

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**EL INDIVIDUALISMO DOCENTE COMO FACTOR CONFLICTIVO QUE  
DEBILITA EL TRABAJO EN EQUIPO EN DOS COLEGIOS DISTRITALES  
DE BOGOTA**

**Dra. Amely Marieth Vargas Correa  
Mg. Tyrone Vargas**

**Héctor Enrique Aponte Gutiérrez  
Javier Raúl Martínez Martínez**

**Universidad de La Sabana  
Facultad de educación  
Maestría en dirección y gestión de instituciones educativas  
Chía, 2016**

**EL INDIVIDUALISMO DOCENTE COMO FACTOR CONFLICTIVO QUE  
DEBILITA EL TRABAJO EN EQUIPO EN DOS COLEGIOS DISTRITALES  
DE BOGOTA**

**Eje de profundización: Mediación y resolución de conflictos**

**Dra. Amely Marieth Vargas Correa**

Docente, Universidad de la Sabana

**Mg. Tyrone Vargas**

Magister Dirección y gestión de instituciones educativas

Universidad de la sabana

**Héctor Enrique Aponte Gutiérrez**

Licenciado en electrónica Universidad Pedagógica Nacional

Especialización en psicología educativa Universidad Católica

Especialista en gerencia de proyectos educativos

Universidad Cooperativa de Colombia

**Javier Raúl Martínez Martínez**

Biólogo de la Universidad Nacional de Colombia

Especialista en gerencia de proyectos educativos

Universidad Cooperativa de Colombia

**Universidad de La Sabana**

**Facultad de educación**

**Maestría en dirección y gestión de instituciones educativas**

**Chía, 2016**

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



Universidad de  
**La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

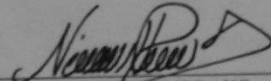
MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

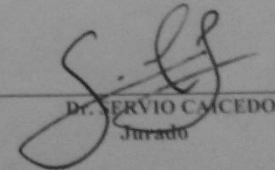
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

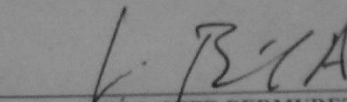
Reunida la mesa examinadora el día 13 de Febrero de 2016, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, los estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: **"EL INDIVIDUALISMO DEL DOCENTE COMO FACTOR CONFLICTIVO QUE DEBILITA EL TRABAJO EN EQUIPO EN DOS COLEGIOS DISTRITALES DE BOGOTÁ"** bajo la dirección del profesor Investigador Tyrone Vargas Moreno

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por los estudiantes: **Héctor Enrique Aponte Gutiérrez** y **Javier Raúl Martínez Martínez**; los jurados les otorgaron la calificación de:

Aprobada (4.0)

  
Dr. NESTOR ZAMBRANO  
Jurado

  
Dr. SERVIO CAMCEDO  
Jurado

  
Dr. JOSÉ JAVIER BERMUDEZ APONTE  
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN.....	13
1.1. CONTEXTO LOCAL E INSTITUCIONAL.....	13
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y ANTECEDENTES .....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	15
1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.5. OBJETIVOS .....	17
1.5.1. Objetivo general.....	17
1.5.2. Objetivos específicos .....	17
1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	17
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	18
2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. CONCEPTO Y TEORÍA DEL CONFLICTO.....	19
2.1.1. Aproximaciones al concepto de conflicto.....	20
2.1.2. Definiciones de conflicto. ....	21
2.1.3. Elementos del conflicto.....	22
2.1.4. Etapas del conflicto.....	23
2.1.5. Estrategias para la resolución de conflictos. ....	23
2.1.6. Condicionantes del conflicto.....	24
2.2. MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	26
2.2.1. Conciliación: .....	27
2.2.2. Mediación: .....	27
2.2.3. Resolución de conflictos en el ámbito educativo .....	28
2.3. CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENTRE DOCENTES Y ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES. ....	29
2.4. EGOÍSMO /INDIVIDUALISMO.....	32
2.4.1. El concepto de individualismo .....	32

2.4.2.    El individualismo en el ámbito educativo .....	33
2.5.    TRABAJO EN EQUIPO.....	35
2.6.    TEORÍA RELACIONAL .....	38
3.    METODOLOGÍA .....	44
3.1.    UNIVERSO – POBLACIÓN – MUESTRA .....	44
3.2.    INSTRUMENTOS.....	45
4.    ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	49
4.1.    INSTRUMENTO THOMAS Y KILMANN .....	49
4.2.    ENCUESTA A DOCENTES Y DIRECTIVOS .....	52
5.    PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS .....	65
5.1.    JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	65
5.2.    OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	65
5.2.1.    Objetivo general.....	66
5.2.2.    Objetivos específicos .....	66
5.3.    FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA .....	66
5.4.    DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	68
5.5.    EJEMPLO DE LA PROPUESTA.....	73
6.    CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
6.1.    Conclusiones .....	86
6.2.    Recomendaciones .....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS .....	96

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estilos de resolución de conflictos en el TKI.....	46
Figura 2. Resultado del TKI; estilo predominante de manejo de conflictos.....	49
Figura 3. Perfil TKI según percentiles en el colegio José María Vargas Vila....	50
Figura 4. Perfil TKI según percentiles en el colegio Cortijo Vianey.....	51
Figura 5. Importancia y calidad de relaciones en las instituciones.....	52
Figura 6. Ha observado o ha tenido conflictos entre compañeros.....	53
Figura 7. Impacto de conflictos, importancia y participación en capacitaciones	55
Figura 8. Aspectos relacionados con el trabajo en equipo.....	57
Figura 9. Algunos aspectos personales relacionados con el trabajo en equipo...	58
Figura 10. Cuando hay trabajo en equipo...le gusta – ha observado.....	60
Figura 11. Aspectos relacionados con los directivos docentes.....	62
Figura 12. Esquema MINV de Donati.....	67

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Datos colegios: Cortijo Vianey y José María Vargas Vila.....	13
Tabla 2. Número de docentes encuestados por colegio y nivel donde enseñan	44
Tabla 3. Esquema general de la propuesta. Medios M.....	71
Tabla 4. Esquema general de la propuesta. Intensiones.....	72
Tabla 5. Ejemplo plan de acción para fortalecer el equipo directivo.....	74
Tabla 6. Ejemplo plan de acción para fortalecer consejos y comités.....	76
Tabla 7. Ejemplo plan de acción para fortalecer equipos de área y ciclos.....	78
Tabla 8. Ejemplo plan de acción para la inducción.....	72
Tabla 9. Ejemplo plan de acción reinducción de docentes.....	75



## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Instrumento Thomas-Kilmann para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas.....	96
Anexo B. Encuesta a docentes Trabajo en equipo.....	98
Anexo C. Resultados TKI. Consolidado de resultados aplicación de TKI Colegio José María Vargas Vila IED.....	100
Anexo D. Resultados TKI. Consolidado de resultados aplicación de TKI Colegio El Cortijo Vianey IED.....	102
Anexo E. Resultados TKI. Resumen de resultados.....	104
Anexo F. Resultados encuesta a docentes y directivos - trabajo en equipo. Colegio José María Vargas Vila y Colegio Cortijo – Vianey.....	105
Anexo G. Carta de solicitud validación de la propuesta.....	115
Anexo H. Validación de la propuesta.....	116

## RESUMEN

El trabajo en equipo es fundamental en las instituciones educativas (IE) para lograr los objetivos planteados. En las dinámicas institucionales se tienen equipos directivos (de gestión), consejos directivos y académicos, comité de convivencia, etc.

Sin embargo, en general se aprecia que el trabajo en equipo es débil en las instituciones, y en ocasiones termina en esfuerzos individuales insuficientes que no impactan el servicio educativo ofrecido.

El problema que se plantea se refiere a las dificultades que se presentan en las IE cuando se decide trabajar en equipo, específicamente a actitudes individualistas que afectan la obtención de mejores resultados y generando conflictos en los grupos.

Con este trabajo se busca establecer cómo las actitudes individualistas y egoístas de docentes y directivos constituyen factores conflictivos que debilitan el trabajo en equipo en dos colegios distritales de Bogotá.

Se parte de analizar desde el enfoque antropológico y la teoría relacional, la tendencia de los docentes de estos centros educativos hacia el trabajo individualista por encima del trabajo en grupo, lo que trae como consecuencia dificultades en el logro de los objetivos institucionales, afectando con esto la calidad de la educación recibida por los estudiantes.

**Palabras clave:** actitudes egoístas, individualismo; teoría relacional, conflicto

## **ABSTRACT**

Teamwork is essential in educational institutions (EI) to achieve the planned objectives. Institutional dynamics have management team, management and academic boards, coexistence committee, etc.

However, in general, it is appreciated that the teamwork is weak in the institutions, and sometimes ends at insufficient individual efforts that do not impact the educational service offered.

The problem that arises concerns the difficulties encountered in EI when you decide to work together (teamwork), specifically individualistic attitudes that affect obtaining better results and generating conflicts in the groups.

This work try to establish how individualistic and selfish attitudes of teachers and principals are conflicting factors that undermine teamwork in two district schools in Bogotá.

It begins to analyze since the anthropological approach and relational theory, the tendency of teachers of these schools to the individualistic work over the teamwork, which results in difficulties in achieving corporate objectives, affecting the quality of education received by students.

**Keywords:** selfish attitudes, individualism, relational theory, conflict

## INTRODUCCIÓN

Con este trabajo se busca establecer el impacto de los conflictos generados por actitudes individualistas y egoístas en las dinámicas y procesos de las instituciones y plantear estrategias que permitan a las instituciones educativas mejorar a través de la conformación de verdaderos equipos de trabajo.

En la primera parte del trabajo se hace la contextualización de las instituciones educativas tomadas para el desarrollo de la propuesta; luego se hace la justificación de la temática y se plantea el problema y los objetivos generales y específicos; a continuación se presentan las hipótesis del trabajo, para terminar con los alcances y limitaciones.

En la segunda parte, se revisan conceptos fundamentales de la teoría de conflictos (definición, categorías, formas de intervención y alternativas de solución), para terminar con una referencia a los conflictos en las instituciones educativas; a continuación se presenta el tema del individualismo y el egoísmo como actitudes que generan conflictos. Finalmente, en esta parte se aborda el trabajo en equipo y la teoría relacional, en la cual se basa la propuesta de mejoramiento.

En la tercera parte se explica la metodología utilizada para el desarrollo de este estudio; además se presentan los dos instrumentos empleados en la recolección de datos.

En la cuarta parte se hace el análisis de la información recogida con los instrumentos aplicados en las dos instituciones, mostrando los resultados obtenidos en cada una de ellas.

La propuesta de intervención que se presenta en la quinta parte, es desarrollada desde la teoría relacional de Pierpaolo Donati, y parte de unos elementos comunes a todas las

instituciones y que permite ser generalizable a otras instituciones bien sea distritales o incluso privadas.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones para las IE participantes, así como los factores que permitirían aplicar la propuesta en otras instituciones educativas distritales o privadas.

## 1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN

### 1.1. CONTEXTO LOCAL E INSTITUCIONAL

Los colegios objeto del presente estudio son instituciones adscritas a la SED (Secretaría de educación de Bogotá). El Cortijo-Vianey IED (C – V) es de la localidad quinta Usme, y el José María Vargas Vila IED (JMVV) es de la localidad 19 Ciudad Bolívar. En la tabla 1 se resumen los aspectos más relevantes del contexto local e institucional.

Tabla 1. *Datos colegios: Cortijo Vianey y José María Vargas Vila*

	<b>CORTIJO – VIANEY</b>	<b>JOSÉ MARIA VARGAS VILA</b>
<b>LOCALIDAD</b>	Usme: 426.176 habitantes; estratos mayoritarios: 1 y 2	Ciudad Bolívar: 720.000 habitantes; 72% zona rural; 90% zona montañosa; estratos mayoritarios: 1 y 2
<b>UPZ</b>	57 - Gran Yomasa; 84 barrios	67 – Lucero; 36 barrios
<b>BARRIO</b>	Santa Librada	Bella Flor
<b>SEDES COLEGIO</b>	2: El Cortijo y Vianey	1: sede única
<b>NIVELES EDUCATIVOS</b>	Pre escolar, básica primaria, básica secundaria, media; organización curricular por ciclos Ciclo 1, 2, 3, 4, 5	Pre escolar, básica primaria, básica secundaria, media fortalecida. Organización curricular por ciclos: Ciclo inicial, 1, 2, 3, 4, 5; el ciclo inicial incluye Pre-jardín y Jardín
<b>POBLACIÓN ATENDIDA</b>	1.760 estudiantes; 44 cursos; Dos jornadas.	2.800 estudiantes; 89 cursos; Dos jornadas.
<b>No. DOCENTES</b>	4 directivos docentes, 52 docentes, 2 orientadores	6 directivos docentes; 118 docentes; 6 orientadores
<b>No. ADMINISTRATIVOS</b>	3 funcionarios: 1 auxiliar financiero, 1 secretarios, 1 almacenista	5 funcionarios: 1 auxiliar financiero, 2 secretarios, 1 almacenista, 1 bibliotecario.

## **1.2.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y ANTECEDENTES**

En las instituciones educativas que son objeto del presente estudio se han evidenciado dificultades en el momento de organizar equipos de trabajo (grupos colaborativos). Son diversos los estamentos que funcionan en las instituciones, tales como los consejos directivo y académico así como al comité de convivencia, que funcionan con representatividad del grupo de docentes. Otros equipos corresponden a la organización escolar, por ejemplo existen reunión de los docentes por áreas, los grupos de nivel o grado, y los grupos de ciclos.

En general, en cada una de las instituciones educativas objeto del presente estudio, se ha evidenciado dificultades en el momento de organizar equipos de trabajo, con debilidad en su funcionamiento y en la obtención de resultados.

En el caso particular del colegio José María Vargas Vila IED en el año 2013 se tenían dificultades con algunos documentos de carácter institucional, empezando por la carencia de un Proyecto Educativo Institucional (PEI), lo cual hacia que el colegio estuviera en observación por el grupo de supervisión de la localidad 19.

Otros documentos poco desarrollados eran los planes de área y de asignatura, que son el resultado del trabajo en equipo de los docentes de las áreas. Las reuniones de estamentos como consejos académicos, directivos y comités de convivencia no evidenciaban avances notables en las responsabilidades que les correspondían, debido a que los representantes hacían defensa fuerte de sus posturas y posiciones, sin ceder, por lo que el tiempo de las reuniones se dedicaba a discusiones extensas que en ocasiones quedaban sin terminar, sin llegar a acuerdos en temas fundamentales.

Por lo anterior, lejos de evidenciar un verdadero trabajo de colaboración lo que se aprecia es que los docentes prefieren el trabajo individual y los resultados terminan

siendo un agregado de párrafos, partes y/o documentos desarticulados, pues no surgen del consenso y aporte de los miembros del equipo, sino que se reúnen los trabajos individuales para presentarlos como un todo que muchas veces no es ni coherente ni cercano a lo que se espera, como propuestas pedagógicas, curriculares o convivenciales. De esta forma, en el JMVV se logró reunir una serie de documentos individuales de cada área, con lo que se organizó un PEI.

El problema, por lo tanto, es establecer estrategias que permitan mejorar el desempeño de los equipos de trabajo en las instituciones objeto de estudio, superando actitudes negativas y el trabajo individual de los docentes que en ocasiones son causa de conflictos entre docentes y entre directivos y docentes.

### **1.3.JUSTIFICACIÓN**

En muchas instituciones educativas se establecen mal las relaciones entre los miembros de la comunidad, lo que es causa de generación de conflictos, los cuales se presentan especialmente entre docentes, entre directivos y entre docentes y directivos.

Los conflictos que surgen cuando se requiere conformar equipos que lideren los proyectos pedagógicos o actividades grupales son de especial interés, pues es el trabajo en equipo el que garantiza el buen funcionamiento de las instituciones. Algunos docentes asumen actitudes individualistas o egoístas, y no aportan en la construcción colectiva, afectando en ocasiones el ambiente laboral.

Desde la teoría relacional se puede afirmar que estos conflictos se producen porque las relaciones entre los docentes se han establecido de manera inadecuada. Por lo tanto es necesario reconstruir esas relaciones con propuestas creativas e innovadoras donde participen todos los integrantes del grupo.



La búsqueda de estrategias que mejoren las relaciones que se establecen entre docentes y entre docentes y directivos, así como el desarrollo de acciones que permitan mejorar las actitudes ante el trabajo en equipo son los motivos que impulsan el presente trabajo.

Para las instituciones del estudio en particular, y de los colegios distritales en general, la importancia radica en la identificación y comprensión de las dificultades para la conformación de verdaderos equipos de trabajo basados en las redes de relaciones, de forma que aporten a mejorar los procesos educativos.

Los ejes de la propuesta serán por lo tanto la conformación o fortalecimiento de las redes relacionales, y por otro el desarrollo de competencias que faciliten el trabajo en equipo dentro de las instituciones. Para esto es necesario la participación activa de los directivos y docentes tanto en la parte de preparación de la propuesta, involucrarse en las actividades que se definan para el desarrollo de los dos ejes propuestos así como en la evaluación de los resultados obtenidos.

A nivel personal el trabajo aportara en el crecimiento en el ámbito profesional al permitir identificar las estrategias que faciliten conformar mejores grupos de trabajo, así como el fortalecimiento en la parte académica al desarrollar los aspectos teóricos de la conformación de redes colaborativas para el fortalecimiento institucional.

#### **1.4.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿De qué forma se pueden organizar y fortalecer los equipos de trabajo en colegios distritales, de forma que se reduzcan los conflictos entre docentes y directivos, se superen actitudes negativas como el individualismo, y contribuyendo al mejoramiento de la institución educativa?

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta pedagógica, en clave relacional, que permita desarrollar nuevas formas de relación entre directivos y docentes y entre docentes, y que mejoren el trabajo en equipo para que sea solidario y cooperativo en beneficio de la comunidad.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Establecer las características del tipo de trabajo (individual o en equipo) que predomina en las instituciones educativas.
2. Identificar el impacto que tienen las actitudes individualistas y egoístas de directivos y docentes en el trabajo en equipo.
3. Formular una propuesta con base en la teoría relacional que permita mejorar el manejo de los conflictos, superar actitudes individualistas y fortalecer el trabajo en equipo.

## **1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Se plantean las siguientes hipótesis de trabajo:

1. Los directivos y docentes prefieren trabajar de manera individual porque no se han establecido relaciones adecuadas que generen confianza en el trabajo con sus pares.
2. El individualismo y egoísmo de algunos docentes y directivos son expresiones de relaciones inadecuadas que inciden en forma negativa en la motivación de los grupos.
3. El establecer buenas relaciones en el trabajo en equipo puede mejorar la calidad de la educación ofrecida por las instituciones educativas.

## **1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El estudio se va a realizar en dos colegios distritales en dos localidades de la ciudad de Bogotá, con la participación de docentes y directivos y llega hasta la fase de diseño de una propuesta pedagógica de mejoramiento que será validada por expertos.

## 2. MARCO TEÓRICO

La fundamentación teórica del proyecto y la propuesta parte de los conceptos de conflicto con autores como Rubin, Pruitt & Kim (1994), Schellenberg (1982) y Won Jeong (2008), quienes presentan aproximaciones al concepto, etapas y características del conflicto. Desde los aportes de Robbins (2004), se explican algunos factores de la persona que afectan el trabajo en las organizaciones. Las alternativas de resolución de los conflictos se abordan desde los aportes de Suares (1996) y Esguerra (2011).

Los conceptos sobre individualismo y egoísmo están basadas en trabajos de autores como Tedesco (2002), Hargreaves (2010) e Imbernón (2007).

El concepto y las características del trabajo en equipo se fundamentan desde la perspectiva de Antúnez (1999), Armengol (2002) y Gómez & Acosta (2003); la teoría relacional se fundamenta principalmente desde Donati (2006, 2011), Sandoval & Garro (2012).

### 2.1. CONCEPTO Y TEORÍA DEL CONFLICTO

Según el diccionario de Webster, citado por Rubin et al. (1994), la definición de conflicto puede ser tomada en dos sentidos:

1. “lucha, batalla” o en términos del propio Rubin “...es, una confrontación física entre partes” (p. 5).
2. De forma ampliada la definición incluye “...oposición de intereses, ideas, etc.”. Esto implica que el conflicto tiene además de elementos físicos, elementos psicológicos.

Sin embargo, para Rubin et al. (1994) el término “...está siendo tan ampliamente aplicado que está en riesgo de perder su estatus como concepto singular.”

(p.5) Es decir, el concepto de conflicto es aplicado indiscriminadamente por lo que tiende a confundirse lo que es conflicto y lo que no lo es.

Se hace necesario entonces adoptar un concepto de conflicto para ser aplicado y de allí construir una teoría del conflicto. Una gran variedad de autores asumen entonces su propia definición.

### **2.1.1. Aproximaciones al concepto de conflicto.**

Una primera aproximación al conflicto en términos teóricos se puede encontrar en la teoría de la selección natural de Charles Darwin (presentada por Schellenberg, 1982). Para Darwin las especies no son inmutables (al modo aristotélico) sino que van cambiando a través del tiempo. Estos cambios se dan al azar y son probados en su medio ambiente, en donde se da una lucha por la sobrevivencia. Dicha lucha es lo que se llama competencia. Los individuos compiten por recursos como alimento, territorio o una pareja para el apareamiento. Aquello por lo que se compite son los intereses que son comunes a los individuos y el tratar de obtener estos recursos representa una confrontación, que se da de igual forma en la especie humana.

Estrictamente no podemos hablar aquí en términos de conflictos, pero cuando se habla de un interés en común se refiere a uno de los elementos que se consideran en el análisis de conflictos, como se tratará más adelante.

Este tema de los intereses es encontrado en las teorías económicas de Adam Smith. Si bien no es el centro de la teoría de Adam Smith, él planteaba que el gobierno no debe intervenir en el mercado, sino que este debe desarrollarse de acuerdo a la oferta y la demanda que imprimen unas dinámicas particulares movidas por el interés propio. Este interés propio no es benevolente sino egoísta y los individuos con sus intereses materiales entran en conflicto con los intereses de los otros (Schellenberg, 1982).

De los trabajos de Smith, se pueden resaltar las ideas de intereses personales, conflictos de interés y autorregulación. En este sentido Schellenberg (1982) afirma que: Se supone simplemente que los individuos tienen intereses materiales que están continuamente en conflicto con los de los demás. El conflicto, sin embargo, no es total; es sobre todo indirecto e impersonal, y puede ser superado a través del comercio. Y cuando el comercio se desarrolla, el mercado emerge como regulador natural de estos intereses (p.43)

Otra característica del conflicto es el contexto. La afirmación de Schellenberg (1982) refiriéndose al pensamiento de Maquiavelo "...el mundo es como es y no como desearíamos que fuera" (p.152), invita a que a la hora de afrontar un conflicto haciendo parte de él o como mediador, se debe tener en cuenta el contexto en que tiene lugar, es decir las creencias, valores e intereses de los involucrados en la situación. Desde el esquema AGIL de Parsons (descrito por Donati, 2011), el conflicto se movería en la G de los intereses (goals o metas perseguidas por las partes), la L de los valores y creencias (latencia). Desde Donati (2006) el conflicto se movería desde el aspecto relacional del eje re-ligo.

Igualmente se destaca de Maquiavelo, el hecho de proponer el uso de una estrategia para solucionar los conflictos.

### **2.1.2. Definiciones de conflicto.**

Para Rubin et al. (1994), tomando la segunda definición de Webster "...oposición de intereses e ideas...", llegan a la siguiente definición: el "...conflicto significa la divergencia percibida de intereses, o una creencia que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente" (p. 5).

La definición termina siendo restringida en cuanto se asume el conflicto como una divergencia percibida de intereses; esto significaría que no toda divergencia de

intereses es real en términos materiales, sino que lo es en cuanto a una percepción (de carácter psicológico) que no necesariamente tiene su reflejo en la parte material.

Para Won Jeong (2008) el “...conflicto representa la persistencia y la naturaleza omnipresente de la competición entre grupos con intereses y valores dispares que subyacen a dinámicas poderosas” (p. 5). Esto determina la dificultad de alcanzar las aspiraciones de cada parte de manera simultánea lo que implica la generación de un conflicto o situación conflictiva.

### **2.1.3. Elementos del conflicto.**

Parte de las dificultades para determinar si una situación corresponde a un conflicto o no es la identificación de los elementos que lo constituyen. Estos elementos aportan un marco de análisis para el conflicto (Won Jeong, 2008):

1. Las partes: Estas partes pueden ser individuos o grupos de individuos que están en capacidad de alterar las dinámicas del conflicto en una vía u otra. Para Won Jeong (2008) están: a) contendores principales quienes están directamente relacionados en el conflicto debido a sus intereses o aspiraciones; b) en algunas situaciones se pueden identificar aliados o simpatizantes, quienes de alguna forma pueden cambiar las condiciones originales del conflicto, en la medida que estos aliados tienen sus propios intereses; c) las terceras partes, quienes son “...mediadores, árbitros, y otros que están en posición de facilitar un proceso de resolución” (p.23).
2. Los objetivos o metas. Estos pueden ser: a) Objetivos tangibles como territorios, o ventajas de carácter político y/o económico; b) Objetivos intangibles como el prestigio, el honor o la dignidad.
3. Problemáticas: Cada problemática es un punto de desacuerdo a ser resuelto. Las problemáticas pueden estar alrededor de preocupaciones generales o específicas. La complejidad del conflicto depende de la cantidad problemáticas a resolver.

4. Intereses: Para Rubin et al. (1994) los intereses son “...los sentimientos de la gente acerca de lo que es básicamente deseable” (p. 11). Estos autores usan intereses como sinónimo de valores o necesidades. Para Won Jeong (2008), “los intereses se refieren a aspiraciones políticas, económicas, ocupacionales y sociales de individuos y grupos” (p.26).
5. Diferencias en valores: los valores son, según Won Jeong (2008), “una escala de creencias que definen un rango de comportamientos aceptables e inaceptables con la creación de reglas que constituyen la base para expectativas mutuas” (p.27)
6. Necesidades humanas: reflejan motivaciones universales, relacionados con la supervivencia biológica y física, así como la autoestima y a autonomía.

