Conflictos:*** Consiste en la aplicación de técnicas y estrategias para la resolución de conflictos o problemas interpersonales, dentro de un contexto ganar-ganar, a través de técnicas de negociación.

(h) ***Compromiso:*** Es orientar todos los esfuerzos, empeño y capacidades personales en función del cumplimiento de los objetivos del equipo.

CAPITULO V

METODOS DE INTERVENCIÓN

Intervenciones en Desarrollo Organizacional

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una

buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo.

Es por lo antes expuesto que es necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional.

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas (recordar al respecto aquello de que "No hay peor sordo que el que no quiere oír".

La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración (que corresponde al conocido "ponerse la camiseta") es la resultante de una cantidad de factores entre los

cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización: 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias, 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.) y 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización.

El desarrollo organizacional (DO) trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El desarrollo organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración.

Dos metas de los programas de DO son: 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y el

conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos.

Los programas de DO son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. Un líder se enfrenta a una situación indeseable y trata de cambiarla. El líder establece contacto con un profesional del DO, y juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es sí, reclutan a otros en la organización para que les ayuden a diseñar y poner en práctica el programa del cambio.

Una característica importante del DO es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. El DO mejora la situación en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial.

Las intervenciones del DO, están orientadas básicamente a mejorar las condiciones de trabajo, la orientación de la empresa, sus procesos, su definición, las relaciones entre sus miembros y la adaptación de la estructura organizacional en función de los objetivos que desee cumplir.

En este caso particular, se realizó una intervención de equipos de trabajo, la cual estuvo orientada a tres áreas importantes: logro de metas, relación entre los miembros del equipo y los procesos de equipo y la organización.

Dinámicas de Grupo

No se puede hablar de dinámica de grupos sin hablar de Kurt Lewin (1890-1947), su fundador. De origen judío, nació en Prusia, emigrando a Estados Unidos, enseña en Harvard, donde en 1944 acuña el nombre de dinámica de grupos para caracterizar a los pequeños grupos en la vida y la dinámica que en ellos se desarrolla.

La investigación en campo de la psicosociología, le llevó a plantear valiosas hipótesis, a aportar instrumentos de investigación y técnicas de aprendizaje que han formado escuela, punto obligado de toda reflexión sobre la dinámica de grupos. Su muerte en 1947 no le permitió seguir investigando en una línea que apareció como fecunda en el estudio de los grupos que él enmarcó en su Teoría de Campo o Dinámica de Grupo.

La dinámica de grupos como ciencia experimental, ha avanzado en la medida en que se observa, analiza, contrasta y universaliza la vida de los grupos pequeños. Esto sucede, evidentemente, siempre que la vida de los grupos debidamente experimentada, sea científicamente estudiada, presentada con reservas y aplicada con moderación. El grupo, ante los datos de su actitud y comportamiento, se convirtió en objeto de análisis, y fácilmente concluyó que es un formidable instrumento para conocerse a sí mismo, para conocer a los otros, al grupo concreto que vive su momento, y en general a los grupos que viven procesos similares.

Destaca de sus trabajos y experimentos relacionados con el estudio de los grupos los dedicados al liderazgo y sus distintos estilos, al clima y cohesión de los grupos, dinámica y evolución...

El trabajo de Lewin fue continuado por Cartwright y sus colaboradores, tanto de la Universidad de Michigan, como en los centros universitarios fundados por discípulos de Lewin, como Kelley, Deutsch, etc.

Para Lewin y Deutsch existen tres formas básicas de interactuar los participantes:

(a) pueden competir entre sí para ver quien es el mejor,
(b) pueden trabajar individualmente para conseguir una meta sin prestar atención a los otros estudiantes; y
(c) pueden trabajar cooperativamente estando cada uno interesado en el trabajo de los otros tanto como en el suyo propio.

Estas tres formas de interacción dependen de las distintas estructuras de metas en los grupos:

(a) *Cooperativo:* se define como una situación social cooperativa aquella en la que las metas de los individuos separados van tan unidas que existe una correlación positiva entre las consecuencias o logros de sus objetivos. Un individuo alcanza su objetivo si y sólo si también los otros participantes alcanzan el suyo. Por consiguiente, estas personas tenderán a cooperar entre sí para conseguir sus respectivos objetivos. Las recompensas o refuerzos del individuo son directamente proporcionales a la cualidad del trabajo en grupo.

(b) *Competitiva*: una situación social competitiva es aquella en la que las metas de los participantes por separado están relacionadas entre sí de tal forma que existe una correlación negativa entre las consecuencias de sus objetivos. Un individuo alcanzará su objetivo si y sólo si los otros no alcanzan el suyo. Por consiguiente, esta situación incrementará los lazos competitivos entre los participantes. Los individuos son recompensados de forma que uno reciba la máxima recompensa y los otros la mínima.

(c) *Individualista*: en una situación individualista no existe correlación alguna entre la consecución de los objetivos de los participantes. La consecución de su objetivo por parte de un participante no influye en ningún sentido en la consecución del suyo por parte de los demás participantes. En consecuencia, cada individuo buscará su propio beneficio sin tener en cuenta para nada a los otros participantes. En una estructura individualista los individuos son recompensados sobre la base de la calidad de su propio trabajo independientemente del trabajo de los otros participantes.

En general, las dinámicas y técnicas de grupo facilitan la interacción cooperativa. Este enfoque de las relaciones dentro del grupo tiene muchos efectos positivos sobre la educación tanto en el campo de la motivación como en el del aprendizaje que supera los otros dos modos de interactuar: competitivo e individualista.

Existen varios criterios a considerar al momento de aplicar dinámicas de grupo, los cuales son:

(a) Los objetivos que se persiguen: Existen técnicas que persiguen objetivos distintos. Lo primero será definir los objetivos y después elegir la técnica.
(b) La madurez y entrenamiento del grupo: No todas las técnicas suponen la misma complejidad. Si el grupo tiene poca práctica habrá que empezar por técnicas sencillas, con una participación gradual.
(c) El tamaño del grupo: El comportamiento de los grupos depende en gran medida de su tamaño. En los grandes grupos es preferible utilizar dinámicas que establezcan subgrupos.
(d) Ambiente físico: No todas las técnicas requieren el mismo tiempo y espacio.
(e) Características del medio externo: Es decir, el clima de aceptación psicológica o rechazo que se origina alrededor del grupo.
(f) Características de los miembros: Edad, intereses y motivaciones.
(g) Experiencia y capacidad del animador.

Por otra parte, es posible clasificar las dinámicas de la siguiente manera:

(a) PRESENTACIÓN: con estas dinámicas de grupos lo único que se pretende es ofrecer una serie de técnicas cuya finalidad es incitar al discente a que sea introducido y presentado al resto del grupo, dándole, a su vez, al grupo la posibilidad de conocerse.

(b) CONOCIMIENTO DEL OTRO: se pretende que el alumno pueda entablar confianza con el grupo de referencia en el que se encuentra y posibilitarle que pueda expresarse con confianza en el grupo. Pretendemos que el individuo pueda profundizar dentro de sí en el grupo el que se encuentra.

(c) DESARROLLO MOTOR: pretendemos presentar una serie de dinámicas de grupos cuya finalidad básica es desarrollar la psico-motricidad fina y la gruesa del grupo al que se aplica.

(d) DESARROLLO COGNITIVO: estas dinámicas de grupos pretenden desarrollar en el alumno destrezas de tipo cognitivo: memorización, comprensión, asimilación... Se pretende que el alumno sea capaz de reflexionar sobre lo que está aprendiendo y que, fundamentalmente, saque conclusiones en torno a lo que ha aprendido, para que pueda aplicar el conocimiento al medio en el que se encuentra inmerso. Además, es necesario mencionar que estas dinámicas tienen la finalidad de ser propias de cada una de las áreas básicas de conocimiento, es decir, Lengua, Matemáticas, Conocimiento del medio, Artística, Lengua Extranjera,...

(e) DESARROLLO SENSORIAL: pretende ayudar al discente a desarrollar cada uno de los 5 órganos sensitivos del ser humano, además de ayudarles a la toma de conciencia de la situación que se produce el no poder ejercitar alguno de ellos.

(f) DESARROLLO AFECTIVO: pretende establecer relaciones de ayuda entre el grupo. Se quiere dotar al grupo de la toma de conciencia de la importancia que tiene para el individuo que colabore con los demás.

(g) DESARROLLO CRÍTICO: se pretende que el individuo sea capaz de analizar, desde su punto de vista y sacando conclusiones, los diferentes problemas que se pueden encontrar a lo largo de su experiencia.

(h) AUTOESTIMA: estas dinámicas se encuentran orientadas hacía la adquisición, por parte del individuo, de aquellos elementos que le lleve a desarrollar una concepción positiva de sí mismo. Con este tipo de dinámicas lo único que se quiere conseguir, es que el alumno presente una adecuada aceptación de sus posibilidades y de sus limitaciones.

(i) ANÁLISIS DE PROBLEMAS: son aquel tipo de dinámicas que van encaminadas a la solución y análisis de los problemas que se puedan plantear dentro del grupo.

(j) ANÁLISIS DEL ENTORNO: este tipo de dinámicas es apropiado sobre todo cuando el docente quiere presentar al grupo-clase una serie de problemas que suceden alrededor del entorno en que el que se encuentran. Se pretende dotar a los discentes de las estrategias adecuadas para que puedan analizar lo que ocurre alrededor, y de las estrategias que les ayuden a intervenir en la propuesta de soluciones de los problemas detectados.

(k) AYUDA: la ultima variante de dinámicas que nos encontramos en esta recopilación son las que denominamos como "AYUDA". El objetivo de este tipo de dinámicas es dotar al facilitador de material adecuado para el trabajo con niños o adolescentes que se encuentren inmersos dentro de lo que comúnmente denominamos "MARGINADOS".

Cada técnica de dinámica de grupo debe tener una ficha con el siguiente esquema y apartados:

(a) TÍTULO: como su nombre indica este apartado recoge únicamente el título con el cual se conoce a esta dinámica.

(b) EDAD APROPIADA: en este apartado lo que se pretende es establecer los límites de edad en los cuales las dinámicas son las más apropiadas.

(c) CÓDIGO: tipo de dinámica o contenido temático de la dinámica. El desarrollo de este apartado lo encontraremos en el epígrafe 3 del tema.

(d) TAMAÑO DEL GRUPO: aquí recogemos cual es el número de componentes del grupo son apropiados para sacarle mayor partida a la dinámica, con lo cual se aconseja respetar lo establecido.

(e) DESARROLLO: Este es el apartado de la dinámica más importante ya que es aquí en donde se da una aclaración de como debe ser realizada. Este apartado se compone de los siguientes sub-apartados:

(f) OBJETIVOS: En el se pretende resaltar las finalidades de la dinámica, es decir, qué es lo que queremos conseguir desarrollar con la puesta en práctica de esta dinámica.

(g) CONTENIDO: En él se pretende mostrar cuales son los pasos que debemos desarrollar para poder llevarla a la práctica.

(h) DURACIÓN: En él se pretende mostrar cual es el tiempo que va a ocupar la dinámica, si por un casual la dinámica posee varios apartados lo que se hará será el mostrar la temporalización de cada apartado.

(i) EVALUACIÓN: Se mostrarán los criterios a seguir para poder comprobar que la dinámica a tenido éxito.

(j) VARIANTES: En este apartado se muestran las posibles variantes que se le puedan dar a la dinámica.

CAPITULO VI

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

1. Tipo de Estudio

Según Carlos Sabino y Mirian Balestrini, el estudio realizado fue una investigación de campo descriptiva-evaluativa, debido a que los datos fueron obtenidos directamente en la realidad del equipo de docentes, a través de diferentes técnicas de recolección de información con la aplicación de distintas herramientas disponibles en el campo del Desarrollo Organizacional y más específicamente en el área de Consultoría; apoyada además en el diagnóstico realizado previamente referido a la medición del nivel de satisfacción laboral del personal docente, con la finalidad de luego generar datos de primera fuente para posteriormente realizar una evaluación de la situación encontrada antes y después de la intervención; por otra parte es evaluativa ya que, durante la intervención se realizaron diversas mediciones con el objeto de medir los efectos de la misma, por comparación entre las medidas obtenidas antes y después de dicha intervención.

2. Población y Muestra

La población estuvo conformada por 22 personas del Colegio Blanca Nieves. Dado que la población es reducida para efectos del estudio, se tomó a toda la población como muestra, clasificadas como sigue:

Cuadro 7: Muestra del estudio.

Características de la población docente	Cantidad	Sexo F.	Sexo M.	%
Personal Docente				**72%**
Maestras	8	8	0	36%
Auxiliares	8	8	0	36%
Personal Administrativo				**28%**
Profesores Especiales	4	3	1	18%
Coordinadora de Inglés	1	1	0	5%
Administradora	1	1	0	5%
Total	22	21	1	**100%**

Las Maestras y Auxiliares constituyeron el personal docente que representó el 76% de la población, todas fueron mujeres, con edades comprendidas entre los 22 y 45 años de edad y con antigüedad que iba desde 6 meses hasta 13 años.

Los Profesores Especiales, la Coordinadora de inglés y la Administradora conformaron el personal administrativo y representaron el 24% de la población. Entre los Profesores Especiales había un solo hombre, de 32 años y con 2 años de antigüedad; el resto eran mujeres con edades comprendidas entre los 27 y 37 años y con antigüedad que iban desde 2 hasta 4 años. La Coordinadora de inglés y la Administradora eran mujeres de entre 30 y 40 años de edad y con una antigüedad de 6 años.

3. Plan de Trabajo Ejecutado

A continuación el esquema correspondiente al plan de trabajo ejecutado en la intervención:

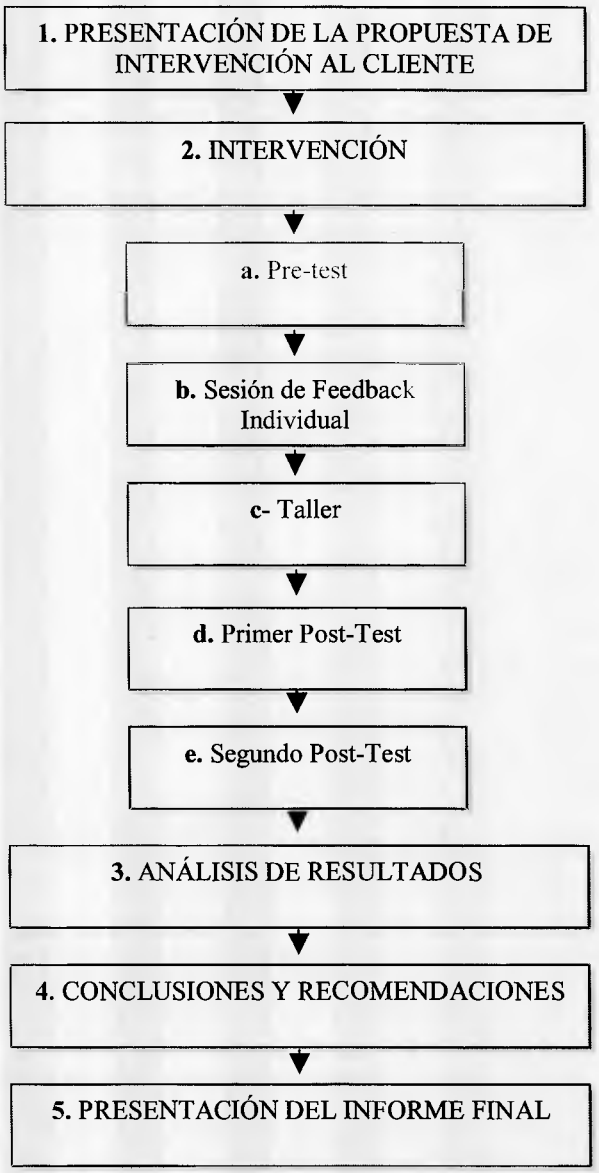


Gráfico 3: Plan de Trabajo Ejecutado

3.1. Descripción de las Fases

3.1.1. Presentación de la Propuesta de Intervención al Cliente: Se realizó la presentación al cliente de la Propuesta de Intervención para su consideración y aprobación.

3.1.2. Intervención: Se llevaron a cabo una serie de actividades estructuradas en las cuales estuvo involucrado todo el personal docente en la realización de tareas, cuyas metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento del trabajo en equipo dentro de la institución, destinada a optimizar la efectividad del equipo de trabajo, centrándose en la naturaleza y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo, tomando en cuenta las diferentes variables interventoras.

La intervención incluyó las siguientes técnicas:

Cuestionarios: Para la elaboración de los cuestionarios (Pre-test y Post-tests), en primer lugar se definieron tanto conceptualmente como operacionalmente, las variables que serían estudiadas relacionadas con el Trabajo en Equipo. Seguidamente, se elaboró la tabla de especificaciones para el instrumento.

Posteriormente, se redactaron una serie de afirmaciones directamente relacionadas con dichas variables, las cuales formarían parte del banco de ítems, del cual se escogieron las afirmaciones que se utilizaron en los cuestionarios, a estas últimas se les aplicó la escala de Lickert con cinco niveles de respuesta, para poder obtener el nivel del funcionamiento del Equipo de Trabajo del personal docente del Colegio Blanca Nieves.

Gráfico 4: Escala de valores

A continuación presentamos la definición de las variables evaluadas.

