

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**“¿CÓMO TRASCENDER DE TRABAJO EN GRUPO A EQUIPO DE  
TRABAJO EFECTIVO?”**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO POR:**

ALVAREZ VIGIL, ANA ELIZABETH	AV02008
AYALA LOPEZ, MARIA ANGELA	AL03034
CUELLAR ZELADA, ERNESTO ALCIDES	CZ03012

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. REINALDO ANTONIO LÓPEZ CARRILLO

**COORDINADOR DE PROCESO DE GRADO:**

MSD. RAFAEL GIRÓN ASCENCIO

CIUDAD UNIVERSITARIA, DICIEMBRE DE 2008, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD

INGENIERO RUFINO QUEZADA SÁNCHEZ  
RECTOR

MsD. MIGUEL ANGEL PÉREZ RAMOS  
VICE-RECTOR ACADEMICO

MsD. OSCAR NOE NAVARRETTE  
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHAVEZ  
SECRETARIO GENERAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS Y HUMANIDADES

MsD. JOSE RAYMUNDO CALDERON MORAN  
DECANO DE LA FACULTAD

DOCTOR CARLOS ROBERTO PAZ MANZANO  
VICE-DECANO DE LA FACULTAD

LIC. JULIO CESAR GRANDE  
SECRETARIO DE LA FACULTAD

MsD. OSCAR WUILMAN HERRERA RAMOS  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MsD. RAFAEL GIRON ASCENCIO  
COORDINADOR DE PROCESOS DE GARDUACION DEL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

MsD. REINALDO ANTONIO LÓPEZ CARRILLO  
DOCENTE DIRECTOR

## *Dedicatoria*

### *A Dios:*

*Por darme sabiduría y ser el centro de mi vida, el cual me ha permitido llegar a culminar este triunfo.*

### *A mis padres:*

*A mi madre Gladys Elizabeth de Alvarez por ser un ejemplo de superación, a mi padre José Raúl Alvarez (Q.D.D.G.) que siempre creyó en mí.*

### *A mis hermanos:*

*José Manuel y Vilma Doris Alvarez por apoyarme en aquellos momentos, que creía que desistía.*

### *A mi esposo:*

*Por ser mi apoyo y sostén en los momentos que me sentía desmotivada, siempre fuiste mi ayuda idónea.*

### *A mis maestros:*

*Por ser guías en este proceso de formación, por ser pacientes conmigo y por brindarme su amistad.*

*A mis amigas:*

*Aminta, Nicomara, Beatriz, Ana y Evelia que siempre me apoyaron durante todo este proceso y me motivaron a no desistir..*

*A mi jefa:*

*Por apoyarme en esta etapa y brindarme siempre el apoyo para salir adelante.*

*A mis compañeros de tesis:*

*Angela y Ernesto por ser pacientes y a pesar de todos los contratiempos, desvelos y obstáculos, al fin lo logramos.*

*A nuestro docente director:*

*Por motivarnos a no desistir y encaminarnos a una etapa más de nuestra evolución educativa y sobre todo por ofrecernos su amistad.*

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por haberme proporcionado sabiduría e inteligencia y permitirme realizar mis estudios y culminar esta meta tan importante en mi vida.

### **A MIS PADRES**

A mis padres José Francisco Ayala y Marta Videncia López de Ayala, quienes me dieron su comprensión, paciencia, consejos y también por el sacrificio y el amor que me dieron durante todo lo largo de mi carrera, lo que permitió la culminación de la meta tan esperada.

### **A MI FAMILIA**

A mis hermanos por su comprensión y apoyo incondicional que me dieron durante toda mi carrera.

ANGELA

## Dedicatoria

A Dios todopoderoso por regalarme la oportunidad de lograr esta meta en la cual su presencia siempre ha estado presente, a mi madre Reina Lidubina Zelada Sibrián Q.D.D.G. quien fue mi impulso para el logro de grandes sueños quien era, no solo mi madre, sino mi amiga, mi consejera, mi todo, ya que de ella aprendí tantas cosas buenas dignas de recordar y de imitar, a mi papá Francisco Cuellar a mis tías; Mercedesita, Rina, Madrina Alma, quienes fueron un bastón en el cual pude sostenerme en diversos momentos de mi carrera, y a todas aquellas personas que me apoyaron en cada uno de los diversos momentos de mi vida.

## INDICE

Introducción.....	iii
CAPITULO I	
1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.....	1
1.1. Análisis del Contexto.....	1
1.2. Social.....	1
1.3. Contexto Institucional.....	3
1.3.1. De la Administración .....	3
1.3.2. De los Docentes.....	5
1.3.3. De los Estudiantes.....	6
1.3.4. De los Padres de Familia.....	6
1.4. Selección de la Idea Inicial de la Investigación.....	7
CAPITULO II	
2. PLANIFICACION Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1. Idea Principal.....	17
2.2. Justificación.....	17
2.3. Objetivos de la Investigación.....	18
2.3.1. Objetivo General.....	18
2.3.2. Objetivos Específicos.....	18
2.4. Hipótesis de Acción.....	19
2.4.1. Hipótesis Proyectiva.....	19
2.4.2. Hipótesis Explicativa.....	19
2.5. Negociaciones.....	19
CAPITULO III	
3. MARCO TEORICO.....	22
3.1. Antecedentes de la Investigación.....	22
3.2. Fundamentación Teórica de la Investigación.....	24
3.2.1. ¿Qué es el trabajo en equipo?.....	24
3.2.2. El porque de un equipo de trabajo.....	28



3.2.3. Comparación entre Equipo de Trabajo efectivo y Grupo de trabajo..	33
3.2.4. A que se llama pensamiento de equipo.....	36
3.2.5. Porque distribuir responsabilidades.....	38
3.2.6. Roles dentro del equipo de trabajo.....	43
3.2.7. ¿Qué hace efectivo a los grupos?.....	47
3.3. Definición de Términos Básicos.....	48
CAPITULO IV	
4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
4.1. Tipo de Investigación.....	51
4.2. Población.....	52
4.3. Técnicas.....	52
4.3.1. Entrevista.....	52
4.3.2. Observación.....	53
4.4. Instrumentos.....	54
4.4.1. Diario de Campo.....	54
4.4.2. Perfil administrativo.....	55
4.4.3. Guía de Entrevista.....	55
4.4.4. Fotografías.....	55
4.4.5. Observadores externos.....	55
4.4.6. Guía de observación.....	56
4.5. Triangulación.....	56
CAPITULO V	
5. TRIANGULACION E INTREPRETACION DE CADA INSTRUMENTO Y PRIMERA TRIANGULACION GLOBAL.....	57
5.1. TRIANGULACION DE INSTRUMENTOS.....	57
5.1.1. Diario de campo.....	57
5.1.2. Perfil administrativo.....	59
5.1.3. Guía de entrevista.....	60
5.1.4. Fotografías.....	61
5.2. PRIMERA TRIANGULACION GLOBAL.....	61

## CAPITULO VI

6. PROPUESTA PEDAGÓGICA.....	64
6.1. Propuesta.....	64
6.1.1. Presentación.....	64
6.1.2. Justificación.....	65
6.1.3. Objetivos de la Propuesta.....	65
6.1.3.1. Objetivo General.....	65
6.1.3.2. Objetivos Específicos.....	66
6.1.4. Metas.....	66
6.1.5. Actividades.....	67
6.1.6. Recursos.....	67
6.1.6.1. Recursos Humanos.....	67
6.1.6.2. Recursos Materiales.....	68
6.1.6.3. Recursos Económicos.....	68
6.1.7. Cronograma de actividades.....	69
6.1.8. Evaluación.....	70
6.2. Informe de la puesta en marcha.....	70
6.2.1. Datos de la Institución.....	70
6.2.2. Descripción Del Proyecto.....	71
6.2.3. Objetivos y metas cumplidas.....	72
6.2.3.1. Objetivo General.....	72
6.2.3.2. Objetivos Específicos.....	72
6.2.4. Metas.....	72
6.2.5. Cronograma de Actividades.....	74
6.2.6. Descripción de actividades ejecutadas.....	75
6.2.7. Logros del Proyecto.....	76
6.2.8. Conclusiones y recomendaciones.....	77
6.2.8.1. Conclusiones.....	77
6.2.8.2. Recomendaciones.....	78

6.3. SEGUNDA TRIANGULACION.....	79
CAPITULO VII	
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN.....	80
7.1. Conclusiones.....	80
7.2. Recomendaciones.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	83
Anexo 1 Diagnóstico	
Anexo 2 Cuadro de relaciones	
Anexo 3 Instrumentos de trabajo	
3.1. Diario de Campo	
3.2. Perfil Administrativo	
3.2.a. Perfil Directora-Docentes	
3.2.b. Perfil Directora-Alumnos/as	
3.3. Guía de Entrevista	
3.4. Guía de Observación	
Anexo 4 Mapa de Escenario	

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio ve la importancia de buscar respuestas e innovar en el área de administración educativa, a través del desarrollo de trabajo en equipo, debido a que esta problemática se presenta en toda institución y entre los inconvenientes que se observan se mencionan: organización, planificación, manejo de grupo de trabajo, la distribución de roles entre otras.

Toda Institución Educativa está formada por personas las cuales trabajan en pro de un objetivo en común previamente planificado, al realizar este estudio en el área educativa, se pretende concientizar sobre el efecto que se obtiene en un trabajo realizado de forma individual, es decir, desligado del grupo el trabajo. Por consiguiente se ve oportuna su investigación en el área de administración escolar del Colegio “Niños Felices”, el cual no se escapa de este tipo de fenómeno, pretendiendo colaborar con la Institución Educativa y fortalecer el trabajo en equipo efectivo, a través de la sistematización de capítulos donde cada uno de sus componentes necesarios reforzará el área gerencial de la institución. A continuación se describen cada uno de ellos:

**CAPITULO I** diagnóstico de la situación problemática en donde se tocan aspectos que van en función de su contexto social, económico y político, haciendo referencia a aquellas influencias externas e internas de la institución como: las funciones tanto del administrativos, docentes, alumnos, padres y madres de familia; presentando a su vez el diagnóstico del sujeto-objeto de estudio, quien comenta de manera espontánea las experiencias laborales, académicas, familiares, entre otros. concluyendo con una serie de temas para estudio que surgen de la recolección de datos por medio del diagnóstico.

**CAPITULO II** se discute sobre la planificación y desarrollo de la investigación, en donde se halla la idea principal en función del planteamiento de tema para investigación y su respectiva justificación, definiendo a la vez los objetivos, tanto el general como los específicos los cuales regirán en si todo el proceso de investigación, formando a la vez la hipótesis proyectiva que va en función de referencias teórica y la explicativa que va en función de la práctica.

**CAPITULO III** se fundamenta el tema de investigación planteándose los antecedentes del estudio, en donde se vio oportuno visitar algunas instituciones de educación superior, para analizar tesis que contengan indicadores relacionados a la temática de la investigación; además se plantea información bibliográfica en donde se hace mención de temas como: ¿Qué es el trabajo en equipo efectivo? el cual se define como aquella actitud que una persona desarrolla dentro de un contexto, la cual le permite guiar a otros hacia logro de objetivos previamente planificados. Se hace también una comparación entre trabajo en equipo efectivo y grupo de trabajo planteándose la diferentes características y diferencias que estos poseen; finalmente se citan algunas definiciones que se utilizaron en el desarrollo del estudio.

**CAPITULO IV** en este capitulo se hace referencia a la metodología de la investigación en donde se explica el tipo de investigación, población, técnicas e instrumentos los cuales se utilizaron para recolectar información.

En el **CAPITULO V** se efectúa la primera triangulación de instrumentos, los cuales se analizan de forma separada para crear resultados del primer acercamiento a la población en estudio, a través de la interpretación de la información obtenida por medio de instrumentos tales como: diario de campo, perfil administrativo, guía de entrevista y fotografías de las cuales se extrae una interpretación global de todos los instrumentos utilizados.

En el **CAPITULO VI** se formula en la primera parte, una Propuesta Pedagógica que tiene como fin fortalecer el área administrativa sobre el trabajo en equipo efectivo y la autoestima creando objetivos y metas, que se pretenden cubrir por medio de su ejecución; de la misma manera surge el informe de puesta en marcha de la propuesta pedagógica donde se valoró el logro de objetivos y metas propuestos, obteniendo conclusiones y recomendaciones en relación a la propuesta pedagógica.

**CAPITULO VII** en este apartado se efectúa la segunda triangulación en donde se analizan los cambios cualitativos que se han visto después de efectuados los talleres de trabajo en equipo efectivo y de autoestima en la población docente y administrativa de la institución.

**CAPITULO VIII** se llama conclusiones y recomendaciones, en este apartado se trata de destacar las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación con la cual se cierra esta investigación.

## **CAPITULO I DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

El presente capítulo trata acerca de la situación problemática en donde se tocan aspectos que van en función de su contexto social, económico y político, haciendo referencia a aquellas influencias externas e internas de la institución como: las funciones tanto del administrativos, docentes, alumnos, padres y madres de familia; presentando a su vez el diagnóstico del sujeto-objeto de estudio, quien comenta de manera espontánea las experiencias laborales, académicas, familiares, entre otros. Concluyendo con una serie de temas para estudio que surgen de la recolección de datos por medio del diagnóstico.

### **1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

#### **1.1. SOCIAL**

El Colegio “Niños Felices”, está ubicado en la Residencial Altavista del Municipio de Tonacatepeque del Departamento de San Salvador, esta comunidad que colinda con otras municipalidades entre ellas: Ilopango, San Martín y Soyapango. Esta entidad cuenta con cuatro años de experiencia de labor educativa, y es pionera en ofrecer servicios de educación en la especialidad de parvularia, por lo que encamina su misión y visión hacia la formación integral de los niños y niñas logrando así desarrollarlos en todas sus habilidades tanto actitudinales como sus destrezas. Pese a que existen numerosas instituciones educativas solamente dos de éstas pertenecen al Sistema de Educación Nacional que oferta la formación en educación parvularía y básica de primero a noveno grado.

En cuanto al entorno social de la institución se observa que la violencia no afecta directamente a este; debido a que esta está ubicada en una de las calles principales de la colonia que es patrullada ocasionalmente por agentes de la Policía Nacional Civil, a la vez es transitada continuamente por automovilistas y transporte colectivo.

Frente a la institución se sitúa una cancha de football y tres de basketball con zonas verdes y área de juegos recreativos.

Entre las necesidades que aquejan al Municipio se encuentran: la seguridad primordialmente ya que se han dado más de algún altercado con grupos antisociales, accidentes de tránsito, asalto a personas particulares y a pequeños comercios de la zona, entre otros. En cuanto a servicios públicos algunas ocasiones no se cuentan con agua potable y recolección de basura, lo cual genera problemas de salud. Cerca del Centro Educativo se encuentran instituciones como la Policía Nacional Civil, Fondo Solidario para la Salud, también la iglesia católica y evangélica.

Entre los aspectos negativos que presenta este contexto se mencionan; la presencia de jóvenes que muestran actitudes negativas cuando se realizan torneos futbolísticos, en donde hay influencia de jóvenes de colonias aledañas a la zona que en algunas ocasiones crean un ambiente inseguro propiciando incidentes como: golpizas, accidentes con armas corto punzantes, entre otras a sus rivales.

## **1.2. ECONOMICO**

Con relación a la labor económica de la zona se puede decir que es comercial ya que se pueden encontrar establecimientos de todo tipo como: Ventas de artículos varios, bazares, tiendas de artículos de primera necesidad, lavado de automóviles, molinos, ciber café, ventas de películas y CD, entre otros, todo ello contribuye a que la zona genere diversos tipos de empleos.



### **1.3. CONTEXTO INSTITUCIONAL**

#### **1.3.1. INFRAESTRUCTURA**

En cuanto a la infraestructura, el colegio no ha sido diseñado para ser un centro educativo sino como casa de habitación, es por ello que existen áreas inadecuadas para albergar a los educandos; por otra parte se logró constatar que las secciones de parvularia están separadas, solamente la sección de primer ciclo está unida como equipo integrada lo cuál aplica para ambos turnos, puesto que consta de diez alumnos de primer grado y dos de segundo, por lo que se puede identificar que en su población tiene ochenta educandos y cinco docentes.

#### **1.3.2. DE LA ADMINISTRACIÓN.**

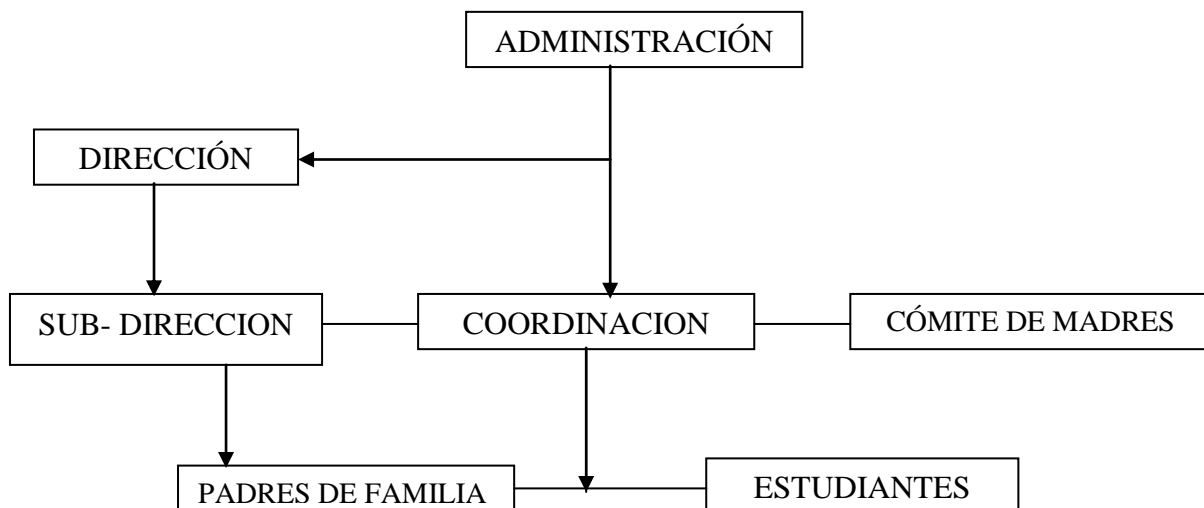
La administración comprende todas aquellas actividades que permiten emprender el servicio educativo: la encargada de la administración es la propietaria del colegio, de lo cual es poca la información con la que se cuenta, puesto que no se profundizó lo suficiente en la temática de la entrevista, todo por la dificultad de tiempo con el que cuenta la administradora por sus múltiples compromisos tanto académicos como profesionales.

En cuanto a la organización de la institución se evidenció en cada uno de los docentes que están inmersos en la labor académica, fungen en dos jornadas: uno es el turno matutino que es de las ocho de la mañana a las once de la mañana para los niños/as que estudian educación parvularia y de siete a once y media de la mañana para primer ciclo; el turno vespertino labora de la una de la tarde a cuatro y media y este horario es para niños/as de parvularia; para primer ciclo las horas de clases comprende de las doce y treinta minutos a las cuatro y treinta minutos.

El servicio educativo que oferta el colegio “Niños Felices” es apto para niños de edad maternal, sección cuatro, cinco y seis años, preparatoria, primero y segundo grado que está en aula integrada.

En cuanto a la distribución de roles concebidos en el organigrama de la Institución logramos identificar en primer lugar que éste, está creado de manera que las personas estén en función del organigrama y no el organigrama en función de ellas.

### Organigrama institucional



La administración es la encomendada de velar por el manejo y la supervisión del recurso humano y financiero; la Dirección solamente se limita al manejo, control y seguimiento de los procesos de enseñanza- aprendizaje y mantener el contacto con personeros del Ministerio de Educación, sin dejar a un lado todo lo relacionado al planeamiento institucional; la Subdirección es la autorizada a atender a los padres y madres de familia; la coordinación es la que supervisa el trabajo que realizan los docentes en el aula y mantiene la comunicación tanto con los padres y madres de familia como con los estudiantes: el comité de madres de familia ésta tiene la función de planificar las actividades tanto curriculares como extracurriculares.

### **1.3.3. RECURSOS**

#### **1.3.3.1. RECURSOS HUMANOS**

Por otra parte los recursos humanos se pudieron observar que la planta docente con la que cuenta el centro educativo es un total de cinco maestras; dos a tiempo completo y tres a medio tiempo.

#### **1.3.3.2. RECURSOS FINANCIEROS**

En cuanto al área financiera se puede decir que la institución cuenta con fondos propios y no se percibe ayuda de ninguna organización gubernamental o no gubernamental.

#### **1.3.3.3. RECURSOS MATERIALES.**

Los recursos con los que cuenta la institución son diversos ya que cumple con la mayoría que requiere todo centro educativo, tanto en los recursos materiales didácticos y tecnológicos, debido a que posee: Juegos recreativos; centro de cómputo equipado con siete computadoras; biblioteca pequeña con textos relacionados con asignaturas de cada sección; cámara de video y fotográfica; papelería de todo tipo para trabajos educativos y telefax; algunas de las deficiencias en cuanto a recursos, son que no cuenta con una pequeña biblioteca, fotocopidora y servicio de Internet.

#### **1.3.4. DE LOS DOCENTES**

Sabiendo que la actuación profesional del docente en cualquiera de sus instancias debe estar basado en el pensamiento práctico, pero con capacidad reflexiva. Los propios efectos educativos son aquellos que dependen de la interacción compleja

de todos los factores que se dan en la situación de enseñanza: por ejemplo el tipo de metodología que el docente utiliza, también los aspectos materiales, el estilo del profesor, las relaciones sociales, contenidos cultura, entre otros<sup>1</sup>.

Uno de los perfiles que el colegio demanda de los docentes es: Que posean una especialización en el área de parvularia y/o básica; quien a su vez sea una persona con un alto potencial de innovación y creatividad; que sea capaz de desarrollar en el estudiante: conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permitan enfrentarse a las problemáticas de su realidad y adaptarse a los cambios tanto sociales como educativos.

El docente debe de planificar para anticiparse para el mañana y organizar las acciones que sean necesarias, utilizando los recursos indispensables para lograr cada uno de los objetivos que la institución se propone todo con la finalidad de evitar la improvisación e incertidumbre; para lo que es necesario el levantar un diagnóstico de las necesidades, intereses y problemas que presentan los educandos en el contexto de aula y así fortalecer todas aquellas áreas que se perciben como débiles, y a la vez propiciar un ambiente en donde exista la interacción directa entre los alumnos y el profesor en el cual se facilita a este ultimo el seguimiento de los procesos que van realizando los estudiantes en el aula tanto como sean posibles.

Por consiguiente se puede hablar de la diversidad de estrategias que el maestro puede utilizar de acuerdo a cada intención educativa con sus educandos, partiendo de una posición de intermediario entre el alumno y su aprendizaje, creando un ambiente motivador y de dialogicidad en el aula.

---

<sup>1</sup> Programa de formación de asesoría pedagógica, Antoni Zavala MINED, 2007 Pág.28.

### **1.3.5. DE LOS ESTUDIANTES**

El Colegio “Niños Felices” pretende equilibrar en los niños/as la estimulación en las áreas básicas de desarrollo infantil: Cognoscitivas, socio-afectiva y psicomotora en donde se fortalecen todas las áreas del aprestamiento para la lecto-escritura, creatividad e imaginación, las cuales son necesarias para despertar el interés y el buen hábito por la lectura, obteniendo así mayor seguridad y posibilidad de éxito en el proceso de escolarización para el nivel de educación básica y su vida futura.