#### **2.1.4. Etapas del conflicto.**

Rubin et al. (1994), hacen una caracterización de las fases o etapas que ocurren en un conflicto. Estos autores inician describiendo algunas situaciones reales de conflicto, a partir de las cuales se pueden identificar las etapas ocurridas.

Las etapas identificadas son las siguientes:

1. *Escalamiento* en la que el conflicto crece y las posiciones se radicalizan,
2. *Punto muerto* donde la intensidad del conflicto se estabiliza o baja un poco de acuerdo con la evaluación de la fuerza que cada parte suponga tener y,
3. *Liquidación* o resolución del conflicto cuya duración y estabilidad depende de la estrategia utilizada.

#### **2.1.5. Estrategias para la resolución de conflictos.**

Así mismo, se reflexiona sobre la forma en que pueden solucionarse cada uno de los conflictos atendiendo a sus características específicas. Nuevamente se menciona la importancia de utilizar una estrategia para la resolución de cada caso.



Rubin et al. (1994), hablan de tres posibles estrategias que pueden ser asumidas por las personas o grupos involucrados en un conflicto:

1. Imposición, en la cual cada una de las partes trata de imponerse sobre la otra utilizando la fuerza, el poder o la intimidación, la idea es aplastar al contrincante sacándolo a la fuerza de la contienda.
2. Sumisión, en esta una de las partes sede sus aspiraciones y se conforma con mucho menos de lo que esperaba obtener.
3. Intervención de un mediador, se busca una solución que satisfaga a las dos partes, por lo general para que esta produzca un buen resultado es necesaria la intervención de un mediador.

#### **2.1.6. Condicionantes del conflicto.**

Cuando se hace referencia al tema de resolución de conflictos es indispensable tener en cuenta la influencia de factores como la personalidad, las emociones y los comportamientos grupales y la forma como estos afectan la toma de decisiones en los procesos de negociación entre las partes involucradas en un conflicto. Por esta razón, cuando se trate de mediar o negociar se deben tener presentes las características individuales y grupales de cada una de las partes afectadas.

De manera sencilla se puede decir que la personalidad se relaciona con los rasgos y características que determinan la forma de ser de una persona. En el diccionario en línea de psicología se da la definición: “Estructura psíquica de cada individuo, la forma como se revela por su modo de pensar y expresarse, en sus actitudes e intereses y en sus actos” (Diccionario de psicología en línea).

Para Robbins (2004) se entiende la personalidad como: “...la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás.” (p.83)

Con relación a la personalidad hay una serie de determinantes (Robbins 2004):

1. Determinantes de herencia (como la estatura);
2. Determinantes de ambiente relacionados con la cultura a la que pertenecemos: (como las normas, actitudes y valores) que se ajustan a las exigencias del entorno; y,
3. Determinantes de situación que se hacen evidentes en la actuación particular de un individuo al enfrentarse a una situación específica.

Se puede decir que el cincuenta por ciento de la personalidad del individuo lo determina la herencia; los demás factores modifican su actuación en un contexto particular (Robbins, 2004).

Sobre los factores que caracterizan la personalidad existen varias clasificaciones y maneras de determinarla; Robbins (2004) los describe así:

1. Extroversión: Sociable, platicador, asertivo.
2. Afabilidad: Buen carácter, cooperativo y confiado.
3. Rectitud: Responsable, confiable, persistente y orientado al logro.
4. Estabilidad emocional: Calmado, entusiasta, seguro (positivo) frente a tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia: Imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.

Estos factores influyen de manera decisiva en la forma de actuar de los individuos, por esta razón deben ser tenidos en cuenta cuando se trate de enfrentarse a situaciones de mediación o negociación de conflictos.

Otro condicionante del conflicto son las emociones. Sobre este aspecto Robbins, afirma en su libro comportamiento organizacional (2004), que: “son sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien” (p 87). Las emociones pueden afectar los ambientes laborales; en este sentido Robbins (2004) expresa: “las emociones son un factor crucial en el comportamiento de los empleados” (p. 87).

También se afirma que existe una diferenciación entre la forma que los individuos manifiestan sus emociones teniendo en cuenta su género (hombre o mujer), en general se asume que las mujeres están “más cerca” de sus sentimientos que los hombres, que son más emocionales y que interpretan mejor las emociones de los demás. Esto además es confirmado por investigaciones. La razón que esto sea así puede ser que se enseña a los hombres a ser duros y valientes, y mostrar emociones no es congruente con esta imagen.

Con respecto al tema de las emociones se puede afirmar que las personas que conocen sus emociones y son buenas para interpretar las de los demás cumplen mejor con su trabajo y pueden ser mejores negociadores y mediadores. Tal es, en esencia, el motivo básico de las investigaciones recientes sobre la inteligencia emocional. Esta es definida como el conjunto de capacidades, habilidades y competencias que sin ser cognoscitivas influyen en la capacidad de una persona para enfrentar las exigencias y presiones de su entorno.

Las cinco dimensiones de la inteligencia emocional definidas por Goleman (2008), son: conciencia, administración personal, motivación, empatía y habilidades sociales. La conciencia, estar al tanto de lo que uno siente, reconocer un sentimiento en el momento que ocurre, de no hacerlo el individuo queda a merced de sus emociones incontroladas. La administración personal, la capacidad para manejar emociones e impulsos propios a fin de que se expresen en forma apropiada, esto es fundamental en las relaciones interpersonales. La motivación, capacidad de persistir ante reveses y fracasos conllevando a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual permite alcanzar el logro de muchos objetivos. La empatía, capacidad de lo que sienten los demás, esta se basa en el conocimiento de las propias emociones. Y las habilidades sociales que se entienden como la capacidad de manejar las emociones de los demás, logrando interactuar de forma suave y efectiva.

## **2.2. MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Según Suares (1996), hay diversas formas resolver conflictos, las cuales van desde las más informales a las formales. Los mecanismos formales implican la conducción de los procesos por medio de juicios, por lo que estos no son tratados en este trabajo.

El arbitraje, la mediación y otros mecanismos con tercera parte son mencionados por Lipsky, Seeber & Fincher (2003) como Resolución Alternativa de Disputas (ADR por su sigla en inglés Alternative Dispute Resolution). A estos tres se les puede añadir otro mecanismo como la conciliación que no implica a una tercera parte.

### **2.2.1. Conciliación:**

Este mecanismo de resolución de conflictos es probablemente de los más antiguos y por su dinámica resulta ser muy informal (Jaramillo, 2012). Básicamente se trata de un acuerdo directo que se hace entre dos o más partes en conflicto sin la intervención de un tercero. En países como Japón este mecanismo de resolución de conflictos hace parte de su sistema legal (Jaramillo 2012)

Para Fuquen (2003) “La conciliación es un proceso de civilidad porque los acuerdos son el resultado del ejercicio pacífico y democrático del derecho a la controversia...” (p. 276); más adelante Fuquen (2003) indica que en la conciliación, por sus resultados, no hay vencedores ni vencidos, pues lo que se busca es el acuerdo “reciproco y satisfactorio” entre las partes (p. 276).

### **2.2.2. Mediación:**

Dentro de las formas de conducción de conflictos, la mediación ocupa un lugar intermedio en cuanto a formalidad se refiere. La mediación empezó a desarrollarse en los Estados Unidos desde los años 70's y se planteó como un método alternativo de solución de conflictos (Suarez, 1996).

Los resultados de la mediación fueron buenos, por lo que este método tomo más formalidad al configurarse como una posibilidad en la solución de conflictos en el sistema legal, quedando como etapa obligatoria previo a la etapa de juicio en algunos estados. El método empezó a expandirse en otros países, siendo igualmente exitoso en países como Inglaterra, Francia y Argentina (Suarez, 1996).

En cuanto a características, en la mediación existe un proceso definido por las partes, pero no establecido por normas, por lo que el proceso puede variar de una persona a otra; esta es la razón por lo que se considera un proceso más flexible.

La segunda característica tiene que ver con lo voluntario de la mediación. El proceso es iniciado de manera voluntaria y debe comenzar por común acuerdo entre las partes. Además, las partes se mantienen voluntariamente en el proceso.

Una característica importante es la necesidad de una tercera parte que actúa como mediador del proceso. Por esta razón la mediación es más onerosa que la negociación debido a los honorarios del mediador.

En la mediación se toman en cuenta el tema a mediar y la relación entre las partes. Durante el proceso lo que se busca es solucionar el conflicto sin dañar las relaciones entre las partes, lo cual constituye una ventaja en la medida que a futuro las partes pueden seguir con sus relaciones (familiares, comerciales, laborales, etc.). Esto se debe a que en la mediación no hay ganadores ni perdedores.

### **2.2.3. Resolución de conflictos en el ámbito educativo**

Los mecanismos de conciliación y mediación entre pares, han sido menos empleados en el contexto educativo, pero probablemente son más efectivos. De hecho el proyecto Hermes (de la Cámara de Comercio de Bogotá) es una experiencia

importante en el sentido de emplear la conciliación y la mediación como método alternativo de solución de conflictos (MASC) (Bueno, Corredor, Díaz y Rojas, 2007).

Por otra parte, tradicionalmente son los docentes y especialmente los coordinadores quienes de alguna forma han mediado en los diferentes conflictos escolares. De hecho, en ocasiones lo que se hace es tomar decisiones a la luz de los manuales de convivencia llegando a las sanciones que están contempladas en el mismo, pero sin dar una verdadera solución al conflicto.

### **2.3. CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENTRE DOCENTES Y ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES.**

Dentro de la percepción que se tiene de las relaciones en las instituciones educativas una que es común es la presencia de conflictos entre diferentes estamentos. En este sentido son comunes los conflictos entre docentes, o entre directivos y docentes.

Una aproximación a lo anterior lo da un estudio en docentes de básica en Guanajuato en donde se estableció que los conflictos entre docentes y entre docentes y directivos son un factor importante de estrés, estando entre las 20 causas más importantes (Rodríguez, Oramas & Rodríguez, 2007), dando una idea de la ocurrencia de este fenómeno en las instituciones educativas y uno de sus impactos sobre el bienestar docente.

Por otra parte, Miró (2011) se refiere a los conflictos entre docentes y entre docentes y directivos, identificando las consecuencias para la institución educativa como pérdida de prestigio; la mala gestión del personal y las tensiones entre docentes dan una imagen negativa tanto de los docentes como de la calidad de la institución (pp. 8-9).

Los conflictos entre directivos y docentes que se presentan en las instituciones de educación del sector público se deben a diferentes causas, entre las que se puede mencionar la autoridad y el cumplimiento de las normas y acuerdos que regulan la actividad. El tema de la autoridad del directivo ante el subalterno es abordado por Arregoces (2011) quien plantea que para superar estos conflictos se debe establecer

...estrategias para obtener un mejor crecimiento personal y enriquecer las relaciones en el orden social mediados por la observancia de valores morales de cada individuo en su vivir diario para mejorar la relaciones entre directivos y docentes y que hayan un buen canal de comunicación, entre ambas partes en donde se pueda comprometer y evitar en lo posible que los conflictos continúen en las instituciones educativas (p.13)

Algunos docentes no reconocen la autoridad del directivo como reguladora de los procesos institucionales y acuden a argumentos como la libertad de cátedra para asumir desde su visión las actividades pedagógicas y de convivencia, chocando con las propuestas realizadas por los órganos de gobierno escolar. En este sentido se puede decir que no solamente se desconoce la autoridad del directivo como líder de las instituciones, sino que además se desconocen las decisiones de órganos colegiados con representación de la comunidad educativa tales como el consejo directivo, el consejo académico y el comité de convivencia.

Un ejemplo de esto se encuentra en Gómez (2010) quien expone un estudio en el que, debido a la debilidad de la dirección y falta de autoridad, se genera un ambiente en el que se dan conflictos entre docentes y directivos, e incluso entre los mismos docentes. Se llega al punto en que los docentes no reconocen la autoridad de la directora ni del consejo técnico, órgano encargado de tomar decisiones en los aspectos académicos y organizativos, por lo que se habla de un ambiente anárquico (p. 779)

En el estudio de Gómez (2010) se plantea que dicho ambiente anárquico, "...que se entiende como una abierta oposición entre las metas establecidas por la

institución y los fines que persiguen los miembros de la misma” (p. 779). Aquí se plantea que según las circunstancias, los docentes persiguen sus propios intereses por encima de los institucionales. Estas manifestaciones conflictivas se relacionan con una visión de carácter individualista por parte de docentes y directivos, que impide ver la necesidad de trabajar en equipo para alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

Igualmente dentro de las instituciones se presenta problemas de comunicación en cuanto no se usa el lenguaje y los medios adecuados para que haya claridad para todos. Esto origina desacuerdos y distanciamiento entre los docentes afectando el cumplimiento de las metas. Ante esto algunos docentes y directivos optan por hacer las cosas desde su punto de vista particular.

Con relación a la comunicación en las instituciones educativas, Barahona, Marín & Villota (2015) plantean que:

...en la institución educativa, la comunicación no puede llegar a entenderse como la transmisión de información, lo cual se convierte en un acto mecanicista, funcional, y si no se dimensiona y conceptualiza correctamente, simplemente será una fuente de conflictos entre sus miembros y causante de un ambiente incómodo de trabajo (p. 35).

En cuanto a la resolución de los conflictos que se generan en las instituciones, con relación a los docentes, dependiendo de los actores se puede recurrir a mecanismos de conciliación o de mediación. Miró (2011) explica como la mediación es un mecanismo importante en la resolución de conflictos entre docentes (pp. 17-19). En general, en las instituciones especialmente del distrito cuando hay conflictos entre los docentes les corresponde a los directivos docentes, específicamente al rector ser los mediadores para mantener el clima laboral, aunque en algunos casos las diferencias y conflictos que surgen entre docentes son solucionados de manera directa entre las partes interesadas a través del dialogo y llegando a acuerdos.



Si bien Miro (2011) expone la negociación como un posible mecanismo a usar en la escuela para la resolución de conflictos, lo que se observa en el contexto colombiano es que dicho mecanismo no es tan usual, recurriéndose a la mediación y a la conciliación.

## **2.4. EGOÍSMO /INDIVIDUALISMO.**

El individualismo es un problema recurrente por parte de los docentes, siendo este tema tratado por autores latinoamericanos como Tedesco (2002), Tedesco & Tenti (2002), Demaría (2006) y De la Barrera (2007).

Antes de entrar a profundizar en este problema desde las instituciones educativas, conviene hacer una aproximación a la definición general de individualismo y egoísmo.

### **2.4.1. El concepto de individualismo**

El individualismo es la “Tendencia de una persona a obrar según su propia voluntad, sin contar con la opinión de los demás individuos que pertenecen al mismo grupo y sin atender a las normas de comportamiento que regulan sus relaciones” (Diccionario enciclopédico Larousse, 2007).

Otra acepción considera al individualismo como una “doctrina filosófica que considera los intereses y valores del individuo por encima de los de la colectividad o del estado” (Diccionario enciclopédico Larousse, 2007).

En términos prácticos las anteriores definiciones llevan al concepto que el individualismo es el hábito o costumbre de pensar y actuar de manera independiente. Esta forma de ver el individualismo se centra en el individuo que piensa y actúa sin

preocuparse por lo que piensen o hagan los demás, y sin considerar los intereses del grupo o colectivo al que pertenece.

El individualismo cuando se lleva a extremos puede degenerar en egoísmo. Para Girola (2005) “El egoísmo es ante todo un problema de integración social, derivado de una individuación desintegradora, y es una expresión indeseada de la expansión del individualismo” (pág. 162).

Otra acepción del individualismo es la que la define como búsqueda de los intereses personales más que los del común o del colectivo; esta definición se ajusta o es sinónima con el otro concepto que aquí se desarrolla: el egoísmo. Para Giddens (citado por Girola, 2005) el egoísmo es la búsqueda de los intereses propios, de acuerdo a sus necesidades y deseos.

Tal parece que el individualismo (según Durkheim, citado en Girola), y con él el egoísmo son resultado de la sociedad moderna, siendo estos a su vez el resultado de su contexto socio-histórico, y no “un elemento constitutivo de la naturaleza humana” (Girola, 2005, pág. 162). Para Giddens (citado por Girola, 2005) el egoísmo es un problema que se relaciona con la integración social.

De lo anterior se deduce que el individualismo y el egoísmo son actitudes o hábitos que se relacionan entre sí, siendo el egoísmo una expresión exagerada del individualismo.

#### **2.4.2. El individualismo en el ámbito educativo**

Sin embargo, el problema del individualismo ha sido tratado por otros autores desde hace varios años. En el ámbito educativo Hargreaves (2010) menciona un aporte teórico que Dan Lortie desarrolla en el año 1975 en su libro *Schoolteachers: a sociological study*; Lortie considera que la enseñanza se caracteriza por tres

orientaciones que dificultan el mejoramiento de la educación: el presentismo, el individualismo y el conservatismo. Según Lortie (Hargreaves, 2010):

...el individualismo fue reforzado por un trabajo que tenía criterios inciertos para un desempeño exitoso y que condujo a los docentes a confiar en sus propios indicadores de efectividad que los llevo a alinear sus metas con sus propias capacidades e intereses (p. 147).

Aquí se nota como Lortie considera que el trabajo docente era impulsado por los propios intereses de los docentes y a partir de ellos se delineaban las metas e indicadores que mostraran la efectividad de su labor, siendo “aislados en sus salones de clase y alejados de la retroalimentación escolar y de la toma de decisiones colectivas” (Hargreaves, 2010, p. 147). Este aislamiento docente es lo que Lortie considera como individualismo docente.

Por otra parte, para Imbernón (2007, p. 47) la observación y la ayuda entre iguales está marcada por el individualismo en donde el docente considera como privado su salón de clase.

El mismo Imbernón (2007) distingue dos tipos de individualismo. El primero hace referencia a una situación forzada en donde el docente queda aislado por las circunstancias, y otro tipo que se refiere al individualismo asumido por el propio docente por sí mismo o como resultado de una cultura escolar (p. 74). En este sentido De la Barrera (2007) plantea:

El individualismo, tan arraigado en la mayoría de las prácticas educativas en la universidad, es una forma de cultura en la que predomina la soledad en el trabajo del docente que continúa (del mismo modo en como él aprendió) enseñando solo, tras las puertas cerradas, en el ambiente aislado de sus propias aulas o escritorios (p. 4)

Tedesco & Tenti (2002) refuerzan esta idea al expresar que “...la actividad de los profesores se caracteriza por el anonimato y el reglamentarismo, lo cual permite concebir la docencia como un oficio de individualistas” (p.17). En este esquema de individualismo docente en el que se desarrolla la profesión terminan siendo predominantes las aulas de clase como unidades básicas de la educación, y no la institución educativa en donde debe prevalecer el trabajo colaborativo (Tedesco & Tenti, 2002, p. 17).

Hargreaves (2010) se refiere al individualismo electivo como aquel que libremente el docente asume incluso cuando existan las condiciones para trabajar de manera cooperativa (p. 172).

El individualismo es, por lo tanto, el resultado inicial de una organización escolar que restringía o aislaba al maestro de sus colegas. Luego, probablemente por conveniencia, los docentes asumieron esta forma aislada de trabajo, por un tema estratégico pues de alguna forma esta estrategia les permitía cumplir con las múltiples tareas impuestas desde la misma escuela o por su propia organización. Finalmente está el individualismo como elección personal, que se da por preferencia al trabajo en solitario, y no como respuesta a las circunstancias.

## **2.5. TRABAJO EN EQUIPO**

Es importante la distinción entre lo que es trabajo en grupo y trabajo en equipo, pues si bien en la cotidianidad se tiende a hacerlos sinónimos, estos tienen unas características particulares que los distinguen. De hecho se puede pensar que el equipo es una forma evolucionada del grupo.

El grupo de trabajo es un conjunto de personas con unos objetivos comunes que trabajan con interdependencia, (Guerrero y Castro, citados en Gómez & Acosta, 2003).

El trabajo en grupo puede ser por imposición de la empresa dada su organización particular, o por voluntad de los participantes del grupo por aportar al trabajo.

Gómez & Acosta (2003) plantean que en cuanto a liderazgo, el grupo tiene un líder quien responde por el trabajo (liderazgo fuerte), mientras que en el equipo el liderazgo es compartido entre sus miembros; En cuanto a la responsabilidad en el grupo se responde individualmente, mientras que en el equipo es tanto individual como compartida.

Los resultados en el grupo se consideran fruto del esfuerzo individual, mientras que en el equipo se “toman y perciben con producto del esfuerzo colectivo” (Gómez & Acosta, 2003).

La solución de conflictos también es diferente, en cuanto en el grupo el conflicto es evadido o solucionado por imposición del líder; el equipo soluciona sus conflictos por confrontación productiva (Gómez & Acosta, 2003)

El trabajo en equipo supera al de grupo en la medida que el equipo se consolida a través del tiempo por conocimiento de sus miembros, por lo que el equipo no se centra en la tarea como objetivo, sino que importa más la persona, por lo que el soporte socio emocional de los integrantes del equipo resulta importante (Gómez & Acosta, 2003)

Por lo expuesto anteriormente, se aprecia que la conveniencia en las instituciones educativas, debe ir más allá del grupo para formar verdaderos equipos de trabajo, que dinamicen las propuestas académicas y convivenciales planteadas en los diferentes órganos del gobierno escolar, apuntando al cumplimiento de metas de la organización y superando el trabajo aislado característico del individualismo docente que impera.

Por tanto, en las instituciones educativas es fundamental trabajar en equipo debido a que es necesario que todas las personas aporten a la construcción colectiva, además de la complejidad de las mismas instituciones. Armengol (2002) afirma que “no podemos concebir al profesor o profesora como un simple transmisor de currículum, encerrado en su aula sin ningún tipo de relación ni implicación en la vida del centro” (p. 12).

Un aspecto importante del trabajo en equipo es la posibilidad de colaborar de forma que se superan las debilidades individuales aportando a la solución de situaciones que afectan a todos en la institución. Armengol (2002) afirma que:

...el trabajo en equipo permite que una persona compense a otra y que todos agudicen su ingenio para resolver cuestiones que conciernen a todos. En el trabajo en equipo se toman decisiones y se actúa sobre ellas. Esta es la finalidad del equipo. En esta actuación todos adquieren una responsabilidad ante el colectivo (p. 15).

Los beneficios que trae para las personas en particular y para las instituciones educativas en general el trabajo en equipo y las actitudes de colaboración, han sido destacados por varios autores. San Fabián (citado por Armengol, 2002) dice que “...la gestión participativa hoy se plantea también como un instrumento para transformar la vida de los centros educativos, para dotarlos de una nueva cultura basada en normas de colaboración, programas de formación, nuevas relaciones entre los miembros de comunidad” (p.15).

Antúnez (1999) identifica algunos motivos por los cuales se justifica la implementación del trabajo en equipo en las instituciones educativas: a) la acción sinérgica tiende a ser más eficaz y eficiente que la acción individual o que la simple adición de acciones individuales; b) la colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en común problemas que son comunes, con más y mejores criterios; y c) permite proporcionar a los estudiantes una educación de mejor calidad.

Otra ventaja de trabajar en equipo está relacionada con el liderazgo. Cuando no se trabaja en equipo, el líder es quien responde por el trabajo, mientras que en el equipo el liderazgo es compartido entre sus miembros y por tanto la responsabilidad también termina siendo compartida. La solución de conflictos también es diferente, en cuanto en el grupo el conflicto es evadido o solucionado por imposición del líder; el equipo soluciona sus conflictos por confrontación productiva (Gómez & Acosta 2003)

Igualmente, Antúnez (1999), plantea las consecuencias de la falta de trabajo colaborativo en las instituciones educativas. Estas se reflejan en situaciones como: prácticas individualistas que dificultan la coordinación, prácticas educativas fragmentadas, desarticulación y relaciones mal establecidas entre los docentes que perjudican el trabajo en equipo.

## **2.6.TEORÍA RELACIONAL**

Pierpaolo Donati es un importante sociólogo italiano conocido por su extensa obra que abarca temas tan diversos como la familia, la ciudadanía, "...las políticas sociales en el estado del bienestar, el voluntariado y las organizaciones del tercer sector..." (Pablo García en Donati, 2006, pág. 9). Pero probablemente su gran aporte está en el desarrollo de una teoría sociológica alternativa a "...los paradigmas sociológicos dominantes..." en la actualidad (García en Donati, 2006, pág. 10). El mismo autor considera que Donati no se conforma con la crítica de tales paradigmas, sino que se atreve a plantear un enfoque relacional para entender los fenómenos sociales.

La realidad de lo social se puede entender a través de las relaciones sociales; su estudio es lo que da origen al nacimiento de la sociología relacional. Es un concepto complejo aunque en apariencia parece ser simple (Donati, 2006).

Herrera (2000) plantea que son dos las corrientes epistemológicas que han abordado el tema de las relaciones: el individualismo metodológico y el holismo metodológico, teniendo en común atribuir "...a la relación un rol derivado..." (p. 41) o que podemos considerar secundario. Cuando Donati expresa "en el principio fue la relación" (Donati, citado por Sandoval y Garro 2012) le da a la relación relevancia, posicionándola como "...categoría fundamental – incluso fundante de la relación social..." (Donati, 2006 pág. 70).

Para el análisis de la situación y la propuesta de mejoramiento es fundamental tener en cuenta los planteamientos que se exponen en la teoría de la sociología relacional propuesta por Donati (ver Donati, 2006, Donati, 2011). Se parte del hecho de que existen relaciones mal establecidas entre directivos y docentes, lo cual determina que el trabajo en equipo no sea el adecuado para lograr las metas institucionales. Igualmente, desde esta teoría es posible fundamentar una propuesta de intervención y mejoramiento.

Para Donati (2006) "hay cambio social cuando las relaciones propias y específicas de una entidad social se forman con cualidades distintivas que difieren de las precedentes, esto es, siguiendo distinciones directrices (o sus combinaciones) que corresponden a un nuevo código simbólico" (Pág. 42).

