

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**



**TESIS**

**ESTRATEGIAS DE GESTION TRANSFORMACIONAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO DOCENTE, INSTITUCIÓN EDUCATIVA, MARIA AUXILIADORA N° 40167, DISTRITO COTAHUASI, REGION AREQUIPA, 2019**

Presentada para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

**Autor:** Yesmany García Ayta

**Asesor:** Guevara Servigón, Dante Alfredo

**Lambayeque-Perú**

**2021**

**“ESTRATEGIAS DE GESTION TRANSFORMACIONAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO DOCENTE, INSTITUCIÓN EDUCATIVA, MARIA AUXILIADORA N° 40167, DISTRITO COTAHUASI, REGION AREQUIPA, 2019”**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica



---

García Ayta, Yesmany

Autor



---

Dr. Alfaro Barrantes Miguel

Presidente



---

Dra. Beldad Fenco Periche

Secretario



---

Dr. Jorge Max Mundaca Monja

Vocal



---

Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

Asesor

# Acta de sustentación



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 268-VIRTUAL

Siendo las 11:00 horas del día viernes 08 de abril de 2022; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet, <https://meet.google.com/yfv-cnyc-vwk>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°0373-2021-V-D-NG-FACHSE, de fecha 27 de abril de 2021, integrado por:

Presidente : Dr. Miguel Alfaro Barrantes  
Secretario : Dra. Beldad Fenco Periche  
Vocal : Dr. Jorge Max Mundaca Monja  
Asesor Metodológico : Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: "ESTRATEGIAS DE GESTIÓN TRANSFORMACIONAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO DOCENTE, INSTITUCIÓN EDUCATIVA, MARIA AUXILIADORA N° 40167, DISTRITO COTAHUASI, REGIÓN AREQUIPA, 2019" presentada por el/la tesista GARCIA AYA YESMANY, para obtener el GRADO ACADEMICO DE MAESTRO en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de 16 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de Bueno

Siendo las 12:20 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Miguel Alfaro Barrantes  
PRESIDENTE

Dra. Beldad Fenco Periche  
SECRETARIO

Dr. Jorge Max Mundaca Monja  
VOCAL

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....  
.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## Declaración jurada de originalidad

Yo, García Ayta, Yesmany, autor principal, y Guevara Servigón, Dante Alfredo, asesor de el trabajo de investigación, “Estrategias de gestión transformacional y el trabajo en equipo docente, Institución Educativa María Auxiliadora, N° 40167, distrito Cotahuasi, region Arequipa, 2019” declaramos bajo juramento, que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de éste informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación de el título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, junio, 2021



---

García Ayta, Yesmany

**Investigador**



---

Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

**Asesor**

## **Dedicatoria**

Esta investigación está dedicada a todos los maestros del Perú, y a mi familia que es la inspiración de seguir superándome: A mi esposa Karina y mis hijos Yeremy y Yesmy.

## **Agradecimiento**

A mi familia y colegas por impulsarme a seguir estudiando.

## ÍNDICE

Índice de tablas .....	8
Resumen/abstract.....	9
Introducción.....	11
Capitulo I. Diseño teórico. ....	16
1.1.-Base teórica .....	16
1.1.1.-Liderazgo transformacional de Bernard Bass y Burns.....	16
1.1.1.1.-Prácticas del líder transformador.....	16
1.1.1.2.-Componentes básicos del liderazgo transformacional.....	18
1.1.2.- El liderazgo transformacional en organizaciones educativas que aprenden .....	19
1.1.3.-Grupos de prácticas.....	19
1.1.4.-Características del liderazgo transformacional.....	21
1.1.5.-El desempeño docente .....	22
1.2.- Base conceptual .....	23
1.2.1.-El desempeño laboral de los docentes .....	23
1.2.2.-Indicadores del desempeño docente .....	24
1.2.3.-Características del desempeño docente .....	26
1.3.- Propuesta teórica .....	27
Capítulo II: Métodos y materiales .....	28
2.1.-Tipo de diseño .....	28
Capitulo III. Resultados y propuesta.....	31
Resultados .....	31
Propuesta.....	39
Capitulo IV. Conclusiones (si no las realizo en las discusiones) .....	46
Capitulo V. Recomendaciones .....	47
Bibliografía referenciada .....	48
Anexos .....	51

## Índice de tablas

Tabla 01: “La gestión promueve expectativas sobre el desempeño de nuestros estudiantes” .....	41
Tabla 02: Claridad sobre el desempeño docente.....	42
Tabla 03: “La gestión educativa ofrece a los docentes acompañamiento capacitación, supervisión, talleres en proceso enseñanza-aprendizaje.....	43
Tabla 04: “La gestión educativa ofrece a los docentes acompañamiento, capacitación, supervisión, talleres en proceso enseñanza-aprendizaje.....	44
Tabla 05: Estrategias de cooperación docente en las sesiones de aprendizaje.....	45

## Índice de anexos

<b>Anexo 01:</b> Instrumento Aplicado A La Institucion Educativa N° 40167 “Maria Auxiliadora” Cotahuasi-La Union-Arequipa.....	65
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## Resumen

En el presente trabajo de investigación denominado “Estrategias de gestión transformacional y el trabajo en equipo docente, Institución Educativa María Auxiliadora, N° 40167, distrito Cotahuasi, region Arequipa, 2019” se asume que para mejorar la gestión institucional es esencial impulsar un sistema organizacional de trabajo en equipo, Para ello, realizar una buena tarea para un equipo coeducativo es fundamental. Todo sindicato necesita en gran medida de la cooperación de un equipo de colaboradores, y se supone que, aunando eficazmente sus esfuerzos, se convertirán en un órgano competente para llevar a cabo el objetivo asignado. Tipo de investigación es “descriptiva, no experimental y propositiva”. Muestra comprendió los 25 “docentes de la Institución Educativa” María Auxiliadora, N° 40167. Entre los resultados se tiene que el 52% de los docentes manifiesta que la gestión no brinda las orientaciones pertinentes para “la planificación curricular que implique retos y alto nivel de desempeño para los estudiantes”. De igual manera, el 76% manifiesta que la gestión no apoya en el seguimiento de las sesiones de aprendizaje que promuevan el alto nivel de desempeño; incluso el 76% dice que la gestión no brinda las “orientaciones para que las evaluaciones identifiquen distintos niveles de pensamiento en los estudiantes”. Entre las conclusiones se tiene que las estrategias de gestión transformacional basados en Conectar, Conocer, Practicar, fomentan el trabajo en equipo docente en la Institución educativa “María Auxiliadora” N° 40167.

**Palabras clave:** Trabajo en equipo, gestión transformacional, conectar, participación.

## Abstract

In this research work called "" Transformational management strategies and teaching teamwork, Institución Educativa María Auxiliadora, N ° 40167, Cotahuasi district, Arequipa region, 2019 "it is assumed that to improve institutional management it is essential to promote a system organizational teamwork, for which, knowing how to work in cooperative teaching groups is key. It is assumed that every labor organization requires, to a great extent, the joint work of a group of collaborators who, by articulating efforts effectively, become a team with great possibilities of successfully carrying out the mission that has been entrusted to them. The type of research is descriptive, non-experimental and purposeful. The sample population comprised the 25 teachers of the María Auxiliadora Educational Institution, No. 40167. Among the results, 52% of the teachers state that the management does not provide the guidelines relevant to curricular planning that implies challenges and a high level of performance for students. Similarly, 76% state that management does not support the monitoring of learning sessions that promote a high level of performance; even 76% say that management does not provide guidance for evaluations to identify different levels of thinking in students. Among the conclusions is that transformational management strategies based on Connect, Know, Practice, promote teaching teamwork at the Educational Institution "María Auxliadora" No. 40167.