Entre algunos de los perfiles que la Institución propone desarrollar en sus educandos se puede mencionar: mayor expresión de seguridad y confianza en sí mismo; practicar con mayor efectividad las normas y valores que la institución le propone; mayor integración y cooperación en todas las actividades; capacidad de comunicación correcta; creatividad artística en todas sus áreas; Interés por explorar y descubrir su entorno; desarrollar con mejor efectividad el grado de responsabilidad en cada una de sus tareas; Entre otros.

### **1.3.6. DE LOS PADRES Y MADRES DE FAMILIA**

La Institución pretende que los padres y madres de familia se involucren, en todas las actividades que se realizan en la Institución se mencionan las de servicio social como académica de orientación como de fortalecimiento de valores en sus hijos e hijas. Es por ello que el Centro Educativo cuenta con un Comité de Madres de Familia el cual tiene como función principal colaborar en el área de planificación de actividades curriculares como extracurriculares promoviendo así la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Entre las características principales que presentan las familias de esta institución es que son nucleares, es decir, están conformadas por mamá, papá e hijos; pero existen los casos en los cuales algún miembro de la familia ya sea el padre y/o la

madre se encuentran en el extranjero, lo que propicia de una u otra forma la desintegración familiar; creando para el estudiante un ambiente inestable e inseguro para su formación, debido a que los padres no están pendientes de su desenvolvimiento educativo y delegan funciones a los abuelos, tíos u otros parientes que no se preocupan por darle seguimiento al aprendizaje de los niños y niñas.

#### **1.4. SELECCIÓN DE LA IDEA INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se plantea la autobiografía de la docente que será objeto – sujeto de la presente investigación quien responde al nombre de: Isela Iveth Orellana Palacios, quien nació en la Ciudad y municipio de San Salvador, en el Hospital del Seguro Social el día 1 de Noviembre de 1982, su familia estaba conformada por su padre quien respondía al nombre de Francisco Ernesto Orellana (Q.D.D.G), mecánico de profesión, el nombre de su madre es Vicky Magnolia Palacios, de profesión secretaria su hermano Rigoberto Orellana Palacios, que para esa fecha residían en la Colonia Monserrat de esta capital.

Su infancia se caracterizo por ser una niña inquieta y curiosa, en 1985 comenzó su educación en el Kindergarten de la Colonia Monserrat en la sección de 3 años, en esta experiencia educativa se identificó como una alumna sobresaliente en lo académico quien a la vez era muy sociable. Para 1986 estudió la sección de 4 años en el Colegio Eucarístico de esta ciudad, allí su experiencia educativa cambió rotundamente, debido al método de enseñanza que se ejercía en esa institución pues no era con enfoque participativo. Para octubre del mismo año sucedió el terremoto y con ello cambió su perspectiva de familia, ya que tuvo que cambiar de jurisdicción y con ello se transformaría su contexto socio-cultural.

En 1988, nació su hermana Rebeca Fernanda Zelada Sibrián y en ese mismo año falleció su padre; recuerda que para su graduación en preparatoria al salir de ella se dirigió al rezo del novenario de su papá. Para su madre fue un golpe repentino y

muy duro, pero nunca perdió la esperanza de que sus hijos/as salieran adelante, debido a la pérdida del papá.

Su mamá tuvo que dejar de trabajar y dedicarse a cuidarlos, cuando él falleció ella tenía 6 años, su hermano tenía 10 y su hermana 8 meses; su madre al sentirse sola con 3 hijos/as y sin recursos y sin apoyo económico se dio a la tarea de buscar trabajo; lo cuál resulta difícil para ella pues pasaron varios meses para que ella pudiera encontrar un empleo. Su abuela se traslado a vivir con ellos para cuidarlos mientras la madre trabajaba y ellos asistían a un colegio que quedaba cerca de su nueva casa que es donde Todavía residen y está ubicado en San Bartolo, Municipio de Ilopango.

Con el pasar de los años su madre consiguió trabajo en la Corte Suprema de Justicia y logró salir adelante hasta hoy en día; mientras tanto toda la educación básica la realizó en un colegio llamado “Jerusalem” en donde pasó la mayor parte de su niñez y adolescencia. Dentro de esa institución en primer ciclo se destacó en las asignaturas de Lenguaje y sociales obteniendo un tercer lugar, lo que le motivó a fortalecerse y mejorar su aplicación educativa y relaciones humanas. Recuerda que para ese entonces las maestras le decían que estudiara siempre, pues era una excelente estudiante.

Algo que exteriorizaba ella, es el hecho que le gusta ser innovadora y original ya que no le gusta que la comparen y ese fue uno de los problemas más difíciles que le ha tocado enfrentar en su vida. Los maestros/as de ese entonces comentaban que a pesar de ser excelente estudiante tenía la virtud de ser muy activa e inquieta, ya que a la hora de las clases platicaba mucho, no le gustaba copiar la clase y se la pasaba jugando; pero a la hora de la explicación de la clase siempre estaba muy atenta y preguntaba ya que le gustaba que le aclararan las dudas.

Ya en su Segundo Ciclo momento en el que inicia su etapa de adolescencia, cambió un poco su quehacer educativo, pues ya no le premiaban, comenzando a ser un tanto más confrontativa con sus compañeros y compañeras de clase, por otro lado la maestra que tenía en cuarto grado no era de su agrado y le incomodaba que le preguntara a la hora de la clase, pues decía que: “era demasiado preguntona” y a la docente no le gustaba que los alumnos fueran críticos en clase. Por lo cual su aplicación en el estudio bajo, a partir de esa ocasión su actitud cambió ya que para quinto y sexto grado tuvo los mejores maestros y siempre se recuerda de ellos ya que eran los maestros más especiales y dedicados que resuenan en su memoria. Esta época de estudios le resulta de su agrado ya que participaba en los actos culturales y deportivos que realizaban en el colegio.

Para el Tercer Ciclo le resultó incómodo pues no tenía un solo maestro sino cinco y a su opinión en ese entonces pensaba que no iba a tener un buen orientador/a con quién dialogar, ya que todos sus profesores solo llegaban a impartir la clase y luego se retiraban. Una de las maestras con las que contaba la institución, ella la consideró como su ejemplo, a pesar de ser muy estricta a la hora de la clase y con los tareas siempre se tomó el tiempo de revisarlas y reorientar aquellos estudiantes que presentaban cierto grado de dificultad en su aprendizaje. Prueba de ello es que para cuando estaban en el noveno grado todos coincidieron en que fuera su orientadora y así fue.

Ese interés de la maestra para ellos significaba mucho, ya que tenían el apoyo y la orientación que necesitaban; en este grado comenzaron con las compañeras de esa época a preguntarse que querían estudiar, en ese entonces decían que para el bachillerato querían estudiar, unas para ser secretarias y otras especializarse en la universidad.

Con el pasar del tiempo comenzó a interesarse por ser maestra, porque en su familia paterna hay varios maestros. Para el bachillerato sus expectativas



cambiaron, estudió en el Queens' School of Business de San Salvador, en esa institución inició y culmina el bachillerato general y un diplomado en secretariado ejecutivo con conocimientos en inglés, allí fue donde se interesó por estudiar relaciones públicas lo que contribuyó para fortalecer esa área y especializarse en atención a cliente, administración y liderazgo.

En bachillerato cuando realizó sus prácticas en el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador, le llamó la atención todo lo relacionado al ámbito educativo porque en este Instituto existe variada bibliografía que le interesó, igualmente los diferentes juegos y todo lo relacionado a la labor educativa.

El problema que más le afectaba en el bachillerato era el hecho de los espacios antipedagógicos en el que se encontraban, debido a que en cada salón había un aproximado de 100 alumnas y donde existían muchos distractores tanto internos como externos. En el segundo año comenzó a estudiar parte del primer año del bachillerato general en los últimos días de noviembre, finalizándolo seis meses después; es decir en el año siguiente donde concluyó su bachillerato general, graduándose en el año dos mil.

Luego de terminar el bachillerato, en el 2001 se dedicó a trabajar de la profesión que estudió que era el Secretariado y en ese mismo año sus expectativas laborales cambiaron y en el último trabajo en el que se desempeñó su jefe inmediato la incentivó a seguir estudiando. Luego de retirarse de este empleo, ella se incorporó tanto al área laboral como académica en donde fue necesaria hacer práctica docente para cumplir requisito de estudio; Esta práctica fue la que le permitió descubrir su verdadera vocación por la atención a niños/as. Con su formación en la Universidad ella pretendía prepararse en un profesorado de Educación parvularia pero debido a muchos problemas que tuvo por cuestiones de calificaciones no lo realizó y optó por estudiar la Licenciatura en Ciencias de la Educación,

Comentó que desde el principio se le dificultó estudiar el profesorado lo cual le desmotivó; para el examen de ingreso a la Universidad todos le decían que era muy difícil, que nadie lo pasaba y con ese pensamiento ni estudió, llegado el día del examen todos estaban nerviosos realizándolo, mientras tanto ella estaba tranquila pues se decía: “Si lo paso que bueno y si no, tengo otra opción en la Universidad”; pero su sorpresa fue que pasó el examen y continuó en la carrera.

En la iglesia siguió su desempeño como maestra, que luego con el transcurso del tiempo se le asignó el cargo de líder de turno, este cargo consiste en llevar el control de asistencia de los 20 a 25 maestros de aula (del turno vespertino de cinco a siete que en ese entonces estaba asignado), supervisando como se impartían las clases, si se cumplía con lo establecido en el programa y objetivos de las clases; pero se le otorgó un nuevo cargo que era supervisora de un proyecto que se ejecutó en el año 2002 que llevaba por nombre “Open School” allí se instruían a los niños de edades de tres a cuatro años, para prepararlos cuando se iniciaran en el mundo educativo, este proyecto llevaba como fundamento “instruir a los niños en el desarrollo de actividades lúdicas para mejorar su actividad socio afectiva, psicomotora y motricidad tanto fina como gruesa”.

Luego que este proyecto se convirtió en una novedad la mayoría de padres que enviaban a sus hijos a este nivel de preparación se dieron cuenta que les era más fácil ayudar a sus hijos, ya que previo a este se capacitaba al padre o madre de familia que estaba interesado en que sus hijos aprendieran. Por lo tanto empezó una nueva faceta que fue de facilitadora, ya que se preparaba al maestro en todo lo relacionado al trabajo con los niños desde la forma de cómo tratar con ellos, como realizar las actividades, hasta como debería de ser el perfil de un maestro innovador en el aula.

En el año 2002 inició la carrera de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, al principio se le dificultó, ya que para ese entonces su trabajo le absorbía mucho tiempo, por ello se desanimó y le desmotivó al reprobar una asignatura que era fundamental. Ya al iniciar nuevamente el ciclo normal de su carrera se esforzó, por ser buena estudiante, por eso tuvo que dejar su empleo, pero a mediados del segundo año; a través de una amiga realizó su primera experiencia como docente con niños de sección cinco y preparatoria, en realidad fueron 3 meses en los cuales su reto principal y personal era enseñarles a estos niños a aprender a leer o por lo menos encaminarlos mientras estaba en esta institución que lleva por nombre Kindergarden “Imaginación Creativa”, que está ubicado en la Colonia Médica de esta Capital.

Luego de terminar ese interinato, siguió estudiando y a los dos meses le llamaron nuevamente de ese kindergarden pues su amiga se iba a retirar de la Institución y quedando a cargo del aula que ella atendía con niños de Educación Parvularía cuyas edades son de tres y cuatro años, tenía un promedio de 15 niños pues en esta institución se trabajaba mucho, lo que es la educación personalizada, ya que no sería la primera vez que trabajaba con una aula integrada. Le dio un poco de temor esta experiencia pues no sabía como era el trato con los niños y los padres ya que en esta etapa son más conflictivos por estar en la etapa del egocentrismo. Cuenta que pasado el tiempo comenzó a un nuevo ciclo. La presión de trabajar y estudiar le fue muy intensa y se acostumbro a ese ritmo de vida ya que saliendo del Kindergarden casi llegaba a la hora de la primera clase, pero termino ese año en esa institución tras los cambios obligados del Ministerio de educación, hablando en relación a los términos escalafonarios.

En el año 2004, se le asignó otra sección que era de Educación Inicial, ya para este tiempo tenía la experiencia de trabajar en todas las secciones de parvularia, aunque esta sección fue la más difícil pues en esta etapa es de enseñarles muchas cosas a los niños como lo es el hablar e ir al baño (cuenta que esto fue lo más difícil para

ella) entre otras cosas. Pasado el tiempo y con la teoría aprendida, en el 2005 inició una nueva etapa de ocuparse en otra institución que es en la que actualmente trabaja y que lleva por nombre Colegio “Niños Felices”, ubicada en la Residencial Altavista en el municipio de Tonacatepeque. En donde desempeñaba el cargo de maestra de Educación Parvularia de cuatro años y estaba en el tercer año de su carrera ella colaboraba a la Directora del Colegio en lo que se pudiera, aunque sus conocimientos eran pocos en las diversas áreas de lo administrativo en la institución

En la Universidad como toda estudiante tenía sus aciertos y desaciertos en lo académico pues en algunas materias las calificaciones no eran como ella esperaba, igualmente en su promoción de estudio sucedieron muchas dificultades con algunas asignaturas en las cuales no recibió toda el conocimiento que ella esperaba, pues no desarrollaban algunos docentes toda la temática que se presentaba al inicio de ciclo lectivo, el grupo de estudio con el que inició poco a poco se fue desintegrando y tuvo que retomar otras opciones que a la vez le sirvieron de mucho porque gracias a ellas logró poner en común sus conocimientos y experiencias con diversos compañeros y compañeras, esto le sirvió no solo para socializarse sino para madurar y trabajar en equipo. Este año para ella fue de muchísimos cambios en su vida personal, este sería su año como decimos comúnmente, ya que hubo decepciones, fracasos emocionales y académicos, en fin de todo. Que si no hubiera mantenido sus expectativas a lo mejor hubiera dejado de estudiar. Pero no fue así pues se preocupó por prepararse y no dejar que nada ni nadie pudiera detener su ideal y meta planteado

En términos laborales para el año 2006 el Colegio pasó una nueva etapa, ya que la institución inició con una nueva Directora que tenía muchos deseos de trabajar pero no estaba consciente de muchas cuestiones administrativas, y ella con lo aprendido en los cuatro años de su carrera; logro poner en práctica mucha teoría aprendida y a la vez involucrarse poco a poco en las diversas actividades administrativas colaborando con la visión del colegio el cuál poco a poco se ha ido conociendo por

su calidad académica, esta directora por tener poco conocimiento de algunas cosas le dio la oportunidad de trabajar mas en el área administrativa y docente, pasó a formar parte como coordinadora de las secciones de parvularia y para el 2007 ser subdirectora. Con la llegada de este cargo igual creció su jornada laboral y por ello en ocasiones llegaba tarde a las clases ya que por ser el último año de su carrera la presión laboral y académica se volvió muy pesada. Ya que en algunas asignaturas se exige demasiada concentración y a la vez tener un poco de tiempo libre para el trabajo, debido a que tenían muchas actividades de estudio y no tenía el suficiente tiempo como para realizarlos. Gracia a Dios, su jefa es muy amable y le apoya pero en algunas ocasiones hasta abusaba de la confianza que ella le había depositado, ya que perdía tiempo laboral por realizar actividades netamente académicas. Este era el año de la locura decía ella, en donde la aflicción por aprobar todas sus asignaturas era uno de sus retos para iniciar su proceso de grado con el tiempo que ella consideraba oportuno pues seria el último año y siempre estuvo con la expectativa “si egresaba o no” y para ser sincera casi se reprueba una asignatura, que ella la nombraba su “pesadilla” la cual era obligatorio aprobar para culminar sus estudios superiores.

Ahora en este nuevo año 2008, se le dio la oportunidad de desempeñarme como directora en el mismo Kindergarden y en la actualidad es el cargo que ejerce en la Institución, ella esta consiente que se trata de trabajar con mas calidad, ya que ahora el Colegio no solo ofrece la Educación Parvularia sino también el primer ciclo con las secciones de primero y segundo grado, y junto a ello nace una gran responsabilidad pues de una u otra manera ella es la encargada de todo el acontecer académico y administrativo del Colegio y hasta el momento su jefa inmediata le ayuda con lo que es la parte financiera y la subdirección del Colegio.

Afirma “que es un reto muy grande que debe de afrontar y más es la realidad en la que debe de trabajar ya que quizás como ser humanos no esta acostumbrada a que le evalúen su desempeño en el trabajo. Quizá el término de evaluación y

observación, está mas relacionado en su vida académica y ya en el área laboral en ocasiones le suele parecer hasta desmotivante pues cree que serán juzgados y no ven que en la realidad que la crítica le ayuda a esforzarse por ser mejor profesional.

En la vida académica no tiene la presión de llevar materias, pero si de preocuparse por terminar en este año su tesis, este es un reto que con sus compañeros de tesis tienen al igual que con su Docente Director. Pero todos procuran trabajar en equipo y esforzarse en su responsabilidad de conjunto en donde a la vez se apoyan para que todo esto les salga de acuerdo a lo planeado. Aunque si les falló una parte, pues están sobre tiempo a su manera de ver las cosas, ya que por problemas administrativos se tarda un poco el proceso. Por lo antes expuesto ella ve la necesidad de exponer sus deficiencias personales, las cuales menciono así a grandes rasgos:

### **1. Como trascender de trabajo en grupo a equipo de trabajo efectivo.**

Opina que no hay nada que pueda obstaculizar tanto a un líder como tener que tomar todas las decisiones. No es fácil delegar funciones en otro, que probablemente no tenga suficientes conocimientos, lo cuál puede causar confusión respecto a decisiones que usted debe tomar. Lo más importante es elegir estratégicamente cuáles de ellas se pueden delegar y después hacerlo en forma consciente a otras personas.

### **2. Importancia del trabajo en equipo dentro de un Centro Educativo.**

Proponía que el trabajo en equipo es una forma de organización institucional, de tal modo que los roles de los individuos, deberán tomarse en cuenta para hacerlos más eficaces y eficientes en su desempeño, lo cual permita desarrollar con mayor calidad la identidad de la Institución.

### **3. Forma de ejercer el liderazgo en el grupo de trabajo.**

Ella considera que no todo el mundo aspira a ser buen líder, hay individuos que son muy capaces y valiosos que se conforman con ser buenos administradores y éstos se conforman solamente con que les reconozcan por sus buenas técnicas como gerentes, y delegan a otros las responsabilidades que implican los riesgos visionarios.

#### **4. La motivación como elemento clave en el desempeño del administrador de una institución.**

Si el líder se encuentra motivado y muestra una actitud positiva, como resultado tendría, que sus compañeros de trabajo desempeñarían sus roles con mayor compromiso con la institución; pues se identificarían con sus ideales y metas.

#### **5. Habilidades y destrezas con las que debe contar un administrador para orientar y distribuir con mayor efectividad los roles a sus compañeros de trabajo.**

Todo administrador deberá desarrollar competencias las cuales pueden ser de índole administrativa, tales como: planificador, gestor, consultor, entre otros; que faciliten el delegar responsabilidades, lo cual le facilitará el adaptarse a los cambios sociales, políticos y culturales en los que se implique a la institución y a sus compañeros de trabajo, considerando que también son idóneos en el cargo que se les ha asignado.

Todos esos problemas los plantea con el fin de mejorar su rendimiento profesional dentro del campo laboral, pues se enfrenta a diversos retos en donde requiere fortalecer su conocimiento, para hacer cada una de sus funciones con mayor efectividad.

## **CAPITULO II PLANIFICACION Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo trata sobre planificación y desarrollo de la investigación, en donde se halla la idea principal en función del planteamiento del tema para investigación y su respectiva justificación, definiendo a la vez los objetivos, tanto el general como los específicos los cuales regirán en si todo el proceso de investigación, formando a la vez la hipótesis proyectiva que va en función de referencias teórica; la explicativa que va en función de la práctica.

### **2.1. IDEA PRINCIPAL**

Toda Institución Educativa está compuesta por un grupo de personas las cuales deben trabajar en pro de un objetivo en común previamente planificado, al realizar la investigación cualitativa en el área educativa, se debe tomar en cuenta no solo el trabajo desligado del grupo. Por consiguiente vemos oportuno la necesidad que presenta la administración escolar del Colegio “Niños Felices” que no se escapa de este fenómeno; al igual que otras del sistema de educación tanto del sector público como privado, de ello nace la temática **¿Cómo trascender de trabajo en grupo a equipo de trabajo efectivo?**

### **2.2. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación surgió de la necesidad que presenta la administración escolar del Colegio “Niños Felices”: para abordar la temática se consideró oportuno trabajar con un enfoque de investigación cualitativa ya que con ello permitirá analizar cada área deficitaria que presenta la institución.

La pretensión primordial de la temática **¿Cómo trascender de trabajo en grupo a equipo de trabajo efectivo?**, fue realizar un acercamiento de investigación en Educación, debido a que en muchas instituciones educativas del sector privado



afrontan anomalías en sus administraciones por que no se trabaja en conjunto con todo el personal.

A través de esto se pretendió dar respuesta e innovar la administración escolar en áreas como desarrollo de liderazgo, trabajo efectivo de equipos de trabajo, entre otras áreas, debido a que esta problemática no solo se presenta en instituciones educativas sino en muchas más. Entre los inconvenientes que se presentaron mencionamos: Organización, incumplimiento de actividades delegadas, etc.

De la misma manera se pretendió llegar hasta el fondo del problema ya que no solamente se indagó y se investigó el fenómeno sino también se dio una solución teórica y practica con lineamientos estratégicos que ayuden a interrelacionarse todos los sujetos involucrados en la comunidad educativa de la institución.

## **2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar sí la administración Escolar del Colegio “Niños Felices”; esta bien organizada delegando responsabilidades y tareas perfectamente definidas, con un equipo de trabajo efectivo idealmente aceptado por la comunidad educativa.

### **2.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Fundamentar la importancia del equipo de trabajo efectivo en las instalaciones educativas para que estas logren alcanzar sus objetivos.
- Establecer líneas de acción entre los miembros de la comunidad educativa para elaborar una propuesta de mejora.
- Elaborar y ejecutar una propuesta de mejora dirigida al Colegio “Niños Felices” con la finalidad que su administración logre trascender del trabajo de grupo a equipo de trabajo efectivo.

## **2.4. HIPOTESIS DE ACCION**

### **2.4.1. HIPOTESIS PROYECTIVA**

La realización de las diversas actividades administrativas con un equipo de trabajo efectivo en el Colegio “Niños Felices” de la Residencial Altavista del Municipio de Tonacatepeque del Departamento de San Salvador fortalecerá su funcionamiento y desarrollo institucional.

### **2.4.2. HIPOTESIS EXPLICATIVA**

La aplicación de una propuesta de mejora dirigida al Colegio “Niños Felices” contribuirá en la reestructuración del área administrativa y en potenciar su desarrollo Institucional el cual se proyecte para futura en función de su calidad académica.