Cuadro 8: Definición Operacional de las Variables

VARIABLE	ITEM
OBJETIVOS	
Definición: Es el nivel de involucramiento del personal docente entre sí, en función de los objetivos y tareas asignadas al equipo .	Conozco los objetivos que deseamos alcanzar como equipo.
	Los miembros del equipo están concientes de la importancia de su labor para el logro de los objetivos.
Definición Operacional: Es el ídice promedio obtenido sobre el nivel de conocimiento de los objetivos.	Las metas propuestas son alcanzables en el tiempo previsto.
COMPROMISO	
Definición: Es orientar todos los esfuerzos, empeño y capacidades personales en función del cumplimiento de los objetivos del equipo.	Existe un común interés por el éxito de mi equipo.
Definición Operacional: Es el ídice promedio obtenido sobre el nivel de esfuerzo dedicado para el logro de las metas propuestas.	Pongo mi mayor empeño y capacidades en función del cumplimiento de los objetivos del equipo.
COMUNICACIÓN	
Definición: Se refiere a la calidad, frecuencia, interacción cara a cara, franqueza, sinceridad y críticas constructivas de los procesos comunicacionales del equipo.	Los miembros de mi equipo nos comunicamos:
	La calidad de las comunicaciones dentro del equipo es:
	Recibo críticas constructivas de mis compañeros y/o supervisores.
	El feedback o retroalimentación que recibo de mis colegas es sincero y bien intencionado.
Definición Operacional: Es el ídice promedio obtenido sobre la calidad de la comunicación dentro del equipo.	Estoy consciente de cómo me counico con mis colegas para evitar los vicios de la comunicación.
	Trato de ser asertivo en las relaciones interpersonales con mis colegas.
	Utilizo la técnica del feedback con mis colegas de manera adecuada.
LIDERAZGO	
Definición: Es la habilidad de influir, guiar, dirigir y/o persuadir a los miembros de del equipo hacia el éxito en la consecución de sus metas y objetivos organizacionales.	Mi supervisor me estimula para desempeñar mis tareas en función de los objetivos propuestos.
	Los supervisores saben como influir en el personal para la consecución de las metas del equipo.
Definición Operacional: Es el ídice promedio obtenido sobre el estilo de liderazgo.	He mejorado la manera de influir y liderizar las actividades de mis compañeros de equipo.
PARTICIPACIÓN	
Definición: Es el nivel de involucramiento del personal docente entre sí, en función de los objetivos y tareas asignadas al equipo.	Me involucro activamente en las actividades emprendidas por el equipo.
	Todos los miembros del equipo intervienen activamente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.
Definición Operacional: Es el ídice promedio obtenido sobre el involucramiento entre el personal docente en función de los objetivos planteados.	Reconozco mis aptitudes que adopto en el desempeño de mi labor.
	Reconozco las aptitudes en mis compañeros en el desempeño de su labor.

VARIABLE	ITEM
INTERDEPENDENCIA	
Definición: Es la dependencia recíproca que existe entre los miembros de un equipo de trabajo en términos de apoyo y colaboración.	Recibo colaboración de mis colegas al requerirla.
	Dentro del equipo nos apoyamos mutuamente con la finalidad de lograr los objetivos pautados.
Definición Operacional: Es el ídice promedio obtenido sobre el nivel de apoyo recíproco entre los miembros del equipo.	Las relaciones interpersonales dentro del equipo han mejorado.
ESPÍRITU DE EQUIPO	
Definición: Es la dependencia recíproca que existe entre los miembros de un equipo de trabajo en términos de apoyo y colaboración.	Me siento identificado con los valores, normas y pautas de comportamiento de mi equipo de trabajo.
	Me siento parte de un equipo de trabajo bien organizado e integrado.
Definición Operacional: Es el ídice promedio obtenido sobre el nivel de colaboracón.	Mis colegas se sienten identificados con los objetivos comunes del equipo.
	Tengo conciencia de mis actitudes dentro de mi equipo de trabajo.
MANEJO DE CONFLICTOS	
Definición: Es la dependencia recíproca que existe entre los miembros de un equipo de trabajo en términos de apoyo y colaboración.	Las diferencias interpersonales son manejadas de manera tal de no desmejorar la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo.
	Cuando se presenta un conflicto, los miembros del equipo docente intervienen para suavizar asperezas y lograr superar las discrepancias.
Definición Operacional: Es el ídice promedio obtenido sobre el nivel de colaboracón.	Los puntos de desacuerdo se clarifican, se identifican las razones en que se basan y se negocian en términos de ganar-ganar.
	Comunico mis inquietudes para evitar el conflicto interno.

Por último se entregaron los cuestionarios para su revisión y aprobación por expertos en el área de DO y elaboración de instrumentos de medición.

El grado de existencia de cada variable de Trabajo en Equipo dentro de cada rango encuestado, fue calculado a través de la media de respuestas dadas a la totalidad de los ítems correspondientes a cada variable. Donde los intervalos iban desde Malo (0.00 – 1.00) hasta Excelente (3.01 – 4.00).

Para evaluar los resultados obtenidos en las mediciones, se establecieron los siguientes rangos:

MEDIA	RANGO	COLOR
3.01 – 4.00	Excelente	Verde
2.01 – 3.00	Bueno	Amarillo
1.01 – 2.00	Regular	Rosa
0.00 – 1.00	Malo	Rojo

Gráfico 5: Rangos y Colores

Pre-Test: Se aplicó un instrumento de evaluación de las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo del personal docente. El mismo evaluó los niveles de las 8 variables involucradas en el proceso, dentro del equipo de trabajo. La finalidad de esta medición fue proporcionar un registro base de la situación encontrada, para luego poder comparar estos datos con los de mediciones posteriores y poder, de esta manera, determinar si se alcanzaron o no los objetivos de esta intervención.

El cuerpo del cuestionario pre-test, estuvo compuesto por una primera parte destinada a explicar el motivo de la medición y la forma de llenado del mismo,

incluyendo un caso ejemplo, posteriormente, en encontraban un total de 20 afirmaciones con sus respectivas alternativas de respuesta y al final una sección donde el encuestado debía señalar a que grupo de la muestra pertenece.

Sesión de Feedback Individual con la Coordinadora de Inglés: Se realizó una sesión de "Feedback" entre las consultoras y la Coordinadora de Inglés, con la finalidad de proporcionarle las herramientas necesarias para mejorar su estilo de liderazgo y manera de dar feedback a su grupo.

Se suministró a la Coordinadora de Inglés las observaciones resultantes del proceso de diagnóstico, en cuanto a su estilo de liderazgo y relación con los demás miembros del equipo docente.

Posteriormente, se le realizaron una serie de sugerencias con relación a las mejores prácticas en materia de Feedback y comunicación efectiva, con el objetivo de ayudarle a mejorar su comunicación y relación con el resto del equipo.

Adicionalmente se lo proporcionó material con información relativa a: El Proceso de Comunicación, Empatía, Asertividad, Escucha Activa y Puntos o Aspectos Claves para un Feedback Efectivo.

Por último, se le preguntó cómo se sintió en la Sesión de Feedback a fin de destacar la importancia de conocer cómo ha sido recibido el Feedback por parte del receptor, tomando en consideración su posición.

Taller: Se realizó un taller con todo el personal docente, con la finalidad de realizar cuatro Dinámicas de Grupo orientadas a crear espacios para la reflexión y mejoramiento de conductas. En las mismas, a través de la experiencia vivida, cada uno de los miembros del equipo comprendió los diferentes estilos de liderazgo, el manejo asertivo de los conflictos, la importancia de la comunicación y cómo dar retroalimentación positiva y motivadora.

Las dinámicas fueron clasificadas según las variables interventoras en el proceso de Trabajo en Equipo, de la siguiente forma:

Análisis de Expectativas: Esta es una dinámica de grupo que estuvo destinada a relajar tensiones y romper el hielo, generalmente es utilizada cuando se inicia un programa de actividades, para que los participantes puedan descargar la tensión inicial y aclaren sus dudas con relación al alcance de las mismas. Su duración estimada fue de 45 minutos.

Consiste en la manifestación de expectativas de los participantes con relación a la actividad a desarrollarse. Permitiendo aclarar los objetivos de la actividad a ser desarrollada, además, permite señalar qué expectativas serán cubiertas.

Para llevarla a cabo, se entregó a cada uno de los participantes 1 tarjeta de cartulina y un 1 lápiz, se le explicó al grupo que debía escribir en la tarjeta sus expectativas en relación al taller y que para ello contaría con 10 minutos. Al termino del plazo estipulado, se solicito al grupo que entregaran sus tarjetas. Seguidamente, una de las consultoras procedió a leer cada tarjeta y a explicar si el taller cumpliría con esas expectativas o no.

De esta forma se logró conocer qué esperaba el grupo del taller y aclarar cómo sería el taller y los objetivos que perseguía.

Dibujando al Dictado: Esta dinámica grupal fue utilizada para mostrar las dificultades de la comunicación, analizar la influencia de las preguntas y el diálogo en la comunicación y en la transmisión de la información, y señalar la importancia de la actitud de escucha en la comunicación y al final se proporcionará información relacionada con el Proceso de Comunicación Efectiva. El tiempo de duración estimado es de 45 minutos.

Para la realización de la misma se dividió al grupo en dos subgrupos de igual número de participantes, se seleccionó un líder para cada uno de los subgrupos y al resto se les entregó una hoja y un lápiz con goma de borrar.

A cada líder de grupo se le entregó una hoja de papel con un dibujo en ella y se le informó que no podía mostrar la hoja a los demás miembros del grupo, que solamente podría utilizar la palabra para describir el dibujo a fin de que los demás miembros del equipo lograran dibujarlo.

A uno de los grupos se le indicó que no podían hacer preguntas de ningún tipo, que solamente escuchar las instrucciones de su líder y tratar así de dibujar la figura, para lo cual disponían de 15 minutos. Al termino de ese plazo se recogieron las hojas.

Al otro grupo se le informó que podían hacerle preguntas a su líder a fin de entender mejor las instrucciones y lograr dibujar la figura que este les explicaría, para lo cual disponían de 15 minutos. Al término de dicho plazo se recogieron las hojas.

Posteriormente, se procedió a ver los dibujos de cada grupo y a escuchar las experiencias tanto de los líderes como de los demás miembros. Esto con la finalidad de evidenciar las dificultades en los procesos comunicacionales y la efectividad de la retroalimentación dentro de la comunicación efectiva.

Con esta dinámica se logró que el grupo reflexionara sobre la importancia de mantener buenos canales de comunicación y retroalimentación a fin de lograr los objetivos comunes.

Una expedición al Kilimanjaro: Esta dinámica tuvo como fin llegar a un acuerdo entre todos los miembros del equipo. El juego de simulación consistió en establecer una discusión dentro del equipo a partir de una situación real o ficticia, el ejercicio como tal no tiene una respuesta correcta,

su finalidad fue abrir un espacio para la reflexión con relación al manejo de conflictos, interdependencia y logro de objetivos comunes y al final las consultoras proporcionarán orientación teórica al respecto. Su duración aproximada fue de 45 minutos.

Para llevarla a cabo se formaron dos equipos con semejantes variables, a cada participante le fue entregada una hoja con las instrucciones de la dinámica.

La misma consistió en imaginar un viaje al Kilimanjaro, para lo cual cada integrante del grupo debía seleccionar y priorizar un total de 12 artículos, dentro de una lista mayor, y posteriormente, debían llegar a un consenso dentro del equipo en relación a los artículos que deberían llevar. Para dicha los grupos contaron con 30 minutos.

Durante la actividad, dentro de cada grupo surgió un líder el cual, en cierta medida, orientó al resto del equipo en relación a los artículos que deberían ser incluidos en la lista del grupo.

Al término de la dinámica, se logró abrir un espacio para la reflexión en relación a la participación, la interdependencia, la comunicación y el espíritu de equipo. Para luego poder brindar al grupo material teórico relativo a los temas abordados.

Alfileres y Popotes: Con esta actividad se buscó dramatizar los estilos generales de liderazgo: Autocrático, dejar hacer, democrático y participativo, analizar cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar en el desarrollo de los subordinados; así como también los niveles de participación, compromiso y espíritu de equipo. Su duración aproximada fue de 75 minutos.

Para su realización se dividió al grupo en dos equipos, a los cuales se les pidió que seleccionara un líder y un observador. Al líder de cada grupo se le suministró una tarjeta con las instrucciones en relación a su estilo de liderazgo y se le pidió que no las divulgara y que hiciera su mayor esfuerzo para lograr representar su papel. A cada uno de los observadores se le entregó una hoja de papel y un lápiz para que anotara todo lo que ocurriera dentro de su equipo.

A cada equipo se le entregó una caja de alfileres, una bolsa de pitillos y unas tijeras. Posteriormente se les indicó que deberían realizar una escultura que representara a su equipo, para lo cual disponían de 45 minutos aproximadamente.

Luego de transcurrido este tiempo, se solicitó a cada equipo que llevara su escultura a la mesa ubicada en el centro del salón, para compararla con la del otro equipo, luego se le solicitó a los observadores de cada equipo que narraran lo que habían observado en relación al trabajo en equipo de su grupo, al rol del líder, su estilo e influencia sobre los demás miembros.

Adicionalmente, se le solicitó a cada líder que expresara cómo se sintió y como percibió al equipo con el cual trabajó bajo el estilo de liderazgo que le fue asignado.

Con esta dinámica, se logró un análisis sobre los distintos estilos de liderazgo y la influencia del líder sobre el trabajo de su equipo. Para posteriormente, entregar a todo el grupo material teórico en relación a los distintos estilos de liderazgo, participación, motivación e interdependencia dentro del equipo de trabajo.

Encuesta Reactiva: Al finalizar el taller se pasó un instrumento, destinado a medir la percepción general de los participantes en relación con la actividad que se

había realizado y su aplicabilidad en el día a día del personal. Estos datos, a su vez sirvieron de insumo para la formulación de nuevos ítems en los instrumentos que se aplicarían posteriormente, para medir si efectivamente los conocimientos adquiridos fueron bien asimilados y aplicados por los participantes.

Los Post-test: El cuerpo de los cuestionarios post-tests, estuvo compuesto por una primera parte destinada a explicar el motivo de la medición y la forma de llenado del mismo, incluyendo un caso ejemplo, posteriormente, en encontraban un total de 30 afirmaciones con sus respectivas alternativas de respuesta y al final una sección donde el encuestado debía señalar a que grupo de la muestra pertenece.

Post-test 1: Seguidamente, una vez transcurrida una semana, se aplicó nuevamente el instrumento de evaluación de las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo del personal docente, incluyendo nuevas afirmaciones relacionadas con la aplicación de los conocimientos adquiridos en el taller, sugerido por los participantes en la evaluación reactiva del taller. El mismo evaluó, por segunda vez, los niveles de: Interdependencia, espíritu de equipo, comunicación, participación, conflicto, liderazgo, compromiso y claridad en los objetivos a ser alcanzados, dentro del equipo de trabajo. La finalidad de esta medición fue proporcionar un primer registro de los efectos generados por la intervención.

Post-test 2: Al término de dos semanas, se aplicó por tercera vez el instrumento de evaluación de las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo del personal docente, incluyendo igualmente las nuevas afirmaciones que se agregaron en el "Primer Post-test". Este evaluó, por tercera y última vez, los niveles de: Interdependencia, espíritu de equipo, comunicación, participación, conflicto, liderazgo, compromiso y claridad en los objetivos a ser alcanzados, dentro del equipo de trabajo. La finalidad fue hacer seguimiento de los efectos generados por la intervención.

3.1.3. Análisis de Resultados: Se realizó el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en las tres evaluaciones hechas.

3.1.4. Conclusiones y Recomendaciones Finales: Exposición de las conclusiones obtenidas, las cuales estuvieron dirigidas no sólo a mantener o mejorar los objetivos alcanzados durante el proceso de intervención, sino también a motivar al cliente a no perder de vista los aspectos que pueden incidir negativamente en las relaciones y efectividad del equipo de trabajo.

3.1.5. Presentación del informe final: Luego de concluido el proceso de intervención e interpretados los datos de las evaluaciones de seguimiento, se realizó la presentación del informe de final al cliente.

CAPITULO VII

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Análisis de validez de los cuestionarios

Previo al análisis por variable o variable y con la finalidad de verificar la validez de los resultados obtenidos, se aplicó el indicador Alpha de Cronbach's a cada una de las bases de datos, contentivas de las respuestas obtenidas, obteniendo los siguientes resultados:

Pre-test	0,882
Post-test 1	0,959
Post-test 2	0,963

Estos resultados denotan que las respuesta de los instrumentos aplicados cuentan con un índice Alpha de Cronbach's o de validez elevado.

2. Análisis de resultados por variable

En el análisis cuantitativo de las Variables, se tomaron en cuenta las medias generales obtenidas en cada una en las tres mediciones. Posteriormente se realiza el análisis específico de cada variable. En las últimas 2 columnas de cada tabla de datos se puede observar el porcentaje de diferencia en cuanto al Post-test 1 en relación al Pre-test y en cuanto al Post-test 2 en relación al Post-test 1 respectivamente. En estas dos columnas se puede observar claramente si se dieron los cambios esperados, después del Proceso de Intervención y si estos se mantuvieron en el tiempo.