**Keywords:** Teamwork, transformational management, connect, participation.

## Introducción

Para los países en desarrollo, la cooperación o el trabajo en equipo es uno de los grandes temas que continúa hoy a pesar de los cambios en una realidad globalizada, que de acuerdo a Monereo y M. Monte (2011) se ha podido

Percibir que el “mundo global competitivo, requiere de docentes con una formación profesional de alta eficacia y competitividad, que acrediten una alta calidad de formación en servicio; sin embargo, dadas las condiciones en que se encuentran los sistemas educativos en la mayoría de países de América Latina y el Caribe, es complicado competir en calidad profesional tal como lo requieren los tiempos actuales. La realidad de los sistemas educativos Latinoamericanos, hace resaltar la predominancia de un sistema que apuesta por la individualización, por los resultados individualizados y no colectivos, por la competitividad, por la hiper-especialización, entre otros; en desmedro del trabajo en equipo, del trabajo colectivo, de la importancia de trabajar” por un fin común. (p. 56).

En ese enfoque, Peter Senge (1990) planteó la pregunta: ¿Es igual trabajo en equipo que colaboración?, en general, argumenta que “el primero” no garantiza el segundo. Se requieren intervenciones educativas para que la construcción colectiva tenga beneficios efectivos para el aprendizaje. Dado que “el conocimiento” es el resultado del aprendizaje individual, se supone que debe transferirse de elementos de los sujetos participantes a los grupos, de los equipos a las organizaciones enteras, y de estas últimas a las relaciones, sistemas o relaciones interorganizacionales.

Wilson (1995) Compartiendo esta visión, afirmó que para mejorar la gobernanza es imperativo promover sistemas organizacionales colaborativos, siendo fundamental ejercer práctica a trabajar en equipos educativos colaborativos. Por lo cual el autor Wilson (1995) afirma:

Que toda organización laboral requiere en gran medida, del trabajo conjunto de un grupo de colaboradores que, al articular esfuerzos de manera eficaz, se transforme en un equipo con grandes posibilidades de realizar con éxito la misión que le ha sido encomendada. Sostiene que el docente por lo general, en el sistema educativo convencional, está acostumbrado a trabajar de manera individual, ya sea elaborando su programa anual de actividades, ya sea poniéndolo en ejecución; es decir, trabaja "en solitario" de la misma manera en que es supervisado y promovido dentro del sistema. a propuesta de trabajo

cooperativo, entiende la cooperación como una asociación entre personas que van en busca de ayuda mutua en tanto procuran realizar actividades conjuntas, de manera tal que puedan aprender unos de otros. (p.45).

Se establecen diferentes estrategias sobre gestión educativa de las actividades educativas. El “trabajo en equipo” es uno de ellos, que no dan solución a los problemas de enseñanza organizacional, específicamente los relacionados con la cultura organizacional. Peter Senge (1990) señala:

Que si queremos que la institución educativa sea una comunidad que aprende, podemos aplicar la estrategia de trabajo docente a través de grupos cooperativos, los cuales son capaces de mediar e intervenir en el cambio institucional. Los grupos cooperativos como estrategia para la gestión pedagógica del trabajo docente promueven una comunidad que aprende en forma permanente y la gestión institucional participativa y democrática para el cambio. (p.67).

Aldeiro & Vizcarra (2003) argumentan que las actividades de los grupos de educación colaborativa permiten a los docentes sentirse parte del núcleo de su formación, aumentando así su interés y deseo de comunidad. En sus operaciones diarias, es para el desarrollo de la comunidad en su conjunto, estudiantes, administradores y maestros. Afirmaron que los sistemas organizacionales colaborativos facilitan “la articulación de tres subsistemas” funcionales entre los docentes: la gestión organizacional y educativa, los procesos estratégicos en la gestión educativa, la planificación, “ejecución y evaluación, y la dinámica” de equipos.

Por otro lado, según Ortiz (2014), cree que “las instituciones educativas” en la actualidad requieren aperturar su entrada a las nuevas innovaciones, y dejar el tradicionalismo encierran el aprendizaje y el trabajo en cascarones cerrados. Docentes creativos, innovadores, emprendedores y críticos, capaces de afrontar los retos de hoy y forjar su propio camino hacia sus propios objetivos y objetivos generales.

Ortiz (2014) manifiesta que las instituciones pedagógicas latinoamericanas “el trabajo en equipo, la investigación, la exploración del entorno”, la discusión de ideas, la resolución de problemas de la realidad de la vida real, “la autoevaluación” periódica y el consenso en la variedad niveles de toma de decisiones son fundamentales. Necesitamos permitir y fomentar la construcción”. Comience con las instituciones educativas. Sostiene que los problemas más graves en la actual situación educacional son las características del sistema educativo como la brutalidad, la fragmentación y la exclusión.

Por su lado, Olmos (PUCP, 2012) dice que:

los problemas relacionados al deterioro de la calidad del servicio educativo en la institución educativa en el Perú, se deben a la falta de comunicación, liderazgo y decisión, para la cooperación de los directivos y docentes en la gestión institucional y de la gestión pedagógica, descuidando la cultura y el clima organizativo, así como los de planificación, ejecución y evaluación, con la consecuente desarticulación de los procesos de gestión pedagógica, los cuales no guardan coherencia con el proyecto educativo institucional ni el proyecto curricular, ni otros documentos de gestión. Así mismo,

Lorenzo (1997) afirma, que las limitaciones de comprensión o presenta obstáculos, y que el proceso de la dinámica por equipos tiene ventajas y facilita:

Los procesos a través de los cuales cada uno de los actores renueva sus estructuras mentales y actitudes, para compartir el liderazgo, asumir una cultura colaborativa, dinámica y grupal, fundamentales para construir un sistema organizacional cooperativo. La resistencia al cambio de los docentes, ligada a la cultura individualista competitiva, suele ser superada por las actitudes proactivas y las acciones creativas que se dan dentro del sistema. (p.90).

En las diferentes rasgos que sobresalen entre los maestros del centro educativo María Auxiliadora N° 40167, del distrito Cotahuasi, región Arequipa, **Esto significa** que los maestros no fomentan la “participación o colaboración” entre los miembros de la institución. Hay falta de entusiasmo profesional, no existiendo empatía hacia las

tareas que se desarrollan en la institución. Además, por el lado de la gestión, no se incentiva ni reconoce la tarea educativa realizada, y no se incentiva ni jerarquiza los grupos de actividades de cada maestro y entre docentes y personal. La falta de cooperación entre los maestros se ha traducido en una falta de capacidad para desarrollar “proyectos o programas institucionales” que faciliten la promoción de valores y prácticas interpersonales en el área de la educación. Existe una marcada división e individualización, con egoísmo, indiferencia, falta de la motivación y la competitividad son más prominentes en la personalidad de los docentes.

**Objetivo General.** Diseñar estrategias de gestión transformacional para fomentar el trabajo en equipo docente, en la institución educativa María Auxiliadora N° 40167, del distrito Cotahuasi, región Arequipa.

**Objetivos específicos.**

- Desarrollar un diagnóstico a fin de conocer las características que presentan los docentes en su trabajo como docente en el aula, en la institución educativa María Auxiliadora N° 40167, del distrito Cotahuasi, región Arequipa.
- Fomentar la interacción y la integración entre los docentes y los estudiantes en el aula.
- Proponer “estrategias de gestión transformacional” con el fin de mejorar el trabajo en equipo entre los docentes de la institución educativa “María Auxiliadora” N° 40167, distrito Cotahuasi, región Arequipa

La **hipótesis** sustentada: Si se plantea estrategias de de gestión transformacional basados en el “liderazgo transformacional de Burns y Bass y el liderazgo pedagógico de K. Leithwood”, entonces se podrá fomentar el trabajo en equipo maestro, en el centro educativo María Auxiliadora N° 40167, del distrito Cotahuasi, región Arequipa.

Esta investigación se orienta a la organización de varios capítulos: En la primera parte se manifiesta la fundamentación teórica, en la segunda parte o capítulo se presentan

el “diseño de la investigación”, luego en la tercera parte se evidencia “la propuesta” con su respectivo fundamento. En los capítulos restantes se muestran la bibliografía como los anexos.