## **2.5. NEGOCIACIONES (ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN)**

Con respecto a los derechos de los participantes y de acuerdo con las normas y compromisos adquiridos por ambos sectores, se establecieron los siguientes artículos, los cuales fueron establecidos en común acuerdo con los participantes y equipo de investigación, sistematizándolos de la siguiente manera:

- 1) Estar informados del propósito de la investigación, el uso que se hará de los resultados de la misma y las consecuencias que puede tener en sus vidas.
- 2) Negarse a participar en el estudio y abandonarlo en cualquier momento que así lo consideren conveniente, así como a proporcionar información.
- 3) Información suministrada será anónima debe ser garantizado y observado por el investigador
- 4) Los participantes recibirán capacitación como estímulo a su participación.
- 5) Conocer de los resultados finales de la investigación:

- a) Consentimiento o aprobación de la participación. Además de conocer su papel en una investigación específica.
  - b) Es necesario que los participantes proporcionen el consentimiento explícito acerca de su colaboración.
  - c) La aprobación debe adaptarse a los requerimientos legales de la localidad donde se lleva a cabo la investigación
- 6) Confidencialidad y anonimato. Se refiere a que no se revele la identidad de los participantes ni se indique de quiénes fueron obtenidos los datos (por ejemplo, en un estudio del clima organizacional que revela aspectos delicados de una empresa como la moral interna y la motivación, no consejos, entre otros), Recursos Económicos (aunque como señala Creswell, 2005) este financiamiento no debe ser excesivo, un reconocimiento (un diploma entre otros).
- 7) En el caso de una investigación cualitativa, donde se revelan sentimientos profundos, la confidencialidad debe ser absoluta ya que es una promesa que se cumple a los participantes.
- 8) Traicionar la confianza de los participantes es una seria violación a los principios de la ética y la moral.
- 9) En el caso de los materiales de audio y video, éstos nunca podrán ser mostrados a personas ajenas al equipo de investigación, cuyos miembros se comprometen por escrito a nunca revelar la identidad de los participantes ni enseñar los materiales. Se deben guardar en un lugar seguro y destruirse en un tiempo razonable. Los participantes deben decidir cuándo eliminarse.
- 10) Otro elemento importante es el respeto a la privacidad de los participantes, no podemos entrometernos en las vidas de las personas. Cuando se filma abiertamente (por ejemplo, en un parque o un centro comercial), por lo regular las conductas de las personas son públicas (observadas por otros) y no es una situación crítica (de hecho, las cámaras de seguridad graban de forma permanente el comportamiento de las personas que transitan por el lugar), pero dentro de un hogar, en una escuela o un hospital, debemos obtener la

autorización de los participantes, quienes al principio estarán conscientes del hecho, pero paulatinamente se olvidarán de éste.

- 11) El investigador o investigadora está obligado a proteger a los participantes de riesgos, daños y amenazas que pudieran afrontar ellos y el equipo de investigación. Cualquier cuestión que los pueda dañar física y/o mentalmente, de manera irreversible o aún reversible, debe eliminarse.
- 12) El contexto en el cual se conducen las investigaciones debe ser respetado:
  - a) Obtener los debidos permisos para acceder al lugar de parte de personas autorizadas.
  - b) Observar y cumplir con las reglas del sitio y recordar que somos “invitados”, por lo cual tenemos la obligación de ser amables, cooperativos, cordiales y respetuosos de las personas, sus creencias y costumbres.
- 13) Cuando se recolectan opiniones, especialmente en un estudio cualitativo, debemos intentar incluir todas las voces y puntos de vista de los diferentes actores y grupos sociales. No podemos marginar a ciertas personas.
- 14) En la investigación no tienen cabida el racismo o la discriminación. Todos los participantes, de cualquiera de los dos géneros, niveles socioeconómicos y orígenes étnicos son igualmente importantes y merecen el mismo respeto.
- 15) Es necesario que seamos sensibles a la cultura de los participantes.
- 16) Los resultados deben reportarse con honestidad (sin importar cuáles hayan sido) y es fundamental reconocer las limitaciones de la investigación y las nuestras propias.

### **CAPITULO III MARCO TEORICO**

En este capítulo se presenta una descripción de los antecedentes de la investigación, referida a la existencia de tesis o estudios anteriores referentes al tema de investigación. Así mismo los fundamentos teóricos que enriquecieron el tema con los contenidos relacionados al estudio y finalmente la definición de términos que se encuentran en el desarrollo del tema.

#### **3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se presentan antecedentes de la temática en estudio que permitieron fundamentar el marco de referencia teórico conceptual que el equipo de investigación debió de manejar; para ello se visitaron tres universidades legalmente constituidas entre las que mencionamos la Universidad Pedagógica de El Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador y Universidad de El Salvador, en donde se revisaron sus tesarios de investigaciones realizadas afines a la investigación.

Se encontraron unas tesis las cuales tocaban un indicador de nuestro estudio el cuál estaba titulada como “Propuesta de un modelo de trabajo en equipo para mejorar la productividad en los servicios que presta la dirección general de protección al consumidor del Ministerio de Economía” elaborada por los bachilleres Alba Marina Pineda, Silvia Marina Barahona y David Elíseo Hernández.

Dicha tesis comprendía y abordaba la propuesta realizada en la Dirección General de Protección al Consumidor, con el fin de realizar el trabajo en equipo de manera eficiente; partiendo de las experiencias del trabajo en equipo en El Salvador y a los tipos de modelos de productividad.

Para el desarrollo de la propuesta se utilizó el modelo hipotético deductivo, en donde después de su aplicabilidad se expusieron los resultados del estudio para luego realizar la propuesta de un modelo de trabajo en equipo para mejorar la productividad en los servicios.

Finalmente se indagó en el estudio de “el trabajo en equipo, como una herramienta de cambio para la industria de la construcción” dicho estudio lo realizaron los bachilleres Rene Solórzano Villalta, Julio Ricardo García Galina y José Raúl Rodríguez Ábrego.

En esta tesis se puede apreciar que el trabajo que se desarrollaba en verdaderos equipos, estaba conformado por personas con habilidades, conocimientos, creatividad y otros elementos complementarios que estaban comprometidos en función de un propósito común, con metas de desempeño y con una responsabilidad compartida. Esto permitió aplicar adecuadamente la disciplina del trabajo en equipo, para alcanzar niveles de desempeño superior a otros modelos.

El trabajo en equipo logro contribuir ampliamente para que una empresa alcance el alto desempeño, pero sin embargo muchas empresas especialmente en el país y más específico en la industria de la construcción no lo ponen en práctica, por el costo del cambio de cultura al interior de la organización. Lo anterior es lógico, pero si se desarrolla de una forma sistemática los resultados serán positivos.

La organización y especialmente la alta gerencia, debe comprender que no se trata de reemplazar los modos de comportamiento individual con los de trabajo en equipo, sino al buscar la forma más adecuada de integrar la disciplina. Además, si la organización quiere mantenerse, debe asimilar que la velocidad del cambio, el poder de la tecnología, la incertidumbre de nuestro ambiente económico, social, cultural y político hace que no sea adecuado ni procedente aferrarse a estructuras rígidas que no aportan flexibilidad.

## **3.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. ¿QUÉ ES EL TRABAJO EN EQUIPO?**

Todo parece fácil cuando un equipo trabaja bien; pero la cooperación no se da de manera natural, debe de establecerse. Es de comprender que en el trabajo en equipo todos los involucrados tienen su propia definición. Por tanto, se podría definir en este momento el trabajo en equipo como “tener personas que hacen el trabajo a mi manera” por ello, es necesario adaptarse a los cambios ya que aquí no se trata solo de escuchar, si no además de informarse y aprender, puesto que en este mundo ya globalizado hoy en día, todo avanza a gran velocidad por eso es importante ir a la par en la evolución de la tecnología, ciencia, cultura, economía, política, ecología y hasta del hombre en si mismo.

Hasta este momento se dice que toda institución está formada por un grupo de personas las cuales deben de trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado, por tanto surge aquí la clave para que estos se logren con éxito por medio del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se afirma que existen diversas definiciones acerca del significado de trabajo en equipo según Katzenbach y K. Smith mencionan “que es un grupo pequeño de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común con responsabilidad mutuamente

compartida.” Luis Riquelme Fritz dice que “el trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general.”<sup>2</sup>

Alfonso Cruz Novoa de la Universidad Católica de Chile afirmó que el centro de todo el quehacer en una institución va en función de lo que se propone como objetivo pero que nada se realiza en forma separada sino de manera general con los demás involucrados en dicha actividad.

**“Toda organización es un solo equipo, donde no existen barreras, divisiones u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario la visión de la institución, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinado de esfuerzos para el logro de resultados en común.”<sup>3</sup>**

El autor define que en toda institución la labor esta en función no solo de los objetivos de las personas sino de la misión que esta este inyectando a cada uno de los individuos que son el potencial en el logro de ellos

Olman Martínez presidente de la Universidad de las Ventas propone que esta parte de la filosofía de conjunto, la cual se plantea toda institución y es la que le da funcionalidad y proyección a la misma;

**“El trabajo en equipo no significa no solo trabajar en conjunto; si no es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años, para hacer realmente que el trabajador se comprometa deberás con los objetivos de la institución.”<sup>4</sup>**

---

<sup>2</sup> <http://www.aulafacil.com/liderazgo/cursolid.html>

<sup>3</sup> <http://www.aulafacil.com/liderazgo/cursolid.html>

<sup>4</sup> <http://www.monografias.com>



El trabajo en equipo está más relacionado con procedimientos, técnicas y estrategias que es utilizado para conseguir sus objetivos propuestos por ello que el trabajo en equipo es un grupo de gente bien organizada, cada unos con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo en cuenta a un líder quien es idealmente aceptado por todos, el cual es utilizado como guía para que el equipo se rija por ciertas reglas en donde orienta sus esfuerzos en forma comprometida en un solo sentido.

En la práctica se afirma que toda la vida y tiempo se ocupa trabajando en equipo: en familia, asociaciones de la comunidad e iglesia, entre otras. Los resultados de la mayoría de estas actividades dependen del mutuo esfuerzo de la cooperación que cada uno de los individuos ponga en la actividad que este realice para alcanzar estas metas.

La experiencia ha demostrado el valor del trabajo en equipo a través de la motivación que muestran sus miembros, en donde se logra el incremento de la producción, engrandece la creatividad, supera la calidad y fortalece la moral de los participantes, pues es aquí, donde se crea el espacio y se abre oportunidad de compartir y opinar sobre experiencias previamente vividas lo cual facilita una mayor integración de todos los individuos en dicho objetivo.

Para ejemplificar un poco lo que es el trabajo en equipo al grupo de trabajo podemos notar que en las culturas orientales se promueve mucho el trabajo en equipo desde el seno familiar, ya que para ellos es de vital importancia promoverlo y fortalecerlo porque desde aquí se forman esos valores y actitudes que le facilitaran su desenvolvimiento en cualquier campo laboral; por el contrario en la cultura norteamericana y parte de la europea, motivan a lo que es la competencia laboral y el esfuerzo independiente sobre el trabajo en equipo es aquí donde se utiliza el slogan “la mejor manera de hacer algo bien es hacerlo uno mismo” haciendo al individuo intolerante, impaciente a los demás e insensible al objetivo y

misión del trabajo en equipo pues este labora de manera independiente de los demás miembros de la institución.

La formación de un equipo es un proceso gradual que requiere tiempo y habilidad pues cuando un grupo inicia a reunirse se establece diálogos amables y superficiales; al presentarlo a los demás se debe tomar en cuenta lo que decimos y así evitar los desacuerdos. Es aquí el tiempo y el momento para dar apertura a la opinión de los demás pues así surgirán preguntas sobre los propósitos del equipo y se establecerán los objetivos que se pretenden llevar a cabo en donde surgirán diversos tipos de opiniones y también podrá haber conflicto, todo ello por los nuevos cambios y transformaciones que pretenden implementarse para mejorar la calidad de servicio.

Cuando hay un conflicto el compromiso del miembro hacia el grupo es diferente pues comienzan a costar los beneficios de su participación y los demás miembros empiezan a cuestionarse los motivos que los demás tienen al realizar ese tipo de preguntas, puede a a la vez identificar si hay preferencias individuales. En última instancia los miembros con preferencias similares empiezan a formar alianzas y se convierten en defensivos y argumentan a cerca de las diferencias utilizando su poder para realizar las cosas a su manera; Otros se tornan impacientes con el progreso del grupo y su participación es superficial. En donde los tonos se tornan sarcásticos y negativos, las aptitudes de los miembros no se relevan porque no hay una buena comunicación entre ellos.

Por otro lado los miembros comienzan a estereotipar sus metas y las del grupo y comienzan una negociación entre ellos lo cual desencadena una lucha por el liderazgo y se toman acciones que están lejos de los ideales del resto de los miembros del grupo en donde al final es uno el que lleva el timón dentro de las diferencias que hay dentro de la institución quien al final toma un compromiso de

forma individual persuadiendo a los demás para que opinen, hablen y piensen como él.

Cuando se da un consenso un mayor número de miembros sacrifican sus metas personales para formar metas de grupo más aceptables para la mayoría. Las preferencias personales se ajustan y acomodan a las de los demás, se comienzan a aclarar las dudas y las preguntas aunque persisten los desacuerdos. Los miembros discuten las metas del grupo de una manera más abierta y respetuosa.

Se comparten las responsabilidades del liderazgo, los miembros tienen oportunidad de participar en todas las decisiones y de esta manera evoluciona la confianza mediante la resolución de los problemas, el grupo tiene una mejor relación y hay más participación de forma abierta, sus miembros se sienten bien y están contentos con el proceso alcanzado; se incrementa el apoyo interpersonal y la creatividad y los miembros perciben un espíritu de equipo y cuando hay una nueva incorporación de miembros al equipo se da un retroceso y será necesario reorganizar el equipo, puesto que cualquier controversia puede provocar retroceso; las personas que trabajan en equipo deben estar conscientes de esto y tratar siempre de mantener o de reorganizar el equipo.

### **3.2.2 ¿EL PORQUE DE UN EQUIPO DE TRABAJO?**

No todas las actividades justifican la formación de un equipo de trabajo, hay actividades que se organizan mejor sobre la base del trabajo individual que al trabajo en equipo. Son trabajos donde el profesional es autosuficiente, por lo que no es necesario dividir el trabajo en distintos cometidos y asignarlos a un grupo de especialistas.

Como condiciones principales para justificar la constitución de un equipo de trabajo podemos señalar las siguientes: Trabajo muy complejo, que afecta a distintas

especialidades profesionales; entidad organizada por especialidades. En definitiva, y como consecuencia, nunca se debe constituir un equipo de trabajo si no hay razones que lo justifiquen. Constituir y hacer funcionar un equipo de trabajo es una labor compleja que exige mucho esfuerzo, No vale recurrir al equipo de trabajo simplemente porque es la moda del momento en técnicas de dirección de empresas.

Por el contrario, tampoco se puede renunciar a formar un equipo de trabajo simplemente porque nunca se ha trabajado de esa manera, porque históricamente ha predominado el trabajo individual y la organización ha ido bien. Siempre hay una primera vez y no hay por qué renunciar a nuevos sistemas de trabajo si estos resultan eficaces.

Por ello, pueden tratar de boicotarlos o al menos de no prestarles el apoyo necesario. Puede que no se trate de un rechazo directo, evidente, pero sí de un enfrentamiento silencioso, sutil, que puede resultar muy dañino (no facilitándole la información necesaria, no dándole el apoyo necesario, etc.).

Todo lo anterior explica que en muchas empresas los equipos de trabajo no cuenten de entrada con la simpatía de parte de la organización lo que exige que se les apoye desde la dirección, si no es posible que se queden empantanados ante la hostilidad o vacío que encuentran.

La introducción del equipo de trabajo en la institución debe contar con un apoyo visible de los niveles superiores, que todo el mundo tenga claro que no es el resultado del capricho de un jefe cualquiera sino que responden a una nueva visión de la organización del trabajo dentro de la institución, estos apoyos de los niveles superiores permiten que el resto de la plantilla se convenza de que hay que apoyarlos, que no pueden boicotear su labor. Para evitar posibles malentendidos la dirección debe fijar claramente el cometido del equipo y su ámbito de actuación (para evitar que ningún departamento se sienta invadido en sus competencias).

Todo ello se debe comunicar tanto al propio equipo como al resto de la organización. Por otra parte, si la organización desarrolla y fomenta el trabajo en equipo debe tener en cuenta esta realidad en aspectos tales como la evaluación del empleado y la política de incentivos.

En ambos casos no se podrán basar únicamente en el trabajo individual sino que también tendrán que tener en cuenta el desempeño del equipo en el que participa. Además, la formación que se brinde al empleado tendrá que considerar este nuevo método de trabajo, habrá que enseñar a los empleados a trabajar en equipo, con las diferencias que ello comporta respecto al trabajo individual.

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases puesto que no solo se trata de reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo. El equipo exige mucho más: coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad hacia el equipo, etc.

En primer lugar hay que definir con claridad cual va a ser sus obligaciones y cuales los objetivos que deberá alcanzar. Hay que tener muy claro que la tarea encomendada debe justificar la formación de un equipo de trabajo por ello sólo se deben formar equipos cuando haya razones de peso, si no será una pérdida de tiempo y de esfuerzo. Para ello será necesario el determinar su posición dentro de la organización y de quienes va a depender el desarrollo de la institución, así como cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas. Para esto será necesario seleccionar a sus miembros, buscando a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado.

Se debe seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y

otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc, aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento (cada persona aporta unas cualidades diferentes).

Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo sobre la base de su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc. Al equipo hay que comunicarle con claridad el propósito asignado, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y como puede afectar a la remuneración de sus miembros, ya dentro del equipo, el jefe les informará de cómo se van a organizar, cual va a ser el quehacer de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc.

Una vez constituido el equipo, el jefe los reunirá antes de comenzar propiamente el trabajo con vista a que sus miembros se vayan conociendo, que comience a establecerse una relación personal entre ellos, no se trata de que tengan que ser íntimos amigos pero al menos que se conozcan, que tengan confianza, que exista una relación cordial, es conveniente fomentar el espíritu de equipo, el sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se trata de fomentar un sentimiento de división entre "nosotros" (los miembros del equipo) y "ellos" (el resto de la organización), pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión.

El equipo no puede funcionar de espaldas a la organización como una unidad atípica, extraña, muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma. Para ello resulta muy interesante las actividades extra laborales, como por ejemplo: comidas informales, actividades de ocio, excursiones, equipos deportivos, etc-). Hay que ser consciente de que los equipos van a necesitar tiempo para acoplarse y funcionar eficazmente.

Cada uno de los equipos pasa por diversas etapas, las cuales hacen más efectiva su labor en la institución en donde se identifica la primer etapa conocida como: **Inicio**: en donde predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; se conocen poco pero las relaciones son cordiales, todos ponen de su parte para evitar conflictos. Luego aparecerán las **primeras dificultades**: el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman, el **acoplamiento**: en esta los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el ideal adelante. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los miembros ven que, aunque con dificultades, el proyecto va avanzando lo que permite recuperar cierto optimismo.

**Madurez**: el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva. Y por ultimo la etapa del **agotamiento**: buena parte del plan ya está realizado, quedan flecos menores y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llega el momento de ir cerrando la intención e ir liquidando el equipo, quedando únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo. Conociendo este desarrollo, es conveniente al principio no presionar al equipo en exceso, darle tiempo para que se vaya rodando.

Un equipo que empieza funcionando bien tiene más probabilidades de tener éxito. Por el contrario, un equipo que comienza con problemas y tensiones es muy posible que entre en una espiral negativa de la que difícilmente salga, además, para muchas personas trabajar en equipo resulta una experiencia novedosa, diferente de su forma habitual de funcionar, por lo que hay que darles tiempo, resulta interesante ofrecer a sus miembros cursos de formación sobre el trabajo en equipo

(coordinación, toma de decisiones, responsabilidades, desarrollo de las reuniones, funciones del líder, etc.)

El equipo tiene que tener muy claro cuál va a ser su función, qué objetivos se le demandan. Estos deben ser: Motivadores, atractivos, que impliquen un desafío. Sus miembros tan sólo darán lo mejor de sí mismo si el trabajo que se les encomienda les realiza profesionalmente. No tiene sentido montar un equipo de trabajo con gente preparada para luego no darle contenido o asignarle tareas rutinarias, deben de ser exigentes pero alcanzables el equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada. No se le puede asignar a un equipo un cometido y no proveerle de los medios necesarios.

Si el equipo detecta que necesita algún apoyo adicional debería ponerlo inmediatamente en conocimiento de la organización con vista a cubrir esta carencia lo antes posible y que su desempeño no se vea afectado llegando al punto de "quemar" a los empleados, salvo que sea absolutamente necesario y en este caso se les deberá compensar económicamente. Es fundamental también comunicar al equipo cuales son aquellos indicadores que se van a considerar para evaluar su desempeño, ya que con ello se busca que el equipo sepa cuales son los aspectos críticos que dificultan el cumplir las prórrogas, no desviarse de los costes estimados, la calidad del trabajo, etc. Con esto se trata de evitar que el equipo centre sus esfuerzos en un aspecto determinado (por ejemplo, cumplir los plazos) cuando lo realmente importante sea otro (por ejemplo, no desviarse del presupuesto).

### **3.2.3. COMPARACIÓN ENTRE EQUIPO DE TRABAJO EFECTIVO Y GRUPO DE TRABAJO.**

Ahora bien cabe señalar que independientemente de cual sea la definición correcta hay clara diferencia entre lo que es trabajo en equipo y el grupo de trabajo, porque en este se



involucran individuos con diferentes actitudes pero con un mismo ideal mientras que en el trabajo en grupo son los mismo sujetos pero cada uno de ellos realiza su actividad de forma aislada y sin tomar en cuenta que hay un líder quien instruye y comparte su experiencia sobre la actividad que se va a realizar.

Se debe tomar en cuenta que el trabajo en grupo es de forma desreglamentada porque no se sigue un patrón a fin sino que se ejecutan actividades de forma incomunicada, es decir que una misma actividad la puede realizar en diverso tiempos, lo cual resulta desventajoso porque no se logra crear y definir las responsabilidades o roles asignados que se desean ejecutar para obtener un producto final en el área educativa o profesional.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de cualidades de cada uno de los sujetos en el trabajo en grupo y en el equipo de trabajo en donde se hace la diferencia entre los rasgos que definen a un líder en los distintos tipos de trabajo.

<b>EQUIPO DE TRABAJO EFECTIVO</b>	<b>GRUPO DE TRABAJO</b>
La comunicación es la base para llegar a un consenso e ir en búsqueda del logro de objetivos	La comunicación no necesariamente debe llevar a un consenso.
Se da la heterogeneidad en cuantos a la formas de pensar, nivel educacional, cargos entre otros, que son importantes al momento de complementarse.	A parte del interés común debe existir cierta homogeneidad en cuanto a edad, gusto, necesidad, entre otros.
El ingreso a un equipo es en cierta medida obligatorio, pues si trabajamos en una institución no nos podemos aislar del resto.	El ingreso a un grupo es voluntario, es más un asunto de afinidad.
Las relaciones interpersonales son formales.	Las relaciones entre las persona es informal. Sus miembros se reúnen de manera espontánea
Deben contar con un líder para que los oriente y evalúe.	No necesariamente debe existir un líder. Todos pueden estar en igualdad de condiciones.

Como en toda actividad de índole administrativa es de considerar que hay ventajas y desventajas, es por ello que a continuación se mencionan algunas ventajas con relación al equipo de trabajo: se dice que al tratarse de personas diferentes cada uno entrega un aporte en particular al equipo; por ello habrá quienes tengan mas habilidades manuales, mientras que otros le dan mayor uso a su intelecto; habrá sin duda líderes y otros serán seguidores, en definitiva la diversidad hará el enriquecimiento mutuo, tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discutan por las diferencias de las ideas, pero resulta beneficioso pues se obtiene mayor creatividad en la solución de problemas.