Una ve tabulados y analizados los resultados, se utilizó la siguiente escala, para explicar las variaciones encontradas entre cada una de las mediciones:

Cuadro 9: Interpretación de los porcentajes de variación

Porcentaje de Variación	Interpretación
Desde 15,01% hasta 20%	Positiva muy significativo
Desde 10,01% hasta 15%	Positiva significativo
Desde 5,01% hasta 10%	Positiva algo significativo
Desde 0% hasta 5%	Positiva poco significativo
Desde 0% hasta -5%	Negativa poco significativo
Desde -5,01% hasta -10%	Negativa algo significativo
Desde -10,01% hasta -15%	Negativa significativo
Desde -15,01% hasta -20%	Negativa muy significativo

A continuación se detallan los resultados generales de todas las variables estudiadas:

Cuadro 10: Comparación de resultados generales por medición y variable

VARIABLE		PRE-TEST	POST-TEST 1	POST-TEST 2	Post-test1 menos Pre-test	Post-test2 menos Post-test1
OBJETIVOS	Media	2,13	2,51	2,38	0,38	-0,13
	%	42,61%	50,15%	47,64%	7,54%	-2,51%
COMPROMISO	Media	2,39	2,69	2,57	0,30	-0,12
	%	47,78%	53,77%	51,44%	5,99%	-2,33%
COMUNICACIÓN	Media	1,89	2,36	2,36	0,48	-0,01
	%	37,73%	47,29%	47,15%	9,56%	-0,14%
LIDERAZGO	Media	2,31	2,28	2,32	-0,03	0,04
	%	46,28%	45,65%	46,48%	-0,63%	0,84%
PARTICIPACIÓN	Media	2,00	2,61	2,58	0,60	-0,03
	%	40,06%	52,12%	51,53%	12,06%	-0,59%
INTERDEPENDENCIA	Media	2,21	2,17	2,19	-0,04	0,02
	%	44,22%	43,35%	43,85%	-0,87%	0,49%
ESPÍRITU DE EQUIPO	Media	1,93	2,28	2,30	0,34	0,02
	%	38,67%	45,53%	46,01%	6,86%	0,47%
MANEJO DE CONFLICTOS	Media	1,87	2,16	2,20	0,29	0,04
	%	37,33%	43,13%	43,99%	5,79%	0,87%
TOTALES	Media	1,87	2,37	2,36	0,50	-0,01
	%	37,33%	47,37%	47,13%	10,04%	-0,24%

En la gráfica siguiente, se puede observar que existe una diferencia positiva notable entre los datos arrojados por el Pre-test con respecto a ambos Post-tests (1 y 2), en la mayoría de las variables, denotando que los efectos de la Intervención fueron adecuados.

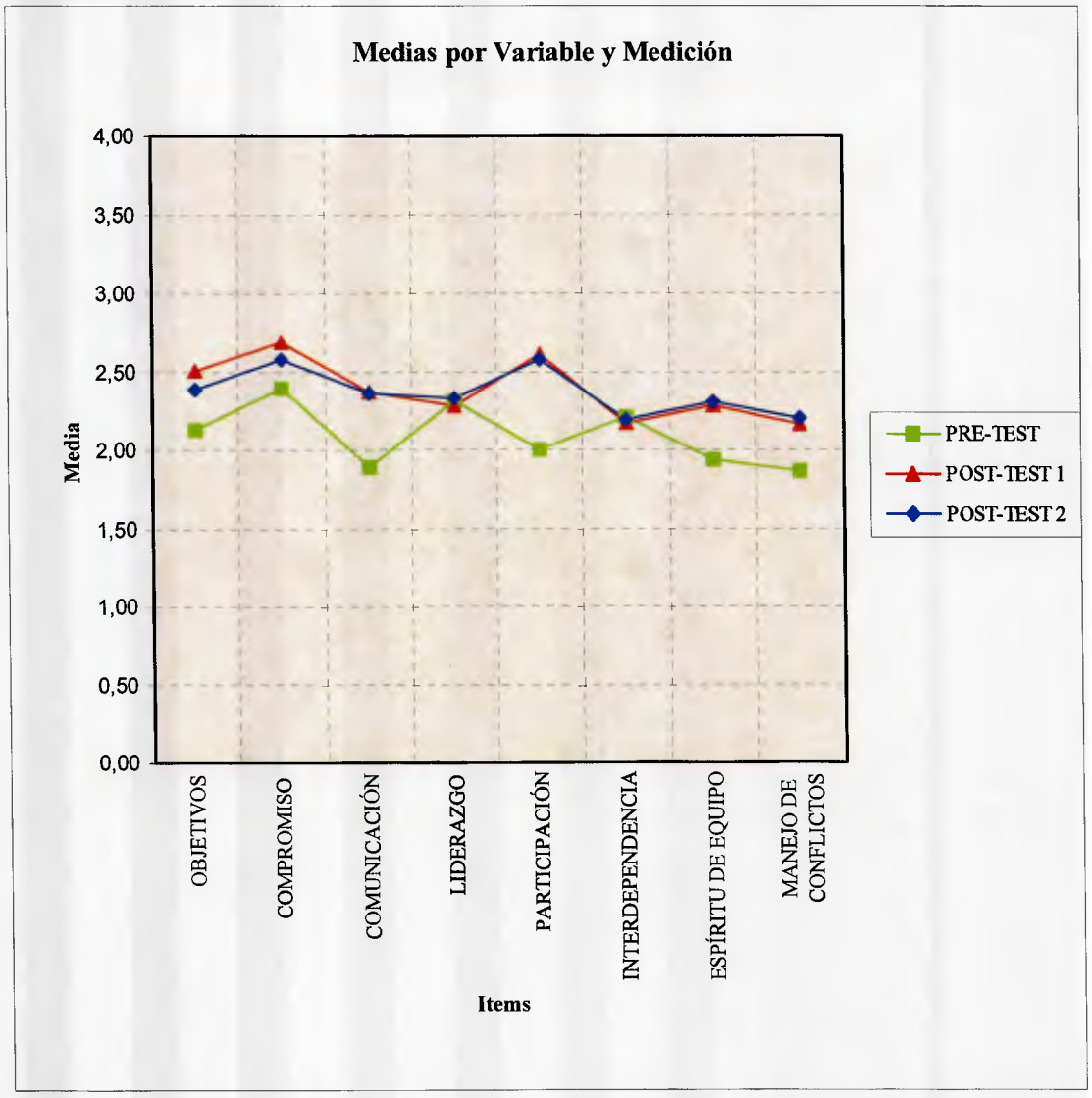


Gráfico 6: Comparación de resultados generales por variable y medición

Sin embargo, si se comparan los valores arrojados por el post-test 1 y por el post-test 2 se puede observar que no existe variación considerable en los resultados. Los valores de la variable Comunicación, se mantuvieron en la segunda medición; otros subieron como es el caso de las variables Liderazgo, Interdependencia, Espíritu de Equipo y Manejo de Conflictos, mostrando que los efectos del proceso de Intervención se han mantenido en el tiempo. Otros bajaron como lo son las variables Objetivos, Compromiso y Participación, infiriendo que este hecho pudo haberse dado, debido a la influencia de variables intervinientes, no controlables, durante el momento de la evaluación.

Ahora se presentarán los resultados y análisis de los mismos de cada una de las variables:

2.1. Variable Objetivos

En relación con la Variable Objetivos, se puede observar que luego de realizada la intervención, se dio un incremento en las medias de los ítems relacionados con ésta variable, el personal docente acusó conocer mejor los objetivos del equipo y la importancia de su labor en la consecución de los mismos. Sin embargo, en el Post-test 2 se nota una leve baja en dichos ítems, probablemente debido a factores externos no controlables que están afectando la percepción del personal, tales cómo la presión de la proximidad del cierre del año escolar y la incertidumbre en relación a los nuevos objetivos para el año escolar siguiente.

Tal y como se puede observar, el ítem "Conozco los objetivos...", se vio incrementado en aproximadamente un 8,97% en el Post-test 1 con respecto al Pre-test, incrementándose el nivel de la percepción del personal de un nivel "Regular" a un nivel "Bueno". En cuanto al Post-test 2 bajo en un 1,05% con respecto al Post-test 1, sin embargo el nivel se mantuvo en "Bueno".

Cuadro 11: Resultados Obtenidos en la Variable Objetivos

VARIABLE		PRE-TEST	POST-TEST 1	POST-TEST 2	Post-test1 menos Pre-test	Post-test2 menos Post-test1
OBJETIVOS	Media	2,13	2,51	2,38	0,38	-0,13
	%	42,61%	50,15%	47,64%	7,54%	-2,51%
Conozco los objetivos que deseamos alcanzar como equipo.	Media	1,93	2,38	2,33	0,45	-0,05
	%	38,67%	47,64%	46,59%	8,97%	-1,05%
Los miembros del equipo están concientes de la importancia de su labor para el logro de los objetivos.	Media	2,33	2,49	2,32	0,16	-0,17
	%	46,56%	49,74%	46,42%	3,18%	-3,31%
Las metas propuestas son alcanzables en el tiempo previsto.	Media		2,65	2,50	2,65	-0,16
	%		53,07%	49,92%	53,07%	-3,15%

Por otra parte, el personal percibe como "Bueno" el nivel de importancia de su labor para la consecución de los objetivos planteados, arrojando una media de 2,33 la cual se incrementó en un 3,18 % en el Post-test 1, luego tuvo una disminución algo significativa de un 3,31% en el Post-test 2, sin embargo, para este ítem la percepción se mantuvo en un nivel "Bueno".

Finalmente, se puede observar que en el ítem relacionado con la factibilidad de alcanzar las metas propuestas, la percepción del personal es de un nivel "Bueno" con una media de 2,65 para el Post-test 1 y bajando ligeramente en un 3,15% lográndose una media de 2,50 para el Post-test 2.

En el siguiente gráfico, se puede observar también la variación de las medias para los ítems de dicha variable:

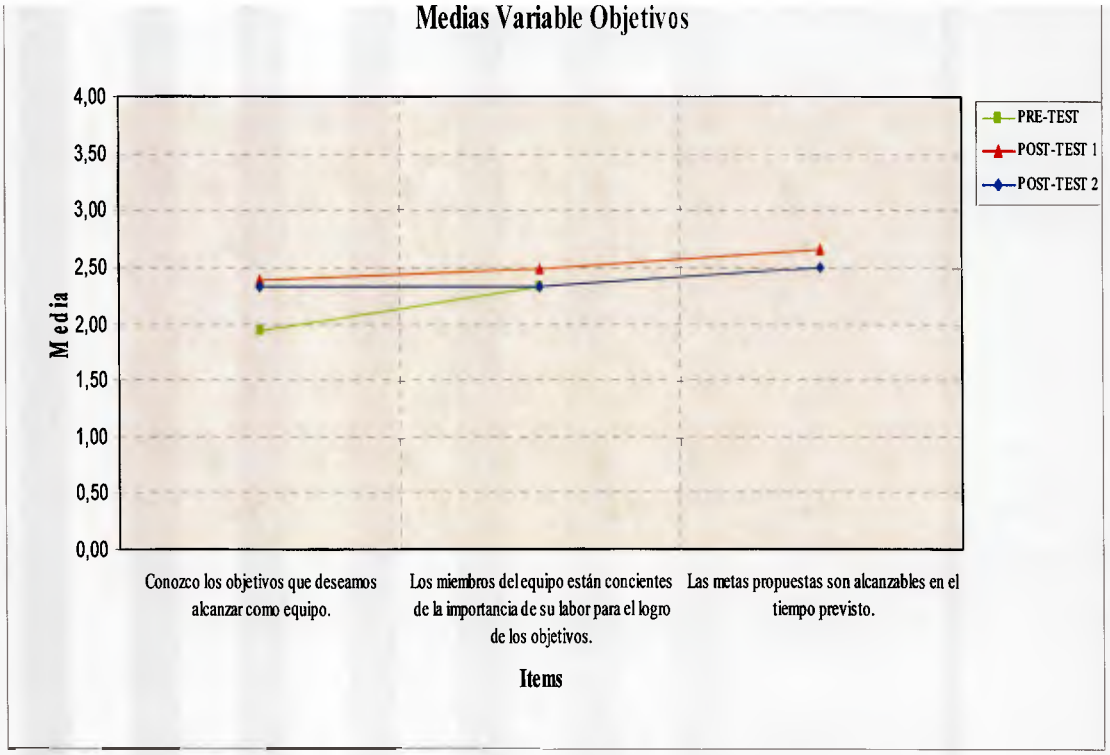


Gráfico 7: Resultados Obtenidos en la Variable Objetivos

2.2. Variable Compromiso

En la Variable Compromiso, se puede notar que luego de la intervención, se dio un incremento en las medias de los ítems de ésta variable. El personal docente mostró estar mucho más interesado y comprometido con el éxito del equipo.

Según se observa en el cuadro siguiente, la media para el ítem relacionado con el interés por el éxito del equipo pasó de una media del 1,83 "Regular" a una media de 2,46 "Bueno" en el Post-test 1, para luego bajar a 2,13 "Bueno" para el Post-test 2. Se denota así un decrecimiento de 0.33% para el Post-test 2 con relación al Post-test 1, lo cual puede deberse a la culminación del año escolar.

Cuadro 12: Resultados Obtenidos en la Variable Compromiso

VARIABLE		PRE-TEST	POST-TEST 1	POST-TEST 2	Post-test1 menos Pre-test	Post-test2 menos Post-test1
COMPROMISO	Media	2,39	2,69	2,57	0,30	-0,12
	%	47,78%	53,77%	51,44%	5,99%	-2,33%
Existe un común interés por el éxito de mi equipo.	Media	1,83	2,46	2,13	0,63	-0,33
	%	36,56%	49,21%	42,61%	12,66%	-6,61%
Pongo mi mayor empeño y capacidades en función del cumplimiento de los objetivos del equipo.	Media	2,95	2,92	3,01	-0,03	0,10
	%	59,00%	58,33%	60,28%	-0,67%	1,95%

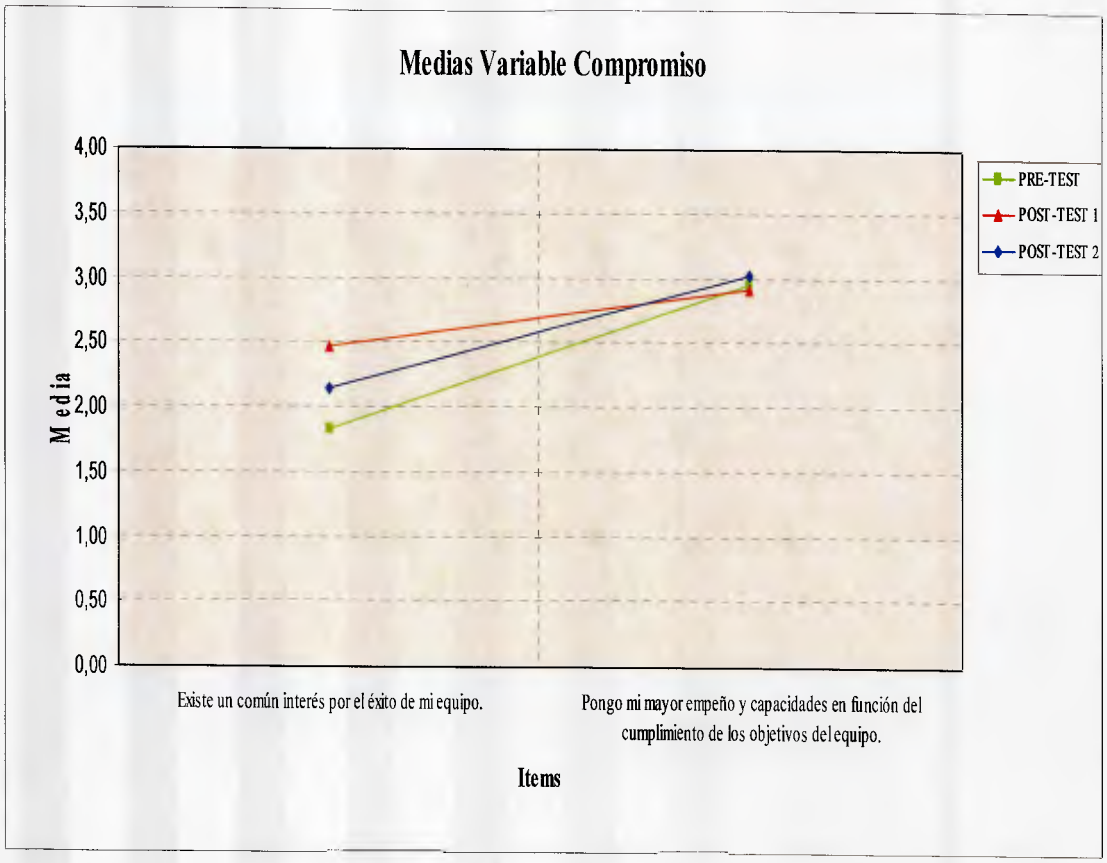


Gráfico 8: Resultados Obtenidos en la Variable Compromiso

En el gráfico anterior, podemos observar que el ítem relacionado con el interés por el éxito del equipo es el que presentó una mayor variación en las mediciones, bajando en un 0,67% para el Post-test 1 con respecto al Pre-test y teniendo un incremento de 1,95 para el Post-test 2 con respecto al Post-test 1.

2.3. Variable Comunicación

En la Variable Comunicación, se observa que una vez realizada la intervención, hubo mejorías en la percepción del personal docente, tal y como se evidencia en el cuadro siguiente, las cuales en líneas generales se encuentra en un nivel "Bueno". Esto es positivo, pues denota preocupación por mejorar la comunicación dentro del Equipo de Trabajo y que se han puesto en práctica las herramientas aprendidas tanto en el Taller como en la Sesión de Feedback. En la medición del Post-test 2 se nota una leve baja en algunos de los ítems, probablemente motivada a la acción de factores no controlables por esta intervención, tales como las presiones y la falta de tiempo generadas por la culminación de las actividades del año escolar.