**El autor**

## **Capítulo I: Diseño teórico**

### **1.1.- Antecedentes bibliográficos.**

#### **Internacionales**

Chaparro. 2012. Asume en su trabajo de investigación, como de sus conclusiones mas importantes en los resultados de “las estrategias de gestión en el equipo directive” señala:

El objetivo último a partir de los resultados encontrados en esta investigación consiste en construir una propuesta a manera de talleres desde la mirada del liderazgo transformacional teniendo en cuenta los siguientes ejes temáticos: trabajo en equipo, compromiso, comunicación efectiva, confianza, complementariedad, coordinación, con el fin de orientar las estrategias de gestión del equipo directivo de Unitrópico. Estos talleres son participativos, la proponente se involucra en las actividades las cuales deben cumplir con el ciclo permanente de la investigación acción participativa, metodología que se propone para desarrollar la propuesta la cual facilita la evaluación y la retroalimentación de los mismos de donde se deducen nuevas necesidades que dan origen al diseño de un nuevo taller.

Por otra parte, Yagas, F. (2012); manifiesta que los factores que obstaculizan el “trabajo en equipo” es:

el individualismo por parte de los directivos como de docentes para llevar a cabo una determinada tarea, deficiencias en el manejo de las estrategias administrativas, escasa integración del personal docente y jerárquico en las diferentes actividades pedagógicas, ineficiente liderazgo, influencia sobre los grupos que no permiten el logro de ciertos objetivos institucionales.plantea la metodología de cómo orientar la práctica de la cultura organizacional cooperativa a través de un conjunto de actividades de integración.

## **Nacionales**

Alfaro (2018) En su estudio titulado “taller de liderazgo transformacional mejora el trabajo en equipo de la I.E. N° 80002 —Antonio Torres Araujo de Trujillo”, mencionan como objetivo general:

---

La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario para medir el nivel de trabajo en equipo de Instituciones Educativas de Trujillo; la validez se realizó a juicio de expertos, determinándose la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente del alfa de Cronbach que fue de 0.898 que está dentro de los límites de aceptación. En conclusión, se concretó que la aplicación del Taller de Liderazgo Transformacional mejoró significativamente el Trabajo en Equipo de los docentes de la Institución Educativa N° 80002.

---

Por otra parte, Gonzáles (2012); tiene como objetivo de facilitar el ejercicio de la “cultura organizacional cooperativa” mediante:

---

Un conjunto de actividades de integración, a fin de lograr la identidad institucional mejorando sus relaciones interpersonales, lo que nos conlleva a mejorar la convicción profesional, así mismo enriquece y alimenta los perfiles educativos de la educación. Manifiesta que los factores que obstaculizan el trabajo en equipo es el individualismo por parte de los directivos como de docentes para llevar a cabo una determinada tarea, deficiencias en el manejo de las estrategias administrativas, escasa integración del personal docente y jerárquico en las diferentes actividades pedagógicas, ineficiente liderazgo, influencia sobre los grupos que no permiten el logro de ciertos objetivos institucionales.

---

### **1.2.-Base teórica.**

#### **1.1.1.-Liderazgo transformacional de Bernard Bass y Burns.**

Según Bass, B.M., esta noción sobre está en el corazón del concepto de liderazgo transformacional en la educación. (2000) la función principal que debe desenvolver el “director” en la promoción y desarrollo de un objetivo que da prioridad y sentido a

las metas y acciones organizacionales de la institución pedagógica. Hay dos conceptos clave para caracterizar este tipo de liderazgo:

Por un lado, de Burns (1978) y Bass (2000), desde el campo no educativo; y por el otro, K. Leithwood (2005:63), desde el ámbito educativo. Ambas concepciones del liderazgo transformacional la manifiestan como una superación del liderazgo “instructivo”.

M. G. Buns (1978) En otras palabras, “se requiere el más alto nivel de ética y motivación para que los líderes busquen significativos y máximos “valores” éticos y guíen a los “seguidores” dentro de una institución en particular hacia un objetivo y nivel superior “(p.78). Después el autor B. Bass (2000) realizó:

Otras investigaciones que concluyeron en sistematizar el concepto de líder transformador, que es el que: a.-Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas; b.-Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bien estar del equipo o de la organización. (p.26).

De acuerdo al autor B. Bass (2005) El “liderazgo transformacional” se define en términos del actuar de los que dirigen e influyen los líderes en los demás personas que buscan confiar en ellos, admirarlos y respetarlos (p.57). Para Bass, Las actitudes son esenciales pero a la vez limitantes. Priorizando en el verdadero liderazgo transformacional recaen en una base ética que es esencial en una época de conflictos sobre la variedad y cambio de valores que transforma a los discípulos. La actitud es necesaria, estudiando otros rsgos. Él enfatiza que el “liderazgo” verdaderamente transformador descansa sobre fundamentos éticos esenciales en esta era de confrontación con la “relatividad” de los “valores”. En este “enfoque” de “liderazgo”, a través de una forma de enseñar que transforma a los discípulos. Bass, (1985), identificó:

Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea.

Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos de equipo y la institución, en lugar de sus propios intereses.

Activar sus necesidades de mayor orden. El liderazgo transformacional se entiende como una relación mutua y constante entre el líder y sus seguidores en la cual las dos partes se fortalecen para aumentar sus niveles de moralidad y motivación, esto genera compromiso, propósitos, y una misión compartida para el grupo en procura del alcance de las metas propuestas. El liderazgo transformador hoy es una opción en el mundo educativo con una mirada desde la complejidad para propiciar eficazmente la mejora institucional a partir de la intervención cercana de el líder en los procesos de desarrollo personal y profesional de todo el equipo. (p.67).

### **1.1.2.- Prácticas del líder transformador**

En esa perspectiva sobre el liderazgo, mediante las formas de aprendizaje en la transformación sobre sus seguidores Bass, (1985), plantea:

- a.-Intelectual: Que implica fomentar en sus subordinados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.
- b.- Motivación inspiracional: Que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.
- c.- Consideración individual: Que implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas y propiciar su desarrollo.
- d.- Influencia idealizada: Se relaciona con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él. (p.21).

Según López, A. 2007, “La actitud es necesaria pero no suficiente. Él enfatiza que el liderazgo verdaderamente transformador descansa sobre fundamentos éticos esenciales en esta era de confrontación con la relatividad de los valores. En este enfoque de liderazgo, a través de una forma de enseñanza que transforma a los

discípulos” (p.79). El líder transformacional constituye, de acuerdo a G. Buns (1978) Afirma:

Un panorama del “futuro que excitará y convertirá a los potenciales seguidores. La visión puede ser desarrollada por el líder, por el miembro mayor del grupo o puede emerger de una amplia discusión. El factor más importante es que el líder “compra” esa visión, la engancha, la encuadra y talla en el grupo. El paso siguiente, cual hecho que nunca se detiene, es la constante venta de la visión. Esto requiere energía y compromiso. Unas cuantas personas inmediatamente comprarán la visión radical y algunos otros se unirán a ella suavemente”. El líder transformacional entonces toma cada oportunidad y se aprovechará de cualquier trabajo para convencer a otros de abordar el vagón. (p.28).

Los líderes transformacionales evidencian conductas y actividades como todo individuo, mediante fortalecimiento de acciones motivadoras de manera constante adquieren:

Un inquebrantable compromiso para conservar a la gente en movimiento, particularmente durante los tramos oscuros, cuando alguien puede cuestionar si la visión puede ser alcanzada; si la gente no cree que ellos pueden obtener el éxito, entonces sus esfuerzos fracasarán. El líder transformacional busca infectar y re-infectar a sus seguidores con un alto nivel de compromiso con la visión. Uno de los métodos de los líderes transformacionales es sustentar la motivación en el uso de las ceremonias, rituales y otros actos simbólicos. Todo, el líder transformacional balancea su orientación entre los actos de generación de progreso y el estado mental de sus seguidores. Quizás más que otros enfoques, los líderes transformacionales están orientados a la gente y creen que el éxito es el resultado de profundas y sostenibles compromisos. (p.80).