Desde la sociología relacional se afirma que lo humano reside en lo social precisamente por ser relacional, entendido como aquello que está entre los sujetos en interacción y que por esto, lo humano debe buscarse en la relación conectiva, no en el individuo o en la estructura. Lo humano es social en cuanto "existe sólo en relación" (Donati, 2011). Lo social es específicamente humano en cuanto ser-con-otros en relación.

En la modernidad ha predominado el pensamiento funcionalista cuyas consecuencias son: la adaptación del individuo a las estructuras, la libertad como



liberación, individualismo y autorrealización, ideal de “emancipación”, “pretensión radical de independencia” (Polo, 1996).

Para Parsons, la relación queda subsumida en la función. Es la estructura la que produce, da lugar y define la relación. Se produce la deshumanización de estructuras y sistemas sociales. En el pensamiento moderno se instalan tres malestares de los que predominan el individualismo y la racionalidad instrumental, la cual puede ser entendida como aquella “...de la que nos servimos cuando calculamos la aplicación más económica de los medios a un fin dado.” (Taylor, 1994).

Desde la perspectiva relacional, la relación es una realidad sui generis que aúna elementos objetivos y elementos subjetivos, en la que la persona cobra un papel central como principio y motor de las relaciones y a través de ellas es protagonista en la configuración de lo social.

En la teoría relacional, Donati explica que en la sociedad actual existe un problema de deshumanización,

...problemas producidos por la aplicación de modo radical de la idea de que la sociedad pueda y deba generar por ella misma desde sí misma, a través de estructuras sistémicas, que no pocas veces han asumido y todavía asumen cualidades des-humanas, anti-humanas, no-humanas, en la medida en que su “racionalidad”, puramente instrumental, opera a través de una reflexividad mecanicista, privada de intencionalidad y cualidad humana. (Donati, 2011).

Donati (2006) afirma lo siguiente sobre la forma en que se originan las patologías sociales: “...nacen cuando los sujetos están atrapados completamente en el interior de redes sociales” (P. 162). Otra patología social es “...cuando se rompen o distorsionan las relaciones sociales hacia el puro individualismo (Sandoval y Garro, 2012). La superación de estas patologías implica, siguiendo a Donati, la gestión de los

problemas en una clave relacional, que abarca lo funcional, lo no funcional y las relaciones que se establecen entre ellas (Donati, 2006)

Donati (2006) da una nueva interpretación al sistema AGIL creado por Parsons, utilizándolo para analizar y observar las distintas dimensiones analíticamente distinguibles que componen las relaciones:

1. Latencia (L): responde a unos valores objetivos que conforman y son motor de la acción, principio de la relación y son además manifestación de un aparato cultural, simbólico y de creencias.
2. Goalments (G): es capaz de alcanzar objetivos y metas fijados en orden a esos valores.
3. Adaptation (A): emplea recursos y medios materiales y humanos a través de los cuales alcanzar dichas metas.
4. Integration (I): responde a unos mecanismos y reguladores cultural y socialmente mediados.

Con la teoría relacional se plantea una nueva perspectiva para el cambio social, desde la cual, el valor de las cosas y los cambios no reside en su eficacia o adaptabilidad. Es el valor objetivo el que explica por qué las cosas, las relaciones, son así y no de otra manera. El cambio social tiene lugar realmente cuando existe una discontinuidad en L respecto de lo existente hasta el momento. Es decir, cuando los valores o creencias llevan a los sujetos a atribuir un nuevo significado o sentido a las relaciones que difiere respecto al que se les atribuía en el pasado.

Sobre la forma de “gestionar” las relaciones, desde la teoría relacional de Donati, Garro (2014) explica que se busca incidir en las relaciones desde y a través de relaciones. Propone los siguientes principios básicos para la intervención:

1. No existen sujetos y objetos aislados en sistemas cerrados, sino complejas tramas relacionales en las que los sujetos, sistemas y estructuras se definen relacionalmente, auto y hetero poieticamente.

2. Cuando se interviene en un sujeto o estructura se debe operar en su trama relacional más allá de la perspectiva individualista que normalmente se adopta. Es decir, teniendo en cuenta a los otros sujetos y estructuras que tiene alrededor y los “efectos de red” que las acciones pueden implicar.
3. La conciencia de que existe una relacionalidad entre quien observa y quien es observado, lo cual tiene connotación de círculo hermenéutico que requiere por tanto de interpretación.

Igualmente, Garro (2014) explica el proceso ODG (por Observación, Diagnóstico y Guía) para la intervención de las relaciones. En este proceso se pueden distinguir tres momentos:

1. Observación: analizar el contexto relacional previo a la intervención.
2. Diagnóstico: aportar a los sujetos una observación experta desde la cual es posible identificar el tipo de relaciones que se dan y los efectos emergentes que estas han producido, así como los efectos de red.
3. Guía: ayudar a los sujetos a introducir nuevos patrones relacionales que generen nuevas relaciones.

Se deben buscar estrategias que permitan superar los conflictos debidos a relaciones mal establecidas. Sandoval & Garro (2012), plantean que:

...la teoría relacional de Donati constituye un gran aporte a la institución educativa para la reconfiguración social, al permitir a directivos, educadores y, en general a los nuevos sujetos sociales, identificar, comprender y analizar las relaciones mal establecidas en el entorno local, nacional e institucional y a intervenirlas con la participación activa de sus miembros, reformulándolas y estableciendo patrones relacionales estables a partir de los procesos formativos y de la misma convivencia (Pág. 260).

En el caso de este trabajo, la teoría relacional se enfoca en el sentido de entender que sólo es posible un crecimiento personal si se ayuda al crecimiento de los demás. Este planteamiento es fundamental en el caso del trabajo en equipo, donde se hace necesario que cada uno de los miembros aporte lo mejor de sí para el beneficio colectivo.

Igualmente, una intervención desde la teoría relacional puede favorecer la creación de un mejor ambiente laboral, facilitando la resolución adecuada de los conflictos que se presenten. Es decir, al establecerse las relaciones de una mejor forma, los conflictos disminuyen y en caso de presentarse, será más fácil resolverlos recurriendo a la mediación o la conciliación.

Se plantea, entonces, que tomando como base la teoría relacional se puede elaborar una propuesta de intervención que se oriente a mejorar las relaciones entre directivos y docentes, manejar de manera apropiada los conflictos que surgen en las instituciones debido a actitudes como el individualismo de algunos docentes y/o directivos. De esta manera se puede cumplir con la necesidad de consolidar verdaderos equipos de trabajo que garanticen la construcción colectiva de los propósitos institucionales.

### 3. METODOLOGÍA

El presente proyecto se inscribe en la modalidad de análisis descriptivo de una situación particular. Para esto, se analizarán los dos colegios objeto de estudio en lo relacionado con la forma en que se afecta el trabajo en equipo como consecuencia de los conflictos generados por actitudes individualistas que presentan algunos docentes, y directivos.

El tipo de investigación será mixto pues se toman elementos tanto cuantitativos como cualitativos para el análisis de los datos provenientes de las encuestas aplicadas.

#### 3.1. UNIVERSO – POBLACIÓN – MUESTRA

Para efectos del estudio el universo son los docentes y directivos docentes vinculados a la Secretaría de Educación del Distrito; la población son todos los docentes y directivos docentes de las instituciones El Cortijo Vianey IED de la localidad de Usme y José María Vargas Vila IED de la localidad de Ciudad Bolívar.

De la población se tomará una muestra del 25% de docentes de cada una de las instituciones, y el 100% de los directivos docentes. En la selección de docentes se incluyen de preescolar, primaria, bachillerato y de las jornadas mañana y tarde, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. *Número de docentes encuestados por colegio y nivel donde enseñan.*

Colegio	Cortijo- Vianey		José María Vargas Vila	
	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde
<b>Jornada</b>				
<b>Preescolar</b>	1	1	2	2
<b>Primaria</b>	5	4	5	5
<b>Bachillerato</b>	3	3	8	8

Los rangos de edades van de los 24 a los 58 años. Se seleccionaron docentes de los dos géneros. En relación a la antigüedad, el colegio José María Vargas Vila es una institución con alta rotación de docentes, por lo que los instrumentos fueron aplicados en su mayoría a docentes provisionales (aproximadamente el 90% de los docentes son provisionales, por lo que en la muestra se tienen 26 docentes provisionales y 4 de planta: 1 de preescolar, 1 de primaria y 2 de bachillerato).

### **3.2. INSTRUMENTOS**

Se aplicaron dos instrumentos, según los sujetos objeto de investigación:

1. Inicialmente se aplicó el instrumento de Thomas y Kilmann (TKI, por sus iniciales en inglés Thomas – Kilmann instrument), que permite establecer el modo como las personas enfrentan (actúan y manejan) las situaciones de conflicto, apuntando a caracterizar el grupo de docentes en este aspecto. Se entiende situación de conflicto como aquella en la que los intereses de dos personas aparentemente son incompatibles (Thomas y Kilmann 2007). El instrumento TKI es presentado en el anexo A.

El TKI es un instrumento usado en un amplio rango de aplicaciones, que incluye no solo el manejo de conflictos, sino que también es utilizado en el desarrollo de liderazgo, mejorar el desempeño de las organizaciones, reducción del estrés laboral, retención de los empleados y la conformación de equipos de trabajo. Esto último se logra mejorando el funcionamiento de los equipos mediante la reconciliación de las diferencias de los miembros permitiendo que trabajen juntos más efectivamente (CPP INC, 2015). Lo anterior justifica el uso de este instrumento en el presente trabajo

Este instrumento arroja como resultado una clasificación de 5 estilos de manejo de conflictos, los cuales se establecen de acuerdo al grado de asertividad y cooperación que tiene la persona ante la situación de conflicto.

La dimensión de asertividad se refiere al grado de esfuerzo de un individuo para lograr sus propios intereses.

Por otra parte, la dimensión de cooperación se refiere al grado de esfuerzo del individuo por satisfacer los intereses del otro.

En la Figura 1 se muestra los diferentes estilos de resolución de conflictos (compitiendo, colaborando, comprometiendo, evitando y acomodando) de acuerdo a las dos dimensiones de análisis contempladas en el TKI.

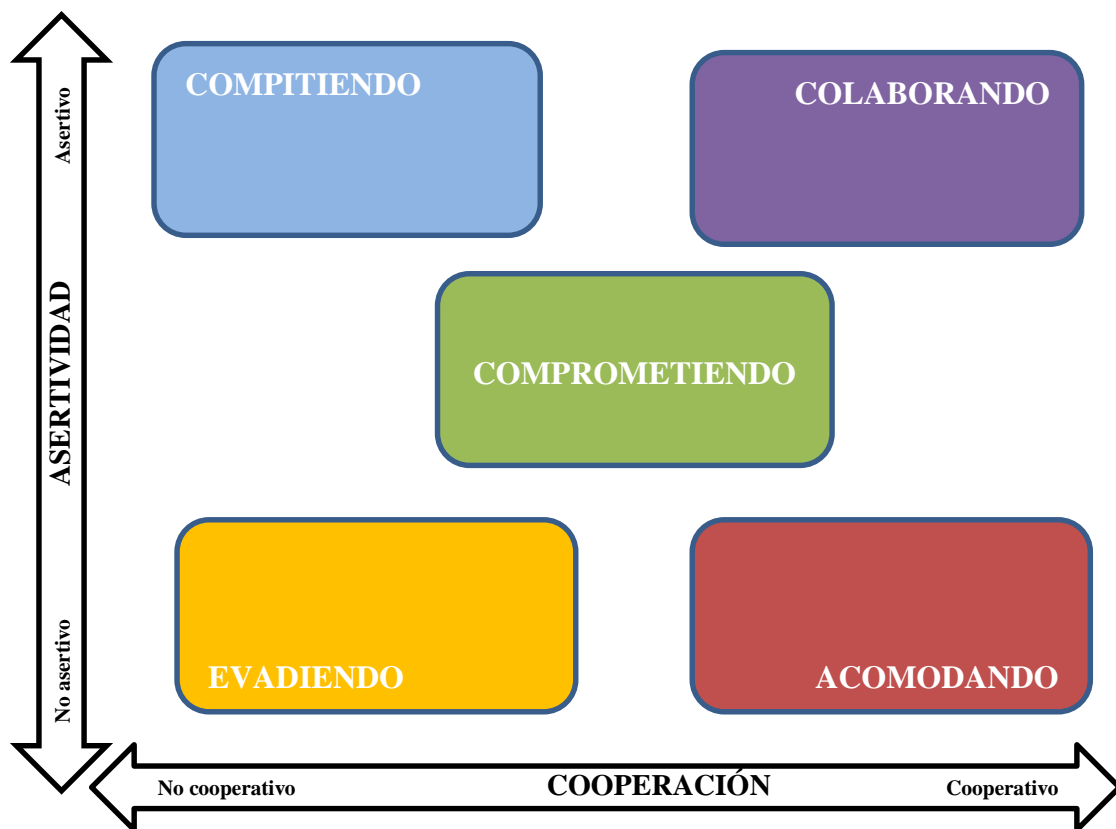


Figura 1. *Estilos de resolución de conflictos en el TKI.*

En cuanto a validación, este instrumento no la requiere, debido a que el TKI ha sido aplicado por más de 35 años y su validez ha sido analizada en varios estudios (para

referencias adicionales ver Shaubhut, 2007 y Herk, Thompson, Thomas y Kilmann, 2011).

La última validación del instrumento para Estados Unidos fue elaborada entre 2002 y 2005 con la participación de 8.000 personas (50% hombres y 50% mujeres) de diferentes etnias y razas. A partir de los resultados obtenidos se elaboró la norma para asignar los percentiles a un puntaje obtenido según el estilo de manejo de conflictos (Shaubhut, 2007).

Entre 2002 y 2010 se elaboró una validación para el ámbito internacional en donde se contó con 6168 encuestas aplicadas a hombres y mujeres en diferentes países del mundo (ver Herk et al 2011). En esta norma los resultados percentiles obtenidos son muy similares a la norma obtenida en el estudio de Estados Unidos, aunque varían ligeramente para el estilo de colaborando, probablemente debido a que en la norma para Estados Unidos el 70% de los encuestados eran gerentes o supervisores, mientras que en la muestra internacional solo el 56% correspondían a estos perfiles. Para efectos del presente estudio se tomara como referencia la norma internacional que es presentada en el documento de Herk et al 2011.

2. Cuestionario semi estructurado (ver Arias, F. 2012) con preguntas tanto cerradas como abiertas, las cuales se aplicaron a la muestra de docentes seleccionados en cada institución, así como a los directivos docentes. Este instrumento permitió rastrear aspectos relacionados con la ocurrencia o no de conflictos entre docentes y directivos, el trabajo en equipo, y las actitudes egoístas o individualistas de los directivos y de los docentes, así como algunos aspectos relacionados como la comunicación, la confianza, la colaboración y la motivación(ver anexo B).

El instrumento se encuentra dividido en dos partes. En la primera se indaga sobre las relaciones entre compañeros, y la percepción acerca del trabajo en equipo, y la presencia de conflictos. La segunda parte indaga sobre las relaciones entre docentes y directivos y si estos últimos facilitan el trabajo en equipo.

La validación del instrumento fue desarrollada por la doctora Marieth Vargas y el doctor Diego Castro, quienes luego de analizar su contenido retroalimentaron el



documento enviado. A partir de las recomendaciones hechas por los validadores se hicieron los ajustes necesarios entre los que se incluyen nuevas preguntas, pasando de 15 a 26 preguntas, y se indaga por los motivos de las respuestas. Luego de estos ajustes los validadores hicieron una nueva revisión y dieron el aval para la aplicación del instrumento.

Por recomendación de los validadores, los encuestados fueron segmentados por género, esto con el objetivo de establecer si había diferencias significativas entre hombres y mujeres.

Las categorías que se tendrán en cuenta en la encuesta son conflictos entre compañeros, individualismo y trabajo en equipo. En la parte del trabajo en equipo hay elementos que facilitan o apoyan el trabajo en equipo, por lo que estas son incluidas como subcategorías presentes en la encuesta: la comunicación, la confianza, la colaboración y la motivación; su presencia o no indican que tan dispuesto se está para el trabajo en equipo.

La relación de la encuesta con el TKI se basa en el hecho que los diferentes estilos de resolución de conflictos implican asumir una actitud cooperativa o asertiva, en donde se mueve entre satisfacer los intereses personales (individualismo o egoísmo) o los intereses de los demás. Es el bien común y los intereses de la mayoría los que llevan a la cooperación.

## 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. INSTRUMENTO THOMAS Y KILMANN

Los resultados detallados obtenidos con la aplicación del TKI se muestran en los anexos C, D y F. En la Figura 2 se muestra el resumen de los resultados obtenidos en las dos instituciones en relación con los estilos predominantes de manejo de conflictos.

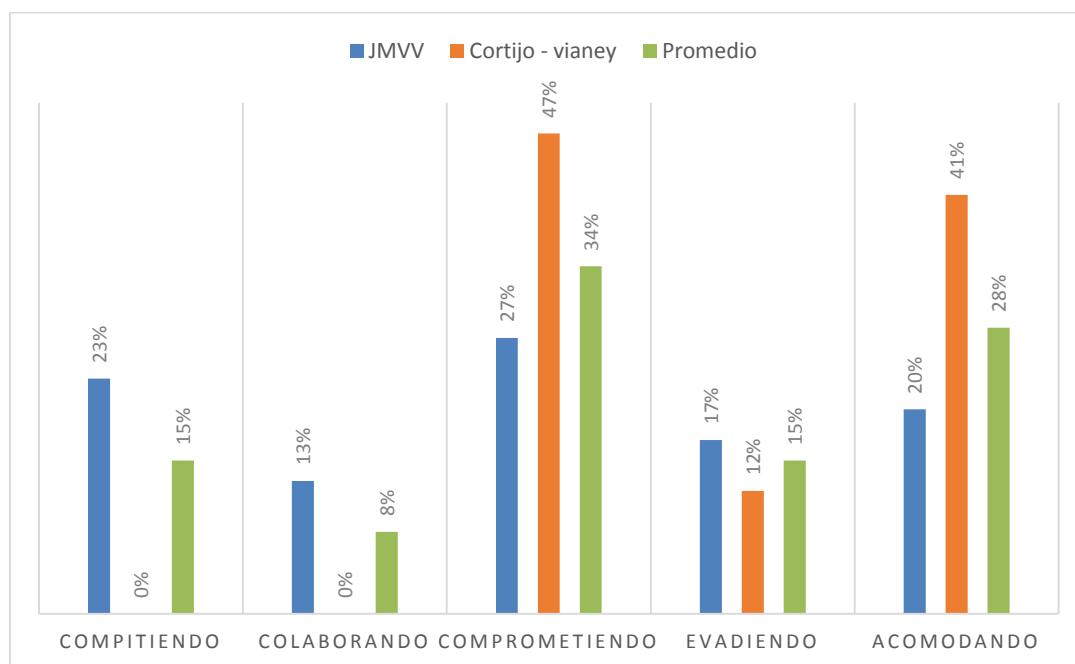


Figura 2. Resultado del TKI; estilo predominante de manejo de conflictos.

El estilo de manejo de conflictos con mayor puntuación para las dos instituciones fue el de comprometiéndose, el cual se encuentra en el término medio de las dos dimensiones consideradas en el instrumento (asertividad y cooperación).

En el colegio Cortijo - Vianey el resultado muestra que en general no se busca el interés propio sino el de los demás. Esto se evidencia en el resultado que según el esquema de la Figura 1 los estilos de evadiendo (12%) o acomodando (41%) se

encuentran en el nivel más bajo de la dimensión de asertividad; en el mismo sentido se puede interpretar el resultado de 0 individuos en los estilos de compitiendo y colaborando que corresponden dentro de la misma dimensión a estilos asertivos que corresponden a individuos que buscan sus propios intereses (docentes individualistas).

En el colegio José María Vargas Vila se obtuvieron individuos en todos los estilos de manejo de conflictos, aunque el relacionado con el trabajo en equipo correspondiente a colaborando obtuvo el menor número de individuos. Este resultado, junto con el del 0% del Colegio Cortijo – Vianey muestran que la disposición para el trabajo en equipo en las dos instituciones es baja, aunque se debe aclarar que hay docentes con buena disposición para este tipo de trabajo.

De los resultados obtenidos de la aplicación del TKI también es posible obtener el perfil de percentiles para lo cual es necesario recurrir a una de las normas para el TKI. Para este estudio se tomó en cuenta la norma internacional (Herk et al. 2011, p. 5). Las Figuras 3 y 4 muestran respectivamente los perfiles obtenidos para los colegios José María Vargas Vila y Cortijo – Vianey.

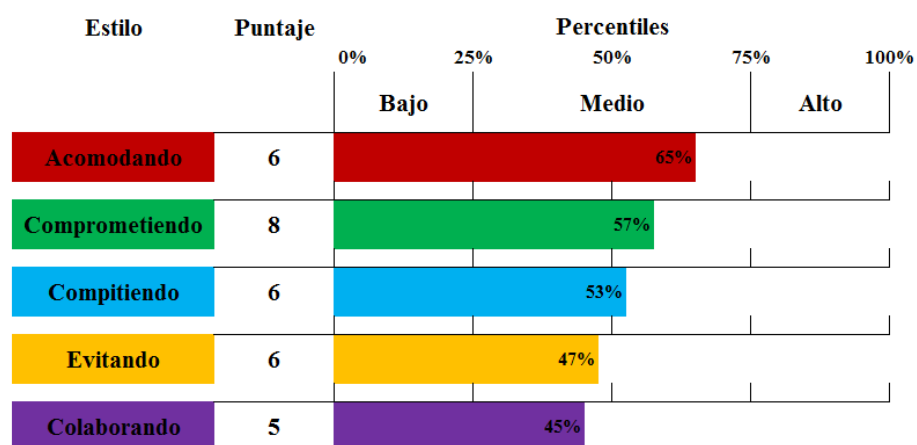


Figura 3. Perfil TKI según percentiles en el colegio José María Vargas Vila.

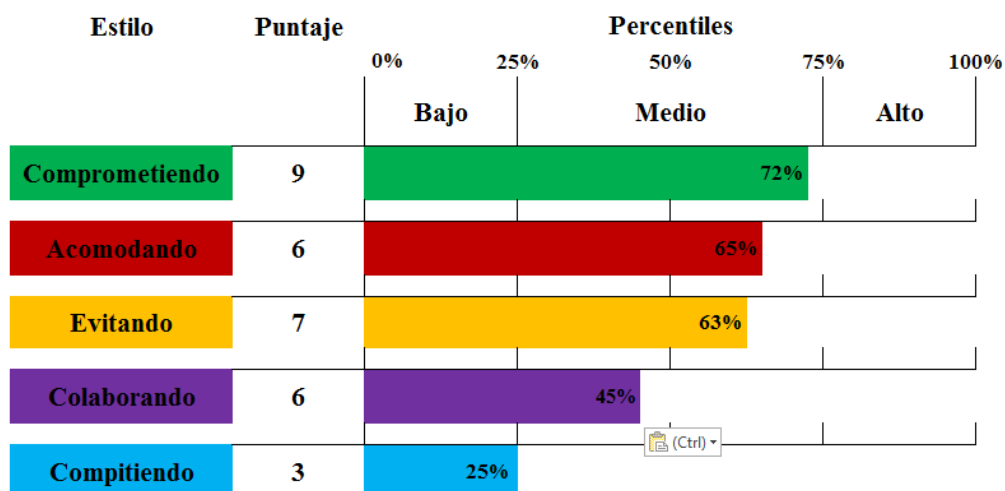


Figura 4. Perfil TKI según percentiles en el colegio El Cortijo – Vianey.

En los perfiles se muestra que no solo importa el estilo predominante, pues este estilo no es el único a los que recurren los individuos o los grupos. En realidad lo que se observa es que de acuerdo a las circunstancias se puede recurrir a uno de los 5 estilos de resolución de conflictos. Como se nota en las Figuras 3 y 4, los perfiles de las dos instituciones varían notablemente de una a otra. A pesar de esto, todos los estilos, a excepción del compitiendo del Cortijo – Vianey que resulta caer en bajo, se encuentran en el nivel medio del perfil.

Sin embargo, el estilo colaborando se encuentra al 45% en las dos instituciones, que en el caso del Colegio José María Vargas Vila es el de menor percentil mientras que en el Colegio Cortijo – Vianey es el segundo menor. Esto confirma lo obtenido en los estilos predominantes de manejo de conflictos.

Como conclusión, la aplicación del instrumento de Thomas y Kilmann permite establecer que en estas dos instituciones, especialmente en el Cortijo Vianey, las personas están en el término medio de asertividad y cooperación, es decir que se preocupan por sus propios intereses pero si en un momento debe ceder se hace sin dificultad. Este resultado implica la disposición para un trabajo en grupo más que en equipo, con persistencia de actitudes individualistas en cuanto a la búsqueda de los

propios intereses de los docentes. En las dos instituciones se observan, por o tanto, grupos de trabajo y no equipos bien conformados (Gómez & Acosta, 2003)

En cuanto a la resolución de conflictos, un mecanismo apropiado para estas dos instituciones es el de conciliación. Esto se basa en que este es un mecanismo que no requiere de la intervención de terceros, sino que se llegan a acuerdos a través de la puesta en común de las diferentes posiciones de las partes (Miró, 2011). Al estar dispuestos a ceder para llegar a acuerdos, los docentes pueden resolver sus conflictos de manera directa sin necesidad de recurrir a terceros.

#### 4.2. ENCUESTA A DOCENTES Y DIRECTIVOS

Los resultados completos para cada una de las encuestas aplicadas al grupo de docentes y directivos seleccionados en las dos instituciones son presentados en el Anexo F. Estos resultados se muestran por institución y por género, pues como ya se indicó se quería establecer si había diferencia significativa en las respuestas entre hombre y mujeres. En términos generales se puede decir que no hay diferencia significativa en los resultados por género.