Igualmente se logra la integración de metas específicas de una meta en común y prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.

El sentirse parte real de un equipo, hace que todos se involucren lo cuál fortalece la relación entre ellos y facilita el trabajar, en donde se toma en cuenta la opinión de los demás, ya que solo así se puede motivar para que halle un mayor rendimiento. Finalmente se promueve la disminución de la rotación del personal al desempeñarse en un lugar que resulta de su agrado.

Entre las desventajas en el trabajo en equipo pueden mencionarse, que es difícil coordinar las labores de un grupo humano por la diversidad en las formas de pensar que conllevan una división del grupo entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, capacidades, disposición para atarearse, entre otros factores y luego orientarlos aun mismo objetivo, considerándose difícil que los individuos se responsabilicen al cometer errores ya que nadie los asumirá en forma particular. Algunas características predominantes en el trabajo en quipo se mencionan las siguientes: implicar a cada una de las personas con sus diferencias; la influencia del líder debe provocar resultados positivos y buscar que los objetivos de la Institución deben representar lo que cada individuo debe y desea alcanzar, se enfatiza en el conocido lema “todos para uno y uno para todos”

Aunque ya se mencionaron en la lección anterior algunas diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo vamos a tratar ahora de precisarlas: El grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar la cuál suele estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes: porque el equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en

el grupo de trabajo cada persona responde individualmente. En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios). En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes. En el equipo de trabajo es fundamental el enlace, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

#### **3.2.4. A QUE SE LE LLAMA PENSAMIENTO DE EQUIPO.**

El pensamiento de equipo describe un proceso que se desarrolla a veces dentro de los equipos de trabajo que les lleva a tener una visión particular, propia, de la realidad. Es un proceso que se desarrolla de forma gradual. Cuando el equipo pasa mucho tiempo junto, cuando sus miembros mantienen una relación muy estrecha, puede ir surgiendo un sentimiento de diferenciación entre "nosotros" (los miembros del equipo) y los "otros" (el resto de la organización).

Los miembros del equipo terminan viéndose como una clase especial, una especie de élite. El equipo deviene una especie de coto cerrado en el que se va imponiendo una forma uniforme de ver la realidad, caracterizada a veces por cierta prepotencia.

"Nosotros tenemos razón y los demás están equivocados". Esta percepción se puede ir alejando de la realidad y ello sin que el equipo sea consciente, en los

equipos de trabajo puede resultar a veces difícil expresar una opinión que se aparte de la línea oficial ya que los miembros del equipo pueden evitar manifestar una opinión discrepante por miedo a ser tachados de desleales. Ante la falta de opiniones críticas, el equipo va desarrollando su propia visión de la realidad sin que nadie sea capaz de dar la voz de alarma en donde el mismo miembro que internamente pudiera discrepar de la opinión "oficial" termina convencido de que era él quien estaba equivocado y en base a esta visión distorsionada el equipo puede ir tomando decisiones que resulten completamente erróneas.

No resulta raro que equipos integrados por profesionales muy experimentados tomen decisiones completamente equivocadas debido a que parten de premisas erróneas, algunas de las consecuencias negativas del pensamiento de equipo pueden ser: se toman decisiones en base a la visión que maneja el grupo, sin explorar en profundidad otras posibles alternativas y al estar el equipo plenamente convencido de que su decisión es correcta no se analizan las posibles consecuencias que pudieran derivarse si esta fuera equivocada. Tampoco se elaboran planes de emergencia por sí la decisión adoptada falla.

Entre los factores que pueden incidir en que un equipo de trabajo sea mas propenso al pensamiento de equipo se pueden señalar los siguientes: Equipos de tamaño mediano o reducido donde sus integrantes trabajan muy estrechamente; Equipos con un líder fuerte, que ejerce una intensa influencia sobre el resto de los miembros; Equipos que confunden la cohesión con el pensamiento único, en los que se impone de forma casi obligatoria la unanimidad, aceptar la línea oficial.

Para tratar de evitar los efectos negativos de este pensamiento de equipo es necesario favorecer el debate interno, fomentar el intercambio de puntos de vista, aceptar la discrepancia en la fase de deliberación. La diversidad de opiniones no tiene por qué amenazar la unida del grupo.

### 3.2.5. ¿POR QUÉ DISTRIBUIR RESPONSABILIDADES?

La delegación inadecuada o poca delegación de responsabilidades en una organización muchas veces se revela en actitud como: Toma lenta de decisiones, con exceso de autoridad concentrada en los niveles mas elevados; se establece cierta rutina en las personas de nivel administrativa, por considerar sus actividades poco desafiantes; actividad laboral lenta o casi estacionada, cuando los líderes más altos se ausentan y por último apagar incendios o enfrentar situaciones de emergencia, se vuelven los patrones de la organización.

**“La única e importante razón por la cual los líderes deben delegar responsabilidades son aumentar el tiempo y concentrarse en las cosas más importantes que contribuyen al logro de las metas de equipo. La cuestión crítica es el uso eficiente de los administradores para que ellos alcancen la validez personal y de la organización”<sup>5</sup>.**

La forma de organizar mejor el tiempo laboral de manera que este sea más útil para la programación de actividades, en donde le da mucha importancia a la eficiencia como un reto para hacer con mejor calidad las actividades que estén asignadas a todos los involucrados dentro de una organización.

Para delegar responsabilidades el líder distribuye el trabajo hacia otras personas, dándoles autoridad necesaria para que la tarea sea realizada. Una buena delegación de responsabilidades significa dar a los trabajadores suficiente autoridad para realizar la tarea que les fue confiada, es decir que si un individuo queda a cargo este debe de garantizar que los empleados sigan un encargo dado, ello implica que, debe tener autoridad para hacer cumplir esos compromisos.

Los lideres de equipo eficientes no esperan hasta quedar sobrecargados de trabajo, antes de esto delegan a los subordinados las tareas más rutinarias y menos

---

<sup>5</sup> Anthony D´ Souza, Liderazgo efectivo, Grupo Editorial Latinoamericano 1996, Brasil Pág. 134

importantes. Ellos evalúan constantemente cada una de las tareas por las cuales son responsables, determinan los asuntos que pueden ser delegados y los que deben realizar personalmente. Un líder bien sucedido sabe delegar correctamente las responsabilidades, sabe que es delegar, en qué momento y a quien comprometer.

Todo líder de equipo para delegar actividades debe primero saber, que tareas delegar: es decir la sana delegación de responsabilidades exige que el líder conozca bien su trabajo y sus atribuciones principales: Seleccionar el personal correcto; conocer las habilidades y destrezas que su subordinado posee para poder tomarlo como apoyo en algunas actividades que no requieren un compromiso personal dividiendo responsabilidades entre su personal para contar empleado entrenados y flexibles.

Dar atribuciones; informando a sus subalternos lo que pretende de ellos y la razón por la que el trabajo en equipo es importante: Brindar apoyo, es decir aclarar dudas y dar orientación que sea requerida en una actividad y por último evaluar periódicamente el proceso para ver que resultados se han obtenido o buscar el desarrollo o la superación en calidad, lo cual le permitirá evitarse complicaciones futuras en sus resultados.

Una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe una buena relación personal entre ellos, el líder debe favorecer esta relación personal, siendo para ello muy útil promover actividades extra-laborales (el aperitivo del viernes, comidas de cumpleaños, jornadas de camping con toda la familia, etc.), como ya se ha comentado, no se trata de que los miembros del equipo tengan que ser forzosamente amigos íntimos pero sí que exista una relación cordial entre ellos, por último, señalar que también el equipo debe preocuparse por mantener una comunicación fluida con el resto de la organización.

El equipo no puede vivir de espaldas a la organización, tiene que involucrarse en la misma. Además, el equipo necesitará con toda seguridad información generada dentro de la organización por lo que tendrá que establecer los canales oportunos.

Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros en donde existe un sentimiento de equipo: sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer al mismo, en contraposición con un equipo cohesionado nos podemos encontrar con: Un equipo disgregado, que es prácticamente lo mismo que una ausencia de equipo. Aquí cada miembro actúa por su cuenta, va a lo suyo, sólo le interesa su interés particular y no el del equipo. En esta situación es prácticamente imposible funcionar eficazmente. Un equipo básicamente unido, pero con algunos de sus miembros distanciados. El líder debe tratar de acercar a los miembros alejados; si no lo hace es posible que estos vayan atrayendo a otros compañeros y al final se termine como en el caso anterior.

La cohesión no es algo que tiende a surgir de forma espontánea, todo lo contrario, el ser humano suele ser individualista, su carácter es básicamente competitivo: busca su bien por delante (a veces a costa) del bien del grupo, esto conlleva que la cohesión haya que buscarla, haya que trabajarla, siendo éste otro de los principales cometidos del jefe, la conexión de un equipo depende de muchos factores: De su propia composición: si ha habido una selección de personas preparadas, entregadas, de gente que sabe trabajar en grupo.

Lo contrario ocurre si es un equipo donde prima el individualismo, formado por gente de difícil convivencia (en este caso, difícilmente se va a poder conseguir un equipo unido). Es importante contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, gente positiva, colaboradora, generosa. A veces puede resultar preferible contar con un profesional con estas actitudes, aunque sea menos brillante, que con otro muy competitivo pero con un carácter complicado.



Una sola persona conflictiva dentro del equipo puede ser suficiente para cargarse el ambiente de trabajo, en la formación del equipo hay que cuidar con detalle este aspecto pero aún así puede haber sorpresas y entrar a formar parte del mismo personas conflictivas, en este caso el jefe debe actuar con contundencia y atajar de raíz este problema, apartando a dicha persona.

De su tamaño: por regla general los equipos pequeños tienden a estar más relacionados que los grandes, aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de constituir un equipo, tratando de que su tamaño sea lo más ajustado posible.

Del carisma del líder: si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganarse la adhesión de sus colaboradores tendrá ya buena parte del camino recorrido.

Del propósito asignado: si se trata de un trabajo interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se vuelque en el mismo. Si por el contrario, se trata de un proyecto gris, con poco atractivo, de escaso interés, es difícil que la gente se identifique con el equipo y más bien trate de salir del mismo a la menor oportunidad.

Del ambiente de trabajo: si es un ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, donde exista comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente. Algún éxito inicial, aunque sea pequeño, también ayuda a cohesionar al grupo: ver que forman un equipo competente, capaz de alcanzar las metas propuestas.

### **3.2.6. ROLES DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO**

Todo equipo necesita un jefe, una persona que lo dirija, que se ponga al frente del mismo. Al igual que todo equipo de fútbol necesita un entrenador o que toda orquesta necesita un director. El jefe puede ser simplemente eso, un jefe, o puede ser algo más, un auténtico líder. Hay jefes que no son líderes y también puede

haber líderes que no son jefes, la diferencia básica entre ambos conceptos radica en el origen de la autoridad que ejercen. El jefe recibe su autoridad de la posición jerárquica que ocupa el líder recibe su autoridad del propio equipo: diversos factores (carisma, personalidad, entrega, energía, etc.) le permiten ganarse el apoyo de sus colaboradores.

El desempeño de un equipo de trabajo puede mejorar notablemente cuando al frente del mismo se encuentra un auténtico líder. Un jefe podrá dirigir el equipo en base a la autoridad que su cargo conlleva pero puede que no sea capaz de motivarlo, de obtener su máximo rendimiento, por otra parte, si dentro de un equipo el jefe y el líder son distintas personas se puede producir una dualidad de mandos, cada uno caminando en una dirección diferente, aunque el jefe no sea un líder, al menos debe contar con una serie de cualidades muy significativas para poder dirigir eficazmente un equipo de trabajo: Debe ser una persona justa, que sepa exigir pero también recompensar, que no haga discriminaciones arbitrarias, sino que trate a todos por igual, muy trabajadora, que de ejemplo “si exige a los demás, él por delante”, una persona exigente pero humana, que busque y persiga la excelencia pero que sepa reconocer el esfuerzo y la entrega. Una cualidad importante es ser comprensivo ante el fallo del colaborador.

Muchos jefes adoptan frente a sus colaboradores una actitud fría, distante, de superioridad, confundiendo altivez con autoridad. Una persona que no sea capaz de relacionarse con su gente difícilmente va a ser capaz de liderar un equipo humano que sea respetuoso/a: o sea que el mismo respeto que muestre hacia sus superiores lo muestre también hacia sus colaboradores, pero que sepa mantener la disciplina, que sepa decir **NO** cuando sea necesario. Un defensor de su equipo, que no tolere ataques externos. Si hay que tomar medidas las tomará él dentro del equipo, pero no permitirá que desde fuera se ataque a ninguno de sus colaboradores.

Una persona que se preocupe por el bienestar de su gente, que nunca les deje en la estacada. Si se produce un fallo él lo asumirá de cara al exterior, nunca echará las culpa a un colaborador (internamente sí pedirá responsabilidades). Que se preocupe de que todos se sientan a gusto en el equipo, integrados, de que todos participen activamente, que sea un organizador nato: consigue que el equipo funcione, que vaya avanzando, que se vayan cumpliendo los plazos. Una persona decidida, que sepa tomar decisiones por difíciles que sean, el jefe debe confiar en su equipo ya que esto el equipo lo percibe, por otra parte, hay que tener en cuenta que los posibles defectos del jefe se suelen transmitir al resto del equipo ya que su comportamiento tiende a ser imitado.

*¿Cuáles son las principales ocupaciones del jefe del equipo?*

Organizar el equipo: quién se va a ocupar de cada aspecto, normas de funcionamiento (nivel de autonomía de cada miembro, coordinación del equipo, reuniones, evaluaciones, etc.), procurar al equipo los recursos necesarios para realizar su labor, (técnicos, materiales, humanos, etc.) que trate de lograr un equipo cohesionado, eficiente vigilar el cumplimiento de los objetivos y plazos del proyecto, verificar que se va avanzando en la dirección adecuada tomando en caso contrario las medidas oportunas, que supervise el trabajo del equipo antes de presentar los resultados al órgano supervisor y por ultimo que centralice la relación del equipo con el resto de la organización, especialmente con los niveles superiores.

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos roles muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos. Entre ellos se encuentran:

**La persona positiva:** empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y se involucra decididamente en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los compañeros. El jefe debe reconocer públicamente su labor, buscando que contagie su ejemplo.

**El crítico:** es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son unos inútiles a diferencia de él que es perfecto. Es una persona que deteriora el ambiente de trabajo. Si sobrepasa cierto límite el jefe tendrá que darle un toque de atención.

**El discutidor:** no está de acuerdo con nada, siempre defiende otra tesis. Es una persona pesada pero sin ánimo destructivo, a diferencia del anterior. Es un inconformista permanente y aunque busca el bien del equipo sólo consigue sacar a la gente de quicio. Hay que animarle a que piense en positivo, a que aporte soluciones prácticas.

**El incordio:** es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los compañeros. Aunque se hace muy pesado no tiene ánimo destructivo, al igual que al crítico, si sobrepasa cierto límite el jefe le tendrá que llamar la atención.

**El bocazas:** nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe permanentemente, impide que la gente se centre en la tarea, en las reuniones no se pueden tolerar sus interrupciones. Si hace falta se le llamará al orden.

**El listillo:** él lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, sí bien un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido. A veces sus aportaciones resultan oportunas, pero la mayoría de las veces resultan insufribles a este habrá que animarle a que profundice en algunas de sus consideraciones válidas.

**El pícaro:** se aprovecha del resto de los compañeros, es una rémora en el equipo, pero lo hace de manera sutil, por lo que sus compañeros apenas se percatan. Su aportación al equipo es nula y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo, es preferible cortar por lo sano: darle un toque de atención enérgico y si no reacciona apartarlo del equipo.

**El cuadrulado:** tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle. No dispone de la flexibilidad necesaria para aceptar o al menos considerar otros planteamientos, suele ser una persona entregada al equipo que requiere paciencia y persuasión.

**El reservado:** le cuesta participar o simplemente no participa y en muchos casos a pesar de dominar la materia. Necesita un primer empujón del resto de sus compañeros, especialmente del jefe, para lanzarse. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un gran activo para el equipo, si no su aportación será muy reducida, a este se le debe animar desde el principio a que participe en los debates.

**El gracioso:** no suele faltar en los equipos. Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero en cambio cumple un papel fundamental: relaja el ambiente, quita tensión, crea una atmósfera más cálida, lo que puede contribuir a una mayor cohesión del equipo. A veces puede llegar a ser un poco molesto, a ellos hay que dejarle cierto margen, pero señalándole también unos límites.

**El organizador:** Es clave dentro del equipo, siempre preocupado porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo, contar con él, consultarle, realzar su papel (es un auténtico activo para el equipo).

**El subempleo:** tiene asignado unos cometidos muy por debajo de sus capacidades. Termina por aburrirse y perder interés al hay que buscarle nuevas responsabilidades. Son personas valiosas que no hay que dejar marchar.

**El incompetente:** justo lo opuesto del anterior; los cometidos asignados superan claramente sus capacidades. Por no reconocer sus limitaciones irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá atender, lo que terminara generando ineficiencias, hay que apoyarle con otros compañeros y en todo caso tener muy claro cual es su techo de competencia que no hay que traspasar.

Señalamos a continuación algunas de las características que debe presentar un miembro de un equipo de trabajo: Son cualidades que el jefe de equipo debe tratar de potenciar entre sus colaboradores; espíritu de equipo: debe dejar atrás su individualismo (algo que no resulta fácil) y anteponer el interés del equipo, hay que tener presente que el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades, del saber apoyarse unos a otros. Ocurre igual que en un equipo de fútbol donde el jugador debe anteponer el trabajo de equipo a su propio lucimiento personal. No sólo debe manifestar este espíritu de equipo sino que tiene que intentar contagiarlo al resto de compañeros.

Colaborador: debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros. No sólo cuando un compañero lo requiera, sino que debe estar atento a detectar posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo; Respetuoso: tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato exquisito, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos; Buen carácter: una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos, Leal: con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás. Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.

Asume responsabilidades: acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla la acepta su parte de culpa; Trabajador: ejemplo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas; una persona que no intenta quitarse de en medio para que el trabajo recaiga en otro compañero, aparece a la vez el inconformista: este busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño individual como en el del

equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más.

### **3.2.7. ¿QUÉ HACE EFECTIVO A LOS EQUIPOS DE TRABAJO?**

Una persona puede ser un dirigente muy eficiente en una situación pero sumamente efectivo en otra, es por ello que existen varios motivos los cuales permiten hacer importante cada una de las actividades que estos individuos realicen por eso existen miembros en toda institución que sirven de motor e impulsa para que otros se involucren a las diversas actividades, es ahí donde el jefe se destaca por su calidad de líder.

Todas las personas no cambian su comportamiento solo porque alguien le dice como hacerlo sino por el alto grado de compromiso que estos adquieren, ya que, por medio de ellos incrementan su efectividad entendiendo sus problemas, necesidades, intereses y las competencias en muchas veces se logra, por medio de un tipo informal de enseñanza, debido a que el aprendizaje es un proceso de cooperación en que los participantes son educadores y alumnos a la vez; considerando que estos aprenden mas rápidamente cuando su aprendizaje se convierte en base a experiencias.

La teoría mejor articulada es el modelo de contingencia de efectividad de la dirección de acuerdo. Pero el rendimiento de un grupo muchas veces es circunstancial pues parte de la motivación del dirigente, como del grado en que este ejerce control e influencia en una situación particular. La personalidad del líder es la variable clave en esta teoría, que se logra, realizando una evaluación entre sus subalternos, buscando el resultado menos favorable de



actividad en donde no ha sido grato su trabajo y más favorable cuando puedo trabajar con mayor calidad.

Es obvio que la favorabilidad de la situación directiva influye mucho en el comportamiento y rendimiento del grupo de trabajo, la prueba crítica de toda teoría es el grado que nos permite predecir resultado futuros.

El problema más grande se da cuando un número de grupos o instituciones son coercitivos, cuyas tareas suponen rendimientos prácticamente independientes de parte del miembro del grupo en vez de una puntuación de equipo.

**“Un análisis reciente de los hallazgos del liderazgo, sugiere que debemos de separar los grupos de tarea que se integran para beneficio de la organización y los grupos de entrenamiento que existen con el propósito de incrementar la capacidad o competencia del entrenado, considerándolo individualmente”<sup>6</sup>**

Esto propone que cada grupo debe de funcionar en su propio ambiente y contexto laboral, ya que cada uno de ellos ejerce influencia positiva cuando están en su propio campo, aunque al entrar en contacto con otro grupo ejerce desarmonía de forma institucional por el nivel de competencias que existen en ambos niveles.

---

<sup>6</sup> Fred E. y otros, Liderazgo en Administración Efectiva, Editorial Trillas, 2º edición, 1989, México, Pág. 100.

### 3.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Autoridad:** Es la facultad de lograr obediencia, es otorgada por un grado alto de jerárquico. Un título formal que le permite a una persona ejercer influencia entre los demás y que estos deban obedecer.

**Comunidad:** Grupo de personas que interactúan entre si y que habitan en una misma zona geográfica.

**Delegar:** Proceso partir del cual una persona cede una o más tareas en otras asignándole al mismo la responsabilidad de eficiencia y operatividad.

**Jerarquización:** Relativo al orden que ocupan las cosas o las personas en una institución u organización.

**Líder:** Persona que guía u orienta al resto de un equipo en el logro de metas u objetivos prediseñados y que responden a una filosofía institucional.

**Liderazgo:** Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.

**Liderazgo Compartido:** Consiste en crear condiciones para que sus seguidores colaboren con él creando un consenso que deben de dar estilo en cuando a la organización en base a la visión institucional.

**Lideres Comunitarios:** Directivos representantes de una comunidad, son los que velan por el desarrollo de un grupo comunal.

**Organización:** Grupo de personas que constituyen una estructura para luchar por los derechos que merecen y cumplir fines en común.

**Poder:** Facultad de imponerse ante el resto sin que necesariamente se tenga un título o cargo formal y por otra parte a quien no se tiene la obligación de obedecerlos.

**Proyecto;** Planes de trabajo previamente elaborados y que se están desarrollando

**Sociedad:** Conjunto de personas de una determinada región o país que comparten la misma cultura.

**Tesario:** Lugar o establecimiento bibliotecario en donde se guardan trabajos de graduación, tesis y proyectos de una Universidad.

**Toma de decisiones:** Proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto.

**Trabajo en equipo:** Es una estrategia que nos permite conseguir los mejores resultados en una actividad o labor.

**Visión:** Máxima expresión de lo que se desea lograr de una institución, empresa o comunidad.

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

En este capítulo se hace referencia a la metodología del estudio en donde se explica el tipo de investigación, población y técnicas, junto a los instrumentos los cuales se utilizaron para recabar información.

#### **4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

El presente estudio se ha realizado a través del método de la investigación cualitativa la cual se fundamenta en que proviene de la sistematización de información obtenida de informantes claves lo cual se realizó de forma individual o grupal, se dio por medio de entrevistas, opiniones, apreciaciones entre otros.

La investigación cualitativa es aquella que se centra en lo particular de un fenómeno de tipo educativo o social, en donde se da prioridad a los aspectos concretos, locales y relevantes de los sujetos participantes y del contexto que forma parte del fenómeno educativo que parte no solo de la investigación sino que se enfoca en la formación del sujeto o los sujetos.