### **1.1.3.- Teoría del trabajo en equipo de Blanchard & Randolph**

Según los grados de cooperación que define un equipo, se requiere ciertas características, que de acuerdo a los autores Ken Blanchard y Alan Randolph (2000) definen:

- a.-Un grupo interactivo, formado por gente con grandes aptitudes que usa las ideas y la motivación de todos los miembros del equipo.
- b.-Aquel que comparte la información para crear altos niveles de confianza y responsabilidad.
- c.- Clarifica los límites para crear la libertad y la responsabilidad de cumplir tareas de una forma eficaz.
- d.- Usa de forma eficiente el tiempo y los talentos de los miembros de su equipo y su director.
- e.- Para finalizar, utiliza la autogestión de sus aptitudes para tomar decisiones de equipo y genera buenos resultados para el equipo, sus miembros y la organización. (p.57).

### **Rol del directivo:**

Según K. Blanchard y A. Randolph, (2000) La disponibilidad como la eficiencia que resulte las practicas constante que pueda tenet el líder, supone:

- Pasar más tiempo planificando el trabajo.
- Prever que nuevos materiales necesitaremos.
- Solucionar algunos de los temas que impiden el trabajo del equipo.
- Pasar más tiempo enseñando y aconsejando a los miembros del equipo.
- Ir a más conferencias relacionadas con el trabajo.
- Interaccionar más con los clientes.
- Hacer un curso de captación y aprender nuevas habilidades.

Una vez indicado el papel que obtendrá el directivo, podemos observar en cuanto a los trabajadores una serie de beneficios que son:

- Utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo.
- Optimizan el tiempo de trabajo.
- Mejoran la productividad, así como la satisfacción de su equipo. (p.69).

Para llevar a cabo el cambio de un equipo de bajo nivel o rendimiento, hacia otro de alto nivel o alto funcionamiento como un proceso de rendimiento en la eficiencia es importante continuar tres pasos:

Paso 1: “Empezar a aprender las habilidades del siguiente nivel” Esta fase consiste en cómo poner en marcha un equipo, mientras aprendemos a cómo usar información para crear un mayor grado de responsabilidad dentro de la empresa. Para realizar este proceso de cambio el libro nos indica en este paso, sobre las características que debemos obtener a la hora de comenzar, y así conseguir llegar al siguiente paso, y son: Adquirir la máxima información para tomar decisiones. Compartir información adecuada, ya que puede resolver muchos problemas. Con ella se crea un nivel de confianza, por lo que se actuará con responsabilidad. Debemos cambiar nuestras creencias sobre la transmisión de información, ya que adecuaría nuestra información sobre la empresa. Para conseguir un equipo altamente exitoso, hay 4 elementos que deben quedar bien fijados, y son: La misión del equipo Los procesos de funcionamiento Los principios de cómo van a trabajar los miembros del equipo Intentar establecer los roles del equipo. (p.53).

Paso 2: “Acelerar el cambio”

nos manifiestan sobre la frustración que en este paso surge, nos dice que es inevitable. Para intentar evitar esto, y pasarlo lo antes posible, debemos utilizar toda la energía, de acuerdo K. Blanchard & A. Randolph, (2000) proponen:

Canalizar la frustración o desánimo para convertirla en una fuente de energía.  
Centrarse en los beneficios que se van a conseguir.

Crear confianza y mayor responsabilidad para los trabajadores, intercambiando información más sensible. Realizar mediciones para acelerar el cambio, así se podrá valorar el esfuerzo lo que motivaría más al equipo, que a su vez aumentaría el progreso.

Dar una mayor importancia a los objetivos, porque atraen a los miembros del equipo hacia un dialogo que ayuda a construir el equipo como una unidad. Ampliar los límites marcando objetivos para el desarrollo personal, ya que con

esto pasaríamos del desánimo al desarrollo. Dar más autoridad en la toma de decisiones del equipo. Hacer un listado de los talentos naturales de los miembros del equipo. Ampliar el rango de los roles de los miembros del equipo mediante el aprendizaje. (p.55).

### Paso 3: “Dominar las habilidades”

Este es el paso definitivo Ken Blanchard y Alan Randolph, (2000) hablan sobre un equipo de alto nivel. Para lograrlo debemos de conocer adecuadamente todas las características de los 2 anteriores pasos, además de las que vamos a enunciar a continuación:

- Determinar la información innecesaria, lo que ayuda a hacer más eficiente el intercambio de información Incrementar la confianza en los trabajadores dándoles toda la información que crean necesaria

- Ayudar a nuevos miembros del equipo, a medida que vamos creciendo, van aumentando los miembros del equipo

- Dominar el intercambio de información

- Tomar la decisión correcta mediante los valores operativos, que hemos obtenido.

- Seguir aumentando los límites, que nos permitirá seguir creciendo

- Ampliar aún más los roles del equipo Medir el rendimiento de trabajo para encontrar mejores formas de trabajar juntos Elevar el listón, buscando nuevas oportunidades. Ser un equipo con futuro, seguir creciendo, no estancarse ahora que lo han conseguido. (p.56).

### 1.3.- Bases conceptuales

#### 1.3.1.-Componentes básicos del liderazgo transformacional.

en el manejo del liderazgo hay ciertas consideraciones como criterios que van a evidenciar el tipo de liderazgo, sobre todo el liderazgo transformacional, que esta relacionada mediante cuatro estructuras esenciales para este tipo de liderazgo que de acuerdo a Bass & Avolio (1990), son:

**1.-Consideración Individualizada:** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. “delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad.

**2.-Influencia Idealizada:** (Liderazgo Carismático): Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

**3.- Estimulación Intelectual:** Los líderes activamente la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

**4.- Liderazgo Inspiracional:** los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. (p.60).

#### 1.3.2.- Las organizaciones educativas que aprenden transformacionalmente.

El liderazgo transformacional, según Leithwood, (1994) promueve el “desarrollo de una visión compartida que da sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. Es el estilo idóneo para instituciones educativas, debido a que apunta hacia metas comunes e incita el compromiso de los miembros del equipo” (p.12), ya

de operaciones como acciones y actividades constantes de aprendizaje, se establecen responsabilidades como objetivos, compromiso de mejora. Este modelo se caracteriza según Leithwood, (1994) por “No depender del carisma del líder; asumir una distribución de funciones de liderazgo dentro y fuera de la escuela; construir capacidades y motivar al personal; reconocer las relaciones interdependientes entre las actividades de liderazgo y dirección” (p.45).

### **1.3.3.- Características del liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es el entendimiento del trabajo más apropiado para cambiar y mejorar el contexto de trabajo en la planificación organizativa en instituciones educativas, según Sheppard (2006) se orientan “las perspectivas transformadoras del liderazgo, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden más proactivamente incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales” (p.34). En este enfoque las características principales

- 1.- Construir una visión de la escuela: Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
- 2.- Establecer las metas: Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
- 4.- Ofrecer apoyos individualizados: Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
- 5.- Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización: Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
- 6.- Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
- 7.- Construir una cultura escolar productiva: Contribuir con el centro para configurar una cultura promovedora del aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

8.- Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares: Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones. (p.34).

#### **1.3.4.- ¿Qué es el trabajo cooperativo?**

En la línea de liderazgo el trabajo cooperativo se orienta a la realización de objetivos para las actividades de forma recíproca, mediante el consenso de sus elementos y sobre todo con el compromiso de mejorar adversidades como también el individualismo. Este proceso se orienta al ejercicio mediante equipos de trabajo cooperativo que viene a hacer una estrategia para formar acciones cooperativas en el alumno, mediante la mediación del docente, la comunicación con relaciones concatenadas del liderazgo de gestión. De acuerdo a Corona, J. (2005) “capaz de motivar la participación de los docentes y promover su empoderamiento de la gestión pedagógica, construye una cultura organizativa compartida y establece un clima organizativo favorable al aprendizaje” (p.34).