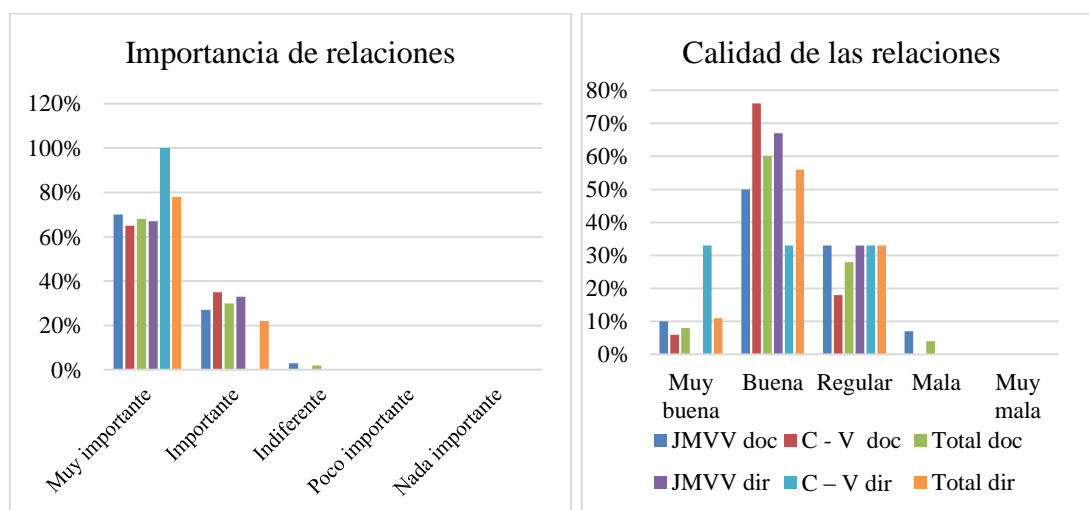


Figura 5. *Importancia y calidad de relaciones en las instituciones.*

Docentes y directivos consideran muy importante o importante tener buenas relaciones de compañerismo en el sitio de trabajo (Figura 5). Al evaluar la calidad de las relaciones en el sitio de trabajo (Figura 5) en el JMVV (colegio José María Vargas Vila IED) hay un porcentaje importante de docentes y directivos que las considera regulares o malas. En el C – V (Colegio El Cortijo – Vianey) hay diferencias en la percepción de directivos y docentes en cuanto a la calidad de las relaciones, siendo los docentes quienes las consideran mejor.

Sin embargo, casi la tercera parte de docentes y directivo que consideran a las relaciones como regulares permiten establecer que al interior de estas instituciones hay algunas dificultades debido a relaciones mal establecidas, o que se han venido deteriorando con el tiempo. Esto puede deberse a los conflictos que ocurren en las instituciones, como se aprecia en la figura 6.

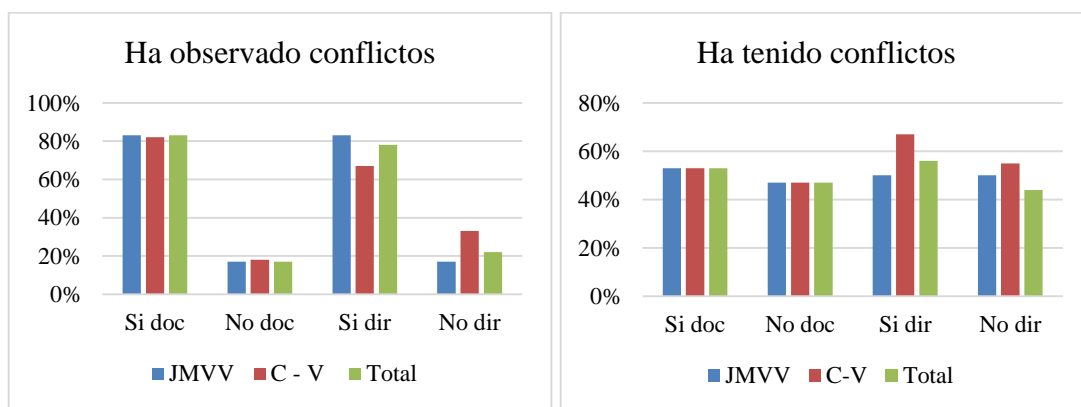


Figura 6. *Ha observado o ha tenido conflictos entre compañeros.*

La figura 6 muestra que en las instituciones hay conflictos entre compañeros, los cuales se hacen evidentes para un alto porcentaje de docentes. La mayor parte de estos conflictos se han solucionado de alguna forma, por lo que la relación de compañeros no se ve afectada, o en caso de verse afectado solo ocurre con la persona

con la que se tuvo el conflicto, por lo que la solución se da directamente entre las partes, recurriendo a estrategias como la conciliación, o la mediación.

Algunos de estos conflictos no se resuelven adecuadamente quedando latentes, o se solucionan cuando una de las partes en conflicto es trasladada de institución caso en el cual se puede afirmar que no hubo solución (ver comentarios de la pregunta 9 parte I, anexo F). Este dato es importante en el caso del JMVV debido a que en el lapso de 5 años el personal docente de la institución fue cambiado en un 85%, siendo la mayoría docentes provisionales al momento de la investigación.

En el anexo F, pregunta 10, en la respuesta a los motivos que causan conflicto en las instituciones, se mencionan entre otros la mala comunicación, evasión de responsabilidades, falta de organización (planeación) y otros que fueron evidenciados en los colegios objeto de este estudio.

Aquí es importante aclarar que estos conflictos que se han tenido o que se perciben se generan por actuaciones individualistas de algunos docentes y que afectan el trabajo colaborativo. La búsqueda del interés personal por encima del interés de los otros es indicador de este hecho. Relacionando este resultado con los del TKI, los conflictos se solucionan en muchas ocasiones por la disposición a ceder pero esto se hace por el bien general.

Sin embargo, algunos de los conflictos no solucionados, causados por actuaciones individualistas de docentes y/o directivos, impactan a la institución de manera importante o muy importante (Figura 7).

Caso especial es la percepción de los directivos del colegio C – V que en un alto porcentaje opinan que el daño que ocasionan los conflictos es indiferente, aunque los docentes de la misma institución tienen una percepción diferente. Es posible que esto ocurra porque los resultados institucionales no se afecten (lo cual es interés de los

directivos), pero las relaciones entre los docentes se ven afectadas razón que puede justificar esta diferencia de percepciones.

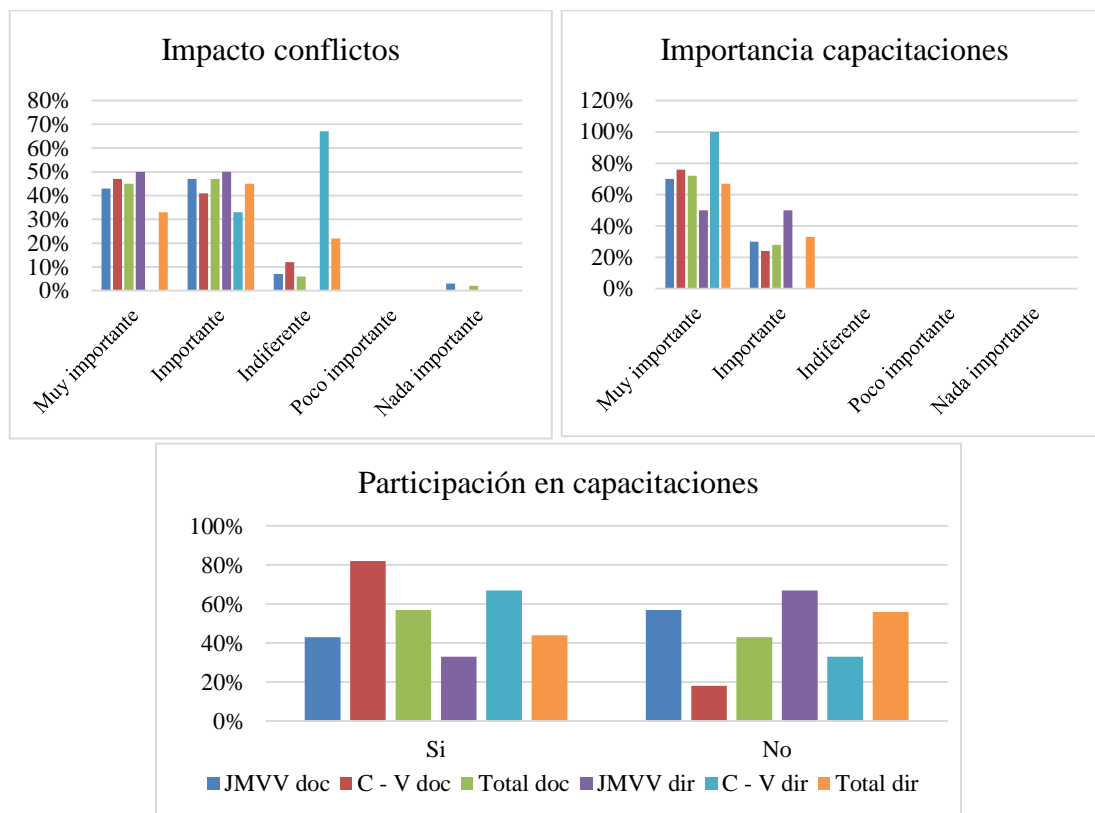


Figura 7. *Impacto de los conflictos, importancia y participación en capacitaciones.*

Tomando en cuenta que en las instituciones se presentan conflictos debidos a actuaciones individualistas, y que el impacto de los mismos es importante, se justifica la implementación de capacitaciones en el manejo apropiado de conflictos y su resolución. Esto se evidencia en la Figura 7 en donde docentes y directivos ven importante o muy importante estas capacitaciones. Sin embargo, solo la mitad de docentes ha participado en alguna capacitación, lo que evidencia la falta de las mismas como estrategia institucional.

Lo anterior es una queja de docentes y directivos en muchas instituciones en donde el componente académico suele emplear la mayor parte del tiempo de la



planeación escolar, relegando a un segundo plano la parte de convivencia y todo lo que esto implica, incluyendo el manejo de conflictos. Adicional a esto, el escaso tiempo que se dedica a la parte convivencial en general se orienta al manejo con los estudiantes, dejando de lado el abordaje de los conflictos docentes de manera más apropiada.

La totalidad de encuestados consideran que el trabajo en equipo es importante para las instituciones y afirman que en general existe un buen clima para el trabajo en equipo en las dos instituciones (ver Figura 8). Dentro de los encuestados que no consideran que haya un clima apropiado para el trabajo en equipo se comenta que hay intereses individuales, por las relaciones personales y falta de comunicación asertiva (Anexo F, pregunta I – 4). Es decir, se percibe el individualismo y conflictos personales que afectan la posibilidad de un buen trabajo en equipo

En cuanto al tipo de trabajo que se prefiere, se encuentra resultados similares en las dos instituciones, siendo la forma de trabajo preferida en equipo; los encuestados dan razones diversas para esta preferencia, pero cabe resaltar el comentario de “se distribuyen las tareas” (Anexo F, pregunta I – 6), debido a que distribuir tareas no es exactamente una forma de trabajo en equipo. En cuanto al porque se prefiere el trabajo individual se referencia la comodidad del trabajo individual, la rapidez y la falta de confianza en los compañeros. Lo anterior, y siguiendo a Gómez & Acosta (2003) los resultados indicarían más un trabajo por grupos debido a que las responsabilidades son de los individuos.

Las dinámicas de las instituciones educativas hacen que el trabajo en equipo sea una necesidad y son los directivos los llamados a promover este estilo de trabajo en las instituciones. En las dos instituciones objeto de estudio esto se hace evidente, pues los docentes perciben que hay interés por parte de los directivos para el trabajo en equipo; además opinan que los directivos promueven y facilitan el trabajo en equipo en las dos instituciones (Figura 8).

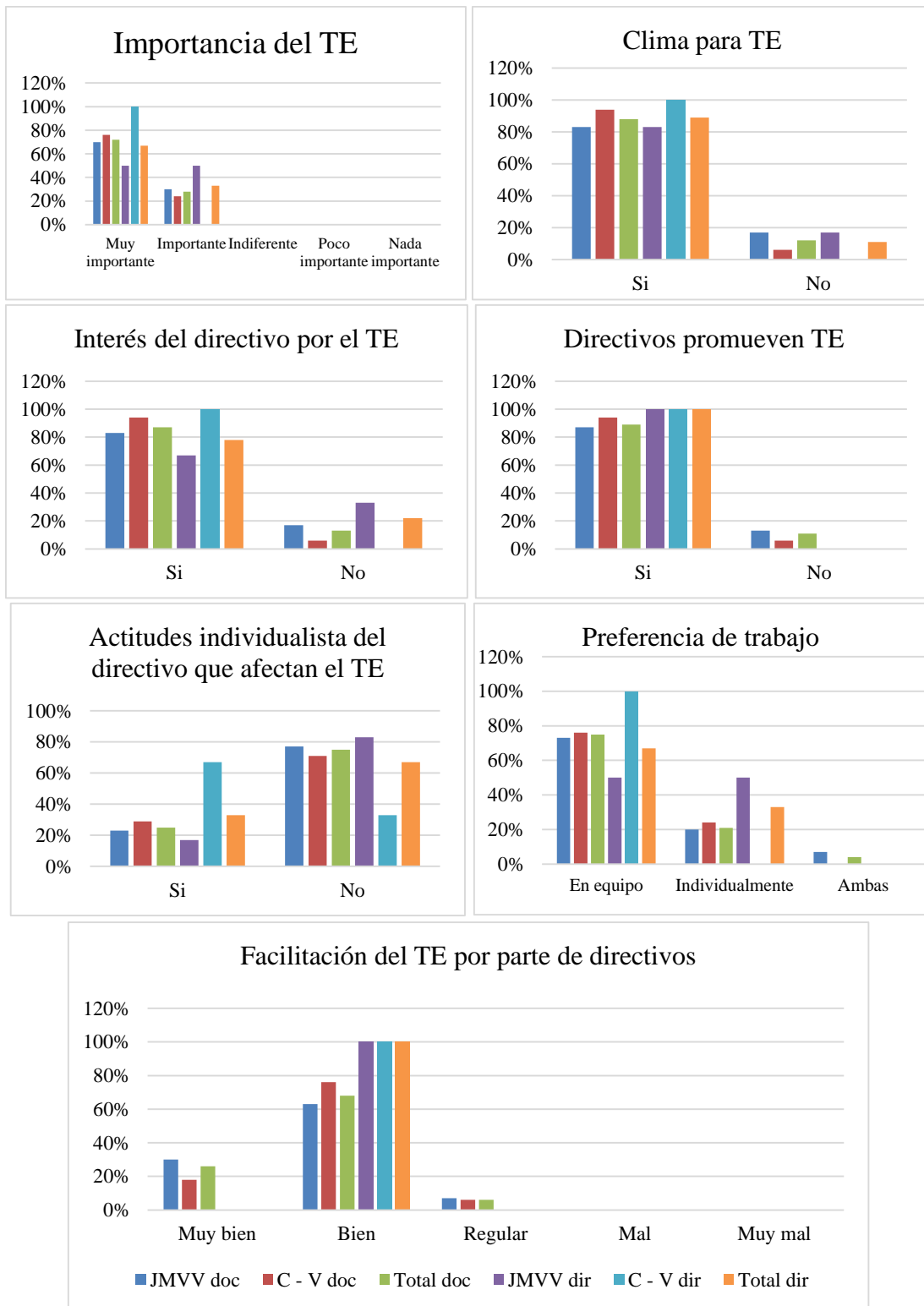


Figura 8. Aspectos relacionados con el trabajo en equipo (TE).

Para tener una idea preliminar de que tan colaboradores son los docentes de las instituciones se empleó como medida la pregunta que tan buenos compañeros se consideran (Figura 9).

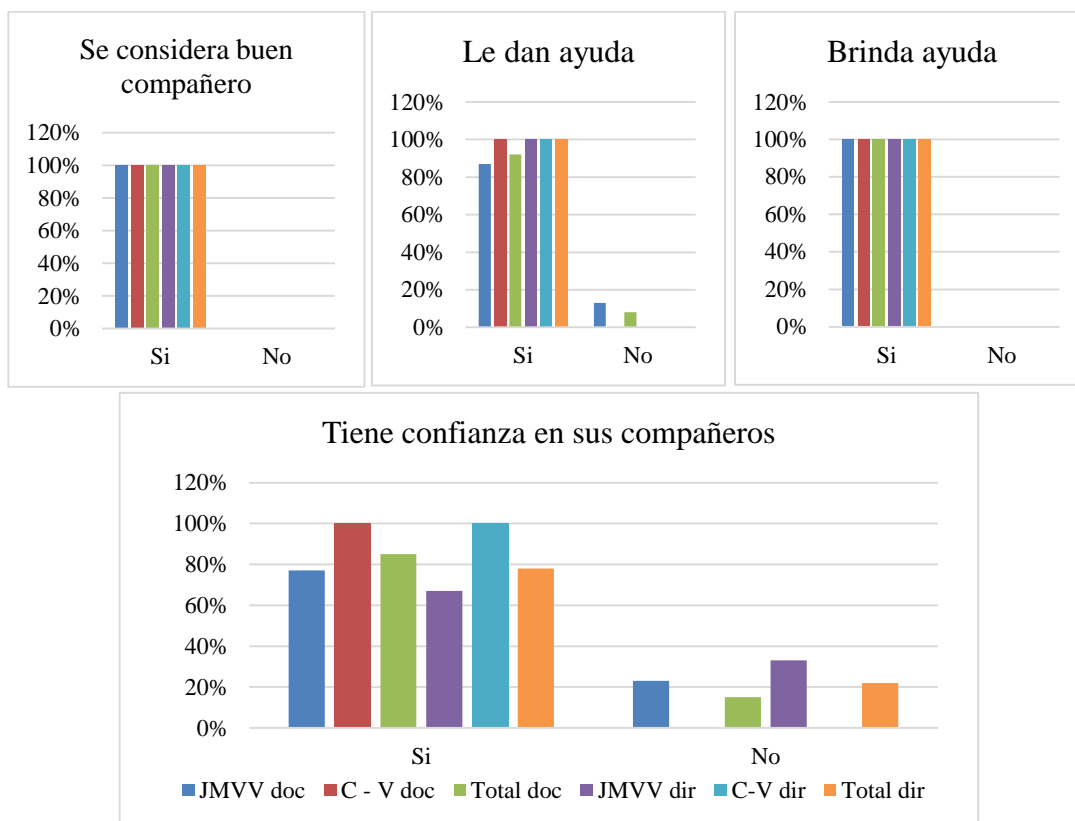


Figura 9. Algunos aspectos personales relacionados con el trabajo en equipo.

Todos los encuestados se consideran buenos compañeros (Figura 9). En el mismo sentido está el resultado de las preguntas de si recibe ayuda o si brinda ayuda, aunque en el Colegio José María Vargas Vila IED hay un 15% de docentes que dice no encontrar ayuda (Figura 9). Esta diferencia se explica porque una cosa es lo que dicen los encuestados de sí mismos y otra es lo que perciben los demás (percepción personal contra la percepción de terceros).

Estos resultados de colaboración contrastan con los encontrados en la TKI, en donde el estilo de colaborando está con un percentil de 45% para las dos instituciones y es el más bajo para el colegio José María Vargas Vila, y el segundo más bajo para el Cortijo – Vianey. Dado que el TKI muestra un perfil, no resulta extraño esta diferencia, pues según las circunstancias los docentes pueden tener respuestas diferentes.

Para las dos instituciones se evidencia confianza en los compañeros y en los directivos (Figura 9). La confianza es un tema importante en la conformación de equipos de trabajo, pero esta no se da de un momento a otro sino que es un proceso que toma su tiempo. Esto refuerza la idea que las instituciones objeto de estudio tienen un ambiente que posibilita el trabajo en equipo, aunque, debido a la rotación de maestros en el JMVV los resultados muestran que hay menos confianza en los compañeros.

En cuanto actitudes para el trabajo en equipo, no se nota una tendencia a querer liderar los equipos o a ser proactivos para el trabajo; cerca del 80% de los docentes prefieren que les asignen actividades para ser desarrolladas individualmente (Figura 10), por lo que se aprecia que la percepción de trabajo en equipo es simplemente la división de tareas para ser desarrolladas de manera individual, para que luego sea el líder quien reúna los trabajos individuales y organice los entregables. De nuevo, este resultado muestra que no se puede hablar de un verdadero trabajo en equipo de carácter colaborativo, sino que es trabajo en grupo, con actitudes individualistas.

Por lo anterior es común que se deje al líder solo en el trabajo y especialmente con las responsabilidades, razón por la cual a la mayoría de docentes no les gusta liderar estos equipos de trabajo. Se nota mayor gusto por el liderazgo por parte de las mujeres que de los hombres (ver pregunta I - 8 en el anexo F).

El problema a la hora de trabajar en equipo surge porque los docentes no logran ponerse de acuerdo sobre una estrategia de participación donde todos puedan aportar al grupo. Esto, genera conflictos entre los docentes, que aunque en muchos casos se

solucionan, van produciendo un efecto adverso para el trabajo en equipo. Es entonces cuando un buen número de docentes opta por hacer el trabajo de forma individual. De esta forma se pierde la posibilidad de consolidar una construcción colectiva.

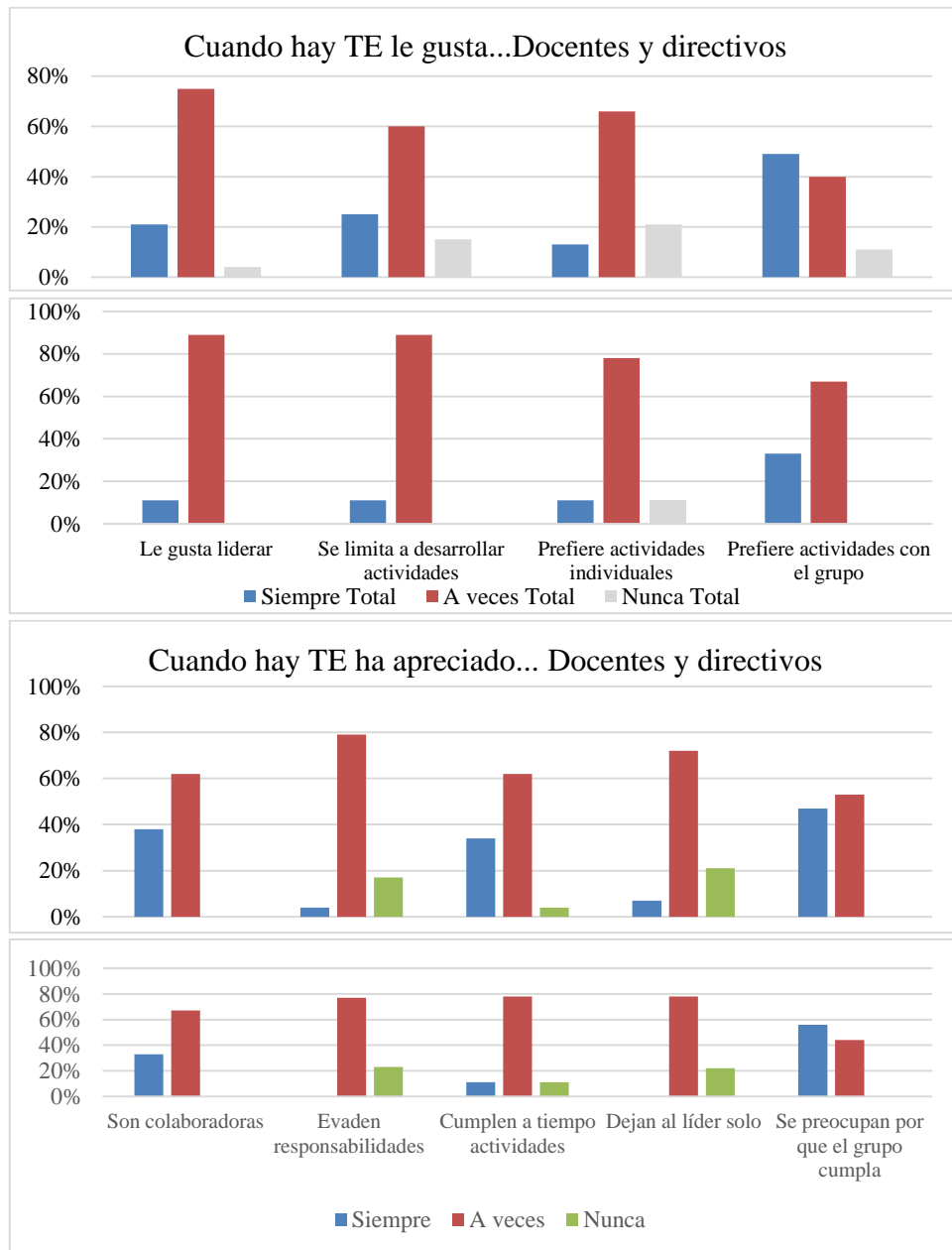


Figura 10. Cuando hay trabajo en equipo...le gusta – ha apreciado.

Retomando el tema de la colaboración, en la figura 10 se muestra que los docentes y directivos no encuentran siempre la colaboración que se requiere para el trabajo en equipo; esto contrasta claramente con el resultado anterior y muestra que la colaboración se da solo en ciertas circunstancias, pero en las actividades planteadas dentro de la labor docente en donde se requiere la colaboración de todos para bien del equipo de trabajo, esta colaboración no se da por parte de todos.

Los resultados muestran que en ocasiones y por parte de algunos docentes se da evasión de responsabilidades dejando al líder solo. Esto explica por qué no siempre se cumple con las actividades a tiempo, aunque el mismo instrumento muestra la preocupación de los docentes por cumplir.

Los docentes de las dos instituciones opinan que la comunicación con los directivos es buena (ver Figura 11). Esta buena comunicación permite a los docentes sentirse importantes; además se percibe que los directivos se interesan en las personas y el equipo de trabajo, lo que se evidencia en que sus opiniones e ideas son tenidas en cuenta para las decisiones importantes de la institución, lo cual es una motivación importante para involucrarse en las dinámicas de trabajo de las instituciones. Esto lo corrobora el resultado alto de docentes que consideran que el directivo los hace sentirse importantes.