El ítem con mayor incremento en la media fue el referido a la comunicación dentro entre colegas denotando un incremento general del 5,53% entre la media obtenida en el Pre-test y la obtenida en el Post-test 1. En cuanto al Post-test 2 hubo un incremento menor de 1,23% con respecto al Post-test 1. En las 3 mediciones para este ítem, la percepción del personal se encuentra en el nivel "Bueno".

Luego le sigue, el ítem referido a las críticas constructivas con un incremento neto del 3,43% ubicando la media general de 2,09 en 2,26. Adicionalmente, el ítem relacionado con la manera en que se comunican entre colegas, también presentó un incremento similar a éste último, ubicando la media de 2,21 a 2,54, también muestra un incremento de 6,76%.

Cuadro 13: Resultados Obtenidos en la Variable Comunicación

VARIABLE		PRE-TEST	POST-TEST 1	POST-TEST 2	Post-test1 menos Pre-test	Post-test2 menos Post-test1
COMUNICACIÓN	Media	1,89	2,36	2,36	0,48	-0,01
	%	37,73%	47,29%	47,15%	9,56%	-0,14%
Los miembros de mi equipo nos comunicamos:	Media	2,21	2,48	2,54	0,28	0,06
	%	44,11%	49,64%	50,87%	5,53%	1,23%
La calidad de las comunicaciones dentro del equipo es:	Media	1,51	1,87	1,78	0,36	-0,09
	%	30,11%	37,35%	35,52%	7,24%	-1,84%
Recibo críticas constructivas de mis compañeros y/o supervisores.	Media	2,09	2,26	2,19	0,17	-0,08
	%	41,82%	45,25%	43,72%	3,43%	-1,54%
El feedback o retroalimentación que recibo de mis colegas es sincero y bien intencionado.	Media	1,74	2,01	2,09	0,27	0,07
	%	34,89%	40,28%	41,78%	5,39%	1,49%
Estoy consciente de cómo me counico con mis colegas para evitar los vicios de la comunicación.	Media		2,68	2,70		0,02
	%		53,58%	54,06%		0,48%
Trato de ser asertivo en las relaciones interpersonales con mis colegas.	Media		2,94	2,87		-0,08
	%		58,89%	57,33%		-1,56%
Utilizo la técnica del feedback con mis colegas de manera adecuada.	Media		2,30	2,34		0,04
	%		46,04%	46,77%		0,73%

Los ítems incorporados, en los Post-tests a fin de medir la aplicabilidad de las herramientas aprendidas en el Taller, señalan también un nivel "Bueno" en las medias generales obtenidas.

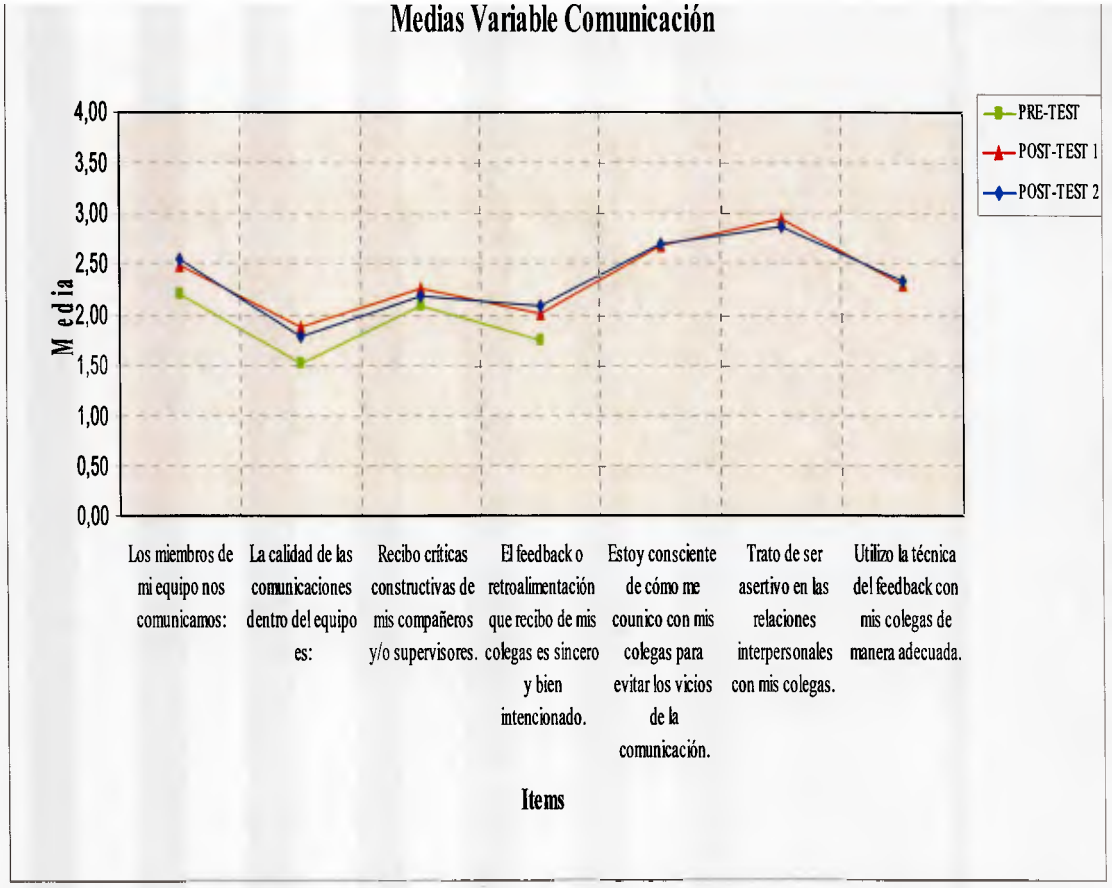


Gráfico 9: Resultados Obtenidos en la Variable Objetivos

En el gráfico que anterior, se observa claramente el incremento presentado en cada uno de los ítems relacionados con ésta variable.

2.4. Variable Liderazgo

En la Variable Liderazgo, se observa una vez más, que se dio un incremento en el valor de las media generales, lo cual denota el esfuerzo hecho a fin de mejorar el estilo de liderazgo presente dentro del equipo de trabajo, como consecuencia de la intervención.

No obstante llama la atención que en el Post-test 1 los valores de las medias en lugar de incrementarse bajaron, lo cual sugiere que el esfuerzo por mejorar no se dio o no se percibió en ese momento, sino en el Post-test 2, luego de transcurridas 2 semanas desde la realización de las actividades.

Cuadro 14: Resultados Obtenidos en la Variable Liderazgo

VARIABLE		PRE-TEST	POST-TEST 1	POST-TEST 2	Post-test1 menos Pre-test	Post-test2 menos Post-test1
LIDERAZGO	Media	2,31	2,28	2,32	-0,03	0,04
	%	46,28%	45,65%	46,48%	-0,63%	0,84%
Mi supervisor me estimula para desempeñar mis tareas en función de los objetivos propuestos.	Media	2,44	2,25	2,52	-0,18	0,26
	%	48,78%	45,09%	50,36%	-3,69%	5,27%
Los supervisores saben como influir en el personal para la consecución de las metas del equipo.	Media	2,19	1,97	2,01	-0,22	0,04
	%	43,78%	39,45%	40,28%	-4,32%	0,83%
He mejorado la manera de influir y liderizar las actividades de mis compañeros de equipo.	Media		2,62	2,44		-0,18
	%		52,40%	48,81%		-3,60%

El ítem con mayor incremento es el referido a la estimulación dada por los supervisores, con una variación en la media general de un 1,58% pasando del 2,44 en el Pre-test al 2,52 en el Post-test 2

Sin embargo, el ítem relacionado con la manera en que los supervisores influyen sobre el personal para la consecución de las metas, presenta una disminución del 4,32% en relación al Post-test 1 con respecto al Pre-test. En el siguiente gráfico, se puede observar mejor dichas variaciones.

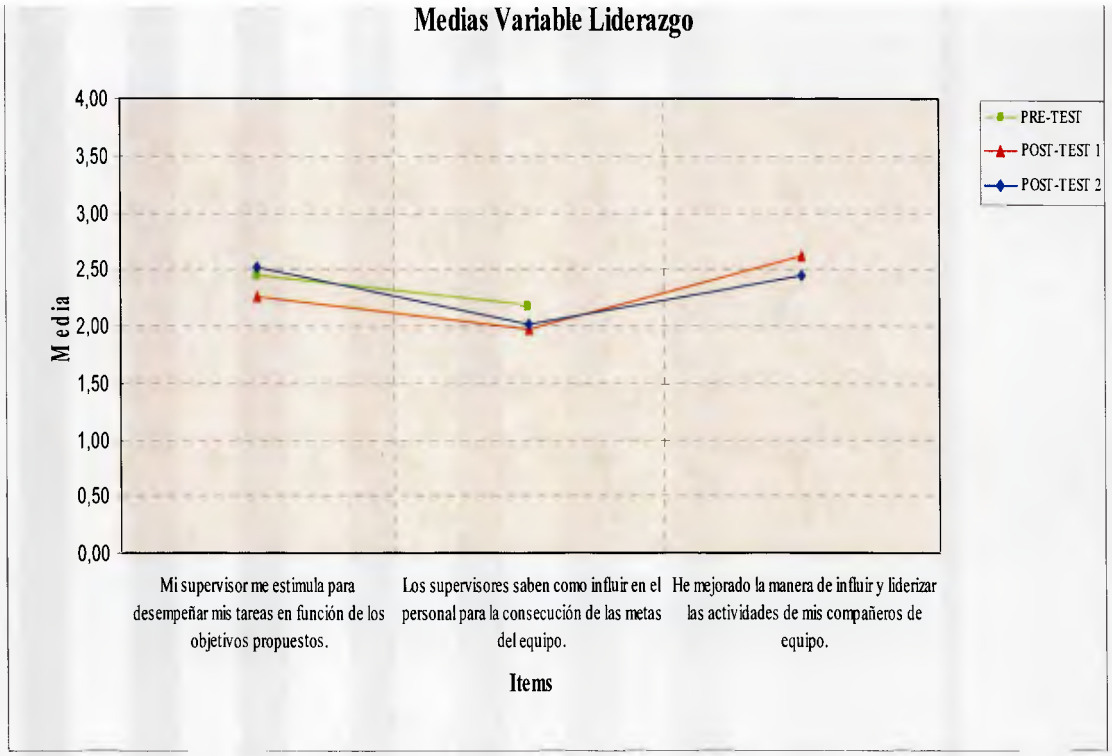


Gráfico 10: Resultados Obtenidos en la Variable Liderazgo

2.5. Variable Participación

Se puede observar en líneas generales que los valores de los resultados se mantienen parecidos en las 3 evaluaciones. El ítem 1, referido al involucramiento activo de los miembros del equipo en las diferentes actividades, subió en un 4,40% en el Post-test 1 con respecto al Pre-test, denotándose una influencia positiva de la Intervención para esta conducta. Sin embargo en el Post-test 2 disminuyó en un 1,21%, lo cual es poco significativo. De esta manera se mantuvo la percepción de los miembros en un nivel "Bueno" para las 3 mediciones.

En cuanto al ítem 2, referido a la intervención activa de los miembros del equipo para lograr los objetivos, se observa que hubo un incremento de 7,46% en el Post-test

1 con respecto al Pre-test, denotando que el impacto de la intervención en esta conducta que caracteriza a la variable Participación fue excelente, pasando de un nivel "Regular" a un nivel "Bueno". Este nivel "Bueno" se mantuvo en la tercera medición (Post-test 2), sin embargo, la diferencia de incremento con respecto al Post-test 1 fue de un 4,06%, menor que el obtenido con respecto al Post-test 1 y al Pre-test.

Cuadro 15: Resultados Obtenidos en la Variable Participación

VARIABLE		PRE-TEST	POST-TEST 1	POST-TEST 2	Post-test1 menos Pre-test	Post-test2 menos Post-test1
PARTICIPACIÓN	Media	2,00	2,61	2,58	0,60	-0,03
	%	40,06%	52,12%	51,53%	12,06%	-0,59%
Me involucro activamente en las actividades emprendidas por el equipo.	Media	2,50	2,72	2,66	0,22	-0,06
	%	50,00%	54,40%	53,19%	4,40%	-1,21%
Todos los miembros del equipo intervienen activamente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.	Media	1,51	1,88	2,08	0,37	0,20
	%	30,11%	37,58%	41,64%	7,46%	4,06%
Reconozco mis aptitudes que adopto en el desempeño de mi labor.	Media		2,99	2,80		-0,19
	%		59,88%	56,00%		-3,88%
Reconozco las aptitudes en mis compañeros en el desempeño de su labor.	Media		2,83	2,76		-0,07
	%		56,61%	55,29%		-1,31%

En los 2 últimos ítems, agregados en los post-tests, se puede observar que hubo un descenso poco significativo en el Post-test 2 con relación al Post-test 1. Sin embargo, el nivel se mantuvo en "Bueno" para las dos mediciones.

En el siguiente gráfico, se puede observar claramente la diferencia existente en las tres mediciones para cada ítem que conforma la variable.

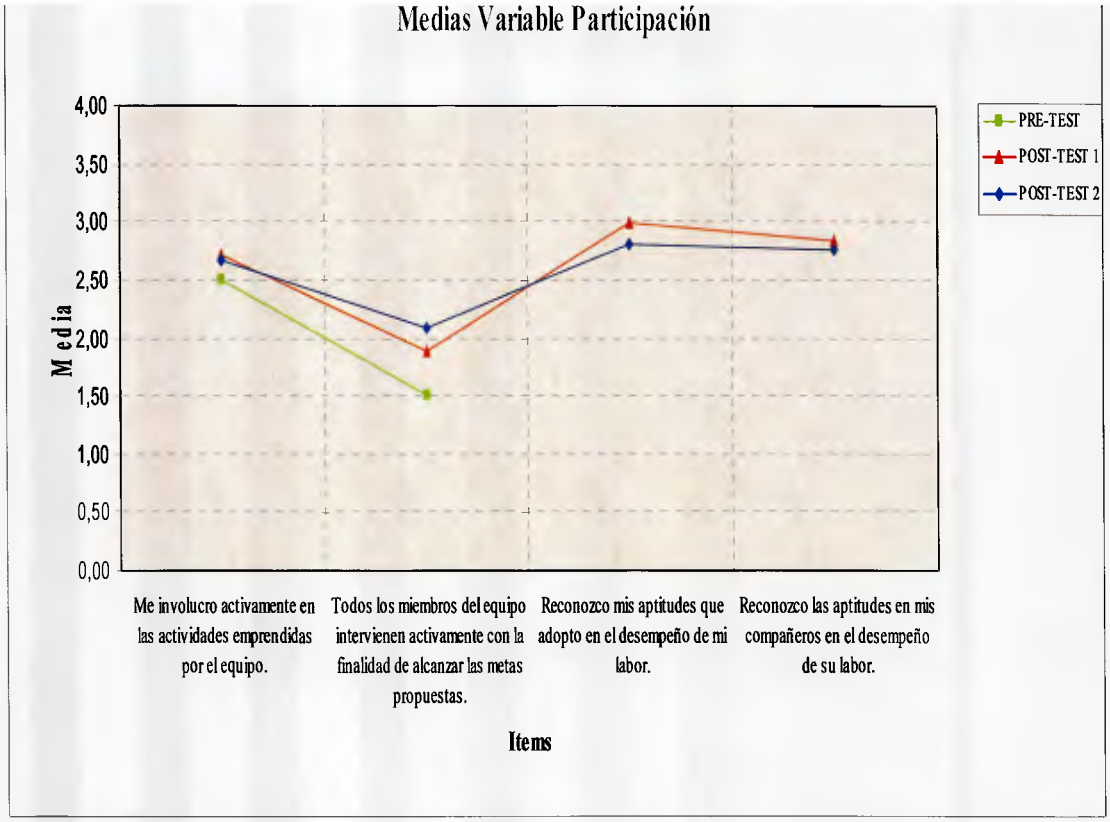


Gráfico 11: Resultados Obtenidos en la Variable Participación

2.6. Variable Interdependencia

En los resultados obtenidos para esta variable, se puede observar que el ítem 1, referido a la colaboración recibida por parte de los colegas, disminuyó en un 0,29% en el post-test 1 con relación al Pre-test y se mantuvo en el Post-test 2, sin embargo, el nivel de este ítem es "Bueno".

En relación al ítem 2, referido al apoyo mutuo con la finalidad de alcanzar los objetivos, se puede observar que hubo un incremento de 1,73% en el post-test 1 con relación al Pre-test y hubo un bajo descenso en el Post-test 2 de 1,98% con relación al Post-test 1.

Cuadro 16: Resultados Obtenidos en la Variable Interdependencia

VARIABLE		PRE-TEST	POST-TEST 1	POST-TEST 2	Post-test1 menos Pre-test	Post-test2 menos Post-test1
INTERDEPENDENCIA	Media	2,21	2,17	2,19	-0,04	0,02
	%	44,22%	43,35%	43,85%	-0,87%	0,49%
Recibo colaboración de mis colegas al requerirla.	Media	2,33	2,31	2,31	-0,01	-0,01
	%	46,56%	46,26%	46,16%	-0,29%	-0,10%
Dentro del equipo nos apoyamos mutuamente con la finalidad de lograr los objetivos pautados.	Media	2,09	2,18	2,08	0,09	-0,10
	%	41,89%	43,62%	41,64%	1,73%	-1,98%
Las relaciones interpersonales dentro del equipo han mejorado.	Media		2,01	2,19		0,18
	%		40,18%	43,74%		3,56%

En cuanto al ítem 3, referido a las relaciones interpersonales, que fue agregado para la segunda y tercera medición, se puede observar que hubo un incremento positivo considerable de un 3,56% en el Post-test 2 con relación al Post-test 1 evidenciándose de esta manera, que la intervención tuvo un efecto positivo en las mejoras de las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo.