El trabajo docente en equipo manifiesta López, (2008:15) “no es una novedad y existen numerosos estudios de la propuesta a nivel nacional e internacional, como podemos observar en la bibliografía consultada. Sin embargo, no se ha profundizado en nuestro medio las posibilidades que ofrece para el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas. Por ello, consideramos necesario investigar: ¿cómo se desarrolla el trabajo docente en grupo para la gestión pedagógica? En un caso en particular, para caracterizarlo, analizarlo y conocer sus logros y dificultades para la gestión pedagógica”.

Según López, (2008:16) “el trabajo cooperativo es posible en el marco de una gestión educativa estratégica. El conocimiento integrado - interdisciplinar y la capacidad de liderazgo para gestionar, tomar decisiones y comprometerse creadoramente con las personas, en ser mejores personas; contribuye a que el ambiente organizacional cooperativo se consolide y proyecte hacia la comunidad. La formación y la participación son fundamentales”. Los maestros requieren tomar medidas y alternativas que orienten el trabajo pedagógico a la cooperación con todos los

elementos de la institución educativa, de manera que se origina la comunicación asertiva y pertinente con el medio. Por su lado, Fathman & Kessler, (1993) por su parte manifiestan que “el trabajo en grupo se estructura cuidadosamente para que todos los estudiantes interactúen, intercambien información y puedan ser evaluados de forma individual por su trabajo” (p.45). Al igual que Johnson y Johnson, “no se limitan a definirlo como una estrategia o una técnica de trabajo en el aula” (p.67).

El acto comunicativo encierra un proceso elemental en la comunicación que integra las formas de cooperación que constituye la responsabilidad, metas y retos que se establecen en la integración de equipos de trabajo. De acuerdo a Deutsch, (1962) y Johnson & Johnson, (1999) el trabajo y el aprendizaje cooperativo “es utilizar en la educación grupos reducidos donde los alumnos trabajan de forma conjunta. Los alumnos además sienten que pueden alcanzar sus objetivos de aprendizaje solo si los demás integrantes de su grupo también lo alcanzan” (p.45).

Los métodos de aprendizaje cooperativo según Deutsch, (1962) son “estrategias sistematizadas de instrucción que presentan dos características generales: la división del grupo de clase en pequeños grupos heterogéneos que sean representativos de la población general del aula y la creación de sistemas de interdependencia positiva con recompensa específicas” De otra parte, Sarna, (1980); y Slavin, (1983); hacen alusión a los métodos de aprendizaje,

A la dimensión y división de los grupos, a la interdependencia y, como novedad, al valor de las recompensas en el proceso de aprendizaje. Coinciden con Deutsch en la relevancia de conformar pequeños grupos para llevar a cabo con éxito situaciones de aprendizaje cooperativo, presentándola como una característica general, junto a la también defendida necesidad de potenciar la cooperación frente a la competencia, añadiendo estructuras específicas y estímulos para su consecución. Propone apoyarse en la complementariedad de roles entre los miembros de un equipo para alcanzar fines comunes, asumiendo responsabilidades individuales como las de facilitador, armonizador, secretario, etc. y favoreciendo así la igualdad de estatus. Innova al introducir el concepto de incentivo ya que, para él, el aprendizaje cooperativo es un arreglo de la situación de aprendizaje que incluye una estructura cooperativa de tarea y una estructura cooperativa de los incentivos. (p.67).

### **1.3.5.- Beneficios del trabajo conjunto**

La primera opción para establecer un beneficio para los equipos de trabajo son los incentivos económicos, pero hay varios elementos que señalan que no conviene utilizarlos de manera generalizada. Al respecto, Fernández Lozano, González-Ballesteros, y A. de Juanas Oliva (2011) señalan

Que las empresas privadas, al estar orientadas por beneficios económicos, establecen los incentivos de sus trabajadores en función de la contribución que éstos realizan al valor de dicha empresa; sin embargo, en el caso de la educación pública el valor del mercado no es un parámetro, ya que el esfuerzo docente, individual y conjunto, contribuye al interés público. La literatura de incentivos señala que los premios económicos afectan la motivación profesional, entendida como el incentivo intrínseco para desarrollar una tarea sin un premio monetario. Si el incentivo individual afecta la motivación profesional, el efecto negativo en la colaboración puede ser mayor, ya que no existe una forma de reparto óptima de un incentivo colectivo a menos que la distribución se realice con base en la antigüedad de cada integrante del equipo, lo cual reproduce el tradicional sistema salarial. (p.67).

En otro enfoque sobre el trabajo de manera conjunta, son los resultados como los beneficios, no es la constitución de esfuerzos de manera individual, también existe otras características que provienen de las acciones de colaborar. Se puede manifestar de manera hipotética sobre el esfuerzo individual, se pudiera someterse al fortalecimiento de manera individual, se establecería ahora como se podría distribuir los beneficios de las acciones de colaboración. Consecuentemente los diseños de las recompensas orientado a la economía ya no son tan deseables, cuando la medición es más compleja de medir. Las recompensas no pecuniarias en un sistema de méritos son la alternativa para recompensar el trabajo en equipo. Fernández de Haro (s.f.) dice

Que el propósito de un sistema de méritos es acreditar los esfuerzos individuales invertidos, los cuales proporcionarán beneficios futuros en términos de promociones laborales, obtener plazas definitivas, tener derecho al financiamiento de estudios de posgrado, u otros beneficios similares que se puedan obtener en una carrera profesional. En este sistema de méritos se pueden

incluir los esfuerzos del trabajo en equipo. La colaboración en grupos de trabajo, no depende tanto de los beneficios de corto plazo como del proyecto de carrera de largo plazo de un docente o directivo. Otro elemento que influye en la colaboración es la confianza que se tenga en los otros miembros del grupo; en este caso se trata de la confianza social, en el sentido de la expectativa que se forma sobre qué esperar de la conducta de otros. (p.69).

### **1.3.6.- Características de los grupos cooperativos**

Los grupos cooperativos trabajan juntos para lograr objetivos comunes. Alcanzan resultados esperados, con relaciones positivas, inteligencia emocional y habilidades sociales; en una interacción que los promueve con la mediación docente; en el marco de una interdependencia positiva. Las características del grupo cooperativo son las siguientes:

- a)** Esfuerzo para alcanzar: Logros de trabajo, capacidad de retención, alto nivel de razonamiento, motivación intrínseca, tarea para mejorar el comportamiento.
- b)** Relaciones positivas: espíritu de cuerpo, cohesión, convivencia, heterogeneidad, apoyo académico y apoyo personal.
- c)** Salud psicológica: inteligencia emocional, habilidades sociales, autoestima, identidad compartida, manejo del estrés. (p.89).

Johnson & Johnson (1997:11-13) con su propuesta de “trabajo cooperativo, destaca los elementos del trabajo y sus logros, enunciados como la promesa de búsqueda, debido a que la actitud cooperativa es una búsqueda constante de lo trascendente con los compañeros de grupo en toda misión” (p.25). La promesa de encontrar una forma de satisfacer que brinda o realiza el trabajo mediante acciones positivas y consecuentemente lleva a una salud mental de manera positiva.