En la presente investigación se utilizó el estudio de casos, este es importante cuando se va a investigar una unidad o caso de un universo poblacional, y cuyo propósito es hacer un análisis específico de esa unidad, realizando una descripción de problemas, situaciones o acontecimientos reales ocurridos en la unidad objeto de análisis, realizando un diagnóstico de la situación del objeto de estudio presentando las recomendaciones más adecuadas para la solución del problema descrito en el diagnóstico, sustentándolo con soporte teórico.

## **4.2. POBLACIÓN:**

Para realizar esta investigación se utilizó a la directora de la institución y al grupo de docentes, quienes fueron el objeto en estudio es decir nuestro principal factor de trabajo y que a su vez nos brindaron información, la cual nos guió para así elaborar la propuesta de mejora, en donde se emplearon los siguientes instrumentos; Diario de campo, perfiles, guía de entrevista y fotografías.

### **Descripción de la Población.**

Nuestro sujeto-objeto fue la administradora del Colegio “Niños felices” de la ciudad de Tonacatepeque, quien se caracteriza por ser una persona muy dinámica, activa, condescendiente, innovadora y visionaria; Graduada de la Universidad de El Salvador, en la Carrera de Profesorado con especialidad de Parvularia: actualmente se desempeña como Directora de la Institución, quien externo la necesidad de fortalecerse en el área de administración y gestión educativa; con la finalidad de fortalecer el trabajo en equipo efectivo.

El otro sector que aparece inmerso en la investigación es el personal docente de la institución: en su totalidad son maestras graduadas en educación parvularia quienes fueron utilizadas como informantes claves para el estudio, por el hecho de desempeñarse en la labor educativa del Colegio “niños felices” y ser personas que conocen la labor que la directora desempeña en la institución.

## **4.3. TÉCNICAS**

### **4.3.1. ENTREVISTA:**

Es un procedimiento metodológico técnico que consiste en interrogar a las personas para recolectar datos sobre un tema. Mediante la interrogación se sondea el contexto del ser humano, explorando sus opiniones, creencias, motivaciones, sentimientos, actitudes o estados

anímicos. De ahí su importancia en varias disciplinas tales como: periodismo, psicología, ciencias políticas y otros.

La entrevista dependiendo de su propósito u objeto de estudio puede tener formas o modalidades como:

- ❖ Entrevista estructurada: Se utiliza el instrumento titulado “Cedula de entrevistas, la cual contiene una serie de preguntas debidamente ordenadas.
- ❖ Entrevista no estructurada: El entrevistador exponente lanza las preguntas y el entrevistado espontáneamente responde con entera libertad sin existir cuestionario escrito puede incluir aparato de grabación.
- ❖ Entrevista semi-estructurada: esta es la combinación de las dos anteriores.
- ❖ Entrevista grupal o focal: entrevista que se realiza a un grupo que va contestando con orientación del facilitador u orientador, ejemplo la técnica de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

En el caso de la presente investigación se utilizarán únicamente la entrevista no estructurada y la entrevista grupal o focal, debido al tipo de información que se desea recabar, ya que a través de estos instrumentos se podrá conocer de manera más clara las necesidades que se presentan en la institución y a la vez sirven de indicador para elaborar estrategias de mejora y una propuesta participativa que involucre a todos/as los/as participantes de la Institución Educativa.

#### **4.3.2. OBSERVACIÓN:**

Esta constituye el primer procedimiento metodológico para estudiar los fenómenos de la realidad, en el sentido que es la primera experiencia u operación para conocer algo y fijar la atención, para recopilar información sobre los hechos y fenómenos

La observación se emplea cotidianamente en forma espontánea o pasiva pero cuando se utiliza con propósito de investigación su característica principal es la selectividad es decir, como un proceso de identificar los datos o hechos relevantes que son necesarios para el estudio

Entre los diversos tipos de observación se mencionan:

- Observación estructurada: se llama así porque se utiliza procedimientos para la recolección de datos de los hechos observados.
- No estructurada: se conoce también como la observación ordinaria simple o asistemático, la cual consiste en reconocer y anotar hechos, sin contar con guías de observación bien formalizadas
- Observación individual y en equipo: Obviamente la primera se refiere al hecho realizado por una persona, resultando el inconveniente de ser limitada por estar referida a un aspecto y sujeta a las influencias personales del observador. La observación en equipo puede presentar ventajas de amplitud y alcance por la participación de varios observadores, además asegura mayor objetividad
- Observación de campo y de laboratorio: Existen dos escenarios donde se presentan los fenómenos de observación uno es la vida real y el otro el laboratorio. El primero se refiere a la acción que realizan las personas en el drama de la vida común, tal cual como actúan en forma natural y la segunda se centra en los fenómenos sociales que conlleva sacar actores del drama de la realidad y observarlos en su ambiente con intenciones preparadas de manera artificial con una finalidad específica de estudio

## **4.4. INSTRUMENTOS**

### **4.4.1. DIARIO DE CAMPO**

Es el que contiene implícito todo tipo de narraciones, sobre las observaciones, tales como sentimientos, reacciones, interpretaciones, reflexiones corazonadas y explicaciones personales. Las narraciones no solo deben informar sobre los hechos escuetos de la situación sino transmitir la sensación de estar participando en ellos.

Las anécdotas, los relatos de conversaciones e intercambios verbales casi al pie de la letra, las manifestaciones introspectivas de los propios sentimientos, actitudes, motivos, comprensión de las situaciones al reaccionar ante las cosas, hechos y circunstancias, ayudan a reconstruir lo ocurrido en su momento. (Ver anexo N° 3.1.)

#### **4.4.2. PERFIL ADMINISTRATIVO**

Es un tipo de instrumento que nos permite analizar en diversos momentos el quehacer de un sujeto, desde otros parámetros en donde se estudia y analiza aquellas actitudes que determinado sujeto manifiesta en los diversos períodos, es decir, su relación, comunicación, organización y desenvolvimiento en la administración escolar e institucional. (Ver anexo N° 3.2.a y 3.2.b.)

#### **4.4.3. GUÍA DE ENTREVISTA**

Es el documento que contiene una serie de preguntas que han de ser planteadas y completadas por el sujeto objeto, resulta práctico y sencillo ya que se halla estructurado con mucha claridad, dándole la oportunidad de emitir su opinión sin error a duda. (Ver anexo N° 3.3.)

#### **4.4.4. FOTOGRAFÍAS**

Esta permite captar aspectos visuales de una situación. Para obtener algunas pruebas de este tipo solo pueden conseguirse con la ayuda de observadores el cual recoja toda la información; se consigue en la medida que halla acercamiento con el sujeto objeto de estudio quien refleja por medio de la fotografía datos que permiten



analizar y reflexionar sobre dicha realidad. El dato fotográfico constituye una base para dialogo con los demás miembros del equipo de investigación con otros miembros.

#### **4.4.5. OBSERVADORES EXTERNOS**

Este debe tener clara su función y la participación con los demás miembros investigadores ya que de él depende la calidad de información que los investigadores establezcan, porque será información que luego se compartirá con el sujeto objeto de estudio para que este pueda dar su valoración y poder así, sistematizar todas lo aportes que en su efecto se realicen

#### **4.4.6. GUÍA DE OBSERVACIÓN.**

Se les llama así a todos aquellos instrumentos que permiten sistematizar información en un área específica, del cual se pretende no solo confrontar sino dar testimonio de todo lo que este vinculado con la investigación ya que de ahí depende parte de los datos recogidos y sistematizados para su próximo análisis e interpretación. (Ver anexo N° 3.4.)

#### **4.5. TRIANGULACIÓN**

Este tipo de instrumento es comúnmente utilizado dentro de la investigación cualitativa, con el único fin de sistematizar toda aquella información que se ha recogido por medio de los diversos instrumentos que el equipo investigador considera oportuno utilizar para recoger de forma práctica, precisa y concisa, aquella información que se extrae del contexto en el que se desenvuelve el objeto de investigación. De tal modo que esto se efectúe comparando los hallazgos que en los diferentes instrumentos tales como: entrevista focal, fotografías, perfiles, guías de observación y diarios de campo que hayan arrojado.



## **CAPITULO V TRIANGULACION E INTERPRETACION DE CADA INSTRUMENTO Y PRIMERA TRIANGULACION GLOBAL**

En este capítulo se efectúa la triangulación de instrumento los cuales se analizaron para crear resultados del primer acercamiento a la población en estudio, cruzando tanto el diario de campo, perfil administrativo, guía de entrevista y fotografías tomadas en el escenarios de investigación; igualmente se realizó la primera triangulación global de la interpretación de los instrumentos.

### **5.1. TRIANGULACION POR INSTRUMENTOS.**

#### **5.1.1. DIARIO DE CAMPO:**

Con este instrumento se logró recabar información el cual permitió tener un acercamiento tanto al quehacer del sujeto objeto como su actitud, ya que desde la primera actividad se pudo constatar que existen diversos motivos que mueven a las personas que se encuentran en esa área de educación; debido a que cada una de ellas realiza su actividad desde diversas perspectivas pero encaminadas hacia un único fin.

Al hablar de la administradora, cabe destacar que es una persona muy colaboradora, ya que cuando se le solicitaba algún tipo de información o detalles que nos gustaría manejar como investigadores, se presentaba accesible y sin limitantes ante la solicitud, debido a que en las visitas que se realizaron se pudo observar el quehacer del sujeto-objeto de estudio, ya que siempre se le vio en una actividad determinada, aunque es de tomar en cuenta que no siempre era en compañía de un subordinado, más bien era ella quien atraía hacia si todas las actividades que en ese momento se debía realizar

A pesar de que la institución es pequeña al menos en los momentos de receso no se observa desorden, pues todo se ve organizado con relación a la distribución de zonas y horarios de receso; ya que no todos lo efectúan de una vez, sino que existe

una programación de tiempo por sección. Con relación a la oficina de la directora se comprobó que el espacio es demasiado reducido y no se observa organizada, ni ambientada como tal, sino que se ve como si fuera un salón de almacenamiento de materiales didácticos, entre otros

Se debe de destacar algo que la propietaria del Colegio compartía y es el hecho que el desempeño laboral de la directora, le parece muy calificado. Pero como en todo trabajo se dan malos entendidos y es ahí donde surge el reto de tratar de mejorar cada una de las actividades laborales y buscar así la calidad en la enseñanza de la Institución.

Otro detalle es que por el tipo de relación amistosa que tienen, se observa que la propietaria no toma en serio las sugerencias que realiza la directora y se llega al extremo que algunas docentes buscan a la propietaria para hacer sugerencias y eso a su vez rompe el esquema jerárquico de la institución

La directora por su lado opina que no puede delegar responsabilidades a sus subalternos por el hecho de que algunos cuando se les solicita apoyo o ayuda, dicen no poder o tener alguna dificultad para realizarlo. Ejemplo de ello, En una ocasión se desarrollo una reunión en la cual se planificaría determinada actividad en donde se observó a la directora como muy imponente a sus colegas y a otra docente muy distraída posiblemente jugando con su celular sin poner atención, todo esto se confirmo porque al final de la reunión ella pregunto cuál seria la función que ejecutaría y esta no supo responder y realizo un gesto de vergüenza.

Otro día de visitas se realizaría una asamblea de padres de familia para tratar temática en relación al incremento en la colegiatura, dicha sesión estaba programada para las dos de la tarde lo cual resulto asombroso al saber por parte de la directora que se realizaría con mucho tiempo retraso por el hecho que los representantes del Ministerio de Educación necesitaban el 50% + 1 de todos los padres y madres de familia de otro modo se suspendería la actividad y se

reprogramaría para otro fecha, pero al fin se llevo a cabo aunque con una hora cuarenta y cinco minutos de retraso. Pero al final si se efectuó.

En esta ocasión se pudo apreciar que las maestras no se involucraban en las otras actividades que se estaban realizando; lo cual demostraba que sí era necesario el apoyo de ellas, puesto que era una actividad de digitar un informe que los representantes del Ministerio de Educación solicitaban, ya que se había cambiado el formulario a ultima hora; dicha actividad la estaba ejecutado únicamente la directora, mientras que la subdirectora estaba realizando otro tipo de actividades.

SECTOR INDICADOR	DIRECTORA	DOCENTES	ALUMNOS/AS	PADRES Y MADRES DE FAMILIA
TRABAJO INDIVIDUAL	La directora se encuentra en sus actividades docentes pues ella funge de Docente directora y ejerce su rol para cada ocasión.	De la misma forma las docentes cada una de ellas en sus salones de clases o actividades delegadas	Trabando en la actividad propia de ellos	Es poca la asistencia, se noto bastante ausentismo las veces que se les convoca, es decir recargan la labor docente. De hecho la mayoría de niños los cuida la doméstica y estos viajan en microbús
TRABAJO EN GRUPO	Se reúnen para delegarse actividades las cuales solo se les imponen sin pedir opinión alguna	Una de ellas se observo un poco apática a lo que se le estaba delegando, se ven un poco distraídas y cansadas de	Algunos se reúnen para sus quehaceres, otros se observan únicamente jugando en los momentos de clases	Se vio poca presencia de padres y madres de familia ya que estos se desarrollan en sus labores cotidianas ya sea en un empleo o en

		la rutina, como si no le interesara lo que se le solicita, delega o informa.		sus casas
TRABAJO EN EQUIPO EFECTIVO	No se aprecia ya que solo solicito que estuviera pendiente de lo asignado	Cada uno en lo suyo, no hay ni consulta mucho iniciativa para colaborar en otra actividad que no requiere mayor esfuerzo	Los niños en su actividad, y ausentes a lo que ocurre, aprovechando a su vez los momentos que se dejan solos para salir a la zona de recreo y esparcimiento.	Algunos se interesan por lo académico de sus hijos/as otros simplemente son apáticos a lo que ocurre en el aprendizaje de los niños/as.

### 5.1.2. PERFIL ADMINISTRATIVO.

En la mayoría de actividades que se han planificado en la institución la mayoría de reuniones tiene retraso en su desarrollo, quizá sea por el sobrecargo de la directora en diversas actividades administrativas y las otras de índole docente ya que a ella también pasa por el área de calidad con la subdirectora (propietaria del Kindergarten)

Con relación a la comunicación que hay entre las docentes y la directora en muy afectivo aunque en este caso se van a tratar tema que de una u otra forma afecta la comunicación entre ellas, porque es en función de ponerse de acuerdo en distintas actividades, y en su apoyo en determinadas labores que son propias de su función

También en el desarrollo de la sesión la directora se observa muy posesiva e imponente, pero a la vez muy persuasiva, ya que parece que ella quiere como demostrar quien manda a quien y como deben hacerse las cosas. Por otro lado ella vierte sus opiniones pero parece que pide sugerencias aunque en realidad ella es quien al final dirige la respuesta es decir obtener la solución que ella esperaba.

Según la opinión de los niños; en otro día de visita, comentaban que la maestra (Directora) es muy cariñosa pero no les gusta cuando ella se enoja porque les regaña. Y de la misma forma opinaban las maestras.

SECTOR INDICADOR	DIRECTORA	DOCENTES	ALUMNOS/AS	PADRES Y MADRES DE FAMILIA
TRABAJO INDIVIDUAL	La directora se encuentra como siempre en su quehacer aunque cabe destacar que en las oportunidades que se recabo información sobre su quehacer se observo desorganización en la ejecución de actividad ya que siempre había algo que retrasaba el desarrollo de agenda	Las docentes son muy flexibles en cuanto al dialogo ya que en varias ocasiones las entrevistamos y fueron muy amables y convincente a sus respuestas	A pesar de ser niños/as son muy trabajadores y aunque son juguetones se observa que trabajan muy bien	Cada padre de familia trata de dar lo mejor que tiene y puede a su hijo/a, desde alimentación hasta educación...
TRABAJO EN GRUPO	Ella hace sus actividades sola ya que considera que ninguna tiene la capacidad de realizar la labor que ella desarrolla, a la vez se considera como alguien súper capaz puesto que no solicita la colaboración en	Cada una hace lo que mejor puede hacer y muchas veces no dan importancia a la opinión que la directora realiza para realizarlo con mayor grado de éxito	Cuando se organizan en grupo cada uno hace la actividad que se le ha asignado	Cada padre se interesa únicamente por su propio hijo/a y lo demás es parte sin novedad.

	otras actividades que no requieren mayor compromiso ni esfuerzo			
TRABAJO EN EQUIPO EFECTIVO	Ella trabajo con sus propios intereses y fines ya que no toma en cuenta a las demás en sus decisiones	Buscan únicamente cumplir su meta sin ver las del equipo.	Por el hecho anterior no se puede afirmar que halla trabajo en equipo efectivo	Al parecer no saben ni que es ni cual es su importancia a nivel institucional e individual

### 5.1.3. GUÍA DE ENTREVISTA

Para este caso solamente se realizo una entrevista focal no estructurada ya que solo se trataba de tener un acercamiento a las maestras de las otras secciones, quienes exteriorizaban que hay buena relación con la directora pero que esto a su vez requiere mas organización, porque muchas actividades tiene sobre si y esto hace que se descuide de su sección porque cuando llega visita a la institución tiene por ley que dejar a sus alumnos solos por largos ratos y esto afecta a los niños y niñas porque no se les da un trata personalizado así como debería de ser la educación en niños de esta edad.

Las demás compañeras exteriorizaron que ellas tratan la manera de hacer las cosas lo mejor que ellas podían y que ciertamente hay errores pero al igual que en todo siempre hay detalles los cuales deben de superar, y que solo así se sabe que si lo que se hace esta bien o requiere se mejore pero es necesario que hayan reuniones más frecuentes para ver que tal va el desarrollo de lo que se ha planificado e ir anticipándose a los resultados y no verse en los apuros en los que actualmente se encuentran.



El aspecto que más recalcan es la organización ya que muchas veces fallaban en algunos aspectos por el hecho de que no hay comunicación o que la mayoría de cosas las improvisaban; también la planificación no se realizaba al principio de años y que algunas cosas salían bien pero de pura casualidad no porque eso ya estuviera planeado, tanto en su desarrollo como en su evaluación, es decir que se debe dar mas seguimiento a cada proceso; la vez redefinían el aspecto de la distribución de roles para que las cosas caminen de la mejor manera, porque la mayoría de maestras opinaban que ella(la directora) nunca delegaba responsabilidades sino que ella ejecutaba todo, y rara vez pedía ayuda a otras compañeras en sus actividades administrativas

SECTOR INDICADOR	DIRECTORA	DOCENTES	ALUMNOS/AS	PADRES Y MADRES DE FAMILIA
TRABAJO INDIVIDUAL	La directora es muy imponente con las docentes y a la vez muy posesiva	Cada una da su propio aporte a la proposición que plantea la directora y opinan que la directora es un poco desorganizada	Les gusta la formar de trabajar de sus profesoras ya que los ponen a jugar y dicen que las quieren mucho	Dicen que les gusta la educación que sus hijos/as reciben y que piensan en seguir ahí en la institución con sus hijos/as
TRABAJO EN GRUPO	Se observa que la opinión de la directora tiene peso en la reunión, ya que pide opiniones pero al final hace las cosas como ella cree conveniente sin tomar en	Se observan un poco molestas por la decisión que se a realizado porque no se valoro lo que ellas sugerían, y otras son conformistas, opinan “ al final se termina haciendo lo que ella cree	Hay muy buena relación con todas las profesoras y con la directora	Son pocos los padres que se involucran en las actividades que se han planificado por parte de la directora y subdirectora

	cuenta la opinión de los subalternos.	conveniente”		
TRABAJO EN EQUIPO EFECTIVO	No valora el aporte que las compañeras realizan para mejorar su desempeño administrativo	Lo anterior apoya el hecho de que se desconoce su funcionalidad y aplicación en la institución	Hay buena comunicación con sus maestras y con sus compañeros/as	Solo lo hacen cuando ellos consideran que les favorece o que les es de ventaja para ellos o para sus hijos/as

#### 5.1.4. FOTOGRAFÍAS.

En ellas se observa únicamente que la directora presenta rasgos de disimulo ante una sugerencia que una maestra realiza, la subdirectora, también se ve involucrada en el dialogo haciendo sugerencias y proposiciones para realizar esa actividad.

La fotografía permite interpretar, analizar y confirmar lo que ya antes se había recabado de información.

SECTOR INDICADOR	DIRECTORA	DOCENTES	ALUMNOS/AS	PADRES Y MADRES DE FAMILIA
TRABAJO INDIVIDUAL	Muy risueña y amable	Risueñas y amables	No se recabo esta información	No se recabo esta información
TRABAJO EN GRUPO	Siempre se ve muy imponente y un poco posesiva	Se observan desmotivadas y como cansadas quizás de la rutina.	No se recabo esta información	No se recabo esta información
TRABAJO EN EQUIPO EFECTIVO	Cada una en su labor y el único momento en que se ven unidas trabajando es cuando se	Se observo unidad solo cuando estaban efectuando la dinámica de equipo efectivo	No se recabo esta información	No se recabo esta información

	realizo la dinámica de integración de equipo efectivo			
--	---	--	--	--

## 5.2. PRIMERA TRIANGULACION GLOBAL.

Para realizar esta interpretación de resultados se efectuó una recopilación de instrumentos con los que anteriormente se trabajaron, como lo es el diario de campo, la entrevista, los perfiles, entre otros. Proporcionándonos los siguientes resultados.

En cuanto a la institución se observo que la población estudiantil es poca, ya que cuenta solamente con las secciones de parvularia y primer ciclo, sin embargo la infraestructura de la institución no es favorable, debido a que fue construida con el fin de ser casa de habitación, por lo cual algunos espacios con los que cuenta son reducidos y en algunos casos los salones, incluso la dirección no cuenta con un espacio favorable. Por lo demás presenta zonas recreativas y no se observan desordenes a la hora del receso pues estos son en diferente horario para cada salón.

En cuanto a la Directora de la institución logramos constatar que su desempeño en la institución es vital, debido a que su presencia es importante en diversos ámbitos tanto en el administrativo como en el docente, por lo cual su función específica como directora no se cumple debido a que es la encargada de una sección de parvularia, como docente los estudiantes nos afirmaron que es amable y atenta con ellos.

Sin embargo la relación con las docentes es amena, por lo cual existe un buen clima organizacional, aunque no se distingue una delegación de roles clara, puesto que

hay poco o nula participación de las docentes; en una ocasión se comprobó que asume responsabilidades que no competen a su cargo, por lo mismo no se logra observar una organización jerárquica funcional. En las reuniones que ocasionalmente se establecen se mostró indiferente a las sugerencias que hacían las docentes no obstante si existe el diálogo y se establece la oportunidad de opinar.

Asimismo la propietaria de la institución que es la subdirectora y administradora financiera, no funge con un rol específico y opaca la autoridad de la directora, por lo que las maestras se acercan a ella para preguntar de cualquier actividad y en ocasiones altera o toma decisiones sin consultar a la directora, quitándole a la vez la autoridad de la administradora escolar, dando por omiso órdenes o actividades previstas por ella.

La relación de los padres y madres de familia con ella es respetuosa y amigable, pues es a ella a quien se avocan para preguntar por la conducta o rendimiento académico de los estudiantes. Por otra parte en algunas reuniones se observa que la subdirectora y la Directora están de acuerdo con lo que se dialogará en las reuniones y asambleas con las docentes y padres de familia. Entre ellas se crea un lazo de amistad, que por lo mismo la subdirectora en ocasiones hace caso omiso a lo que ella le asigna.