En el siguiente gráfico se observa las variaciones que hubo en todos los ítems durante las tres mediciones:

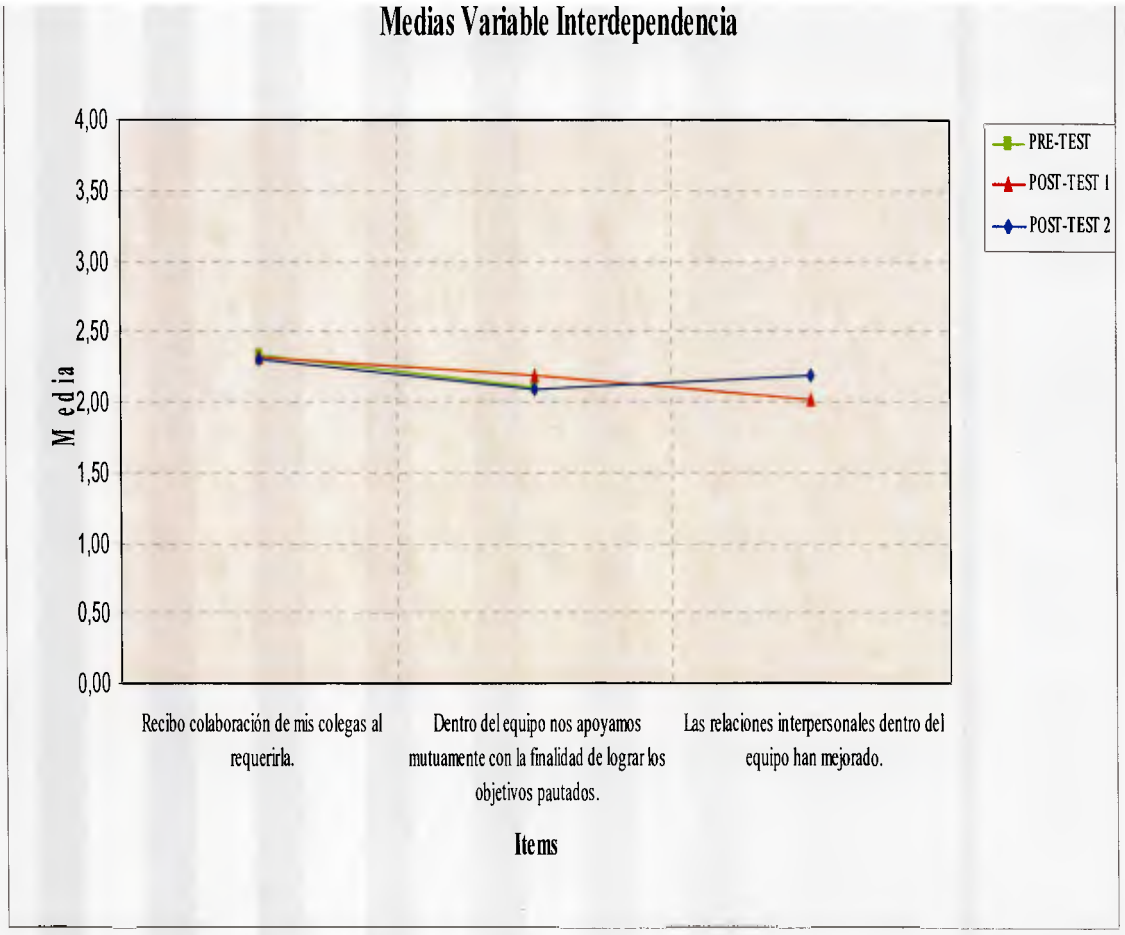


Gráfico 12: Resultados Obtenidos en la Variable Interdependencia

2.7. Variable Espíritu de Equipo

En los resultados obtenidos para esta variable, se puede observar un comportamiento de crecimiento positivo en los 4 ítems, en relación al Post-test 1, con respecto al Pre-test, en donde el mayor valor lo obtuvo el ítem 1, referido a la identificación de los miembros del Equipo con los valores, normas y pautas de comportamiento del equipo de trabajo, con un 6,67%. Ahora bien, con relación al post-test 2 con respecto post-test 1, se observa que el ítem 1, bajó en un 4,85%, y el ítem 2 bajó en 0,38%, infiriéndose de esta manera la influencia de variables

intervinientes no controlables tanto exógenas como endógenas durante el momento de la medición y/o durante el tiempo transcurrido entre la primera y la segunda medición. Este ítem se mantuvo en las tres mediciones en un nivel "Regular".

Cuadro 17: Resultados Obtenidos en la Variable Espíritu de Equipo

VARIABLE		PRE-TEST	POST-TEST 1	POST-TEST 2	Post-test1 menos Pre-test	Post-test2 menos Post-test1
ESPÍRITU DE EQUIPO	Media	1,93	2,28	2,30	0,34	0,02
	%	38,67%	45,53%	46,01%	6,86%	0,47%
Me siento identificado con los valores, normas y pautas de comportamiento de mi equipo de trabajo.	Media	2,07	2,40	2,16	0,33	-0,24
	%	41,33%	48,00%	43,15%	6,67%	-4,85%
Me siento parte de un equipo de trabajo bien organizado e integrado.	Media	1,80	1,97	1,95	0,17	-0,02
	%	36,00%	39,45%	39,07%	3,45%	-0,38%
Mis colegas se sienten identificados con los objetivos comunes del equipo.	Media	1,93	2,05	2,16	0,12	0,11
	%	38,67%	40,99%	43,11%	2,32%	2,12%
Tengo conciencia de mis actitudes dentro de mi equipo de trabajo.	Media		2,68	2,93		0,25
	%		53,68%	58,69%		5,01%

El ítem 3 referido a la identificación de los colegas con los objetivos comunes del equipo, subió en 2,32% en el Post-test 1 con relación al Pre-test, aumentando el nivel de "Regular" a "Bueno".

El ítem 4, que fue agregado en los Post-tests, referido a la conciencia que tienen los miembros del equipo con respecto a sus actitudes, tuvo un incremento de 5,01% en el Post-test 2 con relación al Post-test 1.

En el siguiente gráfico, se puede observar claramente el comportamiento de los distintos ítems que conforman a esta variable durante las tres mediciones:

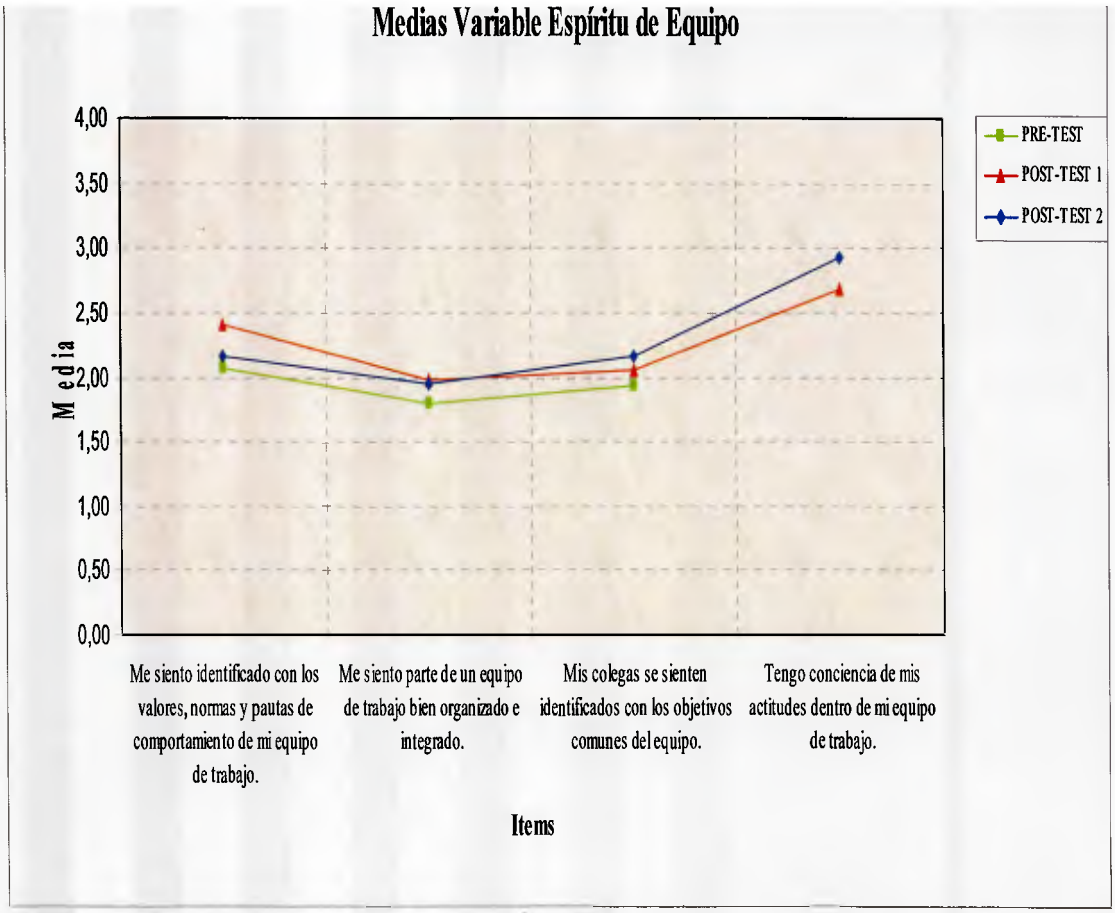


Gráfico 13: Resultados Obtenidos en la Variable Espíritu de Equipo

2.8. Variable Manejo de Conflictos

En esta variable se puede observar que en el ítem 1, referido al manejo de las diferencias interpersonales, hubo un incremento positivo significativo de un 10,72% en el Post-test 1 en relación con el Pre-test, subiendo de un nivel "Regular" a un nivel "Bueno". Sin embargo, este ítem, al igual que aumentó significativamente en el Post-test 1, tuvo un descenso negativo significativo de un 8,75% en el Post-test 2 con relación al Post-test 1 bajando nuevamente a un nivel "Regular".

En el ítem 2, la puntuación bajó en un 3,72% en el Post-test 1 con respecto al Pre-test. En cuanto al post-test 2 hubo un incremento de 4,00% con relación al Post-test 1, manteniéndose en un nivel "Bueno", durante las 3 mediciones.

Cuadro 18: Resultados Obtenidos en la Variable Manejo de Conflictos

VARIABLE		PRE-TEST	POST-TEST 1	POST-TEST 2	Post-test1 menos Pre-test	Post-test2 menos Post-test1
MANEJO DE CONFLICTOS	Media	1,87	2,16	2,20	0,29	0,04
	%	37,33%	43,13%	43,99%	5,79%	0,87%
Las diferencias interpersonales son manejadas de manera tal de no desmejorar la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo.	Media	1,63	2,16	1,73	0,54	-0,44
	%	32,56%	43,27%	34,53%	10,72%	-8,75%
Cuando se presenta un conflicto, los miembros del equipo docente intervienen para suavizar asperezas y lograr superar las discrepancias.	Media	2,20	2,01	2,21	-0,19	0,20
	%	44,00%	40,28%	44,28%	-3,72%	4,00%
Los puntos de desacuerdo se clarifican, se identifican las razones en que se basan y se negocian en términos de ganar-ganar.	Media	1,77	1,92	2,03	0,15	0,11
	%	35,44%	38,44%	40,57%	3,00%	2,12%
Comunico mis inquietudes para evitar el conflicto interno.	Media		2,53	2,83		0,31
	%		50,51%	56,61%		6,10%

En el ítem 3, referido a la clarificación de los puntos en desacuerdo, se puede observar que hubo un bajo incremento en el Post-test 1 con respecto al Pre-test, manteniéndose en el nivel "Regular". Sin embargo, para el Post-test 2, hubo un incremento más significativo, aumentando el nivel "Regular" a "Bueno".

En el ítem 4, que fue agregado en los Post-tests, se puede observar que hubo un incremento positivo significativo de 6,10% en el Post-test 2 con relación al Post-test 1, manteniéndose el nivel en "Bueno".

En la gráfica que sigue, se puede observar los incrementos y descensos arrojados por el análisis de los resultados de las 3 mediciones de los ítems que conforman esta variable:

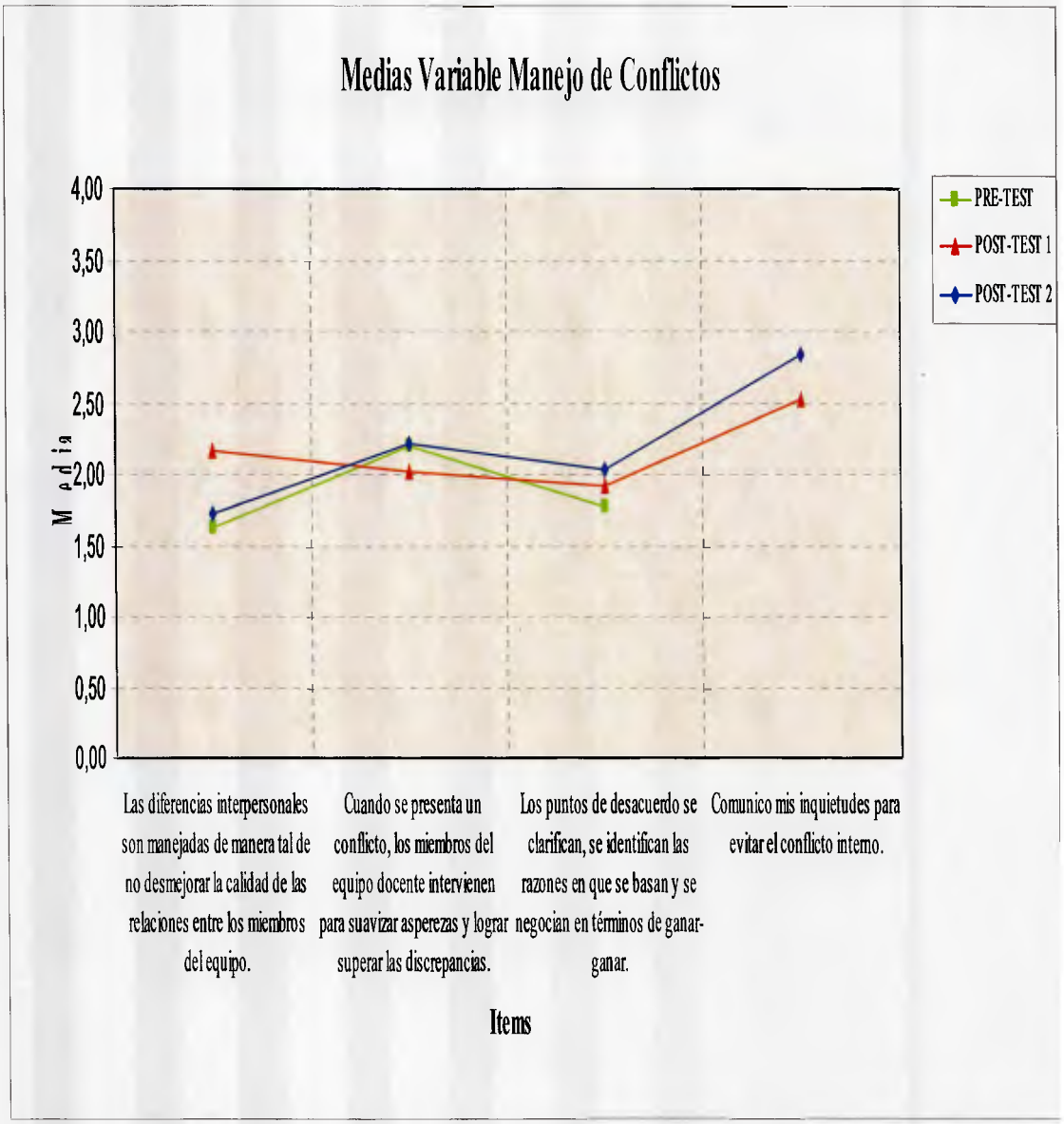


Gráfico 14: Resultados Obtenidos en la Variable Manejo de Conflictos

3. Encuesta Reactiva

En la Encuesta Reactiva, se utilizó un cuestionario, el cual tenía 4 preguntas abiertas, relacionadas con el Taller y cómo éste fue percibido por los participantes. Por ser preguntas abiertas, no se utilizó ningún tipo de escala para medir la respuesta del encuestado. En la encuesta reactiva se utilizaron cinco preguntas abiertas, las cuales se numeran a continuación:

(a) ¿Te gustó el taller?
(b) ¿Por qué?
(c) ¿Son aplicables los conocimientos adquiridos a tu trabajo del día a día?
(d) ¿De qué manera?
(e) ¿Tienes alguna sugerencia?