Los anteriores aspectos hacen que los docentes tengan confianza en sus directivos, por razones como el profesionalismo, la escucha y el interés que demuestran por las personas y por la institución, lo que permite tener un grupo docente motivado para el trabajo en la institución (Figura 11). La motivación es un factor que afecta el trabajo en equipo de manera positiva o negativa. Para Gil, Rico & Sánchez (2008) "...las motivaciones, de los miembros se combinan a nivel de equipo creando un estado colectivo que influye sobre sus actuaciones y resultados" (p.29). Esto reafirma lo ya anotado de un ambiente propicio para el trabajo en equipo en estas dos instituciones.

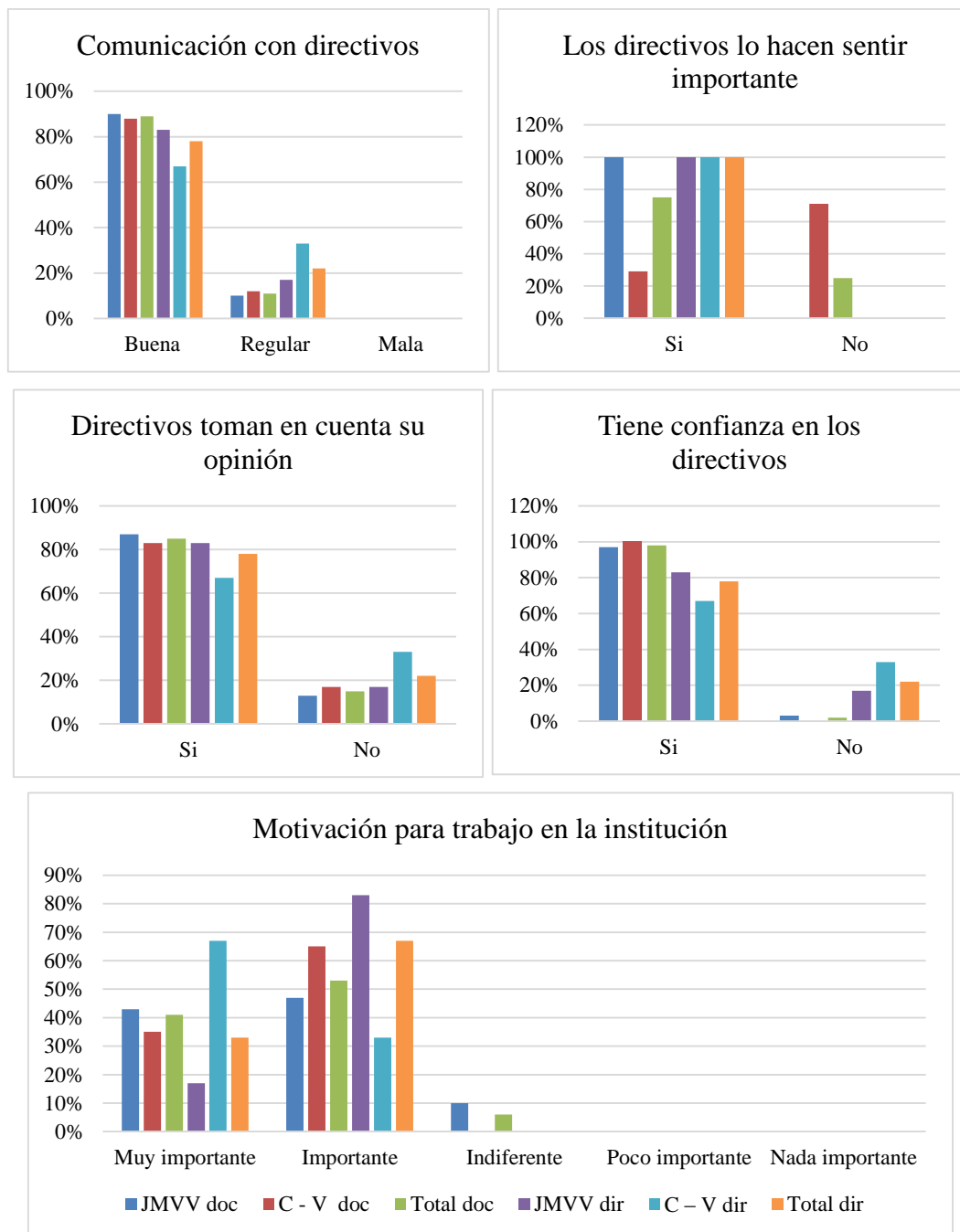


Figura 11. Aspectos relacionados con los directivos docentes y el trabajo en equipo.

En las dos instituciones se perciben buenas actitudes por parte de los directivos en cuanto a la tolerancia, el dialogo, la imparcialidad, la escucha y el interés (Anexo F parte II pregunta 5). Esto confirma la buena disposición de los directivos para la

promoción del trabajo en equipo, además de la preocupación por los docentes, por mantener un buen ambiente de trabajo y por una buena motivación por el trabajo.

El análisis de los resultados permite evidenciar que en las dos instituciones existe confianza de los docentes hacia los directivos. Por lo tanto, no se puede evidenciar que haya actitudes individualistas extremas por parte de los directivos, que afecten el trabajo en equipo o que generen conflictos.

El diseño de la encuesta permitió ser un instrumento no solo para la recolección de información sino que además hizo que los docentes se cuestionaran, a partir de la reflexión, acerca de los conflictos en la institución, su forma de relacionarse y la capacidad para trabajar en equipo. Esto se debe a que en la encuesta se confronta sus opiniones y acciones sobre su propia persona con la percepción de las acciones de los demás.

En general, en las instituciones analizadas los docentes valoran los beneficios del trabajo en equipo y reconocen las ventajas que este conlleva. Sin embargo, en la práctica un porcentaje significativo de docentes, prefieren trabajar en forma individual pues no confían en el trabajo de los compañeros. Esto causa conflictos entre los docentes a la hora de responder por las tareas y perjudica el logro de los objetivos institucionales. Por otro lado, no se evidenció la existencia de conflictos de docentes con los directivos, por el contrario, los resultados muestran que existe confianza de los docentes hacia los directivos y entre los directivos.

Las principales razones que expresan los docentes que prefieren trabajar individualmente o asumir el trabajo grupal por partes, son la desconfianza y la falta de compromiso de los compañeros. Esto evidencia que las relaciones entre los docentes no se han establecido de manera adecuada, por lo que se pierde el valor agregado que genera el trabajo en equipo. Por lo tanto, se hace necesario que desde las instituciones



se realicen intervenciones y planes de mejora que fortalezcan la capacidad de crecimiento con base el aporte de los docentes a la construcción colectiva.

Por lo anterior, la propuesta de mejoramiento se debe centrar en la intervención sobre las relaciones entre los docentes de las dos instituciones. Esto permitirá disminuir los conflictos entre docentes, transformando las actitudes individualistas en nuevas formas de entender a las personas. Estas nuevas relaciones deben permitir el crecimiento personal y colectivo en los equipos de trabajo de las dos instituciones educativas.

Teniendo en cuenta que existe claridad sobre las ventajas que trae para las instituciones educativas construir verdaderos equipos de trabajo, se hace necesario emprender acciones para alcanzar este propósito. Una intervención desde el enfoque relacional, constituye una excelente alternativa ya que gran parte de los conflictos que surgen entre los docentes y que originan actitudes individualistas, nacen de la desconfianza que existe entre las personas. Fortalecer las relaciones interpersonales es fundamental para contrarrestar esta problemática.

Surge entonces la necesidad de crear una nueva forma de relación entre los docentes con el fin de contrarrestar las actitudes individualistas. Es necesario intervenir esas relaciones para disminuir los conflictos y posibilitar la cooperación entre los docentes integrantes de los equipos de trabajo, en cada una de las instituciones educativas analizadas.

## **5. PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

### **5.1.JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Los resultados indican que en las instituciones educativas analizadas existen conflictos entre docentes y entre docentes y directivos, que dificultan la conformación de equipos de trabajo. Los resultados para las instituciones muestran, sin embargo, que las relaciones entre docentes y directivos son buenas, y la mayor parte de conflictos se presentan entre docentes. Esto indica que para disminuir los conflictos y generar actitudes diferentes frente al trabajo en equipo es necesario intervenir en la forma como se establecen las relaciones entre los docentes.

También se evidenciaron actitudes individualistas y egoístas de docentes y directivos. Estas actitudes afectan las dinámicas institucionales debido a aspectos como mala comunicación y desconfianza.

Por otra parte, hay otras condiciones que favorecen el trabajo en equipo en las instituciones, sin embargo, falta desarrollar las competencias necesarias para conformar y mejorar las dinámicas de los equipos.

La propuesta debe, desde lo relacional, superar las dificultades institucionales, mejorando aspectos como la comunicación, la confianza y el liderazgo, a través de acciones que fortalezcan la persona, las relaciones y el trabajo en equipo. La conformación de equipos de trabajo en las instituciones educativas debe partir de la superación de actitudes individualistas y egoístas y apuntar en la dirección de disminuir los conflictos entre docentes y entre directivos y docentes cuando estos surjan, en diferentes niveles de aplicación.

### **5.2.OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **5.2.1. Objetivo general**

Desarrollar y fortalecer el concepto de trabajo en equipo, mejorando la forma en que se establecen las relaciones y facilitando la resolución de conflictos a través de la mediación y la conciliación.

### **5.2.2. Objetivos específicos**

1. Estructurar la propuesta de intervención teniendo en cuenta como ejes de formación y mejoramiento la persona, la relación y el trabajo en equipo.
2. Diseñar los lineamientos generales de la propuesta de intervención desde la pragmática relacional y el esquema MINV.
3. Plantear las líneas de acción a desarrollar en cada nivel de intervención.

## **5.3.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA**

La propuesta de intervención se plantea desde el enfoque de la sociología relacional. Para esto se toma como referencia el esquema AGIL planteado originalmente por Talcott Parsons y que en Donati encuentra desarrollo en los esquemas MINV y ESAG. MINV es el acrónimo de Medios – Intensiones – Normas – Valores (Ver Figura 12).

Desde el funcionalismo de Parsons, los cambios buscan la adaptación del sistema por lo que los otros elementos del esquema varían en cascada para estabilizar o equilibrar el sistema (García en Donati, 2006). Esto implica que la ideología parsoniana está orientada al éxito, al logro, a la supervivencia del sistema.

En Donati “lo que introduce novedad en la vida social es la creatividad de los seres humanos que asignan un nuevo significado a lo ya existente o a lo por venir” (García en Donati, 2006, p. 41). Donati, al igual que Parsons, considera que un cambio en una de las dimensiones del esquema generara un cambio en las demás, pero difiere

en el sentido que la iniciativa no necesariamente está en la adaptación (medios para Donati). Entonces, los cambios pueden darse en cualquiera de las dimensiones del esquema, y debido a su “influencia mutua y acción recíproca” generan unos “resultados emergentes no previsibles de acuerdo a criterios funcionalistas predeterminados” (García en Donati, 2006, p.42)

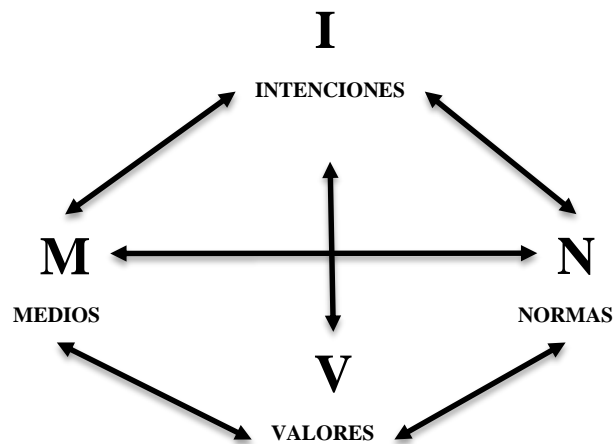


Figura 12. *Esquema MINV de Donati*

Según plantea García (en Donati, 2006) la intervención se da sobre las relaciones pero los cambios no son inmediatos y debido a que dependen de los individuos de la relación, lo que se espera es una “evaluación reflexiva” antes de la toma de decisiones.

La intervención desde esta perspectiva tiene como fundamento epistemológico de base la frase “al comienzo está la relación” (Donati, 2011). Lo social está constituido, caracterizado, originado por las relaciones, siendo “lo relacional el inicio de la realidad social en la teoría y la práctica (Donati, 2011, p. 17) El paradigma que se desprende es el de entender la sociedad como una red (o una web) de relaciones (Donati, 2006). Dicho paradigma permite “describir, explicar y comprender los fenómenos sociales” (Donati, 2006 p. 101).

La pragmática relacional derivada de esta concepción, que debe ser tenida en cuenta para la intervención tiene los siguientes principios:

1. “No existen sujetos aislados, sino tramas de relaciones.
2. Cuando se interviene sobre un sujeto, se debe operar sobre la trama relacional sobre la que se encuentra.
3. Se genera una relación entre quién interviene y aquel sobre quién se actúa.”  
(Donati, 2006 p 130 – 131)

#### **5.4.DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Se plantea una estrategia que debe ser entendida como un lineamiento que indica el plan de acción que se puede seguir, atendiendo a las características particulares de cada institución y que puede adoptar los planes de acción y actividades específicas.

La estrategia que se plantea se puede desarrollar en diferentes niveles de aplicación y teniendo en cuenta tres ejes fundamentales de formación.

Los niveles de aplicación a los que se refiere la propuesta son:

1. **Fortalecimiento del equipo directivo.** Este se sugiere sea el primer nivel a intervenir, debido a que este es el equipo gestor de la institución y de quienes depende el buen funcionamiento y cumplimiento de las metas organizacionales. Son los llamados a acoger, gestionar y dar vida a las diferentes propuestas.
2. **Fortalecimiento de consejos y comités.** Su intervención es fundamental debido a que: el consejo directivo es la máxima instancia de participación y de decisión de las instituciones; el consejo académico es el encargado de proponer, guiar y hacer seguimiento a la propuesta pedagógica de la institución; el comité de convivencia es el encargado de establecer las pautas de manejo convivencial.
3. **Fortalecimiento de equipos de área y ciclo, comisiones de evaluación.** En estos equipos participan todos los docentes y directivos de la institución y son

los que organizan las diferentes propuestas para ser presentadas a consejos y comités.

4. **Inducción de nuevo personal que entra a la institución.** Es un momento clave pues permite una buena adaptación al ambiente laboral y lo prepara para cumplir sus funciones dentro de la institución a partir del conocimiento de las mismas.
5. **Reinducción a docentes antiguos, a través del año.** Es de quienes depende el desarrollo y cumplimiento de la misión y el alcance de la visión institucional. Su intervención permite impactar de manera positiva los otros niveles.
6. **Impacto en estudiantes y padres de familia.** Si bien este nivel queda fuera del alcance de la propuesta, se mencionan, pues los resultados académicos y convivenciales de los estudiantes dependen del trabajo conjunto de directivos, docentes y padres de familia.

Es necesario aquí hacer algunas aclaraciones. Se habla de los niveles y no de los sujetos a intervenir. Esto se debe a que lo que se busca es intervenir las relaciones establecidas en cada nivel o las redes de relaciones en las que los sujetos participan (puntos 1 y 2 de la pragmática relacional).

Otro aspecto que es necesario aclarar es que en cada uno de estos niveles quienes hacen la intervención son los mismos sujetos que conforman la institución (directivos y docentes), y no se hace con agentes externos. Esto debido a que en el proceso se genera una relación entre quién interviene y sobre quien se actúa (punto 3 de la pragmática relacional). También se debe anotar que el proceso de intervención implica un alto grado de reflexividad.

Los tres ejes de intervención considerados en la propuesta son los siguientes:

1. **La persona.** Toda institución está conformada por personas. En una organización educativa se le debe dar prelación a la persona como ser humano que está creciendo, o, como diría Barrio Maestro (2013), está desarrollando su segunda naturaleza. Este

crecimiento personal permite al individuo ganar en libertad y autonomía a partir de su propia reflexividad. Para la propuesta este crecimiento personal no se hace desde la individualidad del sujeto sino desde las relaciones que establece y sobre todo en las redes de relaciones en las que participa. Lo que se busca es superar las actitudes de tipo individualista y egoísta mejorando las competencias de colaboración y solidaridad.

2. **Las relaciones.** Un elemento fundamental de la organización es la relación entre las personas. Esto es porque las instituciones se dinamizan con base en las relaciones y las redes de relaciones que se establecen. Una de las grandes problemáticas se refiere justamente a relaciones mal planteadas. En consecuencia, la búsqueda de relaciones bien establecidas es un punto de partida importante para cualquier institución. Para el caso de la propuesta se debe pensar en intervenir en las redes de relaciones que se generan en la institución.
3. **El trabajo en equipo.** El resultado de las instituciones educativas no se da por el trabajo de un solo individuo trabajando por su cuenta. Por el contrario el resultado de la organización educativa se da por las dinámicas de los diferentes equipos de trabajo. La propuesta busca en general mejorar las características que deben tener los equipos, para lo cual se intervienen las redes de relaciones de los diferentes equipos de la institución.

La intervención que se plantea no consiste en diseñar actividades particulares y específicas para cada uno de los ejes de formación por separado, sino que las estrategias, acciones y actividades que se diseñen o se planteen pueden y deben de manera simultánea abordar todos los ejes de formación desde la intervención de las redes de relaciones.

### **Elementos del esquema MINV en la propuesta**

Puesto que la propuesta se hace en clave relacional, es importante tener en cuenta tanto la pragmática relacional, ya descrita en la parte anterior, así como los

elementos del esquema MINV de Donati, el cual es empleado para el análisis de diagnóstico, así como herramienta para la intervención, como ya fue explicado en la fundamentación teórica de la propuesta.

Los medios (M) para cada uno de los niveles se presentan de manera resumida en la Tabla 3.

Tabla 3. *Esquema general de la propuesta desde el esquema MINV. Medios M*

Nivel	Actividades generales propuestas
<b>Fortalecimiento del equipo directivo</b>	Protocolo de reunión. Capacitaciones por parte del mismo equipo directivo. Actividades de bienestar de directivos y de compartir.
<b>Fortalecimiento de consejos y comités</b>	Diseño de principios institucionales que definan los previos, los durante y los después de la reunión. Establecer las normas de cada uno de los equipos por acuerdo definidas en un proceso reflexivo
<b>Fortalecimiento de equipos de áreas y ciclos, comisiones de evaluación</b>	Diseño de principios institucionales que definan los previos, los durante y los después de la reunión. Establecer las normas de cada uno de los equipos por acuerdo definidas en un proceso reflexivo.
<b>Proceso de inducción</b>	Elaboración del protocolo detallado de proceso de inducción, indicando el paso a paso a desarrollar con la llegada de un nuevo funcionario a la institución.
<b>Reinducción permanente con docentes</b>	Talleres experienciales. Actividades de planeación. Trabajo conjunto de las diferentes sedes y jornadas de la institución. Actividades de bienestar docente. Reflexión permanente a través de las diferentes actividades.

En la Tabla 4 se muestran las intenciones (I) de la propuesta en cada nivel y cada eje de intervención.



Tabla 4. *Esquema general de la propuesta. Intenciones I*

Nivel	Eje de formación		
	La persona	La relación	Meta del equipo
<b>Fortalecimiento del equipo directivo</b>	Oportunidad de crecimiento profesional y personal. Desarrollo de liderazgo.	Afianzar las relaciones entre directivos.	Consolidación del equipo de trabajo de los directivos. Establecer los lineamientos generales de manejo de la institución. Desarrollo del horizonte institucional
<b>Fortalecimiento de consejos y comités</b>	Oportunidad de crecimiento profesional y personal. Desarrollo de liderazgo y capacidad de trabajo colaborativo.	Mejorar las relaciones dentro y fuera de los consejos directivo y académico y el comité de convivencia.	Generar las estrategias y acciones concretas que den desarrollo a la propuesta académica y convivencial de la institución, articulada con el PEI.
<b>Fortalecimiento de equipos de áreas y ciclos, comisiones de evaluación</b>	Oportunidad de crecimiento profesional y personal.	Afianzar las relaciones al interior de las áreas. Mejorar relaciones dentro y entre los equipos de ciclos y comisiones	Establecer las metas y las estrategias de mejoramiento académico. Mejorar los indicadores de convivencia con metas de disminución de conflictos.
<b>Proceso de inducción</b>	Adaptación al nuevo ambiente de laboral.	Se establecen las relaciones laborales de manera adecuada desde el principio.	Reconocimiento de las responsabilidades en los diferentes equipos en los que participa.
<b>Reinducción permanente con docentes</b>	Fortalecimiento de la autoestima. Crecimiento personal y profesional. Desarrollo de liderazgo. Manejo adecuado de conflictos.	Afianzar las relaciones entre docentes y directivos; recomponer aquellas relaciones que no estén bien establecidas. Manejo adecuado de conflictos.	Fortalecer los equipos de trabajo de la institución, mejorando la comunicación y aumentando la confianza.

Para la propuesta, las normas (N) se sintetizan en el manual de convivencia de las instituciones y en el manual de funciones, cuando estos existan. En la dinámica de trabajo de los diferentes equipos se van estableciendo las nuevas normas, por acuerdo. En particular la ley expresa que el consejo directivo y el consejo académico deben establecer su propia reglamentación (ley 115/94 y decreto 1860).

Los valores (V) de la propuesta son los institucionales, que de nuevo son el punto de partida. Estos valores deben tener una influencia importante en la vida institucional y verse reflejados en todas las actuaciones individuales y colectivas evidenciadas en el trabajo en equipo. La propuesta de valores no debe quedar en la retórica, sino que debe trascender a la vida institucional. Además de los valores institucionales hay que empezar a fortalecer valores como la confianza, la solidaridad y la colaboración que tienen que ver con el trabajo en equipo.

### **5.5.EJEMPLO DE LA PROPUESTA.**

A continuación se describe como a partir de la propuesta general se puede plantear un plan de acción específico para una institución en particular. En este ejemplo, se va mostrando nivel por nivel la justificación de porque trabajarlo, cuáles serían las intenciones desde cada uno de los ejes y el plan de acción.

**Fortalecimiento del equipo directivo.** El rector y los coordinadores conforman el equipo directivo o equipo de gestión. Su función de liderar los aspectos pedagógicos, convivenciales y administrativos es fundamental para definir los objetivos y las metas a alcanzar por la institución.

En los equipos directivos las dinámicas varían de una institución a otra de acuerdo a características tales como el tamaño de la institución, la cantidad de sedes y de jornadas, la distancia entre sedes, las características personales de los directivos entre otras.

Al margen de estos aspectos, los equipos directivos deben ser el ejemplo y servir de referente para toda la comunidad educativa, empezando por el equipo de los docentes. El éxito o fracaso de los procesos al interior de las instituciones depende en gran medida de la organización y liderazgo de los directivos docentes. Por esto, es necesario fortalecer el equipo directivo de cada institución.

En la tabla 5 se muestra un ejemplo del plan de acción que se puede desarrollar para una institución que va a empezar a fortalecer su equipo directivo.

Tabla 5. *Ejemplo plan de acción para fortalecer el equipo directivo.*

OBJETIVO	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES Y RECURSOS
<b>Integrar el equipo directivo planteando estrategias para el trabajo en equipo</b>	Elaboración del plan de acción del año	- Elaboración del perfil personal como directivo teniendo en cuenta en especial las competencias de trabajo en equipo, liderazgo, relaciones personales y manejo de conflictos.	Equipo directivo
		- Socialización del perfil personal al equipo y aportes de los demás compañeros.	
		- Elaboración del perfil del grupo teniendo en cuenta los mismos criterios.	
		- Análisis de la evaluación institucional en lo relacionado con directivos.	
		- Análisis de los resultados obtenidos en relación con las metas y propósitos planteados en año anterior a nivel individual y grupal	
		- A partir de las debilidades individuales y como equipo detectadas en los ejercicios anteriores se establece el plan de capacitaciones para el año.	
	Ejecución de plan de acción	- En ejercicio individual se establecen las metas personales para el año en la parte profesional personal y aportes que espera hacer al equipo de trabajo y a la institución.	Equipo directivo
		- En ejercicio grupal se repite el ejercicio descrito en el punto anterior. En esta parte se establecen las metas para el equipo en el año	Lápiz y papel Cartulina y marcadores
		- De acuerdo a los resultados obtenidos se elabora el plan de acción para el correspondiente año.	Equipo directivo Computador
		Capacitaciones	Equipo directivo
- Asignación de responsables para las capacitaciones (cada directivo debe asumir las temáticas de su preferencia y prepararla para socialización).			
Evaluación y seguimiento	- En reuniones bimensuales se hace la presentación del tema de capacitación según cronograma.	Equipo directivo	
	Desarrollo y seguimiento del plan de acción del equipo y del POA institucional.		
	- Fortalecimiento de relaciones con los diferentes equipo de trabajo de la institución.	Equipo directivo	
	- Fortalecimiento del trabajo en equipo		
	Seguimiento a equipos de trabajo	Equipo directivo	
	- Asignación de directivos a consejos y comités.		
- Recolección de planes de acción de cada equipo de trabajo.			
Plan de bienestar directivo	- Seguimiento y evaluación de resultados.	Equipo directivo	
	- Planeación y ejecución de acciones correctivas cuando las situaciones lo ameriten.		
	- Reunión final de socialización de resultados y evaluación del plan de acción.		
	- Socialización de aprendizajes del proceso de capacitación de directivos.	Equipo directivo	
	- Programación anual de actividades que incluyan celebración de cumpleaños, almuerzos de trabajo, salidas de integración y celebraciones especiales.	Equipo directivo	

Con relación a los ejes tenemos:

**Eje de la persona:** Búsqueda de motivaciones trascendentes de los directivos. Fortalecimiento de las competencias de liderazgo.