### La promesa de búsqueda

ESFUERZO POR ALCANZAR	RELACIONES POSITIVAS	SALUD PSICOLÓGICA
Logro	Espíritu de cuerpo, cohesión	Inteligencia emocional
Retención a largo plazo	Convivencia	Habilidades sociales
Alto nivel de razonamiento	Heterogeneidad	Autoestima
Motivación intrínseca	Apoyo académico	Identidad compartida
Tarea en el comportamiento	Apoyo personal	Manejo del stress

**Fuente:** Johnson, Johnson y Smith, 1997: 25)

Según Johnson y Johnson, (1991: 441-450) los grupos cooperativos se caracterizan por: La interdependencia positiva, la responsabilidad individual, la interacción promotora, las habilidades sociales y el procesamiento grupal como:

**La interdependencia positiva entre objetivos, recursos y roles:** consiste en la percepción de que uno está vinculado con otros de manera tal que uno no puede tener éxito si es que los demás no lo tienen; y que los beneficios del trabajo de los compañeros de grupo benefician a uno mismo de la misma manera como el trabajo propio beneficia al grupo. La interdependencia positiva hacia la meta (objetivos definidos, conocidos, compartidos por todos los miembros del grupo) o las metas de trabajo mutuo, estructuran cada actividad cooperativa, para lo cual se dividen las tareas que van a desarrollar como grupo, cada quien hace lo suyo para beneficio de todos. - **La responsabilidad individual y grupal respecto al logro de los objetivos contribuye a la valoración personal.** El propósito es hacer de cada miembro un individuo más fuerte para su propio beneficio, aprenden juntos que rinden cada vez mejor como individuos. Para asegurarse de que cada miembro ha sido reforzado, cada quien es considerado por separado individualmente responsable de compartir su trabajo. La responsabilidad es compartida. - **La interacción cara a cara.** La proximidad y el diálogo permiten desarrollar dinámicas de ayuda, apoyo y refuerzo. Adquiriendo un compromiso personal y cooperativo, unos con otros y en relación con los objetivos. - **El uso apropiado de habilidades de cooperación y de trabajo en grupo.** Contribuir al éxito del esfuerzo cooperativo requiere de habilidades interpersonales y de pequeños grupos. El liderazgo, la toma de decisiones, el construir sobre la base de la confianza, la comunicación y las habilidades de manejo de conflictos deberán ser enseñadas

con tanto propósito. - **Desarrollo de la conciencia del propio funcionamiento como grupo o procesamiento grupal**, Consiste en la reflexión, discusión y evaluación del logro de las metas y de los procesos que los miembros del grupo están utilizando para mejorarlos. (p.17).

En las mejoras de contribuciones de manera grupal, los esfuerzos requieren también ejes característicos que requiere también tener el líder, de acuerdo al tipo de grupos de trabajo como lo plantea que los grupos cooperativos el autor Bass, B. M. (2000), requieren:

- (a) describir qué acciones realizadas por el grupo han permitido asegurar que todos los miembros del grupo están alcanzando niveles de logro y manteniendo relaciones efectivas de trabajo de grupo y cuáles no y
- (b) tomar decisiones acerca de qué conductas mantener y cuáles cambiar. El procesamiento en grupo permitirá tomar conciencia de los procesos y productos de su trabajo. (p.85).

En los lineamientos de K. Blanchard (1999), las condiciones para el trabajo cooperativo “favorecen el desarrollo potencial del grupo. La interdependencia positiva entre objetivos, recursos y roles, la responsabilidad compartida, la interacción personal y el compromiso con el logro de los objetivos, liderazgo, comunicación y toma de decisiones” (p.34).

### **1.3.7.- El trabajo en equipo docente**

En las características que requiere las actividades en equipo docente Según K. Blanchard (1999), en el “juego de las interdependencias de los integrantes los miembros de un equipo, la personalidad se revela como uno de los factores clave de la actitud. Por eso vamos a ver ahora de qué manera la personalidad” (p.34). Lo que infiere de acuerdo a la pertinencia de los roles y funciones que puedan optar cada equipo de trabajo. De acuerdo al planteamiento de López (2007), el trabajo de grupos docentes cooperativos se “caracteriza por la comunicación fluida entre personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, la importancia

de un equipo” (p.34). Lo que da importancia en la influencia de sus integrantes que estén con los mismos objetivos donde se alinien el compromiso de buscar el establecimiento de logros.

El trabajo de grupos docentes cooperativos Blanchard (1999) valora:

La interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; mientras que otros modelos de trabajo solo dan prioridad al logro de manera individual y; por lo tanto, la competencia de jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas pierden muchas veces el sentido, desmotivando a las personas y no siempre han resultado eficientes. El trabajo de grupos docentes cooperativos es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano de manera complementaria, es decir, de aunar esfuerzos, asumir responsabilidad de manera cooperativa empleando técnicas y estrategias a través de un trabajo organizado en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. (p.69).

Por lo tanto, los equipos de trabajo se consideran un equipo de individuos con distintas habilidades y capacidades, que tienen diferentes formas de fortalecer y complementar sus aportes a un problema específico. El término equipo, según el autor López (2007) proviene “del vocablo escandinavo que alude a la acción de equipar un barco. su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se “embarcan” en una tarea en común” (p.68).

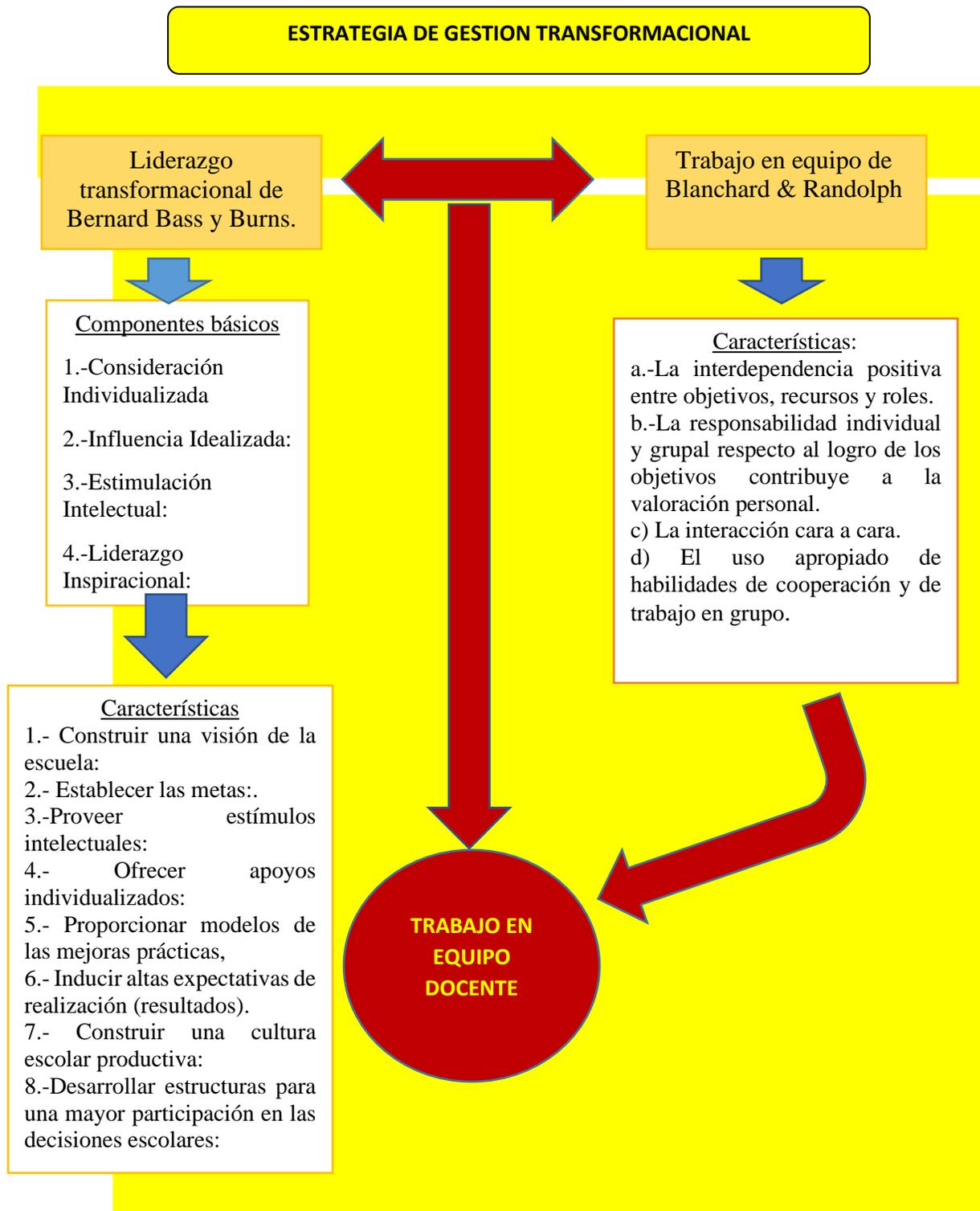
A partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse en el contexto que trabajar en equipo Blanchard (1999) implica establecimiento de:

- a.- Objetivo o meta en común.
- b.- Grupo de personas con vocación, comprometidas a trabajar en forma colaborativa.
- c.- Comunicación fluida. Espacio definido para la solución de problemas.
- d.- Toma de decisiones. (p.56).