Luego de haber interpretado los resultados obtenidos en los instrumentos, se logro determinar, que en dicha institución no esta definido el rol que cada una de los individuos realiza dentro de la institución, por lo cual se deduce que se trabaja en grupo, es decir, de manera aislada cada quién realiza su trabajo por aparte y no como un equipo de trabajo efectivo en el cual todas y todas son complementarios en el desarrollo de una actividad y es como se debería de trabajar. Partiendo de ello se establece la propuesta de trabajo denominada “Taller de trabajo en equipo efectivo y autoestima tomando en cuenta su importancia y beneficio en el desarrollo institucional”.

## ***CAPITULO VI***

### ***CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN***

#### **6.1. CONCLUSIONES**

Como equipo de investigación llegamos a concluir que:

1. Se logro fortalecer la administración escolar del Colegio “Niños Felices”; la cual esta en función de la organización delegando responsabilidades y tareas previamente definidas, con un líder idealmente aceptado por la comunidad educativa.
2. Durante el desarrollo de la investigación fue notoria la participación de cada una de las personas involucradas ya que en cada oportunidad que había de dialogo siempre daban su opinión de una manera confiable y amigable.
3. Con los talleres se ha creado muchos cambios cualitativos en todas las personas ya que se ha incrementado la dialogicidad y la participación en cada una de las actividades tales como: Planificación, elaboración de cartas didácticas y entre otras.
4. Se observo que el personal de la institución que no habían recibido capacitación en estas áreas, por lo tanto las maestras se mostraron motivadas, lo que conlleva una participación activa en los talleres con todos los participantes.
5. Los objetivos tanto del estudio como los de la propuesta se cumplieron en el tiempo establecido, gracias al apoyo del Docente Director, personal administrativo y docente de la Institución

## 6.2. RECOMENDACIONES

1. Es necesario que todas las actividades siempre las realicen en conjunto porque así se puede dar seguimiento al desarrollo institucional, tomando en cuenta que si no se dejan guiar una de la otra será difícil cumplir sus objetivos.
2. La Directora debe generar con más frecuencias, reuniones de tipo formativa e informativa con sus subalternos para analizar y buscar ruta de salida a aquellas situaciones que estén saliéndose de su control, es por ello que se sugiere realizarlas por lo menos una vez por mes.
3. Crear mas espacios de diálogo y cooperación debido a que trabajando unidas logran cumplir con la visión que la institución se proponen, de esa manera se desempeñan con mayor calidad y efectividad la labor educativa.
4. Es necesario que se ejecuten diversos talleres, tanto de motivación, planificación, elaboración y estructuración de documentos de planificación Institucional.
5. Es necesario que la Directora se capacite de forma constante no solo en el área de líder, sino que también en áreas de supervisión, trabajo en equipo y dirección de personal, para que su gestión institucional se cualifique.
6. Es conveniente que la Directora tome en cuenta la distribución de roles a sus subalternos; en aquellos casos que no sea determinante su presencia u opinión pues es un trabajo en equipo efectivo.

## **CAPITULO VII**

### **PROPUESTA PEDAGÓGICA**

A continuación se formula la propuesta pedagógica que tiene como fin fortalecer el área administrativa sobre el trabajo en equipo efectivo y la autoestima creando objetivos y metas, que se pretenden cubrir por medio de su ejecución. En la segunda parte aparece el informe de puesta en marcha de la propuesta pedagógica analizando sobre el logro de metas y objetivos planteados de dicha propuesta pedagógica, obteniendo unas conclusiones y recomendaciones en relación a la misma.

#### **7.1. PROPUESTA**

##### **7.1.1. PRESENTACIÓN.**

La presente propuesta está dirigida para el personal docente y administrativo que labora en el Colegio “Niños Felices” del Municipio de Tonacatepeque del Departamento de San Salvador, se logró identificar la principal necesidad la cual es **“¿Cómo trascender de trabajo en grupo a equipo de trabajo efectivo?”**, ya que a través de los instrumentos aplicados obtuvimos dos respuestas una por parte de la directora, la cual manifiesta su preocupación por la poca organización que existe en la institución, debido a la falta de asignación de roles y la otra por las maestras quienes exteriorizaron que la participación que ellas tienen es muy poca y que se les debería de tomar en cuenta a la hora de realizar o planificar alguna actividad.

Es por ello que se propone desarrollar un taller, en el cual se expongan temáticas relacionadas a las funciones específicas del trabajo efectivo, características de los líderes, el porque delegar roles, entre otros. Igualmente charlas sobre la autoestima abordando la importancia y el beneficio de trabajar en equipo, para que así se logre un mejor clima organizacional. Finalmente como equipo de investigación se llegó a

un acuerdo junto a la institución el impartir el taller por una semana durante el mes de noviembre.

### **7.1.2. JUSTIFICACION.**

El taller a impartir trata acerca de la temática de liderazgo y motivación sobre la importancia y el beneficio de trabajar en equipo, este taller nace a través de la necesidad expuesta por la directora de la institución, ya que según manifestaban; este es el talón de Aquiles que presenta la administración escolar puesto que en varias ocasiones por la falta de delegación de roles, la mala organización e incluso la falta de liderazgo, han surgido malos entendidos y por ello el trabajo se realiza de forma separa.

Para tratar de superar las irregularidades administrativas se pretende realizar dicha actividad con el fin de fortalecer y crear conciencia en todas las involucradas sobre la necesidad de trabajar con una modalidad diferente, en donde se tome en cuenta las diversas opiniones y crear así planes y estrategias de mejora en la institución.

### **7.1.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

#### **7.1.3.1 OBJETIVO GENERAL.**

Desarrollar un taller sobre las temáticas de trabajo en equipo efectivo y autoestima tomando en cuenta su importancia y beneficio en el desarrollo institucional el cual esta dirigido al personal docente y administrativo del Colegio “Niño Felices” del Municipio de Tonacatepeque, Departamento de San Salvador.



### **7.1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

1. Incentivar al personal docente y administrativo sobre la importancia del equipo de trabajo efectivo en la institución educativa.
2. Promover la importancia de la participación en las diversas actividades de planeamiento de la institución.
3. Demostrar como la autoestima puede contribuir al desarrollo y fortalecimiento del equipo de trabajo.

### **7.1.4. METAS.**

- ✍ Capacitar el 100% de las participantes en el taller de trabajo en equipo efectivo y autoestima tomando en cuenta su importancia y beneficio en el desarrollo institucional
- ✍ Lograr que un 90% de las participantes en el taller comprendan el beneficio que trae el trabajar en equipo efectivo.
- ✍ Lograr que se establezca en un 90% la delegación de roles como una estrategia administrativa para lograr un mejor clima organizacional.
- ✍ Lograr que el 100% de las participantes en el taller se involucren en las diversas actividades de planeamiento de la institución al igual que en los talleres.
- ✍ Desarrollar en un 100% dinámicas de integración
- ✍ Lograr en un 100% la culminación del taller de trabajo en equipo efectivo y autoestima tomando en cuenta su importancia y beneficio en el desarrollo institucional, en el periodo establecido.

### **7.1.5. ACTIVIDADES.**

- ✍ Coordinar con la administradora un horario accesible para la ejecución del taller.
- ✍ Incentivar al personal docente y administrativo para que asista al taller sobre trabajo en equipo en donde se dará a conocer la importancia y el compromiso que cada de una de ellas posee en el desarrollo institucional.
- ✍ Proporcionar al personal docente y administrativo un taller sobre trabajo en equipo, en el cual se facilite información actualizada, acerca de líder de equipo y autoestima.
- ✍ Reforzar las áreas de liderazgo de equipo de trabajo efectivo en las que se observa debilidades por parte de la administradora para la delegación de funciones a sus subalternos.
- ✍ Analizar las ventajas y desventajas que conllevan el trabajo en grupo y el trabajo en equipo efectivo.
- ✍ Realizar una evaluación de resultados obtenidos en este taller y compararlo con los cambios cualitativos que se hayan logrado en la institución.

### **7.1.6. RECURSOS.**

#### **7.1.6.1 RECURSOS HUMANOS.**

- ✍ Directora
- ✍ Maestras
- ✍ Equipo de investigación.

### **7.1.6.2 RECURSOS MATERIALES.**

Entre los materiales que se utilizaran en este taller se contará con recursos tecnológicos como:

- Cámara fotográfica.
- Memoria USB
- Laptop o computadora

De igual manera se contará con otros tipos de material como:

- Papel bond
- Tirro
- Lápices
- Plumón para pizarra
- Rotafolio
- Páginas de papel
- Disquete
- Fotocopias, entre otros.

### **7.1.6.3 RECURSOS ECONOMICOS.**

Para ejecutar esta propuesta pedagógica se contará con tres fases:

1. Preparación	\$ 15.00
2. Ejecución	\$ 60.00
3. Evaluación (segunda evaluación)	<u>\$ 10.00</u>
	\$ 85.00

En las cuales se pretende obtener un presupuesto aproximado de \$ 85.00 para el desarrollo de este taller, los cuáles se distribuirán de la siguiente manera:

- Impresiones

- Fotocopias
- Pasaje
- Refrigerio
- Laptop

### 7.1.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

#### PLANIFICACIÓN A DESARROLLAR EN EL MES DE NOVIEMBRE

Nº	ACTIVIDADES	SEMANAS			
		1º	2º	3º	4º
1	Coordinar con la administradora un horario accesible para la ejecución del taller.	X			
2	Incentivar al personal docente y administrativo para que asista al taller sobre trabajo en equipo en donde se dará a conocer la importancia y el compromiso que cada de una de ellas posee en el desarrollo institucional.	X			
3	Proporcionar al personal docente y administrativo un taller sobre trabajo en equipo, en el cual se facilite información actualizada, acerca de líder de equipo y autoestima.		X		
4	Reforzar las áreas de liderazgo de equipo de trabajo efectivo en las que se observa debilidades por parte de la administradora para la delegación de funciones a sus subalternos.		X		
5	Analizar las ventajas y desventajas que conllevan el trabajo en grupo y el trabajo en equipo efectivo.		X		
6	Realizar una evaluación de resultados obtenidos en este taller y compararlo con los anteriores.			X	

### **7.1.8. EVALUACION.**

La evaluación se desarrollará a través de la comparación de los resultados obtenidos en la primera triangulación, donde se utilizaron instrumentos tales como: diario de campo, perfiles, guía de entrevistas y fotografías, lo que facilitará en esta segunda triangulación, el analizar los cambios cualitativos que han surgido después de la aplicación del taller de liderazgo y autoestima, considerando la importancia y beneficio del trabajo en equipo efectivo.

## **7.2. INFORME DE LA PUESTA EN MARCHA**

### ***7.2.1. DATOS DE LA INSTITUCIÓN***

- **Título del proyecto:**

“Taller de trabajo en equipo efectivo y autoestima tomando en cuenta su importancia y beneficio en el desarrollo institucional”.

- **Nombre de la Institución:**

Colegio “Niños Felices”

- **Ubicación Geográfica:**

Residencial Altavista Avenida Principal Norte N° 486, Tonacatepeque, San Salvador.

- **Número de beneficiarios:**

Cinco

- **Número de personas involucradas:**

Cinco

- **Presupuesto Ejecutado:**

\$ 85.00

### ***7.2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO***

La presente propuesta fue dirigida al personal docente y administrativo que labora en el Colegio “Niños Felices” del Municipio de Tonacatepeque del Departamento de San Salvador, se logró identificar la principal necesidad la cual es “**¿Cómo trascender de trabajo en grupo a equipo de trabajo efectivo?**”, ya que a través de los instrumentos aplicados obtuvimos dos respuestas una por parte de la directora, la cual manifiesta su preocupación por la poca organización que existía en la institución, por falta de distribución de roles y la otra por las maestras que habían exteriorizado que la participación que ellas tenían era muy poca y que ellas desean que se les tome en cuenta cada vez que sea necesaria ya sea para planificar alguna actividad.

Es por ello que se desarrollaron talleres; los cuales tenían como fin el exponer temáticas relacionadas al equipo de trabajo efectivo, el por qué delegar roles, entre otros. Igualmente se tocaron tópicos acerca de la autoestima, abordando su importancia y el beneficio que trae el ser persona equilibrada y poder adaptarnos a todo tipo de trabajar en equipo, para que así se logre un mejor clima organizacional.

Finalmente se abordaron estrategias de fortalecimiento en el área de gerencia y docente participativo, todo ello con el fin de superar las irregularidades administrativas que en ese momento fueron abordadas por medio de los talleres, en donde se dio a conocer tanto a la directora como a sus subalternas estrategias de mejora para que todas las involucradas en el desarrollo institucional, donde a la vez se vio la necesidad que surge en el logro de objetivos y poder así trabajar con una

modalidad diferente a la que se desea superar tomando en cuenta las diversas opiniones y crear así planes y estrategias de mejora en la institución.

### **7.2.3. OBJETIVOS Y METAS CUMPLIDAS**

En la propuesta pedagógica sobre equipo de trabajo efectivo y autoestima se lograron los siguientes objetivos.

#### **7.2.3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Se desarrollaron talleres sobre las temáticas de equipo de trabajo efectivo y autoestima tomando en cuenta su importancia y beneficio en el desarrollo institucional el cual esta dirigido al personal docente y administrativo del Colegio “Niño Felices” del Municipio de Tonacatepeque del Departamento de San Salvador.

#### **7.2.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Se incentivo al personal docente y administrativo sobre la importancia del equipo de trabajo efectivo en la institución educativa.
2. Se promovió la importancia de la participación en las diversas actividades de planeamiento de la institución.
3. Se demostró como la autoestima puede contribuir al desarrollo y fortalecimiento del equipo de trabajo.

#### **7.2.4. METAS:**

Entre las metas alcanzadas se encuentran:

- ✍ Se capacito el 90% de las participantes en el taller de trabajo en equipo efectivo y autoestima tomando en cuenta su importancia y beneficio en el desarrollo institucional.
- ✍ Se Logro que un 100% de las participantes en el taller comprendieran el beneficio que trae el trabajar en equipo efectivo.
- ✍ Se logro establecer en un 90% la delegación de roles como una estrategia administrativa para lograr un mejor clima organizacional.
- ✍ Se logro que el 100% de las participantes en el taller se involucren en las diversas actividades de planeamiento de la institución al igual que en los talleres.
- ✍ Se desarrollaron en un 100% las dinámicas de integración.
- ✍ Se logro que en un 100% la culminación de talleres de trabajo en equipo efectivo y autoestima tomando en cuenta su importancia y beneficio en el desarrollo institucional, en el periodo establecido.



### 7.2.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

#### PLANIFICACIÓN A DESARROLLAR EN EL MES DE NOVIEMBRE

Nº	ACTIVIDADES	SEMANAS			
		1º	2º	3º	4º
1	Coordinar con la administradora un horario accesible para la ejecución del taller.	X			
2	Incentivar al personal docente y administrativo para que asista al taller sobre trabajo en equipo en donde se dará a conocer la importancia y el compromiso que cada de una de ellas posee en el desarrollo institucional.	X			
3	Proporcionar al personal docente y administrativo un taller sobre trabajo en equipo, en el cual se facilite información actualizada, acerca de líder de equipo y autoestima.		X		
4	Reforzar las áreas de liderazgo de equipo de trabajo efectivo en las que se observa debilidades por parte de la administradora para la delegación de funciones a sus subalternos.		X		
5	Analizar las ventajas y desventajas que conllevan el trabajo en grupo y el trabajo en equipo efectivo.		X		
6	Realizar una evaluación de resultados obtenidos en este taller y compararlo con los anteriores.			X	

## 7.2.6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES EJECUTADAS

- **Coordinar con la administradora un horario accesible para la ejecución del taller.**

Para desarrollar esta actividad se realizó una entrevista previa con la administradora y directora de la institución, junto con ellas se coordinó las fechas en las cuales se inició con los talleres, igualmente se invitó a las demás docentes para que se involucraran, ya que son la pieza fundamental en la organización institucional.

- **Incentivar al personal docente y administrativo para que asista al taller en donde se dará a conocer la importancia y el compromiso que cada una de ellas posee en el desarrollo institucional.**

Para lograr que las docentes se involucraran como equipo de investigación se incentivó a las maestras con la entrega de un diploma en el que haga constar que fueron participes del taller y a la vez este pueda reflejarse en su currículum. De la misma manera se les dio a conocer algunas de las estrategias que se utilizarán ya que la opinión que ellas exponen es de mucha utilidad para mejorar el clima organizacional del centro educativo.

- **Proporcionar al personal docente y administrativo un taller, en el cual se facilite información actualizada, acerca del líder de equipo de trabajo efectivo y autoestima.**

Para realizar el taller se utilizó una bibliografía actualizada y basada específicamente en el área de liderazgo en grupos de trabajo efectivo y la autoestima. Con ella se logró demostrar que cada una de las participantes es el engranaje principal de la institución.

- **Reforzar las áreas de liderazgo de equipo de trabajo efectivo en las que se observa debilidades por parte de la administradora para la delegación de funciones a sus subalternos.**

A través de la capacitación se pudo demostrar que la distribución de roles ayuda a

la organización institucional y es de vital importancia el realizarlas de manera seria y no forzada, ya que según sea el empeño que se le disponga será de éxito o fracaso no solo personal sino profesional también.

- **Analizar las ventajas y desventajas que conllevan el trabajo en grupo y el trabajo en equipo efectivo.**

Quedo claro que el trabajo en grupo hace que el clima organizacional en las instituciones no solo educativas sino también particulares hace que sus empleados se vuelvan flojos e incompetentes ya que se hace de manera sistemática y tradicional, en cambio con el trabajo en equipo efectivo es participativo y es flexible ya que a través del se puede lograr una integración de todas las partes involucradas y no precisamente de una persona específica, es decir, que todos y todas tienen las mismas oportunidades de realizar un trabajo.

- **Realizar una evaluación de resultados obtenidos en este taller y compararlo con los anteriores.**

La evaluación que se pudo constatar fue de manera cualitativa ya que al finalizar el taller se pudo observar que el personal docente y administrativo disfrutaron del taller y se comprometieron en seguir cada una de las indicaciones y estrategias que se les dio a conocer, ya que depende de ellas el éxito, no solo de la institución sino también el éxito de su vida laboral y profesional.

#### **7.2.7. LOGROS DEL PROYECTO.**

Este proyecto permitió que todas las personas involucradas dieran sus diversos puntos de vista sobre el desarrollo de las temáticas lo cual causó mucha alegría el ver el interés que todas daban a cada una de las temáticas ya que se involucraron en la realización de las dinámicas de integración:

1. Hubo mucha participación, lo cual abrió paso a la confianza y armonía entre todas las participantes

2. Se dio espacio al diálogo y a la opinión individual.
3. Pusieron de manifiesto el interés que los talleres habían generado entre cada una de ellas.
4. El tiempo que se había dispuesto para la realización de los talleres se organizó junto a las profesoras y directora.
5. Todo el personal se integró en las diversas actividades
6. Cada una de las actividades propuestas se ejecutaron.
7. Se evaluó nuestra participación en los talleres de modo interno de equipo de investigadores.
8. Otros

#### ***7.2.8. SEGUNDA TRIANGULACION***

Es de vital importancia el que como futuros licenciados en Ciencias de la Educación, ejerzamos cierta influencia dentro del contexto educativo e institucional, ya que nuestro campo de acciones y será todo lo relacionado a la educación.

Es por ello que se vio en la necesidad de colaborar en el quehacer administrativo y gerencial del Colegio “Niños Felices”, en donde se presentaba una dificultad en el área de liderazgo de equipo de trabajo efectivo, lo cual sirvió de experiencia como equipo de investigadores, ya que esto **nos** permitió compartir conocimientos y experiencias personales, académicas y profesionales con el personal docente y administrativo.

Luego de haber elaborado la propuesta pedagógica y haberla puesto en marcha se logró visualizar y confirmar que todos los aportes que dichas temáticas efectuaron en la vida de las personas involucradas en el quehacer institucional del Colegio “Niños Felices” se ha tomado en cuenta en un 90% es decir que la influencia de cada uno de los talleres a creado muchos cambios cualitativos en todas las personas ya que se han incrementado la dialogicidad y la participación en cada una

de las actividades tales como: planificación, elaboración de cartas didácticas y entre otras.

Así mismo han fomentado cambios trascendentales en cuanto a la autoestima de las docentes, una evidencia de ello es que si antes le daban su opinión a la directora y ella les respondía en tono agresivo ella no decían nada. Con lo antes mencionado podemos decir que el personal docente y administrativo esta poniendo en práctica los conocimientos facilitados durante el taller, por lo tanto se considera que nuestros objetivos se cumplieron.

## **7.2.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.2.9.1. CONCLUSIONES**

- \* Se concluye que el interés que cada una de las maestras pone por realizar cada día de manera más efectiva sus labores docentes.
- \* Los talleres impartidos fueron muy importantes por el hecho que dejó una buena enseñanza y hasta cierto punto un mayor compromiso individual.
- \* Fue evidente el apoyo a cada una de las maestras en sus propuestas y a la vez se hacía mucho hincapié en las cualidades positivas que ellas poseen
- \* Se hicieron esfuerzos por crear un ambiente de armonía y mucho respeto en donde todas hicieron conciencia en que debían apoyarse unas a otras.
- \* Se logró cada uno de los objetivos y metas planteados a lo largo de la propuesta pedagógica de liderazgo y autoestima.

### **7.2.9.2. RECOMENDACIONES**

Luego de haber finalizado la propuesta sobre trabajo en equipo efectivo ya autoestima se recomienda:

1. Es necesario que todas las actividades siempre las realicen en conjunto porque así se puede dar seguimiento al desarrollo institucional, tomando en cuenta que si no se dejan guiar una de la otra será difícil cumplir sus objetivos.
2. Se deben generar los espacios y momentos de diálogo y cooperación porque solo trabajando unidas logran cumplir con la visión que la institución se proponen.
3. Es necesario que se ejecuten diversos talleres, tanto de motivación, planificación, elaboración y estructuración de documentos de planificación Institucional.
4. Es necesario que la directora se siga fortaleciendo en el área de liderazgo en equipo de trabajo efectivo, porque solo así estará muy clara en la ejecución de actividades propias de su cargo dentro como fuera de la institución, pero tomando en cuenta la distribución de roles a sus subalternos en aquellos cargos que no sea determinante su presencia u opinión pues es un trabajo en equipo efectivo.
5. Es importante el aprender a practicar un ambiente de armonía y mucho respeto en donde se tome en cuenta todas las opiniones de las involucradas en el proceso de enseñanza aprendizaje y a la vez retomar el trabajo en equipo como una estrategia principal de mejora institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. Libros Consultados

- D'Sousa, Anthony: Éxito en el liderazgo, 3<sup>ra</sup> edición, Editorial Loyola. Sao Paulo, Brasil, 2004.
  
- D'Sousa, Anthony; Liderazgo Efectivo, 2<sup>da</sup> edición, Editorial Loyola. Sao Paulo, Brasil, 2000.
  
- Noel M. Tichy: Lideres en acción, 1<sup>ra</sup> edición, Compañía Editorial Continental, México, 2004.
  
- Pat Heim y otros, Cómo ser un líder  
Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C. V. México, 1998
  
- John Elliot, El cambio educativo desde la investigación acción.  
3<sup>ra</sup> edición, Ediciones Morata, S.L. Madrid, 2000

### 2. Otros Documentos

- Metodología de la investigación para la administración y economía, Universidad de El Salvador, 2005.
  
- Separata de administración escolar, Universidad de El Salvador, 2006.

### 3. Sitios de Internet

- El liderazgo Efectivo  
<http://www.aulafacil.com/liderazgo/cursolid.html>
  
- Trabajo en Equipo Efectivo  
<http://www.aulafacil.com/Trabequipo/cursoTrabequipo.html>.