Se realizó el análisis de contenido de las respuestas obtenidas en los mismos, pudiendo observar los siguientes resultados:

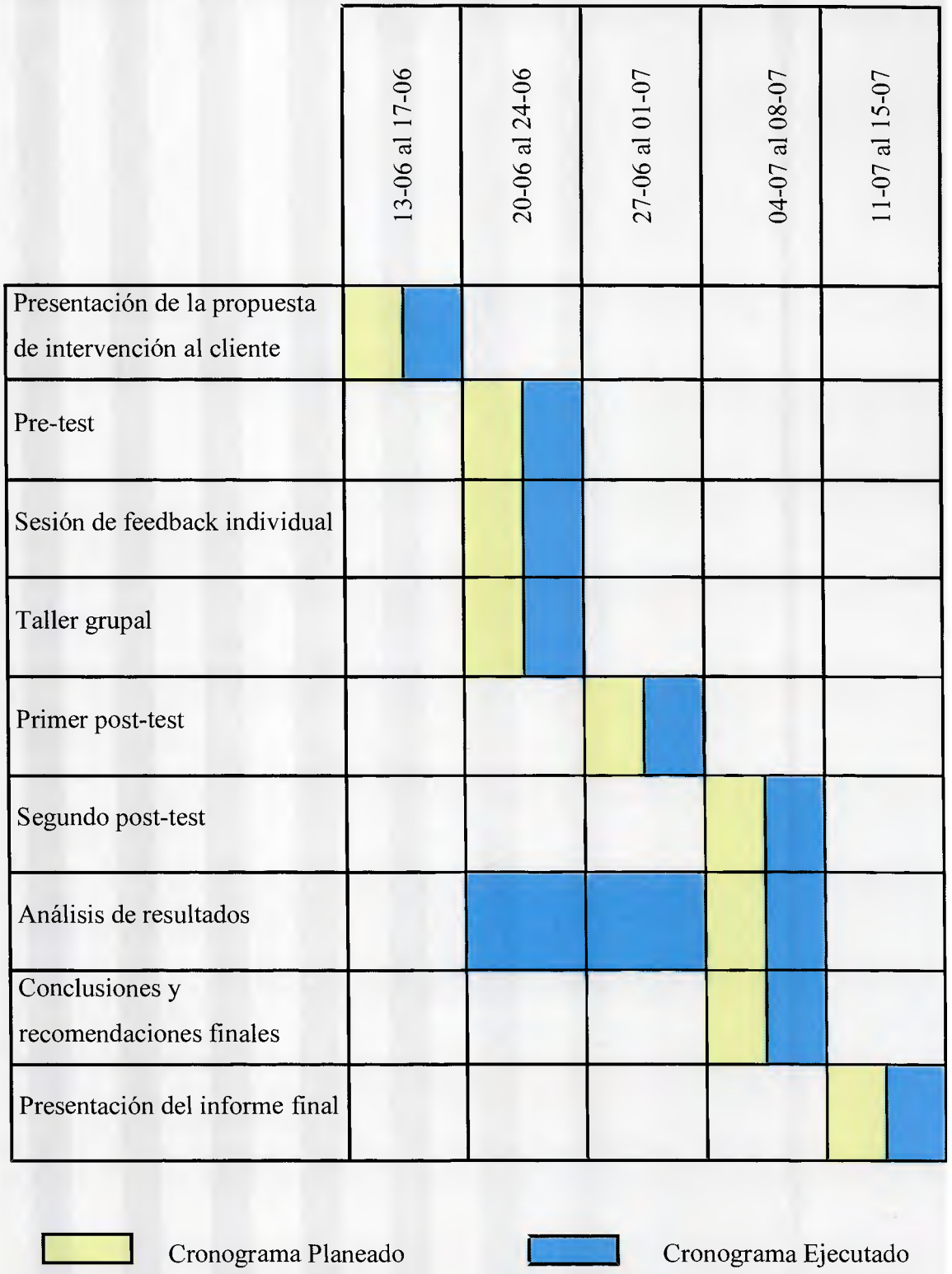
Cuadro 19: Resultados Encuesta Reactiva

Frecuencia de Respuestas	***%***
1. ¿Te gustó el Taller?	
"Sí me gustó"	*100*
2. ¿Por qué?	
1. *"Porque tuvo una parte teórica y a la misma vez tuvo actividades prácticas y vivénciales completamente aplicables a nuestro trabajo. La información fue amplia y útil. Dieron estrategias aplicables y las cuales pueden ser aplicables en la institución para un trabajo en equipo eficaz".*	*50,53*
2. *"Aprendí sobre los vicios de la comunicación, a trabajar con mis compañeras de trabajo de una forma amena y divertida. Los conceptos que fundamentan una mejor comunicación y trabajo en equipo".*	*18,19*
3. *"Para analizar las fallas tanto grupales como personales para entender a los demás".*	*9,09*

Frecuencia de Respuestas	*%*
4. "Dieron aspectos necesarios para lograr los objetivos pautados".	*4,55*
5. "Es muy informativo y las dinámicas fueron muy dinámicas y muy explicativas. Las facilitadotas explicaron el contenido con claridad, dinamismo, entusiasmo y alegría. La organización del tiempo fue acorde".	*9.09*
6. "Se hablaron de muchos puntos importantes que van ocurriendo el día a día en el preescolar".	*4,55*
7. "Me pareció muy profesional y útil. Bien secuenciado con información clara y amena. Muy bien presentado y apoyado".	*9,09*
8. "Fue muy interesante, práctico y hubo mucha interacción".	*4,55*
¿Son aplicables los conocimientos adquiridos a tu trabajo del día a día?	
"Sí son aplicables"	*100*
¿De qué manera?	
1. "Los conocimientos adquiridos me permitieron conocer aún más los diferentes tipos de comunicación y lo importante que es la misma para alcanzar los objetivos. Además me servirán para trabajar armónicamente en equipo junto con mis compañeras".	*68, 24*
2. "A nivel de liderazgo cuál es el más conveniente y mejorarlo".	*13,64*
3. Concienciar mi actitud, esperar que los demás se den cuenta y asuman concientizar para poder cambiar y hacer real el conocimiento dado".	*18,19*
4. "Dando más autonomía a las maestras dentro de su salón".	*4,55%*
5. "Realizando positivamente un feedback para fortalecer el trabajo de todos".	*4,55%*
6. "El aprender a comunicarse para evitar el conflicto interno".	*4,55%*
¿Tienes alguna sugerencia?	
1. "Felicitaciones por el taller. Fue claro, concreto, sirve de ayuda en el día a día del trabajo".	*18,19*
2. "Fortalecer día a día el positivismo de ser compañero y sentirse en familia con tu trabajo".	*4,55*
3. "Continuar haciendo estos tipos de talleres tan buenos".	*4,55*

Frecuencia de Respuestas	*%*
4. *"Sí, cambiar la hora del taller o bien sea el día, puesto que interfiere con ciertas actividades de la tarde; puede ser una de las sugerencias. También cambiar de ambiente ayuda a no fatigarse tanto dentro del mismo sitio. ¡Gracias por compartir su trabajo con nosotras!".*	*4,55*
5. *"Fue algo extenso para un solo día".*	*4,55*
6. *"Que todo lo discutido sea aplicable, no quede éste en un taller más, aplicarlo".*	*9,09*
7. *"Evaluar el próximo año para verificar si se logró el cambio esperado".*	*9,09*
8. *"Que se puedan abrir los canales de comunicación para que nuestro trabajo realmente sea en equipo".*	*9,09*
9. *"No, fue muy completa la exposición"*	*18,19*
10. *"Que se realicen más feedback a cada uno del personal del trabajo, dos o tres veces al año".*	*4,55*

Cuadro 20: Cronograma Planeado vs. Ejecutado



CAPITULO VIII

CONCLUSIONES

Con el fin de lograr el fortalecimiento del Equipo de Trabajo, conformado por el personal docente del "Colegio Blanca Nieves", se diseñó y llevó a cabo un trabajo de Intervención, relacionado con formación de equipos de trabajo. Para ello se planificaron y ejecutaron una serie de actividades orientadas a la consecución de los objetivos propuestos.

De conformidad al Plan de Trabajo establecido, se realizó una sesión de feedback individual con la Coordinadora de Inglés, la misma tuvo una duración aproximada de una hora y treinta minutos.

La Coordinadora de Inglés se mostró muy receptiva a todas las sugerencias dadas por las consultoras, inclusive solicitó ejemplos ilustrativos de las distintas técnicas de feedback mencionadas durante la sesión.

La Coordinadora de Inglés, asumió el compromiso de llevar a la práctica todo lo aprendido durante la reunión y al finalizar manifestó haberse sentido cómoda y satisfecha en la sesión de feedback.

Posteriormente, y de acuerdo al plan establecido, se llevó a cabo un Taller con todo el personal docente del Colegio, cuya duración fue de cuatro horas aproximadamente. En el Taller, contamos también con la participación de la dueña del colegio.

Al inicio del mismo se pasó un cuestionario o Pre-test, cuya finalidad fue obtener la información que nos serviría de base para el análisis de las variaciones presentadas en las distintas variables del Modelo de Referencia de Trabajo en Equipo, cuyo resultado general fue "Regular".

Durante el Taller el personal docente y la dueña del Colegio se mostraron muy participativos y a gusto con las actividades realizadas. Hubo mucha proactividad y entusiasmo en todo momento, lo cual facilitó mucho la labor de las consultoras.

En el análisis de expectativas, pudimos constatar que las expectativas del cien por ciento de los participantes estaban alineadas con los temas que serían tratados en el Taller, con lo cual los participantes se sintieron satisfechos con el material suministrado y las actividades realizadas.

En relación con los distintos temas manejados, vinculados con "Trabajo en Equipo", tales como "Comunicación", "Liderazgo", "Participación" y "Compromiso", los participantes solicitaron ejemplos ilustrativos relacionados con su día a día, a fin de poder entenderlos mejor y aplicarlos, también hicieron sus ejemplos y pidieron su revisión, para de esta manera constatar que estaban asimilando bien la información.

Al finalizar el taller, se pasó una encuesta reactiva a los participantes, a fin de conocer su percepción en relación con el mismo y su aplicabilidad en su trabajo diario. Entre las respuestas más comunes obtenidas en dicho instrumentos encontramos que los participantes hicieron énfasis en las variables "Comunicación", "Liderazgo" y "Objetivos". Con base en estos resultados se diseñaron nuevos ítems, destinados a medir si aplicaron o no las herramientas adquiridas en el taller, tal y como lo expresaron en la encuesta reactiva.

A la semana siguiente de la realización del taller, se aplicó el "Post-test 1". Luego de analizados los resultados, se pudo notar que, el resultado general se ubicó en el nivel "Bueno". El puntaje para dicha medición fue mayor que el obtenido en el "Pre-test", con lo que se evidencia una mejoría en el "Trabajo en Equipo", como consecuencia de la intervención, ya que de un nivel "Regular" obtenido en el Pre-test, este subió a un nivel "Bueno" en la segunda medición.

Luego de una semana de haber aplicado el "Post-test 1", se llevó a cabo el "Post-test 2". Al analizar la data, se observó que el nivel de "Trabajo en Equipo" se mantuvo en "Bueno", pero con una baja de 2 décimas aproximadamente en el puntaje general obtenido, lo cual se considera poco significativo. Con este resultado se constató que lo aprendido en la intervención fue bien asimilado y se mantuvo en el tiempo, además de haber sido puesto en práctica por parte de los participantes.

De igual manera al comparar los resultados arrojados por las tres mediciones, se puede observar que en algunas variables evaluadas, hubo un incremento considerable en relación al Pre-Test y al Post-test 1, y hubo un pequeño descenso casi imperceptible en las variables Liderazgo e Interdependencia, ya que el nivel se mantuvo en "Bueno". En relación al Post-test 1 y al Post-test 2, se puede observar que en las variables Objetivos, Compromiso y Participación, hubo un descenso un poco más notable que el anterior, sin embargo a pesar de que el descenso fue un poco más notable que el mencionado anteriormente, el nivel se mantuvo en "Bueno".

En cuanto a cada una de las variables, se pudo observar que hubo aumentos en relación al Post-test 1 con respecto al Pre-test, en la mayoría de los ítems. Este hecho revela que el proceso de Intervención logró su finalidad para esos aspectos y mejoró el Trabajo de Equipo con respecto al estado inicial del mismo. Sin embargo, cabe destacar que igualmente hubo varios descensos en algunos ítems, pero en un menor porcentaje al de los incrementos. En la mayoría de los casos los descensos son imperceptibles.

En cuanto al Post-test 2 relacionándolo con el Post-test 1, se puede observar un porcentaje mayor de descensos en relación a la comparación anterior, sobre todo en la Variable Objetivos, la cual disminuyó en el Post-test 2 en los tres ítems que la componen. Se infiere que esto se dio, debido a la influencia de Variables Intervinientes, exógenas y/o endógenas, que participan en el desarrollo del proceso de Intervención, las cuales no se pueden controlar.

Para finalizar se puede concluir que, en líneas generales, se logró la optimización del funcionamiento del equipo de trabajo conformado por el personal docente del "Colegio Blanca Nieves", logrando con ello un incremento: los niveles de participación y compromiso, el sentimiento de espíritu de equipo y en la calidad de la comunicación.

Aún queda mucho por hacer, queda espacio para seguir mejorando en esta materia dentro de la institución, sin embargo, debido a nuestra mayor limitación, el tiempo, hemos tenido que retirarnos dejando una serie de recomendaciones, las cuales el colegio deberá seguir a fin de lograr mantener a su equipo de trabajo trabajando en condiciones optimas.

CAPITULO IX

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en el proceso de intervención, se recomienda al cliente Colegio Blanca Nieves continuar con actividades destinadas a mantener y mejorar el "Trabajo en Equipo", con lo cual se fortalece el "Equipo de Trabajo" conformado por el personal docente, las cuales señalamos a continuación:

(a) Realizar mediciones periódicas del nivel de "Trabajo en Equipo"

(b) Realizar talleres anualmente, destinados a reforzar los temas relacionados con "Trabajo en Equipo", tanto para el personal docente nuevo como para el ya existente.

(c) Vigilar que al inicio del año escolar, los objetivos planteados por el cuerpo directivo del Colegio, sean bien entendidos y aceptados por todo el personal de la institución.

(d) Vigilar que al inicio del año escolar, las normas y reglas internas de la Institución, planteados por el cuerpo directivo del Colegio, sean bien entendidos y aceptados por todo el personal de la institución.

(e) Tanto el cuerpo directivo, como administrativo y de coordinación, deben estar atentos y abiertos a las sugerencias e inquietudes del personal.

(f) Tanto el cuerpo directivo, como administrativo y de coordinación, deben cuidar que el desempeño del personal esté alineado con los objetivos del Colegio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Block, Meter (1994). *Consultoría sin fisuras.* Ediciones Granica, S.A. Argentina.

Diccionario de Recursos Humanos. Extraído el 02 de febrero, 2005 de http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,97789,00.html

French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización.* México: Editorial Prentice May Hispanoamericana S.A. Quinta edición. México.

Jáuregui G. Alejandro. *7 elementos Básicos en Metodología de Investigación de Mercados*. Extraído el 17 de mayo, 2005 de: http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/7metinv.htm

Oficina Internacional del trabajo (2004). *La Consultoría de Empresas.* Editorial Limusa. Balderas, México.

Fainstein, Héctor N. (1997). *La Gestión de Equipos Eficaces: Organizaciones del Siglo XXI.* Editorial Macchi , Buenos Aires, Argentina.

Katzenbach, Jon R. y Douglas K. Smith (2004). *The Wisdom of Teams.* HarperBusiness, Nueva York.

Schäfers, B. (1984). *Introducción a la sociología de grupos*. Herder, Barcelona.

Stewart, Greg, Manz, Charles y Sims, Henry Jr. (1995). *Trabajo en equipo y Dinámica de Grupos.* Editorial Limusa Wiley, Baldera, México.

Smart, JK. (2004). *Coaching y Feedback eficaces.* Gestión 2000, Barcelona, España.

Morales, J. y Abad, L. V. (1996). *Introducción a la sociología*, Tecnos, Madrid.

Ledlow, Susan: Extraído el 5 de junio, 2005 de http://www public.asu.edu/~ledlow/sledlow/

Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (2003). *Lo Mejor de los Gurús.* Gestión 2000.com, España.

Chang, Richard (1999): *Trabajar en Equipo para Triunfar.* Ediciones Graica, Argentina.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* FEDUPEL, Caracas, Venezuela. Autor.

B. A. Macy y H. Izumi: *Organizacional Change, Desing, and Work Innovation: A Meta-Analysis of 131 North American Field Studies – 1961-1991*, Research in Organizational Change and Development 7: pp. 235-313.

Sabino, Carlos (1992): *El Proceso de Investigación.* Editorial Panapo, Venezuela.

Balestrini, Mirian (2002): *Cómo se Elabora El Proyecto de Investigación,. 6ª edición.* Consultores Asociados OBL Servicio Editorial, Caracas, Venezuela.

ANEXOS

Anexo A

Pre-test

El presente cuestionario tiene como objetivo medir el nivel del funcionamiento del Equipo de Trabajo del personal docente del Colegio Blanca Nieves.

A continuación le serán presentadas una serie de afirmaciones relacionadas con el personal y la Institución, con cinco alternativas de respuesta, a las cuales usted deberá contestar según como perciba el funcionamiento del equipo de trabajo de la institución. Rellene la opción que coincida con su respuesta.