La constitución de un equipo de personas se realiza mediante las relaciones de objetivos comunes que se evidencian en la práctica y esto es lo que da fortalecimiento al trabajo por equipos orientándose como eje principal a la colaboración. Lo que implica también que por las diferentes formas de responder ante situaciones y resolver un problema o encomienda, cada persona es distinta en sus formas de actuar. En esa definición, de acuerdo al autor Blanchard (1999), describe:

El trabajo en equipo es una herramienta que usan casi todas las empresas e instituciones, es especial en aquellas donde se requiere la participación de un importante número de personas para completar una tarea. El trabajo en equipo es una más que una herramienta, es una aptitud, no se decreta, no se implanta como un chip en la cabeza de los empleados ni en los representantes de la empresa y más aún, no puede ser considerado una exigencia o una obligación, ya que al instante de presentarse como tal no se observarán más que rechazos. El trabajo en equipo es una aptitud propia de cada persona. (p.56).

### 1.3.- Propuesta teórica

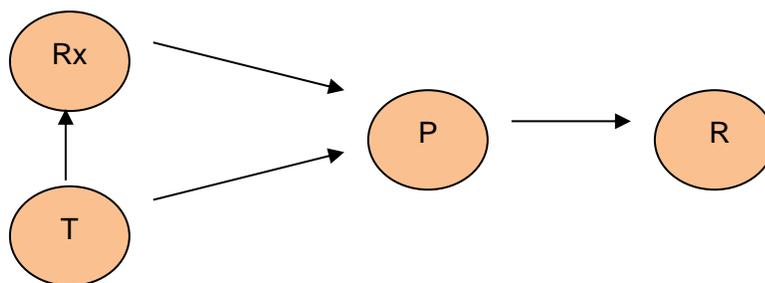


**Fuente:** Elaborado por el autor

## CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

### 2.1.-Tipo de diseño

El diseño de la presente estudio es descriptiva, no experimental con propuesta. La estrategia es concebida por Hurtado (1999), como “aquellos diseños no experimentales en los cuales el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables de estudio”. Para el presente estudio el investigador Según Ramírez (1999 “no creará ninguna situación, sino que observará la situación existente” (p.25) al uso de estrategias de gestión transformacional para mejorar el trabajo en equipo docente del centro educativo “María Auxiliadora” N° 40167, distrito Cotahuasi, región Arequipa



#### **Leyenda:**

**Rx:** Estrategias de gestión transformacional

**T:** Estudios o modelos teóricos.

**P:** Trabajo en equipo docente

**R:** Realidad por transformar

### 2.2.- Población y muestra

#### **Población**

En el establecimiento de la población, se tiene en cuenta algunas de acuerdo Hernández (2006), “características de los elementos que permitan identificar la pertenencia o no a la población objetivo” (p.28). Según Ramírez (1999), “la población son los individuos que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, sobre los cuales se requiere hacer una inferencia basada en la información y a un número de variables definidas en el estudio” (p.68). En este sentido, la población de interés estará constituida por 25 docentes que constituyen la palna

docente de la institución educativa “María Auxiliadora” N° 40167, distrito Cotahuasi, región Arequipa. (N)

### **Muestra:**

La población muestral tomada para este estudio fue el 100% dado a que la población es pequeña. En este estudio, se ha tomado como muestra la conformación de 25 maestros que constituyen la palna docente de la institución educativa “María Auxiliadora” N° 40167, distrito Cotahuasi, región Arequipa. (n=N)

## **2.3.- Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

Contituyen el conjunto de formas de proceder, sobre la autilidad para poder almacenar los datos y contenidos. Sobre esta orientación se realizaron las siguientes técnicas:

-La encuesta: Que se centra a obtener información cualitativa referente a la percepción de los docentes sobre el estilo de trabajo desarrollado. Diagnóstica la situación actual, respecto al trabajo en equipo docente, el cual es la base para plantear las estrategias para mejorar la gestión en relación a ese problema. Esta fase del diagnosyico situacional sobre el centro educativo con relacion al centro educativo en la gestion y su relación con el trabajo en equipo docente.

### **Recolección de información**

La observación directa: En la técnica que refiere, según el autor Hurtado (1999) define “en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información, registrarla para su posterior análisis. Utilizamos la técnica de la observación científica directa, la cual implica saber qué es lo que vamos a observar y para qué queremos hacerlo” (p78).

El cuestionario: Instrumento que nos permitirá identificar las características y el nivel de desarrollo del trabajo en equipo docente en la institución educativa “María Auxiliadora” N° 40167, distrito Cotahuasi, región Arequipa

### **Técnica de gabinete:**

Esta técnica se usa directamente para el uso de recoger fuentes sobre material de trabajo.

**Fichas Textuales:**

Es la traslación de los contenidos tal cual están y se introdujeron en las citas textuales como fuentes de información.

**Fichas Bibliografías:**

Son las fuentes bibliográficas que recurre el investigador para describir y caracterizar como también plantear teorías de textos para su consulta.

**Fichas de Resumen:**

Son fichas que se refiere a la aplicación de síntesis de información.

**2.4.- Análisis estadístico de los datos**

En este apartado se hace mención al análisis estadístico sobre el cual se trataron el planteamiento estadístico. según Hurtado (1999), describe:

Se alude al tratamiento de los datos, para el cual se empleará tablas de frecuencias, gráficos y los correspondientes análisis e interpretaciones. Esta etapa se caracteriza por las siguientes fases: Recolección de datos: Comprende la aplicación de la encuesta en la muestra seleccionada. Tabulación: En esta etapa se consignan los datos en una matriz de datos según participantes e ítems. Análisis: Se disgrega la información de la variable acorde con sus dimensiones. (p.49).

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.- RESULTADOS

**Tabla 01**

**La gestión promueve expectativas sobre el desempeño de nuestros estudiantes**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1.-Brindando orientaciones para la planificación curricular que implique retos y alto nivel de desempeño para los estudiantes.	04	16	08	32	13	52	25	100
2.-Realizando el seguimiento al desarrollo de sesiones de aprendizaje que promuevan alto nivel de desempeño	03	12	03	12	19	76	25	100
3.-Brindando orientaciones para que las evaluaciones identifiquen distintos niveles de pensamiento en los estudiantes	03	12	03	12	19	76	25	100
4.-Brindando orientaciones para la retroalimentación a los estudiantes que les permita alcanzar alto nivel de desempeño	04	16	07	28	14	56	25	100
5.-Generando espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes.	00	00	03	12	22	88	25	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta realizada en la plana docente de la Institución educativa María Auxiliadora N° 40167. Distrito de Cotahuasi. Region de Arequipa. Junio 2019.

#### **Interpretación**

En la presente tabla se puede observar que en los diversos ítems que la conforma, las respuestas son negativas. Pues, el 52% de los docentes manifiesta que la gestión no brinda las orientaciones pertinentes para la planificación curricular que implique retos y alto nivel de desempeño para los estudiantes. De igual manera, el 76% manifiesta que la gestión no apoya en el seguimiento de las sesiones de aprendizaje que promuevan el alto nivel de desempeño; incluso el 76% dice que la gestión no brinda las orientaciones para que las evaluaciones identifiquen distintos niveles de pensamiento en los estudiantes. Sin embargo

Lo más resaltante de las respuestas es que el 88% de docentes indiquen que la gestión no genera espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes.