**Eje de la relación:** capacidad de interactuar de manera apropiada en todas las redes de relaciones institucionales. Proyección de la institución entrando en relación con redes externas, locales o regionales.

**Eje de trabajo en equipo:** orientación a la solución de problemas y conflictos; búsqueda de la excelencia; capacidad para involucrar a las personas en las dinámicas de los equipos en los que participa; generar confianza al equipo de trabajo.

**Fortalecimiento de consejos y comités.** En las instituciones educativas existe un gobierno escolar conformado por el rector, el consejo directivo y el consejo académico (Art. 19 decreto 1860 de 1994; Art. 142 ley 115 de 1994). Por su parte la ley 1620 de 2013 (art. 12) y el decreto 1965 de 2013 (art. 22) reglamentan para las instituciones la conformación de un comité de convivencia.

Las funciones de estos consejos y comités son importantes para la vida institucional y tienen que ver con aspectos diversos que de manera general se relacionan con lo académico y lo convivencial, a través de la construcción y seguimiento de documentos como el PEI, el manual de convivencia y el sistema institucional de evaluación.

En los consejos y comités participan representantes de los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa. Sin embargo, en muchos casos no se consigue un verdadero trabajo en equipo, ya que algunas de estas personas:

- Llegan con sus propios intereses o los de su estamento.
- Defienden sus propuestas sin tomar en cuenta la pertinencia, viabilidad y coherencia con el PEI, o ignorando los comentarios y opiniones de los demás representantes.
- Hacen oposición sin escuchar razones.

- No respetan los acuerdos.
- No desarrollan estilos colaborativos para el trabajo en equipo.
- Carecen de habilidades para el manejo de conflictos.

Por lo anterior, fortalecer el trabajo en equipo es una necesidad para estos grupos. Los beneficios son: potenciar los resultados del equipo y evitar conflictos por los intereses particulares de cada parte. La dinámica de estos grupos debe garantizar que las propuestas de cada estamento sean expuestas con claridad, luego analizadas y enriquecidas para finalmente tomar decisiones, las cuales deben ser socializadas y puestas en marcha por parte de la comunidad educativa (ejecutadas).

La Tabla 6 muestra el ejemplo de plan de acción para el fortalecimiento de los consejos directivo, académico y el comité de convivencia

Tabla 6. *Ejemplo de plan de acción para fortalecer consejos y comités.*

OBJETIVO	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES Y RECURSOS
<b>Potenciar el trabajo en equipo de los consejos directivo, académico y comité de convivencia</b>	Sensibilización y motivación de consejos directivos, académico y de convivencia	Al iniciar cada reunión incluir un espacio para la reflexión y la motivación sobre logros y dificultades que se han presentado.	Cada consejo o comité
		Utilizar un lenguaje propositivo que conlleve a la búsqueda de soluciones a los problemas y no a magnificarlos, a través de la mediación y buscando llegar a la conciliación.	Cada consejo o comité
	Capacitación en resolución de conflictos para docentes y directivos.	Identificar las necesidades de capacitación que requiere la institución	Equipo directivo y docentes
		Definir quién, cómo y cuándo se realizará la capacitación: - Trabajo en equipo. - Resolución de conflictos a través de mediación y conciliación.	Equipo directivo y orientación, consejo directivo
		Establecer el cronograma para las capacitaciones y asignar presupuesto.	Equipo directivo, consejo directivo
Evaluación permanente de los planes de mejoramiento	Hacer seguimiento permanente a los avances, logros y dificultades.	Equipo directivo, integrantes de consejos y comités.	
	Incluir en el acta de cada reunión un espacio para evaluar los procesos realizados.	Equipo directivo e integrantes de consejos y comités	

Para fortalecer los consejos y comités se propone intervenir sobre:

**Eje de la persona:** capacidad de integración al equipo de trabajo. Respeto por las opiniones y propuestas de los demás. Capacidad de ser propositivo y de tomar decisiones para el beneficio de la mayoría en la comunidad educativa. Claridad en la elaboración de las propuestas que se lleven a reunión. Manejo adecuado del tiempo y comunicación asertiva.

**Eje de la relación:** manejo apropiado de las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo y entre los equipos.

**Eje de trabajo en equipo:** claridad en la definición de objetivos y metas a mediano y largo plazo. Búsqueda de la innovación y cambio de paradigmas institucionales negativos por otros más positivos.

### **Fortalecimiento de equipos de áreas y ciclos, comisiones de evaluación**

En las instituciones todos los aspectos académicos y convivenciales toman forma en estos equipos de trabajo, que es en donde nacen muchas de las propuestas que luego son presentadas en instancias más altas como los consejos directivo y académico, o el comité de convivencia. También es donde se socializan, se aclaran y se ponen en marcha las decisiones tomadas en esas instancias superiores. De su funcionamiento depende la coherencia y articulación del trabajo institucional.

Estos grupos no están contemplados explícitamente en la ley, pero su existencia obedece a una lógica organizacional que responde a la división de los docentes en las áreas fundamentales o agrupaciones de áreas, caso en el cual se habla de campos de pensamiento con el objeto de trabajar aspectos curriculares. Los grupos de ciclos responden a la reorganización curricular liderada por Bogotá en los últimos años. Finalmente están las comisiones de evaluación que en general y dependiendo del tamaño de las instituciones están conformados por el grupo de directores de curso de un grado en particular y que busca hacer seguimiento al rendimiento académico de los estudiantes, buscando estrategias para su mejora continua. Finalmente, y teniendo en

cuenta los proyectos transversales obligatorios por ley, muchas instituciones organizan equipos de trabajo que respondan por cada proyecto en particular.

Considerando lo anterior, un docente puede pertenecer a varios o a todos los equipos aquí descritos. Se debe propender por establecer unas buenas relaciones entre las personas de estos equipos, ya que es ahí donde surgen muchos conflictos entre los docentes y directivos. Por ello, es fundamental que esas relaciones se caractericen por la reciprocidad buscando el crecimiento individual y colectivo, para constituir equipos de trabajo auténticos y comprometidos.

En la Tabla 7 se da un ejemplo de plan de acción para fortalecer los equipos de áreas, ciclos, comisiones de promoción y equipos de proyectos transversales.

Tabla 7. *Ejemplo plan de acción para fortalecer equipos de área y ciclos.*

OBJETIVO	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES Y RECURSOS
<b>Potenciar el trabajo en equipo de área, equipos de ciclo y comisiones.</b>	Sensibilización de los integrantes de los equipos	Realizar una presentación inicial de cada persona a través de su historia de vida.	Cada persona, orientación, equipo directivo
		Hacer un compromiso con base en lo que cada persona se compromete a aportar al equipo	Cada integrante
		Desarrollar las tareas propuestas respetando los acuerdos.	Cada equipo
	Capacitación sobre resolución de conflictos	Identificar las necesidades de capacitación de acuerdo con la experiencia de cada equipo.	Integrantes de los equipos, orientación, equipo directivo
		Realizar las capacitaciones de resolución de conflictos a través de mediación y conciliación.	Consejo directivo, Orientación y entidades externas.
	Establecimiento de normas para el trabajo y canales de comunicación que faciliten la difusión del trabajo realizado	Acordar las normas sobre las cuales se regirá el trabajo del equipo	Cada comité
		Identificar los canales y medios que facilitan la comunicación entre los integrantes de cada equipo y utilizarlos teniendo en cuenta los acuerdos establecidos.	Cada equipo
		Buscar formas de comunicación innovadoras que motiven la participación y expresión de los equipos de trabajo en todos los niveles institucionales	Integrantes de cada equipo, equipo directivo
	Evaluar permanentemente los procesos.	Hacer seguimiento permanente a los procesos identificando debilidades, fortalezas y posibilidades de mejorar.	Equipo directivo, equipos de área y ciclo

Desde los ejes de intervención se propone:

**Eje de la persona:** empezar a definir su estilo de liderazgo. Capacidad de motivación; desarrollo de autoestima y autonomía.

**Eje de la relación:** fortalecer las competencias comunicativas, y la confianza al interior del grupo y su proyección a los otros equipos de trabajo de la institución con espíritu conciliatorio.

**Eje de trabajo en equipo:** participación activa; compromiso con el equipo en el cumplimiento de las tareas específicas; voluntad de aprender del otro y enseñar a los demás.

**Proceso de inducción.** La secretaria de educación de Bogotá viene brindando a los docentes, directivos y funcionarios en general un proceso de inducción al momento de su ingreso como personal de planta. Se puede decir que este proceso se ha venido mejorando en cuanto a cantidad de tiempo destinado y la cantidad y variedad de contenidos.

Este proceso de inducción al ingreso a la secretaria es importante, pero no suficiente debido a que los directivos docentes y docentes desarrollan sus actividades en instituciones cada una con sus particularidades; un docente o directivo nuevo o que cambia de institución debe pasar por un proceso de inducción en la nueva institución. Estos procesos varían de acuerdo a diversos factores. Por ejemplo, después de los concursos docentes para algunas instituciones que reciben de manera masiva docentes nuevos, se organiza al menos una jornada de inducción, para permitir a los docentes conocer la institución.

Un ejemplo donde se evidencia esta situación, es lo ocurrido después del nombramiento de docentes en los concursos de los años 2010 y 2015, en donde instituciones como el Colegio José María Vargas Vila IED cambio el 90% (2010) y el 65% (2015) de docentes. El caso de los directivos resulta más preocupante pues en los



dos procesos se han cambiado el 100% de las personas. De aquí, la necesidad de fortalecer los procesos de inducción

Una situación extrema se presenta cuando al docente nuevo se le da un marcador, un borrador de tablero, los horarios y los listados e inmediatamente se envía de una vez al salón a que asuma sus funciones. Muchas veces sin tener a la mano los planes de asignatura o de área, por lo que llega incluso a improvisar un proceso en el que los más perjudicados son los estudiantes.

Considerando la gran relevancia que tienen los procesos de inducción, tanto para los nuevos funcionarios como para las instituciones, es necesario prestar especial atención a un buen diseño de este proceso. Este se debe realizar independientemente de la cantidad de personas nuevas, puede ser solo uno o varios directivos o docentes. Igualmente, se debe realizar la inducción sin importar el tipo de nombramiento de las personas, de planta o provisional.

Teniendo en cuenta el tamaño de las instituciones y sus dinámicas organizacionales, el este proceso puede variar de una a otra, en cuanto a tiempo y forma. Pero independiente de lo anterior cada institución debe contar con un protocolo general de inducción que incluya acciones generales, actividades particulares y responsables de la inducción. En la tabla 8 se muestra un ejemplo de proceso de inducción para una institución educativa distrital (IED).

**Eje de la persona:** En este eje se trabaja la comprensión del horizonte institucional, elementos de la filosofía institucional tales como los principios y valores que caracterizan la práctica docente. Reflexión y contraste de principios personales e institucionales que aporta al crecimiento profesional. Se busca generar un sentido de identidad y de pertenencia del nuevo docente, lo que permite que las relaciones con los compañeros de trabajo se establezcan de mejor manera. Igualmente, puede contribuir a disminuir los conflictos en el futuro y a generar confianza en el equipo de trabajo.

Tabla 8. *Ejemplo plan de acción para la inducción*

OBJETIVO	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES Y RECURSOS
<b>Facilitar la adaptación del nuevo docente o directivo docentes a su cargo, ambiente de trabajo y compañeros</b>	Ingreso del nuevo docente	Firma del inicio de labores. Charla informal con el rector. Presentación del colegio y del horizonte de la institución, indicando misión, visión, principios y valores.	Rector
		Recolección de información básica del docentes/directivo. Entrega de documentos para apertura de la hoja de vida.	Secretaría de Rectoría
		Presentación de los funcionarios del área administrativa. Indicación de funciones y procesos administrativos de interés y claves para el nuevo docente o directivo docente. Entrega de dotación.	Rector y funcionarios administrativos
	Presentación de aspectos pedagógicos/ académicos y convivenciales de la institución.	Charla informal con el coordinador académico. Presentación del modelo pedagógico de la institución. Entrega de planes de área y de asignatura correspondientes. Presentación del sistema institucional de evaluación de estudiantes (entrega del mismo). Entrega de horarios y listados por curso asignado.	Coordinador académico
		Charla informal con el coordinador de convivencia. Entrega de manual de convivencia. Explicación de procesos claves desde lo convivencial, manejo de observadores, dirección de grupo, citaciones a acudientes, horarios de atención a padres y demás relacionados.	Coordinador de convivencia
	Presentación de equipos de trabajo	Presentación a los docentes de la institución. Palabras del docente o directivo dirigidas a sus nuevos compañeros.	Rector y coordinadores
		Presentación al jefe de área y los docentes del área. Explicación de las dinámicas del área.	Coordinador y jefe de área
		Presentación a los docentes del nivel y/o de ciclo. Explicación de dinámicas del nivel y/o ciclo.	Coordinador y líder de nivel y/o ciclo
		Presentación a los docentes del proyecto transversal. Explicación de las dinámicas del proyecto transversal	Coordinador y líder de proyecto
	Presentación del docente a la comunidad	En la formación semanal se hace la presentación de los nuevos docentes y directivos docentes.	Coordinador o grupo encargado de la formación semanal

**Eje de las relaciones:** en este eje se propone no dejar que el docente nuevo vaya conociendo a sus compañeros por su propia cuenta. Se debe llevar paso a paso, para que conozca a la mayoría de sus compañeros de trabajo, en especial a las personas

con las que trabajara más de cerca (líderes de área, de ciclo, etc.). Es decir, se piensa con este proceso establecer unas relaciones adecuadas y oportunas desde el principio.

**Eje trabajo en equipo:** el nuevo docente o directivo va conociendo, además de sus responsabilidades, a los diferentes equipos de trabajo en los que se desempeñará. Se debe garantizar un buen proceso de integración, que genere confianza y que permita establecer buenas relaciones interpersonales.

**Reinducción de docentes antiguos.** Todas las instituciones distritales cuentan dentro de su cronograma con cinco semanas de desarrollo institucional. Además de estas semanas, también se programan jornadas pedagógicas a través del año.

El trabajo durante estas semanas y/o jornadas es diseñado y organizado por el equipo directivo, de acuerdo a las necesidades en cuanto a planeación, seguimiento y evaluación de los procesos y dinámicas institucionales.

Estas jornadas se concentran en especial en los aspectos pedagógicos, académicos, y en menor medida en la convivencia. Se propone que puedan también ser vistas como oportunidades para fortalecer el grupo de docentes, en los ejes de la persona, las relaciones y el trabajo en equipo, a través de actividades y talleres experienciales.

Los talleres experienciales presentan ventajas que no tienen otras metodologías, como por ejemplo las conferencias o las capacitaciones de tipo teórico. Aristóteles decía “lo que tenemos que aprender, lo aprendemos haciendo”. Esta frase representa bien el sentido de estos talleres: podemos dedicar todo un día a conferencias de motivación y crecimiento personal, o trabajar en un taller de 30 minutos y probablemente se disfruta y se saca mayor provecho del taller. Los talleres experienciales contribuyen a la construcción de mejores relaciones entre las personas y generan confianza entre los participantes.

Aunque no se pretende dejar un plan de acción detallado, la tabla 9 muestra un ejemplo que puede servir de referente para aplicar en las instituciones en la parte de reinducción de docentes.

Tabla 9. *Ejemplo plan de acción reinducción de docente*

OBJETIVO	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES Y RECURSOS
<b>Desarrollar competencias, actitudes y aptitudes de trabajo en equipo.</b>	Sensibilización del equipo docente	Primera semana de desarrollo institucional	Equipo directivo Lápiz y papel
		- Actividad de presentación personal.	
		- Reconozco mis fortalezas y limitaciones.	
	Elaboración del plan de trabajo para el año, con cronograma, responsables y recursos.	- Mis metas y propósitos para el año en lo personal, familiar y lo laboral	Todos los docentes
		Elaboración del plan de trabajo para el año, con cronograma, responsables y recursos.	
		Presentación del plan de trabajo consolidado para el año	
	Plan de capacitaciones* anual	Trabajo en equipo:	Capacitadores que hayan salido de los docentes o de los directivos
		- Superando el individualismo y egoísmo.	
		- Condiciones personales para el TE.	
		- Desarrollando competencias para el TE.	
- Generando confianza.			
Manejo de conflictos:	Capacitadores que hayan salido de los docentes o de los directivos		
- Mejorando la comunicación.			
- Acercándonos al concepto de conflicto.			
- Conflictos escolares.			
Fortaleciendo las relaciones	Plan de bienestar	Equipo líder seleccionado del grupo de docentes	
	- Actividades de recreación.		
	- Salidas de integración.		
	- Celebración de cumpleaños.		
	- Celebraciones especiales.		
	Mejorando el ambiente laboral.		Todos los docentes y directivos
- Comprometidos con el cuidado del otro (pacto por el buen trato).			
- Frase docente del mes. La frase se coloca en lugar visible y es una invitación a cambiar alguna actitud negativa por otra positiva			
Seguimiento y evaluación	- Seguimiento del equipo directivo del plan de capacitaciones.	Equipo directivo Grupo de docentes	
	- ¿Cómo vamos? Actividad de seguimiento con docentes.		
	- ¿Se cumplieron los propósitos? Actividad final con docentes.		
	- Evaluación final con recomendaciones.		

\* Estas capacitaciones se realizan bajo la modalidad de talleres experienciales y deben incluir actividades lúdicas.

Es importante que estas actividades tengan continuidad, sean progresivas y se evalúe constantemente su impacto. En cada semana de desarrollo institucional y en

cada jornada pedagógica deberá realizarse un taller de al menos 30 minutos, con el objetivo de fortalecer el trabajo en equipo.

Si bien la responsabilidad de los contenidos de las jornadas es de los directivos docentes, estos pueden apoyarse en los orientadores escolares, quienes por su experiencia manejan una amplia variedad de talleres y estrategias apropiados según los objetivos.

En esta parte de la propuesta se trabajan todos los ejes, pero su uso dependerá de las necesidades institucionales. Para esto, es importante que los directivos identifiquen los aspectos en los cuales hay debilidades y los prioricen para su intervención.

**El eje de la persona busca**

- Que cada docente se conozca en diferentes aspectos como el físico, el mental, el afectivo, etc.
- Identificar fortalezas y debilidades personales.
- Reconocer que todos los seres humanos tenemos algo de individualistas y egoístas, y como superar estas características personales.

**En el eje de las relaciones se desarrollaran talleres para:**

- Mejorar la comunicación entre los docentes.
- Reducir los conflictos a través de la mediación y la conciliación.
- Generar confianza.

**En el trabajo en equipo se busca:**

- Construcción colectiva del conocimiento institucional a través de redes de relaciones.
- Generar confianza entre los docentes para fortalecer la conformación de equipos de trabajo con la capacidad de gestionar los conflictos que se presenten en la interacción.

- Contrarrestar las actitudes individualistas y egoístas de las personas estableciendo relaciones adecuadas.

### **Validación de la propuesta**

Se hizo solicitud a los directivos del colegio El Cortijo – Vianey para que validaran la propuesta de intervención (anexo G). Los directivos analizaron la propuesta de intervención, y si bien a propuesta era general, comentaron que se puede adaptar a las dinámicas de cualquier institución (anexo H)

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

El análisis de la información obtenida con la aplicación de los instrumentos de diagnóstico, permite confirmar que efectivamente existen actitudes individualistas y egoístas por parte de algunos docentes, que generan desconfianza y conflicto en los equipos de trabajo de las instituciones educativas José María Vargas Vila y El Cortijo – Vianey. La existencia de estas actitudes se evidencia en el resultado de la TKI, y especialmente en el instrumento desarrollado por los investigadores en donde se evidencia para las dos instituciones la búsqueda de los propios intereses (Hargreaves, 2010 p.147).

En las dos instituciones se evidenció que no hay fortaleza en el trabajo en equipo, debido a la falta de verdadera cooperación entre los miembros que conforman los diversos equipos. Esto se debe a que se entiende mal el trabajo en equipo y lo que se observa es un trabajo en grupo, no colaborativo, en donde el líder asigna tareas para ser desarrolladas individualmente, y luego las recoge para organizar lo que se debe entregar (Gómez & Acosta, 2003)

Los conflictos entre los docentes en general, y particularmente a la hora de trabajar en equipo, son el resultado de relaciones mal establecidas (Sandoval y Garro, 2012) originadas por actitudes individualistas de algunos de ellos. Esto se evidencia en los resultados de la encuesta, en cuanto los docentes consideran que existen actitudes de individualismo, las cuales, generan conflictos que impiden mejores resultados.

Estas actitudes desmotivan a quienes lideran las actividades y tareas, puesto que en ocasiones quedan solos con la responsabilidad. Por lo tanto, el individualismo y el egoísmo producen desarticulación en los resultados de los procesos que se

desarrollan en la institución. Además, impiden que se logre la integración adecuada y los beneficios del trabajo colectivo (Gómez & Acosta, 2003)

Se evidencia que los docentes y directivos de estas instituciones colaboran y ayudan a los demás compañeros en función de las responsabilidades de su cargo y en general en cosas pequeñas del día a día, pero en temas de fondo y trascendentales para las instituciones se evidencia falta de compromiso y colaboración de estas personas que evaden su responsabilidad y recargan el trabajo en los demás. Esto produce desconfianza entre los grupos, ocasionando gran perjuicio para el desarrollo de los proyectos en las instituciones educativas. La falta de compromiso y colaboración y la desconfianza son elementos que no permiten consolidar un verdadero trabajo en equipo (Armengol, 2002)

Desde la teoría relacional se pueden formular propuestas de intervención sobre los equipos de trabajo que permitan que las relaciones entre las personas se establezcan con base en la reciprocidad, entendiendo las necesidades del otro y valorándolo como persona (Garro, 2014). Estas intervenciones generan confianza, mejoran la comunicación y permiten a los equipos de trabajo trascender en su labor institucional. Igualmente, se logra que cada persona aporte a la construcción colectiva, mejorándose a sí misma y a los demás.

## **6.2. Recomendaciones**

La información que se obtuvo permite establecer que no hay homogeneidad en las características de los docentes de las dos instituciones. Por este motivo, se propone que la intervención se realice desde unas líneas o ejes generales, los cuales, se deben considerar de manera particular en cada institución de acuerdo con las necesidades específicas. En este sentido la propuesta de intervención puede ser acogida por cualquier institución educativa y ajustada según sus necesidades.



Los ejes de formación que se plantean en la propuesta son: la persona, la relación y el trabajo en equipo. Estos ejes de formación, se deben entender como ejes de trabajo, pues en general no se plantea un proceso de formación como tal, sino que se proponen talleres experienciales que permitan a los participantes aprender a partir de sus vivencias y de la reflexión que se haga de cada actividad desarrollada.

En la propuesta se plantean unos niveles entendiendo que las instituciones cuentan con varios equipos de trabajo y es necesario generar una intervención que los potencie a todos. Por esto, el punto de partida es el equipo directivo como líder de los procesos institucionales y por ser quienes toman la decisión de hacer la intervención.

En cada nivel se plantea el desarrollo de unas competencias de trabajo en equipo, de forma que se fortalezca elementos como el liderazgo, la confianza, la colaboración, la definición de logros, metas y propósitos, la comunicación y el manejo y resolución de conflictos. Es importante que para la implementación de la propuesta se tengan en cuenta cada uno de estos aspectos.

Puesto que es normal la rotación de personal en las instituciones educativas, que en ocasiones representa cambio de un alto número de docentes y directivos en un periodo de no más de 5 años, y teniendo en cuenta que el trabajo institucional debe ser a largo plazo, una de las intervenciones que se plantea es a nivel de la inducción del nuevo personal. Esto trae consecuencias positivas como la mejor adaptación a la institución, conocer lo que se espera de él y sobre la forma como se hacen las cosas en la institución, además de establecer mejores relaciones con sus compañeros, e involucrarse con los equipos de trabajo en donde participará.

Sería importante profundizar en el tema del trabajo en equipo pero con una perspectiva diferente que involucre el ethos directivo, el ethos docente y el ethos institucional, y su relación con el desarrollo de una cultura que potencie los equipos de trabajo dentro de cada institución.

Si bien no fue el tema de este trabajo, la calidad de educación ofrecida en las instituciones educativas se ve afectada por la dinámica de los equipos de trabajo (ver Antúnez, 1999), por lo que una intervención como la que se plantea, además de superar las actitudes individualistas y fortalecer los equipos de trabajo al interior de las instituciones, debe tener influencia positiva en los resultados obtenidos en las instituciones evidenciado en una mejor formación de los educandos y en consecuencia mejor calidad del servicio educativo ofrecido. Este tema de la relación de los equipos de trabajo con la calidad del servicio educativo en término de resultados puede ser objeto de otro estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Caracas – República Bolivariana de Venezuela. Editorial Episteme.
- Antúnez, S. (1999) El trabajo en equipo de os profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos docentes. *Educación* 24, 1999 89 – 110.
- Arregoces, L. (2007). *Conflictos laborales entre el personal directivo y docente en la básica primaria de las instituciones educativas*. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela
- Armengol, C (2002) *El trabajo en equipo en los centros educativos* (1ª ed.). Barcelona - España CISSPAXIS S.A.
- Barahona, J., Marín, S. & Villota, R. (2015). *Propuesta en clave relacional para el fortalecimiento de la comunicación entre directivos y docentes de los colegios distritales: Marco Antonio Carreño Silva, María cano y Ricaurte*. Universidad de la Sabana, Chía – Colombia.
- Barrio Maestro, J. M. (2013). *La innovación educativa pendiente: formar personas*. España. Erasmus ediciones
- Bueno, G., Corredor, C., Díaz, A., Rojas, M. (2007) *Un acercamiento a la gestión del conflicto escolar, a partir de los programas Ariadna y Hermes de la Cámara de Comercio de Bogotá*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Congreso de la república de Colombia (1994) Ley 115 de 1994. Diario Oficial No. 41.214, de 8 de febrero de 1994

Congreso de la república de Colombia (1994) Decreto 1860 de 1994. Diario Oficial No 41.473, del 5 de agosto de 1994

Congreso de la república de Colombia (2013) Ley 1620 de 2013. Diario Oficial No. 48.733 de 15 de marzo de 2013

Congreso de la república de Colombia (2013) Decreto 1965 de 2013. Diario Oficial No. 48.910, del 11 de septiembre de 2013

CPP INC (2015). Página de índice de productos. Recuperado el 31 de octubre de 2015 <https://www.cpp.com/products/tki/index.aspx>

De la Barrera, S. (2007) Colaboración entre profesores: ¿Quién dice que es fácil? *Colección de Cuadernillos de actualización para pensar la Enseñanza Universitaria. Junio de 2007, año 2 número 5*. Consultado el 21 de enero de 2016 en <https://www.unrc.edu.ar/unrc/academica/pdf/delabarrera-may07.pdf>

Demaría, J. (2006) Del aislamiento profesional al profesionalismo colectivo. *Revista digital efdeportes.com. Buenos Aires. Año 11 N° 11*. Recuperado el 21 de enero de 2016 en <http://www.efdeportes.com/efd101/prof.htm>.