# ANEXOS



## **ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



### **“DIAGNÓSTICO NACIONAL”**

**COORDINADOR DE PROCESO DE GRADO:**

**MSD. RAFAEL ASCENCIO GIRÓN**

**DOCENTE DIRECTOR:**

**LIC. REINALDO ANTONIO LÓPEZ CARRILLO**

**ESTUDIANTES:**

**CUELLAR ZELADA ERNESTO ALCIDES**

**ALVAREZ VIGIL ANA ELIZABETH**

**AYALA LOPEZ MARIA ANGELA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO DE 2008.**

## MARCO NACIONAL

### COMPONENTE POLÍTICO

#### Aproximación Teórica

POLITICA: Es el ordenamiento legal básico del país.<sup>7</sup> . Es un programa de acción que el estado dirige con intenciones de realizar cambios en las estructuras sociales, económicas, religiosas. Con el objetivo del bienestar y mejoría de las condiciones materiales de vida de la población.

La constitución, como Ley Suprema del Estado, contiene los fundamentos de dichas instituciones y orienta su actuación. Por ello es adecuado tomarla como punto de arranque, siguiendo la doble división de la carta magna: por un lado la parte dogmática, en la que se explican los derechos individuales y sociales, y por otro lado, la parte orgánica, en la que se exponen la organización y funciones del gobierno.

La Constitución de la República de El Salvador, es la base fundamental de la política del Estado Salvadoreño, en ella se establece que El Salvador es una República democrática y estará regido por los tres órganos los cuales son: el Órgano Ejecutivo, encabezado por el Presidente de la República y su gabinete.

El Órgano Legislativo, denominado Asamblea Legislativa de El Salvador conformado por 84 diputados que representan a los 14 departamentos de El Salvador. Los diputados de la Asamblea Legislativa se organizan en comisiones que se encargan de dictaminar leyes de acuerdo a la función de la comisión. En la actualidad la Asamblea Legislativa esta formada por diputados de diversos partidos políticos tales como: Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) 34; Farabundo

---

<sup>7</sup> Art. 223 de la Constitución de la República.

Martí para la Liberación Nacional 32; Partido de conciliación Nacional 10; Partido Demócrata Cristiano 6; Cambio Democrático 2 diputados.

En del Órgano Ejecutivo es conformado por el Presidente de la República; quien es electo por votación directa de la población y no podrá ser reelegido en el período siguiente. Así mismo como El Partido Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) tiene la mayoría de diputados en La Asamblea Legislativa así también posee el Poder Ejecutivo desde 1989, transcurriendo ya en su cuarto período consecutivo con el actual presidente Lic. Elías Antonio Saca González (Período Junio 2004 - Mayo 2009),

El Órgano Judicial, expresado en la Corte Suprema de Justicia, integrada por 15 magistrados, siendo uno de ellos electo como Presidente del Poder Judicial. Por lo tanto el Órgano Judicial salvadoreño está formado por la Corte Suprema de Justicia, las Cámaras de Segunda Instancia, los Juzgados de Primera Instancia y los Juzgados de Paz. La Corte Suprema de Justicia se divide en salas que son determinadas por la ley, teniendo cada una de ellas sus funciones específicas. La función principal de todo el Órgano Judicial es juzgar y hacer cumplir sus resoluciones.

El magistrado que ejerce la función de Presidente de la Corte Suprema de Justicia y del Órgano Judicial es elegido por los diputados de la Asamblea Legislativa. La Constitución Salvadoreña establece la existencia de varios organismos estatales autónomos.

La Corte de Cuentas de la República, encargada de la fiscalización de la Hacienda Pública<sup>8</sup>. El Tribunal Supremo Electoral que debe organizar y ejecutar los procesos electorales en el país.

---

<sup>8</sup> Art. 223 de la Constitución de la República, 1983.

El Ministerio Público formado por: la Fiscalía General de la República, La Procuraduría de los Derechos Humanos institución que ejerce la representación legal del estado y la sociedad, y tiene por tanto la iniciativa de la acción pública en los procesos penales.

La Procuraduría General de la República que ejerce la representación legal de los menores incapaces, así como de las personas de escasos recursos económicos. A la vez es el organismo que denuncia e investiga las violaciones a los derechos fundamentales de los ciudadanos en especial los cometidos por funcionarios públicos.

Cada departamento de El Salvador está dirigido por un gobernador y cada municipio por un alcalde. Los alcaldes y sus Concejos Municipales se eligen por voto popular cada 3 años. Los gobernadores son designados por el Presidente de la República, el Alcalde forma parte del Concejo Municipal, que está integrado por Regidores, Concejales y Síndico. Las elecciones tanto del Presidente de la República, los Diputados de la Asamblea Legislativa y el Parlamento Centroamericano y los Concejos Municipales de cada uno de los municipios son supervisados por el Tribunal Supremo Electoral (TSE).

### **El Salvador y su constitución Política.**

EL Salvador ha tenido numerosas Constituciones desde su independencia. Este hecho evidencia la inestabilidad política que ha predominado a lo largo de su historia del país.

La primera Constitución que rigió en territorio salvadoreño, de 1812 a 1814 y de 1820 a 1823, fue la Constitución española de 1812 o Constitución de Cádiz. En 1823 la Asamblea Constituyente de las Provincias Unidas del Centro de América emitió las Bases de Constitución Federal, que rigieron en 1824 como Constitución

provisional. De conformidad con uno de sus preceptos, El Salvador dictó su constitución estatal del 4 de Julio de 1824 y por ella el país se erigió en Estado libre e independiente dentro de la órbita de la Federación Centroamericana que estaba por constituirse. Fue el primero de los cinco Estados en darse su propia constitución.

La Constitución de la República Federal de Centroamérica de 1824 se promulgó en noviembre de ese año y estableció que el gobierno era republicano, representativo y federal. A las provincias de Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y El Salvador daba el nombre de Estados Federados de Centroamérica y proclamaba como religión oficial la católica, apostólica, romana, excluyendo del ejercicio público a quien practicara cualquier otra.

La segunda Constitución lleva la fecha del 18 de febrero de 1841, cuando ya había desaparecido la Federación y el Salvador se había constituido en república independiente. Después de esta carta magna siguieron las constituciones de 1864, 1871, 1872, 1880, 1883, 1885, 1886, 1939, 1944, 1945, 1950, 1962, hasta llegar a la de 1983, que es la vigente.

La constitución de 1841 fue la primera en la que se hizo referencia al habeas corpus (recurso de exhibición personal). En ella se estableció asimismo un órgano legislativo bicameral, con una cámara de diputados y un senado. Se siguió reconociendo como oficial la religión católica, apostólica y romana, pero se declaró que toda persona era libre para adorar a Dios según su conciencia, sin que se puedan perturbar sus creencias privadas. Además se prohibió que los eclesiásticos pudieran optar a cargos de elección popular. Esta Constitución, de corte liberal e individualista, fue la primera que incluyó un título en la cual se exponen los derechos y las garantías del pueblo y de los ciudadanos.

Por una disposición de la Constitución de 1864 El Salvador reconocía la existencia de derechos y deberes anteriores y superiores a las leyes positivas, es decir a las dictadas por autoridades formales del Estado. La Constitución de 1871 es la primera que prescribe la tolerancia al culto público de confesiones cristinas no católicas, siempre y cuando no ofendiesen la moral y el orden públicos, La Constitución del año siguiente reprodujo básicamente el texto de su antecesora, si bien amplió el período presidencial de dos años a cuatro años.

En la Constitución de 1883 se reconoció por vez primera la libertad de culto. Pero será la de 1886 -modelo de carta magna liberal- la más venerada no sólo por su larga vigencia sino por incluir una serie de disposiciones consideradas de avanzada para su época. Además fue la que estableció el sistema unicameral del órgano legislativo, al instituir la Asamblea Nacional de Diputados.

Si bien la Constitución de 1939 contiene fundamentalmente el mismo texto que la de 1886, se comprueban algunos cambios. El más sobresaliente es la disposición por medio de la cual se prescribe que, al momento de sentenciar, los tribunales tienen la facultad de declarar inaplicable cualquier ley o disposición de los órganos del Estado si se considera que los mismos contradicen la Constitución.

En 1950 se promulgó una Constitución teóricamente de avanzada, pues si bien no abandonaba su carácter individualista recogía de forma expresa los derechos sociales en uno de sus títulos. La última Constitución aprobada ha sido la de 1983, aprobada en un momento histórico caracterizado por el conflicto armado interno y en que la Asamblea constituyente que la redactó estaba conformada por representantes pertenecientes a los partidos de derecha y de la democracia cristiana, mientras que la izquierda, que se había negado a participar en las elecciones para elegir los miembros de dicha asamblea, se encontraba en plano enfrentamiento político y militar con el gobierno y la Fuerza Armada.

Los Acuerdos de Paz de 1992 por los que se puso fin a la guerra civil contenían una serie de compromisos que implicaban reformas a la constitución de la República, las cuales se aprobaron e incorporaron al texto de la carta magna en 1994. Se crearon diversas instituciones tales como: La Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos, el Tribunal Supremo Electoral. La Policía Nacional Civil.

En 1992 le dio vida legal como partido político a la oposición de izquierda en la forma del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) y se redefinió el papel del ejército reservado para la defensa de la soberanía y la integridad territorial. El FMLN, 15 años después de finalizado el conflicto armado, es la mayor fuerza política del país, según los resultados de las elecciones del 12 de marzo de 2006 para los Concejos Municipales y el Parlamento, dado que supero a ARENA por 4,518 votos. Los países, Francia y México, en una declaratoria conjunta de 1981, la reconocieron como una fuerza representativa del pueblo salvadoreño.

## **COMPONENTE SOCIO – CULTURAL**

### **Aproximación Teórica**

Sociedad es el conjunto individuos que comparten una cultura con sus conductas y fines, que interactuando entre sí para formar una comunidad. Estos individuos al interaccionan para lograr un proyecto común que tiene como objetivo alcanzar un desarrollo humano y por lo tanto la calidad de vida; Dicho proyecto les otorga una identidad de pertenencia, en el cual comparten en ella lazos ideológicos, económicos y políticos.

La cultura es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y

sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.

La UNESCO, en 1982, declaró:

...que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.<sup>9</sup>

La sociedad salvadoreña ha enfrentado diversos problemas políticos, económicos, sociales y ambientales que han dificultado el desarrollo humano y social. En los Acuerdos de Paz, se proponía buscar nuevos caminos para superar dichas dificultades en la calidad de vida, superando la pobreza, desempleo y la equiparación o igualdad de oportunidades de progreso para toda la población.

En la actualidad El Salvador afronta diversos factores que en ellos se visualiza un estancamiento social debido a los problemas sociales y económicos; asimismo, son graves y complejos los retos que en esos ámbitos se plantean al país de cara al tercer milenio ante:

Una economía nacional desarticulada en sus tres sectores fundamentales: financiero, industrial y agrícola. Además, entre estos tres sectores se da un desarrollo desigual, siendo el más avanzado el financiero y el más rezagado el agrícola (deterioro del medio ambiente, fenómenos climatológicos, bajos niveles de inversión, despoblación de las zonas rurales). Por su parte, el sector industrial se encuentra en una situación de estancamiento y con pocas posibilidades de volverse competitivo.

---

<sup>9</sup> UNESCO, 1983: Declaración de México.



Un conjunto de políticas económicas de corte neoliberal, con resultados concretos en algunas áreas como la privatización de la energía eléctrica, las telecomunicaciones y las pensiones de retiro. Estos resultados concretos son el incremento en los precios de los servicios de electricidad y teléfono, así como el enriquecimiento de las compañías privadas de pensiones a costa de los ingresos de los trabajadores.

En el esquema económico que se ha impuesto en el país después de la firma de los acuerdos de paz, las políticas económicas imperantes son casi irreversibles, lo cual quiere decir que lo más seguro es que continuarán profundizándose, junto con sus resultados, bajo la administración presidencial de ARENA.

Un conjunto de políticas sociales con logros muy limitados en el ámbito estructural (por ejemplo, en la disminución de la pobreza), pero con relativo éxito en campos específicos como la educación y la expansión de servicios sociales básicos (drenajes, agua potable) en zonas rurales del país. Estas políticas sociales no han logrado revertir los niveles de pobreza en el país (más del 50% de la población), con lo cual han dejado prácticamente intacto el principal foco de marginación socio-cultural vigente en El Salvador. Sin la disminución significativa de la pobreza, cualquier otro esfuerzo orientado a mejorar las condiciones sociales de los salvadoreños va a tener escasos o nulos resultados.

Una desconexión entre las políticas económicas —y sus logros macroeconómicos— y las políticas sociales. Esto quiere decir: quiere decir que las políticas económicas no han estado en función del conjunto de la sociedad, sino en función de los grupos de poder económico. Pero, además de eso, las políticas sociales no han contado con el soporte económico necesario para atender seriamente los graves problemas que tiene el país en materia social (niños de la calle, pandillas juveniles, prostitución, drogadicción, marginación de la mujer, etc.).

Elevados niveles de violencia social, los cuales hacen de El Salvador uno de los países más violentos de América Latina. Secuestros, asesinatos, violaciones, contrabando de vehículos, narcotráfico, lavado de dinero.... Todas estas actividades han encontrado en el país un lugar propicio para reproducirse, sin que las autoridades les hayan podido hacer frente adecuadamente.

Una profunda debilidad en instituciones que son claves para la democratización del país, como la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos y la Policía Nacional Civil. La Procuraduría, con la llega de Eduardo Peñate Polanco —tras la salida de Victoria de Avilés— ha caído en la irrelevancia más absoluta, lo cual es preocupante pues esa instancia tiene la responsabilidad de velar por los derechos de los ciudadanos ante el Estado. Por su parte, la Policía Nacional Civil ni ha podido dar respuesta eficaz a las demandas de seguridad planteadas por los salvadoreños ni ha podido combatir eficazmente al crimen organizado (es de esperar que con el nuevo plan de seguridad pública el desempeño de la policía cambie significativamente).

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, los retos de El Salvador ante el nuevo milenio son los siguientes: Rearticular la economía nacional, lo cual supone tanto la formulación de un plan de desarrollo nacional de mediano y largo plazo como la constitución de una instancia institucional que garantice su ejecución, como lo puede ser un ministerio de planificación.

Lograr una mínima coherencia entre las políticas económicas y las políticas sociales, lo cual pasa por la redefinición de los marcos de política establecidos por los gobiernos anteriores de ARENA, así como por una mayor determinación estatal por encauzar los logros macroeconómicos hacia la solución de problemas sociales estructurales como la pobreza y la marginación socioeconómica de la mayor parte de salvadoreños.

Avanzar en la institucionalización democrática, recuperando el sentido original y propio de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos y la PNC, y replanteando el rol del Ministerio de Seguridad Pública en el proceso de democratización que vive el país.

Desarticular los vínculos entre ARENA, los grandes empresarios y el Estado, lo cual supone disminuir (o "quebrar"), apoyándose en las instituciones estatales, el predominio económico y político.

## **2. Desarrollo humano y pobreza en El Salvador**

### **Desarrollo humano**

El Salvador se ha adentrado en la globalización con una débil acumulación en materia de desarrollo humano y altos niveles de pobreza y desigualdad. Países como Chile y Costa Rica presentaban ya hace veinticinco años un nivel de desarrollo humano similar, y niveles de pobreza y desigualdad inferiores a los alcanzados por El Salvador en la actualidad<sup>10</sup>

El conflicto bélico de los años 80 se convirtió en un importante obstáculo para avanzar con más rapidez. De hecho, el estallido del conflicto tuvo sus raíces, en buena medida, en el bajo nivel de desarrollo humano y los elevados niveles de pobreza y desigualdad que el país ya mostraba a finales de los 1970. Ese estado de cosas respondía a la lógica fundamental con la que funcionaba el modelo económico imperante. Para una economía basada en la agro exportación de productos tradicionales, invertir en la gente no era un requisito de eficiencia y competitividad. Desde entonces a la fecha, el país ha experimentado avances apreciables en una variedad de indicadores económicos y sociales. Pero la magnitud de los rezagos sociales acumulados históricamente ha sido tal que esos

---

<sup>10</sup> Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2003

avances no han sido suficientes para cerrar las brechas que separan a El Salvador de sus principales competidores en la economía global.

Esos avances tampoco han sido suficientes como para cerrar las diferencias abismales que, al interior del país, han aislado abastos sectores de la población de los beneficios del desarrollo, generando posibilidades de acceso a las oportunidades de la globalización dramáticamente dispares para unos y otros grupos sociales. Como se detalla más adelante, el estado del desarrollo humano y pobreza en El Salvador está atravesado por profundas asimetrías. El cálculo de los indicadores de desarrollo humano del PNUD, así como los diversos indicadores sobre pobreza de ingresos y desigualdad, permiten revelar parcialmente la magnitud de algunas de esas asimetrías, particularmente en lo relativo a las diferencias entre hombres y mujeres en oportunidades económicas y acceso al desarrollo; y a las disparidades en ingresos, acceso a servicios sociales básicos y desarrollo humano en general entre la población urbana y la rural, entre departamentos, y entre municipios.

Mientras algunos municipios como Antigua Cuscatlán presentan niveles de ingreso per. Cápita y logros educativos que los colocarían por encima al nivel, otros municipios como Nahuizalco (Sonsonete) y San Francisco Menéndez (Ahuachapán) muestran un desarrollo humano por debajo.

Durante los últimos 13 años El Salvador ha logrado avances apreciables en su nivel de desarrollo humano, pero debido a que otros países también lo han hecho, u posicionamiento relativo apenas ha mejorado. Con todo, las estimaciones indican que al menos cuatro de cada diez habitantes en El Salvador sobreviven en condiciones de pobreza y que los niveles de desigualdad en la distribución del ingreso están aumentando. Esto permite concluir que ambos temas, el combate a la pobreza y la reducción de las desigualdades, continúan estando entre los

principales desafíos que tiene el país en su ruta hacia mayores niveles de desarrollo humano.

Para enfrentar estos desafíos se vuelve necesario reflexionar sobre la necesidad de diseñar e implementar una estrategia nacional de reducción de la pobreza como prioridad nacional. Sin una estrategia de este tipo, El Salvador difícilmente podrá aprovechar plenamente esa abundante riqueza potencial que existe dentro de su gente y que es la base en estos tiempos de globalización para construir ventajas competitivas y para alcanzar altos niveles de desarrollo humano.

### **La pobreza rural en El Salvador**

La pobreza rural fue una de las principales causas del conflicto armado de los años ochenta —según se reconoce en los Acuerdos de Paz de 1992 y es hoy la razón principal del enorme flujo migratorio al exterior.

Según un reciente informe del Banco Mundial sobre la pobreza en el Salvador, la incidencia de la pobreza se ha reducido de un tercio desde el final de la guerra, si bien estos avances han favorecido sobre todo a las zonas urbanas, gracias a una mayor oferta de empleo en los sectores manufacturero y de servicios. Según este informe, en el año 2002, el 55 por ciento de los salvadoreños pobres vivían en áreas rurales y el porcentaje de pobreza extrema en el campo prácticamente duplicaba el de las ciudades.

La pobreza rural en el Salvador es el resultado de una serie de factores como:

- Escasas oportunidades de renta y empleo
- La falta de inversión en capital humano y social
- Acceso limitado a los bienes productivos como la tierra, que es escasa, extremadamente parcelada y sobre explotada

- Escasa vinculación de los productores agrícolas con los mercados y estrategias comerciales deficientes

Según el citado informe, los hogares cuya renta depende exclusivamente de las tareas agrícolas son los más pobres entre los pobres. Los datos muestran que la incidencia de la pobreza en los hogares netamente agrícolas apenas disminuyó entre 1991 y 2002, pasando de 75,3 por ciento a 74,1 por ciento. En cambio, los hogares rurales que encontraron otras fuentes de ingreso mejoraron sustancialmente su bienestar. Una de estas fuentes adicionales de ingresos fueron las remesas de los emigrantes. Sin embargo, advierte el informe, quienes más se benefician de las remesas no son los hogares más pobres: apenas un 11 por ciento de los hogares del quintil más pobre fue receptor de remesas en 2002.

Las mujeres rurales son uno de los colectivos sociales más afectados por la pobreza, debido a la falta de oportunidades de empleo, crédito y formación. Se estima que uno de cada tres hogares salvadoreños está encabezado por una mujer, un porcentaje que aumenta en las zonas rurales, como consecuencia de la guerra y la emigración masculina.

Los departamentos de la región central del país son los que registran una mayor incidencia de la pobreza. Según datos del gobierno salvadoreño, Cabañas sería el departamento más pobre, con un 52,2 por ciento de sus hogares pobres, seguido de Morazán, Cuscatlán, Usulután y San Vicente, todos ellos con porcentajes de pobreza superiores al 45 por ciento.

#### **1.4. Componente Jurídico**

El marco jurídico es el mecanismo por medio del cual se estudian los problemas sociales, económicos y políticos por los que la sociedad salvadoreña atraviesa, con la finalidad de permutar las leyes ya establecidas que en ese momento ya no son idóneas para resolver o disminuir la problemática para lo cual se tienen que decretar nuevas leyes que respondan a las necesidades y expectativas de la sociedad.

La institución encargada de la creación y aprobación de dichas leyes, decretos es la Asamblea Legislativa, conformada por ochenta y cuatro diputados, quienes tienen iniciativa de ley la cual debe someterse a consideración del pleno y pasar al estudio de la comisión correspondiente para que ésta dictamine al respecto el dictamen resulta favorable y siendo sometido a consideración del pleno alcanza la mayoría necesaria de los votos, entonces se convierte en decreto legislativo.

También tiene iniciativa de ley el presidente de la república por medio de sus ministros, la corte suprema de justicia en materias relativas al órgano judicial, al ejercicio del notariado y de la abogacía, y a la jurisdicción y competencia de los tribunales. Así mismo tienen esta facultad los consejos municipales en materias de impuestos.

El paso más importante en el proceso de formación de la ley, es cuando el dictamen o proyecto resulta aprobado en el pleno por totalidad o la mayoría de los diputados electos, es decir, cuando se convierte en decreto legislativo.

Sin embargo, el decreto legislativo no es suficiente porque según la constitución todo proyecto de ley, después de discutido y aprobado, se trasladará a más tardar dentro de diez días al presidente de la república, y si éste no tuviere objeciones, le dará su sanción y lo hará publicar como ley.

Si el presidente de la república tuviera objeciones sobre el decreto, podrán devolverlo con observaciones. En tal caso, la asamblea reconsiderará dicho decreto y podrá resolver lo que crea conveniente al menos con la mitad.

El Art.133 dice: “Cualquiera de los 84 diputados, así como el presidente de la república a través de sus ministros, tienen la facultad de presentar a la asamblea legislativa proyectos de ley”, es decir, de hacer que se inicien el proceso para determinar sin un determinado documento que ellos presentan con la forma y el

contenido de una ley se convierte en tal, después de seguir todo el proceso establecido en la constitución.

Tal y como lo establecen las Leyes de la República de El Salvador, uno de los deberes del Estado es velar por las familias salvadoreñas, en este sentido, el contar con un instrumento que permita visualizar líneas estratégicas identificadas para construir una sociedad libre de violencia en el marco de la igualdad se vuelve necesario y urgente de implementar leyes. Debido a los altos índices de violencia intrafamiliar que son detectados diariamente por las diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales que proporcionan servicios orientados a la prevención y atención de los casos de Violencia.