A continuación le damos un ejemplo:

Item	Situación	SU RESPUESTA				
#	El nivel de alumnos egresados del Nivel de educación Media y Diversificada ha aumentado considerablemente en Venezuela en los últimos cinco años.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2.■	Totalmente en desacuerdo 1. ☐

Este cuestionario es confidencial y anónimo. Por favor, no deje de contestar ninguna de las afirmaciones presentadas.

Item	Situación	SU RESPUESTA				
1.	La calidad de las comunicaciones dentro del equipo es:	Excelentes 5.☐	Muy buenos 4.☐	Buenos 3.☐	Regulares 2.☐	Malos 1. ☐
2.	Conozco los objetivos que deseamos alcanzar como equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
3.	Existe un común interés por el éxito de mi equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐

4.	Los miembros de mi equipo nos comunicamos:	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
5.	Mi supervisor me estimula para desempeñar mis tareas en función de los objetivos propuestos.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
6.	Todos los miembros del equipo intervienen activamente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
7.	Recibo colaboración de mis colegas al requerirla.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
8.	El feedback o retroalimentación que recibo de mis colegas es sincero y bien intencionado.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
9.	Me siento identificado con los valores, normas y pautas de comportamiento de mi equipo de trabajo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
10.	Recibo críticas constructivas de mis compañeros y/o supervisores.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
11.	Las diferencias interpersonales son manejadas de manera tal de no desmejorar la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
12.	Dentro del equipo nos apoyamos mutuamente con la finalidad de lograr los objetivos pautados	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
13.	Cuando se presenta un conflicto, los miembros del equipo docente intervienen para suavizar asperezas y lograr superar las discrepancias.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
14.	Mis colegas se sienten identificados con los objetivos comunes del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
15.	Las metas propuestas son alcanzables en el tiempo previsto.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
16.	Pongo mi mayor empeño y capacidades en función del cumplimiento de los objetivos del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
17.	Me involucro activamente en las actividades emprendidas por el equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
18.	Los supervisores saben como influir en el personal para la consecución de las metas del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
19.	Me siento parte de un equipo de trabajo bien organizado e integrado.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
20.	Los puntos de desacuerdo se clarifican, se identifican las razones en que se basan y se negocian en términos de ganar-ganar.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐

Grupo al que pertenece:

☐ Maestras ☐ Auxiliares ☐ Otros

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Anexo B

Base de datos "Pre-test"

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Objetivos							
Conozco los objetivos que deseamos alcanzar como equipo:		Auxiliar	1		1	3	
	2	Maestra	1	1	8	1	1
		Otros		2	1	2	
Las metas propuestas son alcanzables en el tiempo previsto:		Auxiliar		3	2		
	15	Maestra	1	3	7		
		Otros		1	3		
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Compromiso							
Existe un común interés por el éxito de mi equipo.		Auxiliar	1		1	3	
	3	Maestra	1	6		3	2
		Otros			3	2	
Pongo mi mayor empeño y capacidades en función del cumplimiento de los objetivos del equipo.		Auxiliar		4	1		
	16	Maestra	4	5	1		
		Otros	1	1	2		

Anexo C

Encuesta Reactiva

EVALUACIÓN DEL TALLER

¿Te gustó el Taller?

¿Por qué?

¿Son aplicables los conocimientos adquiridos a tu trabajo del día a día?

¿De qué manera?

¿Tienes alguna sugerencia?

Gracias...

Anexo D

TABLA DE ESPECIFICACIONES

MEDISIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

MUESTRA: Todo el personl docente del Colegio Blanca Nieves (Total 22 individuos)

ITEM	Objetivos	Compromiso	Comunicación	Liderazgo	Participación	Interdependencia	Espíritu de Equipo	Manejo de Conflictos	Afirmaciones Escala Liker
1	x								x
2	x								x
3	x								x
4		x							x
5		x							x
6			x						x
7			x						x
8			x						x
9			x						x
10			x						x
11			x						x
12			x						x
13				x					x
14				x					x
15				x					x
16					x				x
17					x				x
18					x				x
19					x				x
20						x			x
21						x			x
22						x			x
23							x		x
24							x		x
25							x		x
26							x		x
27								x	x
28								x	x
29								x	x
30								x	x
	3	2	7	3	4	3	4	4	30

Anexo E

"Post-Test 1"

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar una medición del funcionamiento del Equipo de Trabajo del personal docente del Colegio Blanca Nieves.

A continuación le serán presentadas una serie de afirmaciones relacionadas con el personal y la Institución, con cinco alternativas de respuesta, a las cuales usted deberá contestar según como perciba el funcionamiento del equipo de trabajo de la institución. Rellene la opción que coincida con su respuesta.

A continuación le damos un ejemplo:

tem	**Situación**	**SU RESPUESTA**				
#	El nivel de alumnos egresados del Nivel de educación Media y Diversificada ha aumentado considerablemente en Venezuela en los últimos cinco años.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2.■	Totalmente en desacuerdo 1. ☐

Este cuestionario es confidencial y anónimo. Por favor, no deje de contestar ninguna de las afirmaciones presentadas.

tem	**Situación**	**SU RESPUESTA**				
1.	Los miembros del equipo están concientes de la importancia de su labor para el logro de los objetivos	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
2.	Los miembros de mi equipo nos comunicamos:	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
3.	Mi supervisor me estimula para desempeñar mis tareas en función de los objetivos propuestos.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
4.	Me involucro activamente en las actividades emprendidas por el equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
5.	Recibo colaboración de mis colegas al requerirla.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
6.	Me siento identificado con los valores, normas y pautas de comportamiento de mi equipo de trabajo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐

7.	Las diferencias interpersonales son manejadas de manera tal de no desmejorar la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
8.	Existe un común interés por el éxito de mi equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
9.	Conozco los objetivos que deseamos alcanzar como equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
10.	La calidad de las comunicaciones dentro del equipo es:	Excelentes 5.☐	Muy buenos 4.☐	Buenos 3.☐	Regulares 2.☐	Malos 1. ☐
11.	Los supervisores saben como influir en el personal para la consecución de las metas del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
12.	Todos los miembros del equipo intervienen activamente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
13.	Estoy consciente de como me comunico con mis colegas para evitar los vicios de la comunicación	Muy Frecuentemente 5.☐	Frecuentemente 4.☐	Regularmente 3.☐	Casi nunca 2. ☐	Nunca 1. ☐
14.	Dentro del equipo nos apoyamos mutuamente con la finalidad de lograr los objetivos pautados	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
15.	Me siento parte de un equipo de trabajo bien organizado e integrado.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
16.	Utilizo la técnica del feedback con mis colegas de manera adecuada	Muy Frecuentemente 5.☐	Frecuentemente 4.☐	Regularmente 3.☐	Casi nunca 2. ☐	Nunca 1. ☐
17.	Reconozco las actitudes que adopto en el desempeño de mi labor	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
18.	Mis colegas se sienten identificados con los objetivos comunes del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
19.	Comunico mis inquietudes para evitar el conflictos en mi equipo de trabajo	Muy Frecuentemente 5.☐	Frecuentemente 4.☐	Regularmente 3.☐	Casi nunca 2. ☐	Nunca 1. ☐
20.	Trato de ser asertivo en las relaciones interpersonales con mis colegas	Muy Frecuentemente 5.☐	Frecuentemente 4.☐	Regularmente 3.☐	Casi nunca 2. ☐	Nunca 1. ☐
21.	Las metas propuestas son alcanzables en el tiempo previsto.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
22.	Recibo críticas constructivas de mis compañeros y/o supervisores.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
23.	Pongo mi mayor empeño y capacidades en función del cumplimiento de los objetivos del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
24.	He mejorado la manera de influir y liderizar las actividades de mis compañeros de equipo	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
25.	Cuando se presenta un conflicto, los miembros del equipo docente intervienen para suavizar asperezas y lograr superar las discrepancias.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
26.	Tengo conciencia de mis actitudes dentro de mi equipo de trabajo	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
27.	El feedback o retroalimentación que recibo de mis colegas es sincero y bien intencionado.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐

28.	Reconozco las actitudes de mis compañeros durante el desempeño de su labor	Muy Frecuentemente 5.☐	Frecuentemente 4.☐	Regularmente 3.☐	Casi nunca 2. ☐	Nunca 1. ☐
29.	Los puntos de desacuerdo se clarifican, se identifican las razones en que se basan y se negocian en términos de ganar-ganar.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
30.	Las relaciones interpersonales dentro del equipo han mejorado	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐

Grupo al que pertenece:

☐ Maestras ☐ Auxiliares ☐ Otros

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Anexo F

Base de datos del "Post-test 1"

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Objetivos							
Conozco los objetivos que deseamos alcanzar como equipo.		Auxiliar		1	2	2	
	9	Maestra	1	4	4	2	
		Otros	1	3		1	
Los miembros del equipo están concientes de la importancia de su labor para el logro de los objetivos.		Auxiliar	1	1	2	1	
	1	Maestra	3	3	4	1	
		Otros	1		5		
Las metas propuestas son alcanzables en el tiempo previsto:		Auxiliar		3	1	1	
	21	Maestra	2	4	5		
		Otros	1	3	2		
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Compromiso							
Existe un común interés por el éxito de mi equipo.		Auxiliar		1	4		
	8	Maestra	1	3	5	1	1
		Otros	2	2	2		
Pongo mi mayor empeño y capacidades en función del cumplimiento de los objetivos del equipo.		Auxiliar		3	1		
	23	Maestra	3	5	3		
		Otros	2	2	2		

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Comunicación							
Los miembros de mi equipo nos comunicamos:		Auxiliar			5		
	4	Maestra		5	7		
		Otros		1	4		
La calidad de las comunicaciones dentro del equipo es:		Auxiliar			2	3	
	1	Maestra	1	1	7	2	1
		Otros			1	4	
Recibo críticas constructivas de mis compañeros y/o supervisores.		Auxiliar		2	1	2	
	10	Maestra	1	3	6		1
		Otros		2	1	2	
El feedback o retroalimentación que recibo de mis colegas es sincero y bien intencionado.		Auxiliar			4	1	
	8	Maestra		3	5	3	1
		Otros			3	2	
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Liderazgo							
Mi supervisor me estimula para desempeñar mis tareas en función de los objetivos propuestos.		Auxiliar		1	2	2	
	5	Maestra	3	5	4		
		Otros	1	1	3		
Los supervisores saben como influir en el personal para la consecución de las metas del equipo.		Auxiliar		1	4		
	19	Maestra		3	8	1	
		Otros		2	2	1	

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Participación							
Me involucro activamente en las actividades emprendidas por el equipo.		Auxiliar		2	3		
	18	Maestra		6	6		
		Otros	1	1	3		
Todos los miembros del equipo intervienen activamente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.		Auxiliar		1	2	2	
	6	Maestra	1		8	3	
		Otros			1	2	2
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Interdependencia							
Recibo colaboración de mis colegas al requerirla.		Auxiliar		1	4		
	7	Maestra	2	3	7		
		Otros		1	4		
Dentro del equipo nos apoyamos mutuamente con la finalidad de lograr los objetivos pautados.		Auxiliar		2	2	1	
	12	Maestra		2	9	1	
		Otros			5		

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Espíritu de Equipo							
Me siento identificado con los valores, normas y pautas de comportamiento de mi equipo de trabajo.		Auxiliar		1	2	2	
	9	Maestra	1	3	5	1	
		Otros	1		2	2	
Me siento parte de un equipo de trabajo bien organizado e integrado.		Auxiliar		1	1	3	
	20	Maestra	1	1	7	3	
		Otros		1	3		1
Mis colegas se sienten identificados con los objetivos comunes del equipo.		Auxiliar			4	1	
	14	Maestra		2	8	2	
		Otros		1	3	1	
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Manejo de Conflictos							
Las diferencias interpersonales son manejadas de manera tal de no desmejorar la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo.		Auxiliar			3	2	
	11	Maestra	1	2	7	1	1
		Otros			1	4	
Cuando se presenta un conflicto, los miembros del equipo docente intervienen para suavizar asperezas y lograr superar las discrepancias.		Auxiliar		2	2	1	
	13	Maestra		3	7	1	1
		Otros	1		4		
Los puntos de desacuerdo se clarifican, se identifican las razones en que se basan y se negocian en términos de ganar-ganar.		Auxiliar		1	2	2	
	21	Maestra	1		9	1	1
		Otros			4		1

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Comunicación							
Los miembros de mi equipo nos comunicamos:		Auxiliar		2	3		
	2	Maestra		6	5		
		Otros	1	2	2	1	
La calidad de las comunicaciones dentro del equipo es:		Auxiliar			4	2	
	10	Maestra		2	4	4	1
		Otros	1	2		3	
Recibo críticas constructivas de mis compañeros y/o supervisores.		Auxiliar		1	3	1	
	22	Maestra	1	3	7		
		Otros	1	2	1	2	
El feedback o retroalimentación que recibo de mis colegas es sincero y bien intencionado.		Auxiliar			3	1	
	27	Maestra		3	5	2	1
		Otros	1	2	1	2	
Estoy consciente de cómo me comunico con mis colegas para evitar los vicios de la comunicación..		Auxiliar		2	3		
	13	Maestra		7	4		
		Otros	1	4	1		
Trato de ser asertivo en las relaciones interpersonales con mis colegas.		Auxiliar	1	3	1		
	20	Maestra	1	9	1		
		Otros	1	3	2		
Utilizo la técnica del feedback con mis colegas de manera adecuada.		Auxiliar			4	1	
	16	Maestra		4	6	1	
		Otros	1	3	2		

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Liderazgo							
Mi supervisor me estimula para desempeñar mis tareas en función de los objetivos propuestos.		Auxiliar		1	3	1	
	3	Maestra		5	5	1	
		Otros					
Los supervisores saben como influir en el personal para la consecución de las metas del equipo.		Auxiliar			3	2	
	11	Maestra		3	4	3	1
		Otros					
He mejorado la manera de influir y liderizar las actividades de mis compañeros de equipo.		Auxiliar	1	2	2		
	24	Maestra					
		Otros	1	6	4		
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Participación							
Me involucro activamente en las actividades emprendidas por el equipo.		Auxiliar	1	1	3		
	4	Maestra	1	6	4		
		Otros	1	4		1	
Todos los miembros del equipo intervienen activamente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.		Auxiliar		1	3	1	
	12	Maestra		2	4	4	1
		Otros		2	2	2	
Reconozco mis aptitudes que adopto en el desempeño de mi labor.		Auxiliar		4	1		
	17	Maestra	2	9			
		Otros	1	4	1		

Reconozco las aptitudes en mis compañeros en el desempeño de su labor.		Auxiliar		2	3		
	28	Maestra	1	10			
		Otros	1	3	1		
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Interdependencia							
Recibo colaboración de mis colegas al requerirla.		Auxiliar			5		
	5	Maestra	1	3	5	2	
		Otros	2	1	2	1	
Dentro del equipo nos apoyamos mutuamente con la finalidad de lograr los objetivos pautados.		Auxiliar		1	2	2	
	14	Maestra		1	9		1
		Otros	1	4	2		
Las relaciones interpersonales dentro del equipo han mejorado.		Auxiliar		1	2	2	
	30	Maestra		1	7	2	1
		Otros	1	2	2	1	
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Espíritu de Equipo							
Me siento identificado con los valores, normas y pautas de comportamiento de mi equipo de trabajo.		Auxiliar		1	3	1	
	6	Maestra	1	6	2	1	
		Otros	1	2	2	1	
Me siento parte de un equipo de trabajo bien organizado e integrado.		Auxiliar			3	2	
	15	Maestra		2	5	4	
		Otros	1	2	2	1	

Mis colegas se sienten identificados con los objetivos comunes del equipo.		Auxiliar			4	1	
	18	Maestra		4	5	2	
		Otros	1	1	2	2	
Tengo conciencia de mis actitudes dentro de mi equipo de trabajo.		Auxiliar		2	3		
	26	Maestra	2	5	4		
		Otros	1	3	2		
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Manejo de Conflictos							
Las diferencias interpersonales son manejadas de manera tal de no desmejorar la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo.		Auxiliar		2	3		
	7	Maestra		4	4	3	
		Otros	2	2	2		
Cuando se presenta un conflicto, los miembros del equipo docente intervienen para suavizar asperezas y lograr superar las discrepancias.		Auxiliar		1	3		1
	25	Maestra	1	2	5	1	2
		Otros		3	2	1	
Los puntos de desacuerdo se clarifican, se identifican las razones en que se basan y se negocian en términos de ganar-ganar.		Auxiliar			3	2	
	29	Maestra	1	2	4	4	
		Otros	1	1	2	2	
Comunico mis inquietudes para evitar el conflicto interno.		Auxiliar			5		
	19	Maestra	1	7	2		
		Otros	1	3	1	1	

Anexo G

"Post-Test 2"

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar una medición del funcionamiento del Equipo de Trabajo del personal docente del Colegio Blanca Nieves.

A continuación le serán presentadas una serie de afirmaciones relacionadas con el personal y la Institución, con cinco alternativas de respuesta, a las cuales usted deberá contestar según como perciba el funcionamiento del equipo de trabajo de la institución. Rellene la opción que coincida con su respuesta.