Diccionario de psicología en línea (2014) consultado el 3 de junio de 2014 en la página [http://www.psicoactiva.com/diccio/diccio\\_o.htm#letra\\_p](http://www.psicoactiva.com/diccio/diccio_o.htm#letra_p)

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007). Concepto de individualismo, recuperado el 5 de Octubre de 2015 en <http://es.thefreedictionary.com/individualismo>. Concepto de egoísmo,

recuperado el 5 de octubre de 2015 en <http://es.thefreedictionary.com/ego%c3%adsmo>

Donati, P. (2006). *Repensar la sociedad*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.

Donati, P. (2011). *Relational sociology. A new paradigm for the social sciences*. New York: Routledge.

Esguerra, J. (2011) *La negociación, Teoría y Práctica*. (1ª ed.) Bogotá – Colombia. Ediciones Uniandes.

Fuquen, M (2003) Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, núm. 1, enero-diciembre, 2003, pp. 265-278.

Garro, N (2014, agosto) El cambio social de las instituciones: una lectura desde la sociología relacional. Curso de la maestría en dirección y gestión de instituciones educativas, Universidad de La Sabana, Chía.

Gil, F., Rico, R., Sánchez-Manzanares, M. (2008) Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 2008. Vol. 29(1), pp. 25-31

Girola, L (2005) *Anomia e individualismo: del diagnóstico de la modernidad de Durkheim al pensamiento contemporáneo*. México. Anthropos editorial. Universidad autónoma metropolitana.

Goleman, D. (2008) *Inteligencia emocional*. Septuagésima edición. Barcelona. Editorial Kairós.

- Gómez, A (2010). Micropolítica escolar y proceso de cambio. El papel del supervisor en una institución educativa. *Revista mexicana de investigación educativa*. Vol. 15, N° 46. Pp. 771 – 802.
- Gómez M., A. & Acosta R., H. (2003) *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Consultado el 16 de noviembre de 2014 en la página [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11\\_6\\_03/aci10603.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm)
- Hargreaves, A. (2000). *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the postmodern age*. New York. Continuum.
- Hargreaves, A. (2010). Presentism, Individualism, and Conservatism: The Legacy of Dan Lortie's Schoolteacher: A Sociological Study. *Curriculum Inquiry*, Vol. 40, No 1, pp. 143-154.
- Herk, N., Thompson, R., Thomas, K., Kilmann, R. (2011). *International technical brief for the Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Recuperado el 31 de octubre de 2015 en [https://www.cpp.com/Pdfs/TKI\\_Intl\\_Tech\\_Brief.pdf](https://www.cpp.com/Pdfs/TKI_Intl_Tech_Brief.pdf)
- Herrera G., M (2000) La relación social como categoría de las ciencias sociales. *Reis: revista española de investigaciones sociológicas*. N° 90 págs. 37-78
- Imbernón, F. (2007). *10 ideas clave: la formación permanente del profesorado. Nuevas ideas para formar en la innovación y el cambio*. (1ª ed.) Barcelona, Editorial Graó
- Jaramillo, N (2012) *La conciliación como un requisito previo al juicio o como un requisito a la demanda*. Universidad Nacional de Loja, Ecuador.

- Lipsky, D; Seeber, R; & Fincher, R. (2003). *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*. San Francisco – Estados Unidos. Jossey Bass
- MEN (1994). Decreto 1860. Diario Oficial No 41.473, del 5 de agosto de 1994
- Miró, O. (2011). *Mediación y negociación aplicada a la resolución de conflicto entre docentes*. Universitat oberta de Catalunya. Cataluña, España.
- Polo, L. (1996). *La persona humana y su crecimiento*. Segunda edición. Navarra: Editorial EUNSA
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica* (10ª ed.). México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, L.; Oramas, A.; & Rodríguez, E. (2007) Estrés en docentes de educación básica: estudio de caso en Guanajuato, México. *Revista salud de los trabajadores*. Volumen 15 N° 1 pp. 5-16.
- Rubin, J; Pruitt, D; & Kim, S., (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. (2ª ed.). United States of America. McGraw – Hill, Inc.
- Sandoval, L. Y. (2008) *Institución educativa y empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Editorial EUNSA. Navarra – España
- Sandoval, L. Y. & Garro, N. (2012) La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa. *Educ. Vol. 15, No. 2, 247-262*

Schellenberg, J (1982). *The science of conflict. United States of America.* Oxford University Press.

Shaubhut, N. (2007). *Technical brief for the Thomas-Kilmann conflict mode instrument description of the updated normative sample and implications for use.* Recuperado el 31 de octubre de 2015 en [https://www.cpp.com/products/tki/TKI\\_Technical\\_Brief.pdf](https://www.cpp.com/products/tki/TKI_Technical_Brief.pdf)

Suares, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas.* Buenos Aires. Editorial Paidós

Taylor, C. (1994) *La ética de la autenticidad.* Barcelona: Paidós.

Tedesco, J. C. & Tenti, E. (2002, julio) Nuevos tiempos y nuevos docentes. en Conferencia Regional “El Desempeño de los Maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas Prioridades” Brasilia.

Tedesco, J. C. (2002) *Profesionalización y capacitación docente.* Consultado el 20 de septiembre de 2014 en la página web <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=7Q8FuQhwQQ0%3D&tabid=1282&mid=3693>

Thomas, K., & Kilmann, R. (2007). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument profile and interpretive report.* Recuperado el 31 de octubre de 2015 en <https://www.opp.com/~media/Files/PDFs/Reports%20in%20English/TKI/TKI%20Profile%20and%20Interpretive%20Report%20-%20US%20English%20-%20Pat%20Sample.pdf>

Won Jeong, H (2008). *Understanding conflict and conflict analysis.* Primera edición. Londres – Gran Bretaña. Sage Publications Inc.



## ANEXOS

### Anexo A

#### INSTRUMENTO THOMAS-KILMAN PARA DETERMINAR EL MODO DE ENFRENTAR SITUACIONES CONFLICTIVAS

##### INSTRUCCIONES:

1. Considere algunas situaciones en las cuales sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo reacciona habitualmente en esos casos?
2. En las páginas siguientes hay varios pares de frases que describen posibles respuestas conductuales. En cada par encierre en un círculo la alternativa (A o B) que sea más característica de su propio comportamiento. 3. En algunos casos ni la alternativa A ni la B pueden ser muy típicas de su forma de reaccionar, pero le rogamos que indique cuál sería la conducta más probable que usted elegiría.

##### CUESTIONARIO

1.
  - A. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
  - B. En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos.
2.
  - A. Trato de buscar una solución de compromiso.
  - B. Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.
3.
  - A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
  - B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
4.
  - A. Trato de buscar una solución de compromiso.
  - B. A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.
5.
  - A. Consistentemente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
  - B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
6.
  - A. Trato de evitarme desagradados.
  - B. Trato de imponer mi posición.
7.
  - A. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
  - B. Cedó en algunos puntos a cambio de lograr otros.
8.
  - A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
  - B. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.
9.
  - A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.
  - B. Hago esfuerzos para salirme con la mía.
10.
  - A. Soy decidido para lograr mis objetivos.
  - B. Trato de encontrar una solución de compromiso.
11.
  - A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata.
  - B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
12.
  - A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
  - B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.
13.
  - A. Propongo una posición intermedia.
  - B. Hago presión por mis puntos de vista.
14.
  - A. Le expreso mis ideas y solicito las suyas.
  - B. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.
15.
  - A. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
  - B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16.
  - A. Trato de no herir los sentimientos del otro.
  - B. Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.
17.
  - A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
  - B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
18.
  - A. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
  - B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.
19.
  - A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.
  - B. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.

20.  
A. Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata.  
B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
21.  
A. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.  
B. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.
22.  
A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él.  
B. Impongo mis deseos.
23.  
A. A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.  
B. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
24.  
A. Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos.  
B. Trato de que él se avenga a una solución de compromiso.
25.  
A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.  
B. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
26.  
A. Propongo una proposición intermedia.  
B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
27.  
A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.  
B. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
28.  
A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.  
B. Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
29.  
A. Propongo una posición intermedia.  
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse.
30.  
A. Trato de no herir los sentimientos del otro.  
B. Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.

**Anexo B**  
**ENCUESTA A DOCENTES**  
**TRABAJO EN EQUIPO.**

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre distintos aspectos del ambiente laboral en la institución educativa. Por favor complete este cuestionario marcando con X la opción que considere o escribiendo su respuesta en el espacio correspondiente.

**I. Relación entre compañeros.**

1. ¿Qué tan importante son las relaciones de compañerismo en las instituciones educativas?

Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
5	4	3	2	1

2. La calidad de las relaciones entre compañeros en su institución es:

Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
5	4	3	2	1

3. ¿Qué importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr los objetivos institucionales?

Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
5	4	3	2	1

4. El clima institucional es propicio para el trabajo en equipo

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_

5. ¿Se considera un buen compañero de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_

6. ¿Qué forma de trabajo prefiere?

En equipo \_\_\_\_\_ Individual \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

7. Cuando hay trabajo en equipo (Marque con una X en cada aspecto)

Aspecto	Siempre	A veces	Nunca
Le gusta liderar el equipo de trabajo			
Se limita a desarrollar las actividades que le asigna el líder.			
Prefiere que le asignen actividades para desarrollar individualmente			
Prefiere reunirse con las demás personas del grupo para el desarrollo de actividades			

8. Cuando hay trabajo en equipo ha apreciado que las personas del equipo:

Aspecto	Siempre	A veces	Nunca
Son colaboradoras			
Evaden sus responsabilidades			
Cumplen a tiempo las actividades			
Dejan al líder solo con la responsabilidad			
Se preocupan por que el grupo cumpla con el trabajo asignado			

9. ¿Ha evidenciado conflictos entre compañeros de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles han sido los principales motivos? \_\_\_\_\_

¿Cómo se han solucionado? \_\_\_\_\_

10. ¿Ha tenido conflictos en el trabajo debido a actitudes individualistas personales o de sus compañeros?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Qué tan importante es el daño que causan esos conflictos al trabajo en equipo dentro de la institución educativa?

Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
5	4	3	2	1

12. ¿Qué importancia tiene dentro de las instituciones educativas se implementen estrategias que ayuden a manejar adecuadamente la resolución de conflictos entre compañeros?

Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
5	4	3	2	1

13. ¿Ha participado en alguna charla o taller donde se propongan estrategias para manejar adecuadamente la resolución de conflictos entre compañeros de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. Cuando le pide ayuda a sus compañeros de trabajo, ¿se la brindan?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Qué tipo de ayuda solicita \_\_\_\_\_
15. Cuando le piden ayuda sus compañeros de trabajo, ¿los ayuda?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Qué tipo de ayuda le solicitan \_\_\_\_\_
16. ¿Tienen confianza en sus compañeros en los aspectos laborales?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Motivos de confianza o desconfianza \_\_\_\_\_

## II. Relación con los directivos docentes.

1. ¿Los directivos promueven el trabajo en equipo a nivel institucional?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Cuál es o son las razones en la que basa su respuesta? \_\_\_\_\_
2. La comunicación con los directivos es:
- | Buena | Regular | Mala |
|-------|---------|------|
| 3     | 2       | 1    |
3. ¿En las reuniones se tratan temas que reflejan el interés por usted y el equipo de trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. ¿Existen actitudes individualistas de los directivos que perjudican el trabajo en equipo dentro de la institución educativa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. Evalúe las siguientes actitudes de sus directivos docentes (5 es el máximo y 1 el mínimo):
- |                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Tolerancia</b>    |   |   |   |   |   |
| <b>Diálogo</b>       |   |   |   |   |   |
| <b>Imparcialidad</b> |   |   |   |   |   |
| <b>Escucha</b>       |   |   |   |   |   |
| <b>Interés</b>       |   |   |   |   |   |
6. ¿Cómo califica a los directivos docentes de la institución en cuanto a facilitadores del trabajo en equipo?
- | Muy bien | Bien | Regular | Mal | Muy mal |
|----------|------|---------|-----|---------|
| 5        | 4    | 3       | 2   | 1       |
7. ¿Los directivos docentes lo hacen sentir importante para la institución?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
8. ¿Los directivos de la institución tienen en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones importantes?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. ¿Tiene confianza en los directivos docentes de la institución?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. Cuál es su nivel de motivación para el trabajo en la institución
- | Muy bien | Bien | Regular | Mal | Muy mal |
|----------|------|---------|-----|---------|
| 5        | 4    | 3       | 2   | 1       |

¡Gracias por su tiempo y colaboración!

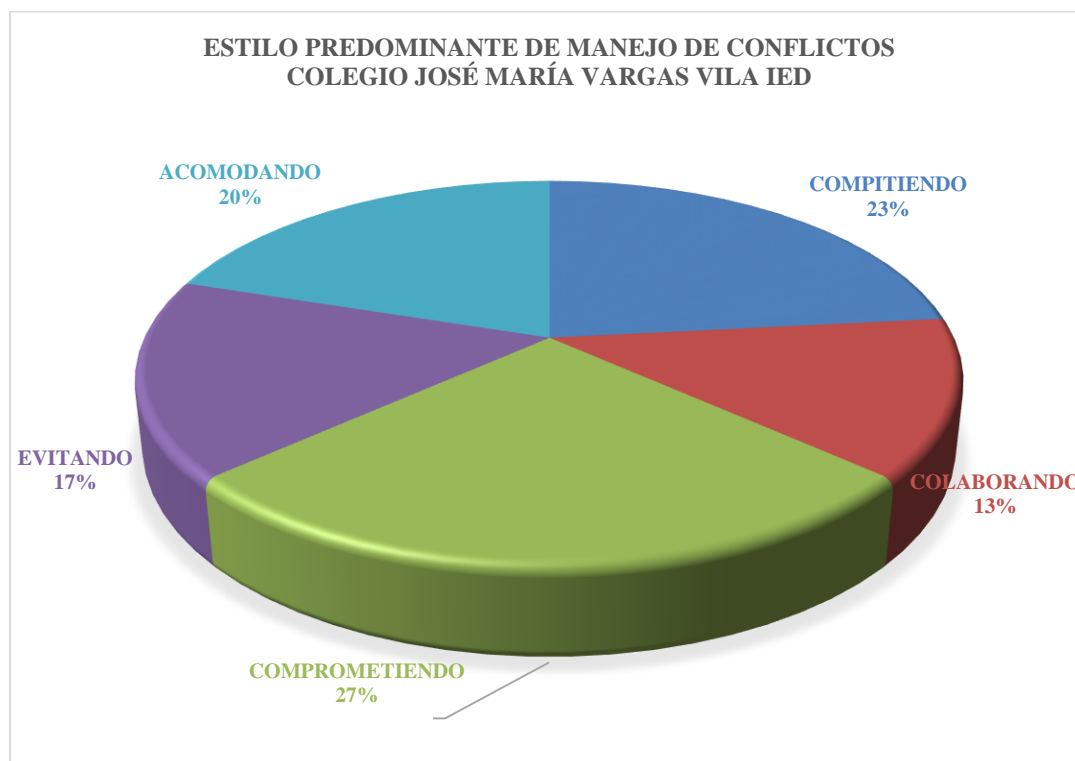
**Anexo C**  
**Resultados TKI**  
**Consolidado de resultados aplicación de TKI Colegio José María Vargas Vila IED**

# Encuesta	Compitiendo	Colaborando	Comprometiendo	Evitando	Acomodando	Estilo
1	3	9	7	6	5	Colaborando
	25%	89%	40%	47%	49%	
2	5	3	6	7	9	Acomodando
	53%	8%	26%	63%	95%	
3	6	4	10	8	2	Comprometiendo
	66%	16%	86%	77%	8%	
4	6	4	7	10	3	Evitando
	66%	16%	40%	95%	18%	
5	8	6	7	5	4	Compitiendo
	86%	45%	40%	32%	33%	
6	3	6	5	9	7	Evitando
	25%	45%	14%	88%	79%	
7	8	7	6	7	2	Compitiendo
	86%	63%	26%	63%	8%	
8	3	3	7	9	8	Acomodando
	25%	8%	40%	88%	89%	
9	6	5	10	4	5	Comprometiendo
	66%	29%	86%	19%	49%	
10	1	8	9	6	6	Colaborando
	6%	78%	72%	47%	65%	
11	4	6	6	8	6	Evitando
	39%	45%	26%	77%	65%	
12	2	7	9	6	6	Comprometiendo
	14%	63%	72%	47%	65%	
13	1	7	8	10	4	Evitando
	6%	63%	57%	95%	33%	
14	5	5	10	4	6	Comprometiendo
	53%	29%	86%	19%	65%	
15	7	7	8	5	3	Compitiendo
	77%	63%	57%	32%	18%	
16	6	5	6	4	9	Acomodando
	66%	29%	26%	19%	95%	
17	8	4	6	6	6	Compitiendo
	86%	16%	26%	47%	65%	
18	3	6	9	4	8	Acomodando
	25%	45%	72%	19%	89%	
19	8	6	6	4	6	Compitiendo
	86%	45%	26%	19%	65%	
20	1	5	5	8	11	Acomodando
	6%	29%	14%	77%	99%	
21	5	3	11	7	4	Comprometiendo
	53%	8%	95%	63%	33%	
22	3	5	10	5	7	Comprometiendo
	25%	29%	86%	32%	79%	
23	1	6	7	7	9	Acomodando
	6%	45%	40%	63%	95%	
24	6	5	9	5	5	Comprometiendo
	66%	29%	72%	32%	49%	
25	5	6	8	7	4	Evitando
	53%	45%	57%	63%	33%	

# Encuesta	Compitiendo	Colaborando	Comprometiendo	Evitando	Acomodando	Estilo
26	5	10	7	2	6	Colaborando
	53%	96%	40%	4%	65%	
27	4	3	10	8	5	Comprometiendo
	39%	8%	86%	77%	49%	
28	9	5	6	6	4	Compitiendo
	92%	29%	26%	47%	33%	
29	8	7	7	3	5	Compitiendo
	86%	63%	40%	10%	49%	
30	1	10	8	5	6	Colaborando
	6%	96%	57%	32%	65%	
Suma	141	173	230	185	171	
Promedio	5	6	8	6	6	
Percentil	53%	45%	57%	47%	65%	

**Estilos de manejo de conflictos predominantes en el colegio José María Vargas Vila IED**

Estilo	N° de individuos	Porcentaje
COMPITIENDO	7	23,33
COLABORANDO	4	13,33
COMPROMETIENDO	8	26,67
EVITANDO	5	16,67
ACOMODANDO	6	20,00

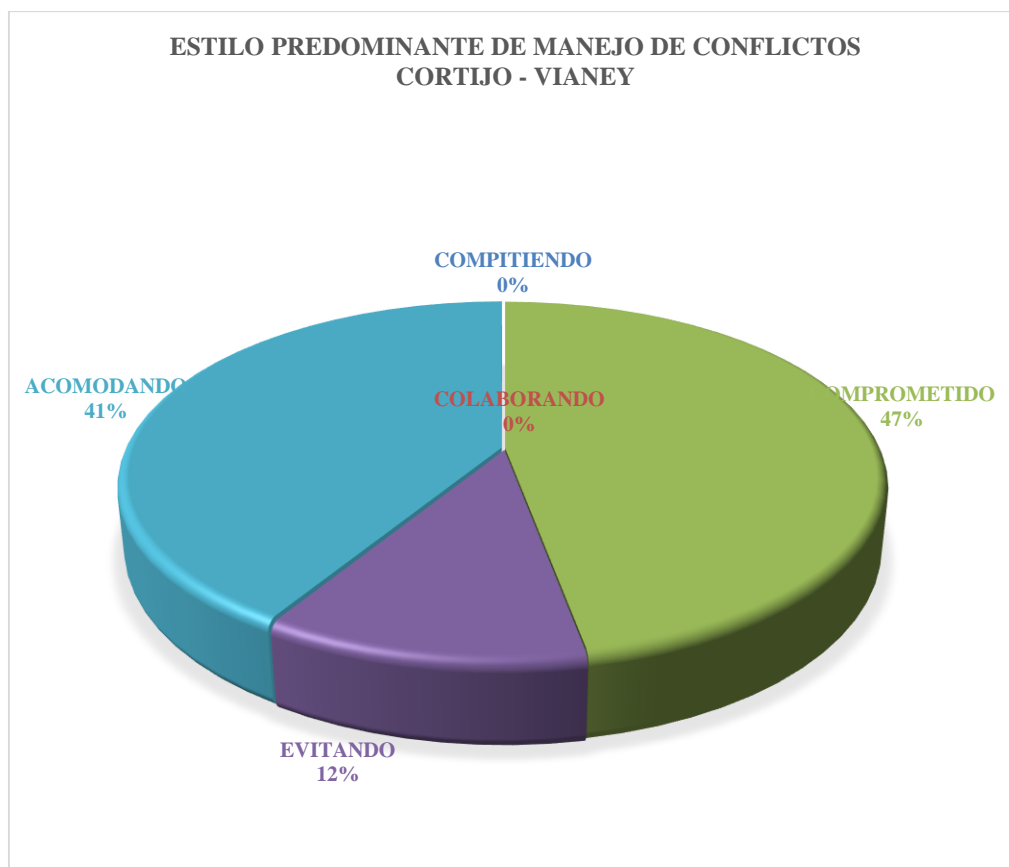


**Grafica estilo predominante de manejo de conflictos**

**Anexo D**  
**Resultados TKI**  
**Consolidado de resultados aplicación de TKI Colegio El cortijo Vianey IED.**

ENCUESTA N°	Compitiendo	Colaborando	Comprometiendo	Evitando	Acomodando	Mayor puntaje
1	4	3	10	7	6	Comprometiendo
	39%	8%	86%	63%	65%	
2	7	5	9	6	3	Comprometiendo
	77%	29%	72%	47%	18%	
3	0	7	9	8	6	Comprometiendo
	2%	63%	72%	77%	65%	
4	3	5	7	8	7	Acomodando
	25%	29%	40%	77%	79%	
5	3	6	10	5	6	Comprometiendo
	25%	45%	86%	32%	65%	
6	4	5	9	7	5	Comprometiendo
	39%	29%	72%	63%	49%	
7	5	5	12	5	3	Comprometiendo
	53%	29%	100%	32%	18%	
8	5	5	8	6	6	Acomodando
	53%	29%	57%	47%	65%	
9	3	7	10	6	4	Comprometiendo
	25%	63%	86%	47%	33%	
10	3	5	8	7	7	Acomodando
	25%	29%	57%	63%	79%	
11	2	5	7	9	7	Evitando
	14%	29%	40%	88%	79%	
12	0	7	7	7	9	Acomodando
	2%	63%	40%	63%	95%	
13	5	6	5	5	9	Acomodando
	53%	45%	14%	32%	95%	
14	0	7	7	7	9	Acomodando
	2%	63%	40%	63%	95%	
15	5	5	9	8	3	Evitando
	53%	29%	72%	77%	18%	
16	0	7	9	6	8	Acomodando
	2%	63%	72%	47%	89%	
17	0	5	10	8	7	Comprometiendo
	2%	29%	86%	77%	79%	
Suma	49	95	146	115	105	
Promedio	3	6	9	7	6	
Percentil	25%	45%	72%	63%	65%	

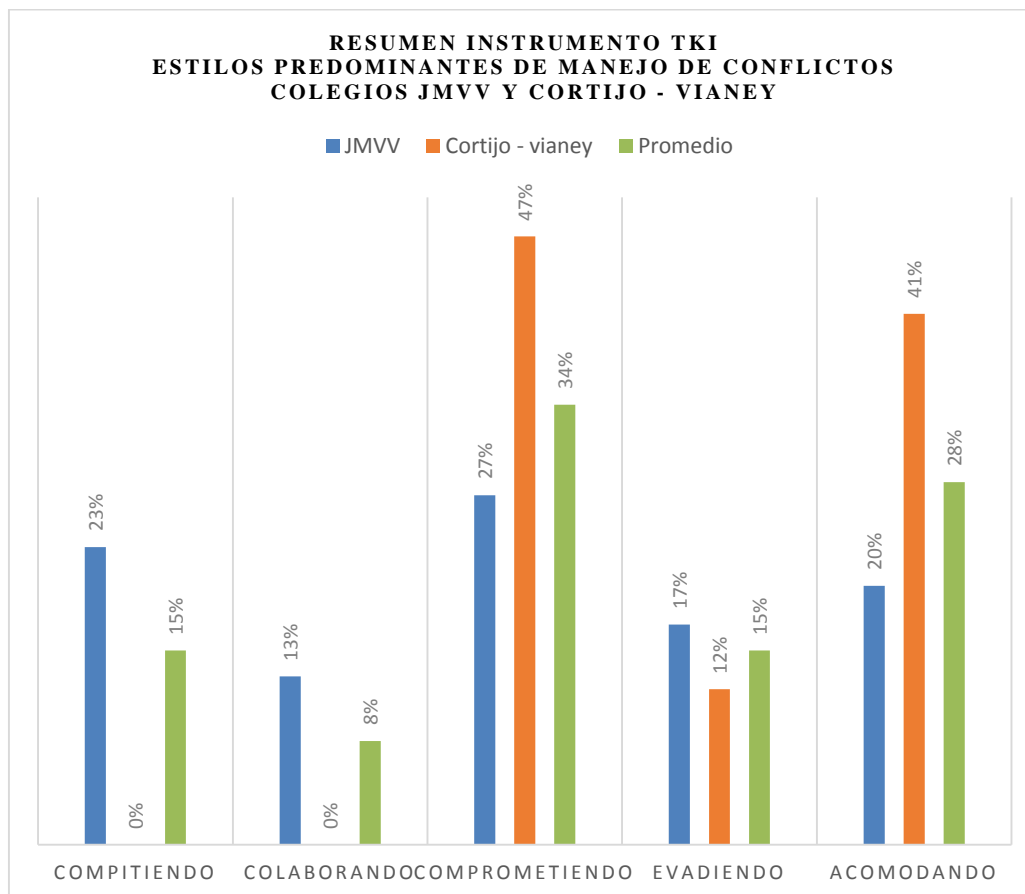
Estilo	N° de individuos	Porcentaje
COMPITIENDO	0	0%
COLABORANDO	0	0%
COMPROMETIDO	8	47,06%
EVITANDO	2	11,76%
ACOMODANDO	7	41,18%