Se ha vuelto necesario la creación de leyes como: “Plan mano dura” ley antimaras, para disminuir el índice de homicidios. Actualmente está vigente “El plan súper mano dura” dirigida a poner fin a la criminalita a través del combate contra las pandillas. Aunque con estas leyes la violencia efectiva ha subido aunque la percepción de seguridad ha mejorado.

Desde la firma de los acuerdos de paz se a creado la ley antiterrorista, debido a los múltiples enfrentamientos entre agentes de la Policía Nacional Civil (PNC); vendedores ambulantes, asociaciones estudiantiles, que suceden en el centro histórico de San Salvador y frente a la universidad nacional; dichos enfrentamientos han sido ocasionados por el desalojo de pequeños comerciantes que no cuentan con permisos o licencias para establecer sus puestos de comercio en la vía pública estos hechos provocan reacciones de protestas, desaprobación de las líneas de acción que ejecuta el actual gobierno en materia económica, relaciones internacionales, entre otras.



## 1.5 Componente Económico

En cuanto al contexto económico de El Salvador se han contemplado algunos factores que afectan a la población salvadoreña y que son esenciales para el desarrollo y estabilidad de las familias salvadoreñas. Entre esos factores tenemos:

### Pobreza y hambre en El Salvador

La pobreza y el hambre en el salvador es una realidad que no podemos negar debido a que esta presente en la mayoría de los hogares salvadoreños y si bien es cierto que el estado realiza convenios, programas para solventarlas no son suficientes para solventar la problemática, es por ello que; Los Objetivos de Desarrollo del Milenio fueron adoptados en 2000 por los gobiernos de 189 países como un compromiso para combatir la desigualdad y mejorar el desarrollo humano en el mundo. Se trata de una carta de navegación -con un horizonte en 2015-- para erradicar la pobreza extrema y el hambre, universalizar la educación primaria, promover la igualdad entre los sexos, mejorar la salud, revertir el cambio ambiental y fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

El primer ODM se enfoca en el objetivo de "erradicar la pobreza y el hambre".

**Meta:** Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padezcan hambre.

**Indicadores:** Niños menores de 5 años de peso inferior al normal; porcentaje de la población por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria (FAO).

De acuerdo con el ritmo que se ha llevado el cumplimiento de las metas del milenio en la región Latinoamericana para reducir a la mitad el número de personas que padecen hambre en el 2015, se puede estimar que aunque la región Latinoamericana en general ha hecho progresos:

Habrán nueve países en el área centroamericana (Honduras, El Salvador, Nicaragua y Guatemala), que de seguir la tendencia actual, no lograrían alcanzar ninguno de los indicadores establecidos para la meta del Hambre, del Objetivo del Milenio #1

Es preocupante que no se hayan logrado avances importantes en el grave problema de la desnutrición crónica que afecta a la región así como el hecho de que los países más pobres, donde la población tiene más problemas para acceder a los alimentos, sean precisamente los que avanzan poco.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) sostiene que para reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre para el 2015 en la región se requiere un crecimiento económico sostenido anual a tasas diferentes para cada país pero que en promedio debiera ser del 2,9% por habitante en la próxima década. Sin embargo, los países más pobres y que han progresado menos en los últimos 14 años requieren una tasa promedio anual de 4,4% por habitante.

El informe postula que un crecimiento económico que no cambie la distribución del ingreso no influirá lo suficiente en la mejora de los niveles de vida de quienes viven en la pobreza. Un cambio distributivo que eleve más rápidamente los ingresos de los estratos más pobres permitiría alcanzar la meta en plazos más breves. Esta estrategia de crecimiento con equidad requiere, además, de cambios institucionales que sitúen a las políticas sociales en el centro de la estrategia de desarrollo.

## **Salud.**

El Salvador es el país del área Centroamérica con menor extensión territorial y por lo tanto cuenta con menos recursos naturales, agravando más el problema es que cuenta con una mayor población de escasos recursos económicos; lo que vuelve

vulnerables a la población ante las enfermedades; ya sea por carecer de una vivienda digna; carecer de asistencia médica, saneamiento ambiental adecuado.

Es muy elemental darse cuenta que este tipo de problemas afecta más que todo a las personas de escasos recursos y que son los primeros en salir afectados ya sea en momentos de terremotos o de fuertes tormentas y que por la misma vulnerabilidad de sus viviendas que están ubicados en zonas de alto riesgo son los que sufren las inclemencias de la naturaleza.

### **Medio Ambiente.**

En la actualidad, los recursos naturales del salvador están seriamente dañados debido a la explotación, contaminación de estos lo que podría genera que en un momento estos llegaran a se insuficientes para satisfacer las necesidades de la población salvadoreña.

Se han encontrados datos oficiales en el Ministerio de Medio Ambiente, en los que se muestran que las dos terceras partes de las tierras del país están severamente erosionadas, existe mucha contaminación del agua, aire y suelo, en proporciones preocupantes.

Y si bien es cierto que existe un ente ambiental con política definidas pero el gobierno aun queda mucho que hacer ya que no se cumplen la normativa con suficiente capacidad para reglamentar el manejo de los recursos naturales y regular la calidad ambiental.

### **La educación**

Es el instrumento que brinda a las personas opciones para poder desarrollar sus potencialidades y el tipo de vida que desean llevar. Les enseña a ser y valorarse a

sí mismo; a expresarse; a relacionarse con los demás; y a desarrollar competencias para el trabajo.

Sin embargo, en la actualidad hay más de 115 millones de niños que se ven privados de ejercer este derecho humano de asistir a la escuela primaria para recibir educación. La mayoría de ellos, provienen de familias pobres, cuyos padres generalmente tampoco han recibido educación formal. Esta pérdida de potencial no sólo afecta a los niños, sino a toda la sociedad.

Durante la última década, se han desarrollado importantes esfuerzos por mejorar el nivel educativo de los salvadoreños, en un contexto internacional en el que se ha reafirmado la importancia de la educación obtenido sus logros iniciales en ampliar el acceso a la educación, mejorar la calidad de los servicios y modernizar el rol del Estado.

Los logros son aún más importantes, si se toman en cuenta los bajos niveles históricos de inversión pública en educación y, más recientemente, las anomalías ocasionadas por el conflicto armado de los 80. Los esfuerzos, sin embargo, deben profundizarse, realizarse de forma sostenida y revisarse a la luz de los resultados que producen, pues los niveles educativos de El Salvador siguen siendo bajos en el contexto internacional.

Sin embargo es importante tomar en cuenta que es necesario aumentar los recursos públicos y privados para la educación, transferir la responsabilidad en el manejo del sistema a los niveles locales, renovar la profesión docente y establecer estándares comunes y ampliamente consensuados que orienten la labor educativa. Que permitan el desarrollo pleno de la educación en todas sus áreas no simplemente en el aula sino también en toda la institución independientemente que sea de carácter público o privado debido a que muchas de veces es el que afronta deficiencias o dificultades en sus administraciones por que no se trabaja en conjunto con todo el personal.

Por lo tanto es importante buscar respuestas e innovar la administración escolar en áreas como desarrollo de trabajo en equipos efectivo, entre otras áreas, debido a que esta problemática no solo se presenta en instituciones educativas si no en muchas más. Entre los inconvenientes que se presentan se encuentran: Organización, incumplimiento de actividades delegadas, etc.

Toda Institución Educativa está compuesta por un grupo de personas las cuales deben trabajar en pro de un objetivo en común previamente planificado, al realizar la investigación cualitativa en el área educativa, se debe tomar en cuenta no solo el trabajo desligado del grupo. Por consiguiente vemos oportuno la necesidad que presenta la administración escolar del Colegio “Niños Felices” que no se escapa de este fenómeno; al igual que otras del sistema de educación tanto del sector público como privado, de ello nace la temática ¿Cómo trascender de trabajo en grupo a equipo de trabajo efectivo?

## CUADRO DE RELACIONES

## ANEXO 2

OBJETO DE ESTUDIO	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	JUSTIFICACION	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
El personal docente y administrativo del Colegio "Niños Felices".	A través del diagnostico se, se logro determinar, que en dicha institución no esta definido el rol que cada una de las personas involucradas realiza dentro de la institución, por lo cual se deduce que se trabaja en grupo, es decir, de manera aislada cada quién realiza su trabajo por aparte y no como un equipo de trabajo efectivo en el cual todas y todas son complementarios en el desarrollo de una actividad y es como se debería de trabajar. Partiendo de ello se establece la propuesta de trabajo	Esta investigación surge de la necesidad que presenta la administración escolar del Colegio "Niños Felices": para abordar la temática se considera oportuno trabajar con un enfoque de investigación cualitativa a través del estudio de casos ya que con ello permitirá analizar cada área deficitaria que presenta la institución. La pretensión primordial de la temática <i>¿Cómo trascender de trabajo en grupo a equipo de trabajo efectivo?</i> ,	las delimitaciones que contiene el enunciado de la presente investigación son espacial, que se detallan a continuación: DELIMITACION ESPACIAL: La presente investigación científica se realizará en El desarrollo de la investigación científica se realizará según el cronograma de actividades comprendidas durante el presente año.	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar si la administración Escolar del Colegio "Niños Felices"; esta bien organizada delegando responsabilidades y tareas perfectamente definidas, con un equipo de trabajo efectivo idealmente aceptado por la comunidad educativa.</p> <p>2.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>Fundamentar la importancia del equipo de trabajo efectivo en las instalaciones educativas para que estas logren alcanzar sus objetivos.</p>	<p>3.1. Antecedentes de la Investigación</p> <p>3.2. Fundamentación Teórica de la Investigación</p> <p>3.2.1. ¿Qué es el trabajo en equipo?</p> <p>3.2.2. El porque de un equipo de trabajo</p> <p>3.2.3. Comparación entre Equipo de Trabajo efectivo y Grupo de trabajo.</p> <p>3.2.4. ¿Qué hace efectivo a los grupos?</p> <p>3.2.5. Roles dentro del equipo de trabajo</p> <p>3.2.6. ¿Porque distribuir responsabilidades?</p> <p>3.2.7. ¿A que se llama pensamiento de equipo?</p>	<p>HIPOTESIS DE ACCION</p> <p>2.4.1. HIPOTESIS PROYECTIVA</p> <p>La realización de las diversas actividades administrativas con un equipo de trabajo efectivo en el Colegio "Niños Felices" de la Residencial Altavista del Municipio de Toncatepeque del Departamento de San Salvador fortalecerá su funcionamiento y desarrollo institucional.</p> <p>2.4.2. HIPOTESIS EXPLICATIVA</p> <p>La aplicación de una</p>	<p>La presente investigación se ha realizado a través del método de la investigación cualitativa la cual se fundamenta en investigación que proviene de la sistematización de información obtenida de informantes claves lo cual se realiza de forma individual o grupal, ya sea por medio de entrevistas, apreciaciones entre otros.</p> <p>La investigación cualitativa es aquella que se centra en lo particular de un fenómeno de tipo educativo o social, en donde</p>	<p>Como equipo de investigación se llego a concluir que:</p> <p>1. Se logro fortalecer la administración escolar del Colegio "Niños Felices"; la cual esta en función de la organización delegando responsabilidades y tareas previamente definidas, con un líder idealmente aceptado por la comunidad educativa.</p> <p>2. Durante el desarrollo de la investigación fue notoria la participación de cada una de las personas involucradas ya que en cada oportunidad que había de dialogo siempre daban su opinión de una manera confiable y</p>	<p>1. Es necesario que todas las actividades siempre las realicen en conjunto porque así se puede dar seguimiento al desarrollo institucional, tomando en cuenta que si no se dejan guiar una de la otra será difícil cumplir sus objetivos.</p> <p>2. La Directora debe generar con más frecuencias, reuniones de tipo formativa e informativa con sus subalternos para analizar y buscar ruta de salida a aquellas situaciones que estén saliéndose de su control, es por ello que se sugiere realizarlas por lo menos una vez por mes.</p> <p>3. Crear mas espacios de diálogo y cooperación debido a que trabajando unidas lograran cumplir con la visión que la institución se proponen, de esa manera se</p>

	<p>denominada "Taller de trabajo en equipo efectivo y autoestima tomando en cuenta su importancia y beneficio en el desarrollo institucional".</p>	<p>es realizar un acercamiento de investigación en Educación, debido a que en muchas instituciones educativas del sector privado afrontan anomalías en sus administraciones por que no se trabaja en conjunto con todo el personal. A través de esto se pretende dar respuesta e innovar la administración escolar en áreas como desarrollo de liderazgo, trabajo efectivo de equipos de trabajo, entre otras áreas, debido a que esta problemática no solo se presenta en instituciones educativas si no en muchas más. Entre los inconvenientes</p>		<p>Establecer líneas de acción entre los miembros de la comunidad educativa para elaborar una propuesta de mejora.</p> <p>Elaborar y ejecutar una propuesta de mejora dirigida al Colegio "Niños Felices" con la finalidad que su administración logre trascender del trabajo de grupo a equipo de trabajo efectivo.</p>	<p>3.3. Definición de Términos Básicos</p>	<p>propuesta de mejora dirigida al Colegio "Niños Felices" contribuirá en la reestructuración del área administrativa y en potenciar su desarrollo Institucional el cual se proyecte para futura en función de su calidad académica.</p>	<p>se da prioridad a los aspectos concretos, locales y relevantes de los sujetos participantes y del contexto que forma parte del fenómeno educativo que parte no solo de la investigación sino que se enfoca en la formación del sujeto o los sujetos.</p> <p>En la presente investigación se utilizó el estudio de casos, este es importante cuando se va a investigar una unidad o caso de un universo poblacional, y cuyo propósito es hacer un análisis específico de esa unidad, realizando una descripción de problemas, situaciones o acontecimientos</p>	<p>amigable.</p> <p>3. Que con los talleres se a creado muchos cambios cualitativos en todas las personas ya que se ha incrementado la dialogicidad y la participación en cada una de las actividades tales como: planificación, elaboración de cartas didácticas y entre otras.</p> <p>4. Se observo que el personal de la institución que no habían recibido capacitación en estas áreas, por lo tanto las maestras se mostraron motivadas, lo que conllevo una participación activa en los talleres con todos los participantes.</p> <p>5. Que nuestros objetivos tanto del estudio como los de la propuesta se cumplieron en el tiempo establecido,</p>	<p>desempeña con mayor calidad y efectividad la labor educativa.</p> <p>4. Es necesario que se ejecuten diversos talleres, tanto de motivación, planificación, elaboración y estructuración de documentos de planificación Institucional.</p> <p>5. Es necesario que la Directora se capacite de forma constante no solo en el área de liderazgo, sino que también en áreas de supervisión y administración de personal; para que su gestión institucional se cualifique.</p> <p>6. Es conveniente que la Directora tome en cuenta la distribución de roles a sus subalternos; en aquellos casos que no sea determinante su presencia u opinión pues es un trabajo en equipo efectivo.</p>
--	--	---	--	--	--	--	---	---	--

		<p>que se presentan se encuentran: Organización, incumplimiento de actividades delegadas, etc.</p> <p>De la misma manera se pretende llegar hasta el fondo del problema ya que no solamente se indagara y se investigara el fenómeno sino también se dará una solución teórica y practica con lineamientos estratégicos que ayuden a interrelacionarse todos los sujetos involucrados en la comunidad educativa de la institución.</p>				<p>reales ocurridos en la unidad objeto de análisis, realizando un diagnostico de la situación del objeto de estudio presentando las recomendaciones mas adecuadas para la solución del problema descrito en el diagnóstico, sustentándolo con soporte teórico.</p>	<p>gracias al apoyo del Docente Director, personal administrativo y docente de la Institución</p>	
--	--	--	--	--	--	---	---	--



## ANEXO 3.1



Facultad de Ciencias y



San Salvador, Ciudad



Departamento de Ciencias de la

### **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

*Final 25 Av. Nte., San Salvador, El Salvador, C.A..(503) 225-15-00 Ext. 4323. Fax (503) 225-29-99:*

### **DIARIO DE CAMPO**

**Lugar:**

**Fecha:**

**Hora:**

**Actividad:**

**Objetivo:**

**Responsables:**

**Desarrollo:**

**Descripción de lo observado:** (Narraciones, sentimientos, reacciones, corazonadas, hipótesis y explicaciones personales)

**Interpretaciones del equipo investigador:**

**Reflexiones del equipo investigador:**

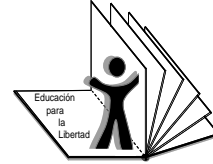
**ANEXO 3.2.a**



Facultad de Ciencias y



San Salvador, Ciudad



Departamento de Ciencias de la

***DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN***

*Final 25 Av. Nte., San Salvador, El Salvador, C.A..(503) 225-15-00 Ext. 4323. Fax (503) 225-29-99:*

**PERFIL PARA LA DIRECTORA**

HORA						
<b>DIRECTORA</b>						
<b>PROFESORAS</b>						

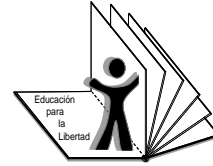
**ANEXO 3.2.b.**



Facultad de Ciencias y



San Salvador, Ciudad



Departamento de Ciencias de la

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
Final 25 Av. Nte., San Salvador, El Salvador, C.A..(503) 225-15-00 Ext. 4323. Fax (503) 225-29-99:

**PERFIL PARA LA DIRECTORA**

HORA						
<b>DIRECTORA</b>						
<b>ESTUDIANTADO</b>						

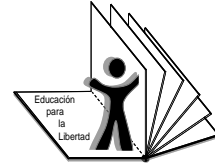
## ANEXO 3.3.



Facultad de Ciencias y



San Salvador, Ciudad



Departamento de Ciencias de la

### ***DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN***

*Final 25 Av. Nte., San Salvador, El Salvador, C.A..(503) 225-15-00 Ext. 4323. Fax (503) 225-29-99:*

### **GUIA DE ENTREVISTA**

**Objetivo:** Conocer la opinión que el personal docente tiene acerca de la labor administrativa de la directora del Colegio “Niños Felices” del Municipio de Tonacatepeque Departamento de San Salvador

1. ¿Cuáles son los principales problemas que afecta ustedes encuentran en el área administración de la institución?
2. ¿Podría usted identificar algunas causas de esa problemática?
3. En los procesos administrativos cuales son las principales necesidades que presentan
4. ¿Podría dar su opinión en cuanto a que , si cómo institución poseen los recursos necesarios para el buen desempeño tanto pedagógico como administrativo?
5. ¿Cuándo se detecta una necesidad de que manera buscan la solución o quienes la solventan?
6. Cual es su opinión en relación a si usted que es tomado en cuenta para la realización de actividades de tipo administrativas?.
7. ¿A usted anteriormente le han delegado funciones que la directora ejecuta de manera interna y/o externa a la institución?

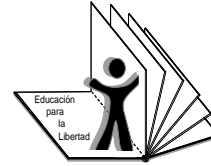
**ANEXO 3.4.**



Facultad de Ciencias y



San Salvador, Ciudad



Departamento de Ciencias de la

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

*Final 25 Av. Nte., San Salvador, El Salvador, C.A..(503) 225-15-00 Ext. 4323. Fax (503) 225-29-99:*

**GUIA DE OBSERVACION**

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Actividad:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Observar El comportamiento de la directora en reunión de personal docente y su relación afectiva con el estudiantado

**Descripción de lo observado:** (Narraciones, sentimientos, , corazonadas, hipótesis y explicaciones personales)

1. Uso de su tiempo:

2. Reacciones:

3. Actitud

4. Tono de la voz.

5. Interacción con sus subalternos:

Observaciones \_\_\_\_\_

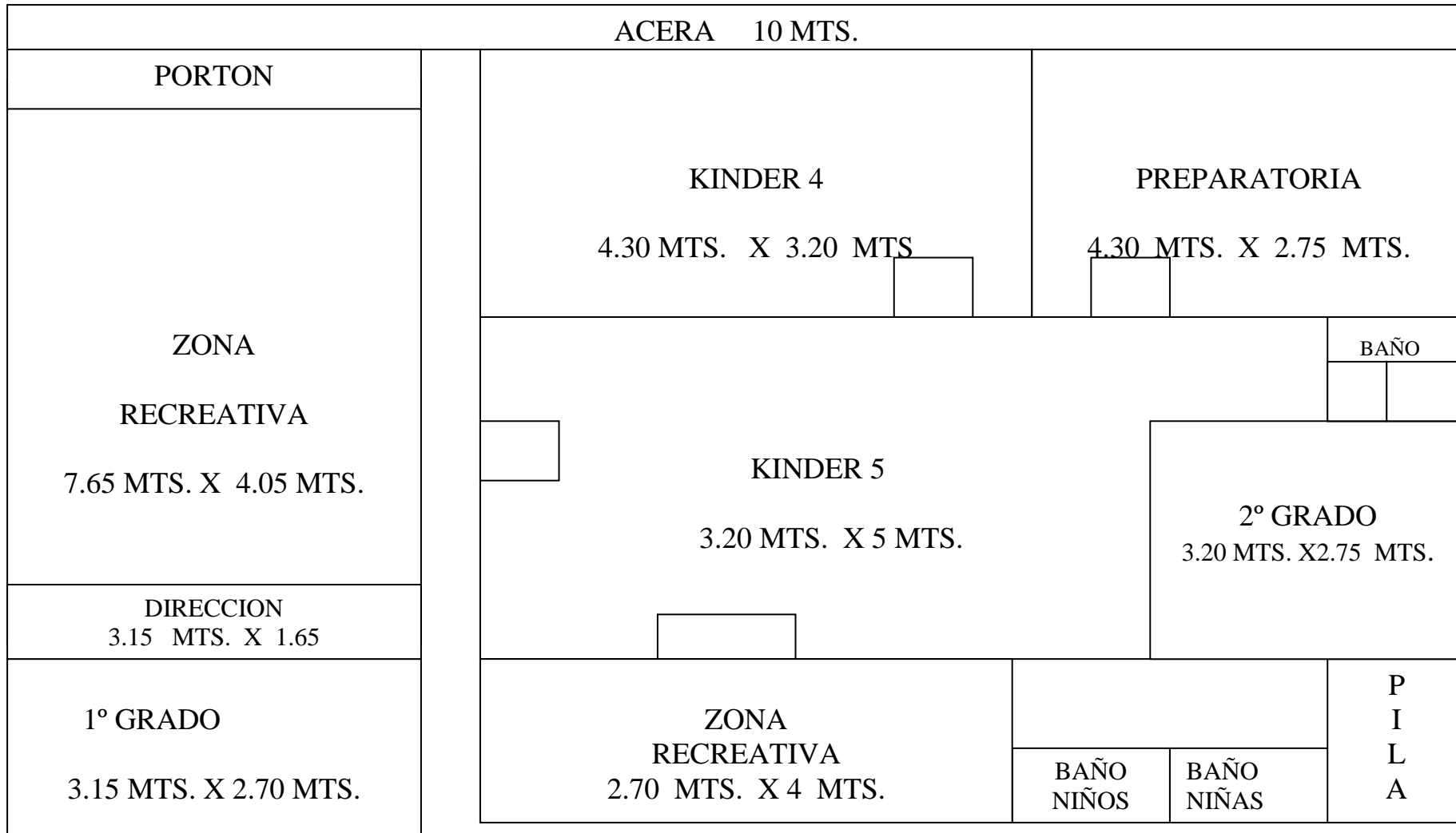
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ANEXO 4

MAPA DE ESCENARIO

**INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN**



**UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA INSTITUCION**