A continuación le damos un ejemplo:

tem	**Situación**	**SU RESPUESTA**				
#	El nivel de alumnos egresados del Nivel de educación Media y Diversificada ha aumentado considerablemente en Venezuela en los últimos cinco años.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2.■	Totalmente en desacuerdo 1. ☐

Este cuestionario es confidencial y anónimo. Por favor, no deje de contestar ninguna de las afirmaciones presentadas.

tem	**Situación**	**SU RESPUESTA**				
1.	Los miembros del equipo están concientes de la importancia de su labor para el logro de los objetivos	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
2.	Los miembros de mi equipo nos comunicamos:	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
3.	Mi supervisor me estimula para desempeñar mis tareas en función de los objetivos propuestos.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
4.	Me involucro activamente en las actividades emprendidas por el equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
5.	Recibo colaboración de mis colegas al requerirla.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
6.	Me siento identificado con los valores, normas y pautas de comportamiento de mi equipo de trabajo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
7.	Las diferencias interpersonales son manejadas de manera tal de no desmejorar la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐

8	Existe un común interés por el éxito de mi equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
9.	Conozco los objetivos que deseamos alcanzar como equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
10.	La calidad de las comunicaciones dentro del equipo es:	Excelentes 5.☐	Muy buenos 4.☐	Buenos 3.☐	Regulares 2.☐	Malos 1. ☐
11.	Los supervisores saben como influir en el personal para la consecución de las metas del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
12.	Todos los miembros del equipo intervienen activamente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
13.	Estoy consciente de como me comunico con mis colegas para evitar los vicios de la comunicación	Muy Frecuentemente 5.☐	Frecuentemente 4.☐	Regularmente 3.☐	Casi nunca 2. ☐	Nunca 1. ☐
14.	Dentro del equipo nos apoyamos mutuamente con la finalidad de lograr los objetivos pautados	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
15.	Me siento parte de un equipo de trabajo bien organizado e integrado.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
16.	Utilizo la técnica del feedback con mis colegas de manera adecuada	Muy Frecuentemente 5.☐	Frecuentemente 4.☐	Regularmente 3.☐	Casi nunca 2. ☐	Nunca 1. ☐
17.	Reconozco las actitudes que adopto en el desempeño de mi labor	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
18.	Mis colegas se sienten identificados con los objetivos comunes del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
19.	Comunico mis inquietudes para evitar el conflictos en mi equipo de trabajo	Muy Frecuentemente 5.☐	Frecuentemente 4.☐	Regularmente 3.☐	Casi nunca 2. ☐	Nunca 1. ☐
20.	Trato de ser asertivo en las relaciones interpersonales con mis colegas	Muy Frecuentemente 5.☐	Frecuentemente 4.☐	Regularmente 3.☐	Casi nunca 2. ☐	Nunca 1. ☐
21.	Las metas propuestas son alcanzables en el tiempo previsto.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
22.	Recibo críticas constructivas de mis compañeros y/o supervisores.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
23.	Pongo mi mayor empeño y capacidades en función del cumplimiento de los objetivos del equipo.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
24.	He mejorado la manera de influir y liderizar las actividades de mis compañeros de equipo	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
25.	Cuando se presenta un conflicto, los miembros del equipo docente intervienen para suavizar asperezas y lograr superar las discrepancias.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
26.	Tengo conciencia de mis actitudes dentro de mi equipo de trabajo	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
27.	El feedback o retroalimentación que recibo de mis colegas es sincero y bien intencionado.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
28.	Reconozco las actitudes de mis compañeros durante el desempeño de su labor	Muy Frecuentemente 5.☐	Frecuentemente 4.☐	Regularmente 3.☐	Casi nunca 2. ☐	Nunca 1. ☐

29.	Los puntos de desacuerdo se clarifican, se identifican las razones en que se basan y se negocian en términos de ganar-ganar.	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐
30.	Las relaciones interpersonales dentro del equipo han mejorado	Totalmente de acuerdo 5.☐	Muy de Acuerdo 4.☐	De Acuerdo 3.☐	En desacuerdo 2. ☐	Totalmente en desacuerdo 1. ☐

Grupo al que pertenece:

☐ Maestras ☐ Auxiliares ☐ Otros

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Anexo H

Base de datos del "Post-test 2"

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Objetivos							
Conozco los objetivos que deseamos alcanzar como equipo.		Auxiliar	1		3	2	
	9	Maestra		6	4	1	
		Otros	1	2	2		1
Los miembros del equipo están concientes de la importancia de su labor para el logro de los objetivos.		Auxiliar		1	3	1	
	1	Maestra		5	5	1	
		Otros	1	2	1	1	
Las metas propuestas son alcanzables en el tiempo previsto:		Auxiliar		2	2	1	
	21	Maestra	1	3	7		
		Otros	1	3	2		
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
ompromiso							
Existe un común interés por el éxito de mi equipo.		Auxiliar		1	2	2	
	8	Maestra		4	5	1	1
		Otros	1	2	2	1	
Pongo mi mayor empeño y capacidades en función del cumplimiento de los objetivos del equipo.		Auxiliar		4	1		
	23	Maestra	1	8	3		
		Otros	3	2	1		

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Comunicación							
Los miembros de mi equipo nos comunicamos:		Auxiliar		3	2		
	2	Maestra		4	7		
		Otros	1	2	3		
La calidad de las comunicaciones dentro del equipo es:		Auxiliar			3	2	
	10	Maestra		2	4	5	
		Otros	1		2	2	
Recibo críticas constructivas de mis compañeros y/o supervisores.		Auxiliar		1	2	2	
	22	Maestra		4	5	1	
		Otros	1	2	3		
El feedback o retroalimentación que recibo de mis colegas es sincero y bien intencionado.		Auxiliar			3	2	
	27	Maestra		4	4	2	1
		Otros	1	2	3		
Estoy consciente de cómo me comunico con mis colegas para evitar los vicios de la comunicación..		Auxiliar		1	4		
	13	Maestra	2	6	3		
		Otros	1	4	1		
Trato de ser asertivo en las relaciones interpersonales con mis colegas.		Auxiliar		2	3		
	20	Maestra	1	9	1		
		Otros	1	4			
Utilizo la técnica del feedback con mis colegas de manera adecuada.		Auxiliar		1	3	1	
	16	Maestra		3	7	1	
		Otros	1	3	2		

Dimensión	Item	Cargo	5	4	3	2	1
Liderazgo							
Mi supervisor me estimula para desempeñar mis tareas en función de los objetivos propuestos.		Auxiliar		4		1	
	3	Maestra		6	4	1	
		Otros	1	1	4		
Los supervisores saben como influir en el personal para la consecución de las metas del equipo.		Auxiliar		1	2	2	
	11	Maestra	1	1	6	2	1
		Otros	1	1	3	1	
He mejorado la manera de influir y liderizar las actividades de mis compañeros de equipo.		Auxiliar	1	1	1	2	
	24	Maestra		7	3		1
		Otros	1	2	3		
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Participación							
Me involucro activamente en las actividades emprendidas por el equipo.		Auxiliar	1	1	3		
	4	Maestra		6	5		
		Otros	1	4		1	
Todos los miembros del equipo intervienen activamente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.		Auxiliar		2	2	1	
	12	Maestra		1	5	4	1
		Otros	1	2	2	1	
Reconozco mis aptitudes que adopto en el desempeño de mi labor.		Auxiliar		2	3		
	17	Maestra	1	9	1		
		Otros	1	4	1		

Reconozco las aptitudes en mis compañeros en el desempeño de su labor.		Auxiliar		2	3		
	28	Maestra		8	3		
		Otros	2	3	1		
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Interdependencia							
Recibo colaboración de mis colegas al requerirla.		Auxiliar		1	3	1	
	5	Maestra	1	1	7	2	
		Otros	1	3	2		
Dentro del equipo nos apoyamos mutuamente con la finalidad de lograr los objetivos pautados.		Auxiliar		1	4		
	14	Maestra			7	3	1
		Otros	1	2	2	1	
Las relaciones interpersonales dentro del equipo han mejorado.		Auxiliar		1	3	1	
	30	Maestra		2	5	3	1
		Otros	1	3	2		
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Espíritu de Equipo							
Me siento identificado con los valores, normas y pautas de comportamiento de mi equipo de trabajo.		Auxiliar			3	2	
	6	Maestra		4	6	1	
		Otros	1	2	1	1	
Me siento parte de un equipo de trabajo bien organizado e integrado.		Auxiliar		1	2	2	
	15	Maestra		2	4	5	
		Otros	1	1	3	1	

Mis colegas se sienten identificados con los objetivos comunes del equipo.		Auxiliar			4	1	
	18	Maestra		2	7	2	
		Otros	1	2	3		
Tengo conciencia de mis actitudes dentro de mi equipo de trabajo.		Auxiliar	1	3	1		
	26	Maestra	1	5	5		
		Otros	2	3	1		
Dimensión	**Item**	**Cargo**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Manejo de Conflictos							
Las diferencias interpersonales son manejadas de manera tal de no desmejorar la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo.		Auxiliar			4	1	
	7	Maestra			7	3	1
		Otros		2	2	1	1
Cuando se presenta un conflicto, los miembros del equipo docente intervienen para suavizar asperezas y lograr superar las discrepancias.		Auxiliar		3	1	1	
	25	Maestra		3	5	2	1
		Otros	1	1	3	1	
Los puntos de desacuerdo se clarifican, se identifican las razones en que se basan y se negocian en términos de ganar-ganar.		Auxiliar			3	2	
	29	Maestra		2	6	2	1
		Otros	1	2	3		
Comunico mis inquietudes para evitar el conflicto interno.		Auxiliar		2	3		
	19	Maestra	2	8	1		
		Otros	1	4	1		

Anexo I

MATERIAL DE LAS DINAMICAS DE GRUPO UTILIZADAS

UNA EXPEDICIÓN AL KILIMANJARO

Imagínense que se encuentran al pie del Kilimanjaro. Están dispuestos a subir hasta la cima, pero se ven obligados reducir considerablemente el equipaje. Sólo pueden llevarse **doce objetos** imprescindibles para realizar la expedición.

Recordar las condiciones siguientes:

- La expedición se realiza en el mes de agosto y dura una semana.
- La temperatura es aproximadamente de 11°C durante el día y de –5°C durante la noche.
- La altitud es de más de 5.000 metros.
- A partir del segundo refugio (a 3.000 metros) no encontrarán agua.

Lista de objetos previstos inicialmente	
1.- Un saco de dormir para cada uno	**16.-** 11 Cantimploras de agua
2.- 11 Cartones de tabaco	**17.-** Mudas de medias
3.- Una bolsa de aseo con: jabón, cepillo de dientes y toalla	**18.-** Un reproductor con auriculares para escuchar música
4.- Un botiquín de primeros auxilios completo	**19.-** 11 chaquetas abrigadas e impermeables
5.- Latas de leche condensada	**20.-** Dinero en efectivo
6.- Leche en polvo	**21.-** Un juego de cartas
7.- Mudas de ropa interior para cada uno	**22.-** 11 Linternas con pilas de recambio
8.- Una máquina de fotografiar	**23.-** Papel y lápiz
9.- 3 Kilos de café	**24.-** 6 litros de coñac o brandy
10.- 6 Kilos de azúcar	**25.-** Guantes para cada uno
11.- 4 Kilos de frutos secos	**26.-** Lentes de sol para cada uno
12.- Unas botas de repuesto para cada uno	**27.-** Una sartén y una olla para cada uno
13.- Un morral para cada uno	**28.-** 11 mantas
14.- Un hornillo de butano	**29.-** Papel higiénico
15.- Un reloj	**30.-** Bloqueador solar

	1°	**2°**	**3°**	**4°**	**5°**	**6°**	**7°**	**8°**	**9°**	**10°**	**11°**	**12°**
Yo												
Grupo												

ALFILERES Y PITILLOS

INSTRUCCIONES PARA 1er LÍDER DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y PITILLOS

Su función es actuar tan **autoritariamente** como le sea posible. Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo, **sin informarles lo que está haciendo.**
Evite aceptar **cualquier** sugerencia por parte de algún miembro del grupo.
Dé ordenes sobre la planeación y la construcción. La estructura que va a ser elaboradaza se hará de acuerdo a **sus propias ideas.**

INSTRUCCIONES PARA 2° LÍDER DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y PITILLOS

Su función es actuar lo más **democrático** que le sea posible. Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo, **sin informarles lo que está haciendo.**
Cuando usted o alguien de su grupo haga una sugerencia, pregúntele a los demás si están de acuerdo antes de poner en práctica cualquier idea.

La estructura es el resultado de **la idea del grupo**.

INSTRUCCIONES PARA OBSERVADORES:

Su función es observar la actuación del grupo, usted no debe participar, ubíquese donde pueda observar la conducta de todos los miembros del grupo. Trate de responder las siguientes preguntas:

1.- ¿Quién fue el líder del grupo?
2.- ¿Cómo era su estilo de liderazgo, cómo actuaba ante el grupo?
3.- ¿Cuales fueron las conductas más destacadas dentro de los miembros del grupo?
4.- ¿Cómo era el clima o ambiente de trabajo?
5.- ¿El grupo era participativo?, ¿Porqué?

DIBUJANDO AL DICTADO

Se divide al grupo en 2 equipos y se escoge a un lídes de cada equipo, se entrega el material (lápices y hojas)

INSTRUCCIONES PARA 1er EQUIPO

LÍDER:
Su función es explicar a su grupo cómo debe realizar el dibujo, utilizando únicamente la palabra, sin gestos y sin mostrar el dibujo. No debe responder a ninguna pregunta de su grupo.

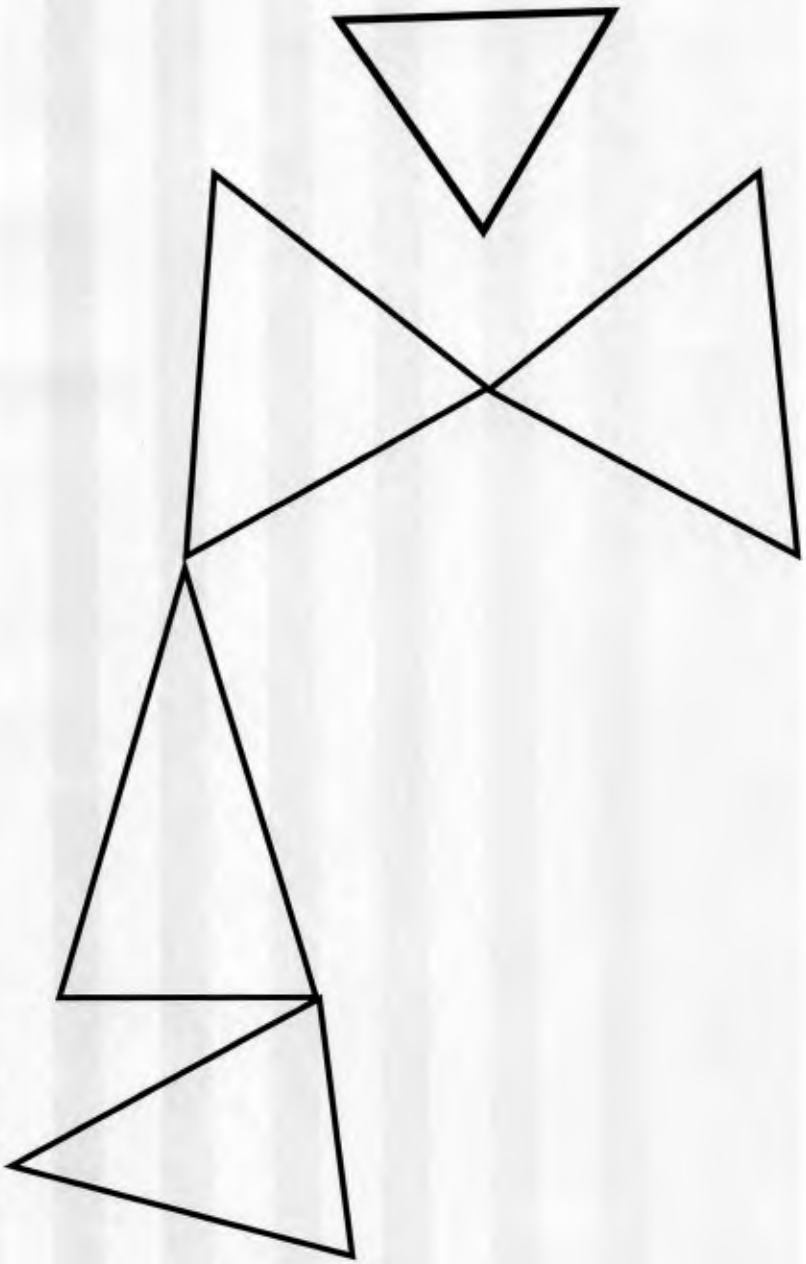
GRUPO:
Deben tratar en lo posible de dibujar lo que su líder les indica, no pueden hacer ningún tipo de pregunta, no pueden comunicarse con su líder para solicitar mayor detalle y tampoco puede mostrarle su dibujo.

INSTRUCCIONES PARA 2° EQUIPO

LÍDER:
Su función es explicar a su grupo cómo debe realizar el dibujo, utilizando únicamente la palabra, sin gestos y sin mostrar el dibujo. Puede responder a todas las preguntas de su grupo a fin de dar mayor detalle del dibujo.

GRUPO:
Deben tratar en lo posible de dibujar lo que su líder les indica, pueden hacer todo tipo de preguntas y pueden comunicarse con su líder para solicitar mayor detalle. No debe mostrar su dibujo.

Dibujo a realizar por ambos equipos



Anexo J

Anexo J

SALIDAS DEL SISTEMA SPSS

Reliability Pre-test

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	16	72,7
	Excluded[a]	6	27,3
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	20

Reliability Post-test 1

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	18	81,8
	Excluded[a]	4	18,2
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	30

Reliability Post-test 2

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	43,2
	Excluded[a]	25	56,8
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	30