**Anexo E**  
**Resultados TKI.**  
**Resumen de resultados**

Estilo	Colegio JMVV	Colegio Cortijo-Vianey	Promedios
COMPITIENDO	20,0%	0,0%	10,0%
COLABORANDO	10,0%	0,0%	5,0%
COMPROMETIENDO	40,0%	70,6%	55,3%
EVITANDO	16,7%	11,8%	14,2%
ACOMODANDO	13,3%	17,7%	15,5%



**Anexo F**  
**Resultados encuesta a docentes y directivos - trabajo en equipo**  
**Colegio José María Vargas Vila y Colegio Cortijo – Vianey**

**I. Relación entre compañeros**

**1. ¿Qué tan importante son las relaciones de compañerismo en las instituciones educativas?**

Docentes	JMVV						C-V							
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Muy importante	9	75%	12	67%	21	70%	3	75%	8	62%	11	65%	32	68%
Importante	2	17%	6	33%	8	27%	1	25%	5	38%	6	35%	14	30%
Indiferente	1	8%			1	3%							1	2%
Poco importante														
Nada importante														

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Muy importante	4	67%	3	100%	7	78%
Importante	2	33%			2	22%
Indiferente						
Poco importante						
Nada importante						

**2. La calidad de las relaciones entre compañeros en su institución es:**

	JMVV						C-V							
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Muy buena	1	8%	2	11%	3	10%			1	8%	1	6%	4	8%
Buena	7	58%	8	44%	15	50%	3	75%	10	77%	13	76%	28	60%
Regular	4	33%	6	33%	10	33%	1	25%	2	15%	3	18%	13	28%
Mala			2	11%	2	7%							2	4%
Muy mala														

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Muy buena			1	33%	1	11%
Buena	4	67%	1	33%	5	56%
Regular	2	33%	1	33%	3	33%
Mala						
Muy mala						

**3. ¿Qué importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr los objetivos institucionales?**

Docentes	JMVV						C-V							
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Muy importante	9	75%	13	62%	21	70%	3	75%	10	77%	13	76%	34	72%
Importante	3	25%	5	38%	9	30%	1	25%	3	23%	4	24%	13	28%
Indiferente														
Poco importante														
Nada importante														

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Muy importante	3	50%	3	100%	6	67%
Importante	3	50%			3	33%
Indiferente						
Poco importante						
Nada importante						

**4. El clima institucional es propicio para el trabajo en equipo**

Docentes	JMVV						C - V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	10	83%	15	83%	25	83%	4	100%	12	92%	16	94%	41	88%
No	2	17%	3	17%	5	17%			1	8%	1	6%	6	12%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	5	83%	3	100%	8	89%
No	1	17%			1	11%

**¿Porque?****Si**

Para alcanzar objetivos, hay que trabajar en equipo.

Hay colaboración.

Hay buenos compañeros.

El escenario y el trabajo en equipo.

Se dan espacios y tiempos.

**No**

Hay intereses individuales.

Falta comunicación asertiva.

Por las relaciones personales.

**5. ¿Se considera un buen compañero de trabajo?**

Docentes	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	12	100%	18	100%	30	100%	4	100%	13	100%	17	100%	47	100%
No														

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	6	100%	3	100%	9	100%
No						

**¿Por qué?****Si**

Dispuesto a colaborar/ayudar.

Colaboro y cumplo sin cargar a nadie.

Busco el beneficio de todos.

Me gusta el trabajo cooperativo y buena convivencia.

Actitud de apoyar y colaborar.

Ayudo cuando están atrasados.

Colaboro solo con los que tienen disposición.

Colaboro en lo necesario.

**6. ¿Qué forma de trabajo prefiere?**

Docentes	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
En equipo	9	75%	13	72%	22	73%	2	50%	11	85%	13	76%	35	75%
Individualmente	2	17%	4	22%	6	20%	2	50%	2	15%	4	24%	10	21%
Ambas	1	8%	1	6%	2	7%							2	4%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
En equipo	3	50%	3	100%	6	67%
Individualmente	3	50%			3	33%
Ambas						

**En equipo**

Se trabaja más rápido y eficiente.

Se construye con miradas diferentes.

Enriquece el trabajo.

Hay retroalimentación y aprendizaje.

Se distribuyen tareas.

Hay apoyo para tomar y respaldar decisiones.

Mejora el ambiente institucional.

**Individualmente**

Es más cómodo trabajar individualmente.

Individual es más rápido.

A veces no se puede confiar en los demás.

**7. Cuando hay trabajo en equipo:**

JMVV - Docentes	Hombres			Mujeres		
	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca
Le gusta liderar el equipo de trabajo	2 16%	10 84%		5 28%	11 61%	2 11%
Se limita a desarrollar las actividades que le asigna el líder.	5 42%	6 50%	1 8%	5 28%	11 61%	2 11%
Prefiere que le asignen actividades para desarrollar individualmente	2 17%	8 67%	2 16%	2 11%	11 61%	5 28%
Prefiere reunirse con las demás personas del grupo para el desarrollo de actividades	6 50%	3 25%	3 25%	8 45%	8 44%	2 11%

C-V – Docentes	Hombres			Mujeres		
	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca
Le gusta liderar el equipo de trabajo	2 50%	2 50%		1 8%	12 92%	
Se limita a desarrollar las actividades que le asigna el líder.		2 50%	2 50%	2 15%	9 70%	2 15%
Prefiere que le asignen actividades para desarrollar individualmente	2 50%	1 25%	1 25%		11 85%	2 15%
Prefiere reunirse con las demás personas del grupo para el desarrollo de actividades	2 50%	2 50%		7 54%	6 46%	

Docentes por colegio	JMVV			Cortijo – Vianey		
	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca
Le gusta liderar el equipo de trabajo	7 23%	21 70%	2 7%	3 18%	14 82%	
Se limita a desarrollar las actividades que le asigna el líder.	10 33%	17 57%	3 10%	2 12%	11 65%	4 23%
Prefiere que le asignen actividades para desarrollar individualmente	4 13%	19 63%	7 24%	2 12%	12 70%	3 18%
Prefiere reunirse con las demás personas del grupo para el desarrollo de actividades	14 47%	11 37%	5 16%	9 53%	8 47%	

Docentes Total	Hombres		
	Siempre	A veces	Nunca
Le gusta liderar el equipo de trabajo	10 21%	35 75%	2 4%
Se limita a desarrollar las actividades que le asigna el líder.	12 25%	28 60%	7 15%
Prefiere que le asignen actividades para desarrollar individualmente	6 13%	31 66%	10 21%
Prefiere reunirse con las demás personas del grupo para el desarrollo de actividades	23 49%	19 40%	5 11%

Directivos	JMVV			Cortijo – Vianey			Siempre	A veces	Nunca
	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca			
Le gusta liderar el equipo de trabajo	1 17%	5 83%			3 100%		1 11%	8 89%	
Se limita a desarrollar las actividades que le asigna el líder.	1 17%	5 83%			3 100%		1 11%	8 89%	
Prefiere que le asignen actividades para desarrollar individualmente	1 17%	5 83%			2 67%	1 33%	1 11%	7 78%	1 11%
Prefiere reunirse con las demás personas del grupo para el desarrollo de actividades	2 33%	4 67%		1 33%	2 67%		3 33%	6 67%	

**8. Cuando hay trabajo en equipo ha apreciado que las personas del equipo:**

JMVV	Hombres			Mujeres		
	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca

Son colaboradoras	4 33%	8 67%		6 33%	12 67%	
Evaden sus responsabilidades	1 9%	7 58%	4 33%	1 6%	16 88%	1 6%
Cumplen a tiempo las actividades	4 33%	7 58%	1 9%	5 28%	13 72%	
Dejan al líder solo con la responsabilidad	1 9%	7 58%	4 33%	2 11%	14 78%	2 11%
Se preocupan por que el grupo cumpla con el trabajo asignado	7 58%	5 42%		7 39%	11 61%	

C-V	Hombres			Mujeres		
	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca
Son colaboradoras		4 100%		4 31%	9 69%	
Evaden sus responsabilidades		4 100%			10 77%	3 23%
Cumplen a tiempo las actividades		4 100%		7 54%	5 38%	1 8%
Dejan al líder solo con la responsabilidad		4 100%			9 69%	4 31%
Se preocupan por que el grupo cumpla con el trabajo asignado		4 100%		8 62%	5 38%	

	JMVV			Cortijo – Vianey		
	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca
Son colaboradoras	10 33%	20 67%		8 47%	9 53%	
Evaden sus responsabilidades	2 7%	23 76%	5 17%		14 82%	3 18%
Cumplen a tiempo las actividades	9 30%	20 67%	1 3%	7 41%	9 53%	1 6%
Dejan al líder solo con la responsabilidad	3 10%	21 70%	6 20%		13 76%	4 24%
Se preocupan por que el grupo cumpla con el trabajo asignado	14 47%	16 53%		8 47%	9 53%	

Docentes	Siempre	A veces	Nunca
	Son colaboradoras	18 38%	29 62%
Evaden sus responsabilidades	2 4%	37 79%	8 17%
Cumplen a tiempo las actividades	16 34%	29 62%	2 4%
Dejan al líder solo con la responsabilidad	3 7%	34 72%	10 21%
Se preocupan por que el grupo cumpla con el trabajo asignado	22 47%	25 53%	

Directivos	JMVV			Cortijo – Vianey			Siempre	A veces	Nunca
	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca			
Son colaboradoras	2 33%	4 67%		1 33%	2 67%		3 33%	6 67%	
Evaden sus responsabilidades		5 83%	1 17%		2 67%	1 33%		7 77%	2 23%
Cumplen a tiempo las actividades		5 83%	1 17%	1 33%	2 67%		1 11%	7 78%	1 11%
Dejan al líder solo con la responsabilidad		4 67%	2 33%		3 100%			7 78%	2 22%
Se preocupan por que el grupo cumpla con el trabajo asignado	3 50%	3 50%		2 67%	1 33%		5 56%	4 44%	

### 9. ¿Ha evidenciado conflictos entre compañeros de trabajo?

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	10	83%	15	83%	25	83%	3	75%	11	85%	14	82%	39	83%
No	2	17%	3	17%	5	17%	1	25%	2	15%	3	18%	8	17%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	5	83%	2	67%	7	78%
No	1	17%	1	33%	2	22%

**Motivos del conflicto**

Abuso de poder.  
Chismes.  
Envidia.  
Críticas destructivas.  
Situaciones personales.  
Por egoístas.  
Falta de tolerancia.  
Mala comunicación.  
Evasión de responsabilidades.  
Falta de organización.  
Por chismes.  
Malos tratos.  
Bulling.  
Malos entendidos.  
No diferenciar la parte personal con la laboral.  
Disparidad de criterios.  
Susceptibilidades.  
Prepotencia.  
Miedo a los cambios.  
No hay empatía/por no caerse bien.

**¿Cómo se han resuelto?**

Se dialoga.  
Se llega a acuerdos.  
Con dificultad.  
No se han solucionado.  
Con la salida de alguien.  
Reuniones de conciliación.  
Generalmente quedan como conflictos que interfieren en el aspecto laboral.  
Dejando pasar el tiempo.  
Tomando distancia.  
Ignorando el problema.

**10. ¿Ha tenido conflictos en el trabajo debido a actitudes individualistas personales o de sus compañeros?**

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	6	50%	10	56%	16	53%	3	75%	6	47%	9	53%	25	53%
No	6	50%	8	44%	14	47%	1	25%	7	53%	8	47%	22	47%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	3	50%	2	66,6%	5	56
No	3	50%	1	33,3%	4	44

**11. ¿Qué tan importante es el daño que causan esos conflictos al trabajo en equipo dentro de la institución educativa?**

	JMVV						C-V							
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Muy importante	5	42%	8	44%	13	43%	2	50%	6	46%	8	47%	21	45%
Importante	7	58%	7	39%	14	47%	2	50%	5	39%	7	41%	22	47%
Indiferente			2	11%	2	7%			2	15%	2	12%	3	6%
Poco importante														
Nada importante			1	6%	1	3%							1	2%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Muy importante	3	50%			3	33%
Importante	3	50%	1	33%	4	45%
Indiferente			2	67%	2	22%

Poco importante						
Nada importante						

**12. ¿Qué importancia tiene dentro de las instituciones educativas se implementen estrategias que ayuden a manejar adecuadamente la resolución de conflictos entre compañeros?**

	JMVV						C-V							
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Muy importante	8	67%	13	72%	21	70%	3	75%	10	77%	13	76%	34	72%
Importante	4	33%	5	28%	9	30%	1	25%	3	23%	4	24%	13	28%
Indiferente														
Poco importante														
Nada importante														

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Muy importante	3	50%	3	100%	6	67%
Importante	3	50%			3	33%
Indiferente						
Poco importante						
Nada importante						

**13. ¿Ha participado en alguna charla o taller donde se propongan estrategias para manejar adecuadamente la resolución de conflictos entre compañeros de trabajo?**

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	3	25%	10	56%	13	43%	2	50%	12	92%	14	82%	27	57%
No	9	75%	8	44%	17	57%	2	50%	1	8%	3	18%	20	43%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	2	33%	2	67%	4	44%
No	4	67%	1	33%	5	56%

**14. Cuando le pide ayuda a sus compañeros de trabajo, ¿se la brindan?**

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	10	83%	16	89%	26	87%	4	100%	13	100%	17	100%	43	92%
No	2	17%	2	11%	4	13%							4	8%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	6	100%	3	100%	9	100%
No						

**¿Qué tipo de ayuda solicita?**

Información.

Guía/orientación para alguna actividad.

Consejos sobre los casos, direccionamiento.

Opiniones.

Apoyo o acompañamiento de grupos/tiempo para reemplazos.

Implementos de trabajo.

Aclaración de dudas

Orientación pedagógica.

Ayuda/apoyo con las actividades programadas/ logística.

Apoyo en caso de no poder asistir a la institución.

Compartir responsabilidades.

Préstamo de dinero.

**15. Cuando le piden ayuda sus compañeros de trabajo, ¿los ayuda?**

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	12	100%	18	100%	30	100%	4	100%	13	100%	17	100%	47	100%
No														

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	6	100%	3	100%		
No						

**¿Qué tipo de ayuda le solicitan?**

Apoyo en diferentes labores.  
 Cuando están sobrecargados.  
 Direccionamiento.  
 Forma de proceder en determinada situación.  
 Acompañamiento.  
 Académica/pedagógica.  
 Administrativa.  
 Atención/diálogo.  
 Préstamo de materiales.  
 Apoyo con cursos.  
 En casos particulares.  
 Organización  
 Actividades escolares.  
 En lo que se encuentre al alcance.  
 Emocional.  
 Dinero.

**16. ¿Tienen confianza en sus compañeros en los aspectos laborales?**

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	8	67%	15	83%	23	77%	4	100%	13	100%	17	100%	40	85%
No	4	33%	3	17%	7	23%							7	15%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	4	67%	3	100%	7	78%
No	2	33%			2	22%

**Motivos de confianza**

Afectividad  
 Buen trato  
 Comunicación.  
 Honestidad.  
 Responsabilidad.  
 Cumplimiento.

**Motivos de desconfianza**

Irresponsabilidad.  
 No hay ayuda oportuna.  
 Incumplimiento.  
 Chismes.  
 Indisponen.  
 Dudas.  
 Falta de respeto.  
 Se piensa en aspectos negativos

**II. Relación con los directivos docentes.****1. ¿Los directivos promueven el trabajo en equipo a nivel institucional?**

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	11	92%	15	83%	26	87%	3	75%	13	100%	16	94%	42	89%
No	1	8%	3	17%	4	13%	1	25%			1	6%	5	11%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	6	100%	3	100%		
No						

**2. La comunicación con los directivos es:**

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Buena	11	92%	16	89%	27	90%	4	100%	11	85%	15	88%	42	89%
Regular	1	8%	2	11%	3	10%			2	15%	2	12%	5	11%
Mala														

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Buena	5	83%	2	67%	7	78%
Regular	1	17%	1	33%	2	22%



Mala						
------	--	--	--	--	--	--

3. ¿En las reuniones se tratan temas que reflejan el interés por usted y el equipo de trabajo?

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	10	83%	15	83%	25	83%	3	75%	13	100%	16	94%	41	87%
No	2	17%	3	17%	5	17%	1	25%			1	6%	6	13%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	4	67%	3	100%	7	78%
No	2	33%			2	22%

4. ¿Existen actitudes individualistas de los directivos que perjudican el trabajo en equipo dentro de la institución educativa?

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	4	33%	3	17%	7	23%	1	25%	4	31%	5	29%	12	25%
No	8	67%	15	83%	23	77%	3	75%	9	69%	12	71%	35	75%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	1	17%	2	67%		
No	5	83%	1	33%		

5. Evalúe las siguientes actitudes de sus directivos docentes (5 es el máximo y 1 el mínimo):

JMVV Docentes	Hombre					Mujer				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Tolerancia	5 42%	5 42%	2 16%			8 44%	9 50%	1 6%		
Diálogo	5 42%	4 33%	2 16%	1 8%		9 50%	8 44%	1 6%		
Imparcialidad	4 33%	5 41%	2 8%	1 8%		6 33%	7 39%	4 22%	1 6%	
Escucha	8 67%	3 25%		1 8%		8 44%	8 44%	2 11%		
Interés	7 58%	4 33%	1 8%			8 44%	9 50%	1 6%		

C-V Docentes	Hombre					Mujer				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Tolerancia	4 100%					6 46%	7 54%			
Diálogo	3 75%	1 25%				6 46%	7 54%			
Imparcialidad	2 50%	2 50%				4 31%	7 54%	2 15%		
Escucha	3 75%	1 25%				8 62%	3 23%	2 15%		
Interés	3 75%	1 25%				4 31%	9 69%			

Docentes por colegio	JMVV					Cortijo - Vianey				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Tolerancia	13 43%	14 47%	3 10%			10 59%	7 41%			
Diálogo	14 47%	12 40%	3 10%	1 3%		9 53%	8 47%			
Imparcialidad	10 33%	12 40%	6 20%	2 7%		6 35%	9 53%	2 12%		
Escucha	16 53%	11 37%	2 7%	1 3%		11 65%	4 23%	2 12%		
Interés	15 50%	13 44%	1 3%	1 3%		7 41%	10 59%			

--	--

Total docentes por colegios	5	4	3	2	1
Tolerancia	23 49%	21 45%	3 6%		
Diálogo	23 49%	20 43%	3 6%	1 2%	
Imparcialidad	16 34%	21 45%	8 17%	2 4%	
Escucha	27 58%	15 32%	4 8%	1 2%	
Interés	22 47%	23 49%	1 2%	1 2%	

Directivos	JMVV					Cortijo – Vianey				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Tolerancia	2 33%	4 67%					2 67%	1 33%		
Diálogo	3 50%	3 50%				1 33%	1 33%	1 33%		
Imparcialidad	1 17%	4 67%	1 17%				2 67%		1 33%	
Escucha	4 67%	2 33%				1 33%	1 33%	1 33%		
Interés	3 50%	2 33%	1 17%				2 67%	1 33%		

Directivos	5	4	3	2	1
Tolerancia	2 22%	6 67%	1 11%		
Diálogo	4 44%	4 44%	1 11%		
Imparcialidad	1 11%	6 67%	1 11%	1 11%	
Escucha	5 56%	3 33%	1 11%		
Interés	3 33%	4 44%	2 22%		

**6. ¿Cómo califica a los directivos docentes de la institución en cuanto a facilitadores del trabajo en equipo?**

	JMVV						C-V							
	Hombre	Mujer	Totales	Hombre	Mujer	Totales	Hombre	Mujer	Totales	Hombre	Mujer	Totales		
Muy bien	3	25%	6	33%	9	30%	1	25%	2	15%	3	18%	12	26%
Bien	8	67%	11	61%	19	63%	2	50%	11	85%	13	76%	32	68%
Regular	1	8%	1	6%	2	7%	1	25%			1	6%	3	6%
Mal														
Muy mal														

Directivos	JMVV		C – V		Totales	
Muy bien						
Bien	6	100%	3	100%	9	100%
Regular						
Mal						
Muy mal						

**7. ¿Los directivos docentes lo hacen sentir importante para la institución?**

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre	Mujer	Totales	Hombre	Mujer	Totales	Hombre	Mujer	Totales	Hombre	Mujer	Totales		
Si	12	100%	18	100%	30	100%	3	75%	2	15%	5	29%	35	75%
No							1	25%	11	85%	12	71%	12	25%

Directivos	JMVV		C – V		Totales	
Si	6	100%	3	100%	9	100%
No						

## 8. ¿Los directivos de la institución tienen en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones importantes?

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	11	92%	15	83%	26	87%	3	75%	11	85%	14	83	40	85%
No	1	8%	3	17%	4	13%	1	25%	2		3	17%	7	15%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	5	83%	2	67%	7	78%
No	1	17%	1	33%	2	22%

## 9. ¿Tiene confianza en los directivos docentes de la institución?

	JMVV						C-V						Total dos colegios	
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Si	12	100%	17	94%	29	97%	4	100%	13	100%	17	100%	46	98%
No			1	6%	1	3%							1	2%

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Si	5	83%	2	67%	7	78%
No	1	17%	1	33%	2	22%

## 10.Cuál es su nivel de motivación para el trabajo en la institución

	JMVV						C-V							
	Hombre		Mujer		Totales		Hombre		Mujer		Totales			
Muy importante	5	42%	8	45%	13	43%	1	25%	5	38%	6	35%	19	41%
Importante	6	50%	8	44%	14	47%	3	75%	8	62%	11	65%	25	53%
Indiferente	1	8%	2	11%	3	10%							3	6%
Poco importante														
Nada importante														

Directivos	JMVV		C - V		Totales	
Muy importante	1	17%	2	67%	3	33%
Importante	5	83%	1	33%	6	67%
Indiferente						
Poco importante						
Nada importante						

## Anexo G

## Carta de solicitud de validación de la propuesta

Bogotá DC, noviembre 23 de 2015.

Señores

**Equipo Directivo**

**Colegio El Cortijo Vianey IED**

Ciudad

**Ref. Solicitud de validación de propuesta.**

**Cordial saludo,**

Atentamente solicitamos su colaboración para validar la propuesta de intervención titulada **“propuesta de intervención en clave relacional para mejorar el trabajo en equipo en dos instituciones educativas distritales de Bogotá”**, la cual, se realiza como parte del trabajo de grado **“el individualismo del docente como factor conflictivo que debilita el trabajo en equipo en dos colegios distritales de Bogotá”**.

Los aspectos que se deben considerar para la validación de la propuesta son: relación con los **objetivos propuestos, claridad, pertinencia y aplicabilidad**. Estos deben ser evaluados en el formato adjunto, marcando con X en la columna que se considere. Igualmente, solicitamos diligenciar la parte de observaciones.

Agradecemos su valiosa colaboración,

Javier Raúl Martínez Martínez

Héctor Enrique Aponte Gutiérrez

Estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, Universidad de la Sabana,  
Colombia

## Anexo H

## Validación de la propuesta

## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Fecha: *30 Noviembre /15*

Título de la propuesta: "propuesta de intervención en clave relacional para mejorar el trabajo en equipo en dos instituciones educativas distritales de Bogotá".

Nombre de los validadores:

- César Humberto Bernal Muñoz, rector del Colegio El Cortijo Vianey IED.
- Ruby Liliana Moreno, coordinadora del Colegio El Cortijo Vianey IED, jornada de la mañana.
- Libia Rocío Pineda, coordinadora del colegio El cortijo Vianey IED, jornada de la tarde

ITEM EVALUADO	EXPLICACIÓN DEL ITEM	EVALUACIÓN			OBSERVACIONES
		Bajo	Medio	Alto	
Objetivos	Los objetivos son claros y responden al contenido de la propuesta.			X	<i>En infinitivo a verbo por objetivo.</i>
Claridad	La propuesta se presenta en forma adecuada para ser entendida y contextualizada en la institución educativa		X		<i>Falta la metodología de implementación</i>
Pertinencia	La propuesta responde a problemáticas que se presentan en las instituciones educativas y plantea alternativas de solución coherentes y prácticas.		X		<i>Falta claridad en las alternativas de solución</i>
Aplicabilidad	La propuesta está formulada de manera adecuada para ser aplicada en la institución educativa. Es posible desarrollarla como parte de los planes de mejoramiento institucionales.			X	
Viabilidad	La propuesta tiene probabilidad de ser aplicada en la institución dadas sus condiciones particulares			X	

## Comentarios

• Lograr presentar y explicar que son unos lineamientos generales que se puede adaptar según las dinámicas de cualquier institución educativa.

Atentamente,

  
Cesar Humberto Bernal,  
Rector IED  
Ruby Liliana Moreno,  
Coordinadora IED  
Libia Rocio Pineda  
Coordinadora IED