**Tabla 02**

**Claridad sobre el desempeño docente**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
6.- Tengo claridad sobre cuáles son mis funciones como docente.	06	24	08	32	11	44	25	100
7.- Tengo conocimiento acerca de la organización de la Institución Educativa y los roles que cumplen todos sus integrantes	05	20	09	36	11	44	25	100
8.- Considero que los roles y funciones de cada uno de los actores educativos se articulan para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje	04	16	06	24	15	56	25	100
9.- La contribución de cada miembro de la institución fuera de clase al aprendizaje de los estudiantes	08	32	11	44	06	24	25	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta realizada en la plana docente de la Institución educativa María Auxiliadora N° 40167. Distrito de Cotahuasi. Region de Arequipa. Junio 2019.

**Interpretación**

En lo que respecta a la claridad sobre el desempeño docente, el 56% opina que los roles y funciones de cada uno de los actores educativos no se articulan para que exista una mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por otra parte, se puede percibir que el 44% de los docentes no tiene claridad sobre sus funciones como docente, e incluso no tiene conocimiento acerca de la organización de la Institución Educativa y los roles que cumplen todos sus integrantes. Así mismo, se tiene que el 44% opina que a veces cada miembro de la institución contribuye fuera de clase al aprendizaje de los estudiantes

**Tabla 03**

**La gestión educativa ofrece a los docentes acompañamiento, capacitación, supervisión, talleres en proceso enseñanza-aprendizaje.**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
10.- Se innova estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.	03	12	02	08	20	80	25	100
11.- Se actualiza nuestros conocimientos sobre estrategias didácticas en la disciplina que enseño	03	12	02	08	20	80	25	100
12.- Se actualize sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo	02	08	04	16	19	76	25	100
13.- Incorpora el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de los estudiantes.	09	36	16	64	00	00	25	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta realizada en la plana docente de la Institución educativa María Auxiliadora N° 40167. Distrito de Cotahuasi. Region de Arequipa. Junio 2019.

### **Interpretación**

Se puede percibir en la tabla 03 que el 80% de los docentes manifiesta que las estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes no son innovadas; asimismo el 80% refiere que nunca se actualiza nuestros conocimientos sobre estrategias didácticas en la disciplina que enseña. Estas respuesta son coherentes con el 76% que dice que no existe una eficiencia actualización sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo.

**Tabla 04**

**La gestión incentiva el trabajo en equipo**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
14.-En la elaboración de la programación curricular	02	08	04	16	19	76	25	100
15.- En analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes	03	12	03	12	19	76	25	100
16.- En intercambiar estrategias pedagógicas para el logro de buenos resultados	05	20	02	08	18	72	25	100
17.- Para compartir información y conocimientos entre los docentes a fin de que se actualicen en temas que los ayude a mejorar su práctica	06	24	02	08	17	68	25	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta realizada en la plana docente de la Institución educativa María Auxiliadora N° 40167. Distrito de Cotahuasi. Region de Arequipa. Junio 2019.

**Interpretación:**

En la presente tabla podemos manifestar que la gestión no incentive el trabajo en equipo, ello porque en su mayoría de la plana docente advierte que estas falencias se traducen en que no se incentive la participación docente en la elaboración de la programación curricular (76%), en que no se analiza y reflexiona sobre el progreso del aprendizaje en los estudiantes. Se puede evidenciar cierta pasividad en la gestión de la institución educativa, en particular cuando se trata de intercambiar estrategias pedagógicas para el logro de buenos resultados, pues el 72% de los docentes opine que nunca se hace.

**Tabla 05**

**Estrategias de cooperación docente en las sesiones de aprendizaje:**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
18.- Se utilizan diferentes estrategias y/o actividades de enseñanza – aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes	04	16	03	12	18	72	25	100
19.- Se utiliza estrategias didácticas de trabajo y aprendizaje cooperativo	08	32	04	16	13	52	25	100
20.- Se verifica que los estudiantes hayan comprendido el tema antes de iniciar uno nuevo	04	16	03	12	18	72	25	100
21.- Se promueve el trabajo en equipo en las sesiones de aprendizaje	03	12	08	32	14	56	25	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta realizada en la plana docente de la Institución educativa María Auxiliadora N° 40167. Distrito de Cotahuasi. Region de Arequipa. Junio 2019.

**Interpretación:**

En lo que respecta a las estrategias de cooperación docente en las sesiones de aprendizaje, podemos percibir que en la mayoría de los ítems las respuestas coinciden en ser negativas. El 72% de los docentes encuestados manifiestan que en el proceso de enseñanza-aprendizaje nunca se utilizan estrategias y/o actividades de enseñanza – aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, pues la estandarización de estrategias predomina en las sesiones de clase. Por otra parte, el 72% de docentes refiere que nunca se verifica si los estudiantes ha comprendido o no el tema antes de iniciar uno Nuevo; incluso el 56% de los docentes refiere que el estilo de trabajo cooperative no se promueve en las sesiones de aprendizaje.

### **3.2.- Desarrollo de la Propuesta**

**Estrategias de gestión transformacional para fomentar el trabajo en equipo docente en la Institución Educativa “María Auxiliadora” N° 40167 del distrito de Cotahuasi, región Arequipa**

#### **I.- Descripción de la propuesta.**

Las estrategias de gestión transformacional tienen como objetivo en apoyar a los directivos en el aprendizaje y desarrollo de la habilidad del Trabajar en Equipo, a fin de optimizar la organización, planificación y distribución de labores, mediante una metodología que refuerce el progreso de las formas de trabajo y sean más eficientes por parte de la plana docente y del equipo directivo de la institución educativa. De acuerdo a Randolph (2006) radica en:

La importancia de fomentar este recurso personal es que permite al equipo docente y directivo no solo abordar el compromiso y la articulación de los equipos en pos de una visión estratégica, sino también mantener un constante incentivo para transformar a los miembros de la institución en un equipo de trabajo en que confluyan motivaciones, compromisos y responsabilidades en torno a una tarea común. Por ello, es clave que los líderes escolares logren gestionar efectivamente las habilidades y talentos de los actores de la comunidad, y convoquen voluntades, valoren las actividades colaborativas que cultiven la confianza y la búsqueda de soluciones colectivas; es decir, relaciones en que se respeten los aportes de cada miembro de la comunidad educativa. (p.102).

En ese sentido, en el presente trabajo dirigido a docentes de la institución educativa N° 40167 se pretende contribuir a través de la estrategia CCP (Conectar, Conocer, Practicar) al fomento del trabajo en equipo docente a mejorar la participación, al diálogo y a mejorar las competencias comunicativas, aspectos que son propios de una gestión basada en el liderazgo transformacional en la Institución educativa N° “María Auxiliadora” N° 40167 del distrito de Cotahuasi, región Arequipa

#### **II.- Fundamentos**

La concepción del liderazgo transformacional en el campo educacional, se enfoca en el rol según Randolph (2006) “que ha de desempeñar el director de la organización al momento de promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los

propósitos y actuaciones organizativas del centro educativo” (p.80). Tanto Burns (1978) y Bass (2000), como K. Leithwood (2005), presentan al liderazgo transformacional “como una superación del liderazgo instructivo”. Desde la óptica de M. G. Burns (1978) el liderazgo transformador, consiste “cuando el líder apela a los más altos valores morales, para guiar a sus seguidores de una organización” (p.23) específica hacia un propósito elevado, hacia los niveles más altos de moralidad y motivación. Por su lado, B. Bass (2000) definió “el liderazgo transformacional en términos de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar al líder transformacional” (p.56). Según Caldeiro & Vizcarra (2003), el carisma “es necesario, pero no es suficiente. Señala que el auténtico liderazgo transformacional se sustenta en bases morales indispensables en esta época que enfrenta la relatividad en los valores concibe al líder transformador, como aquel directivo” (p.34). En esos lineamientos Leithwood (2005), describe

Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas; b.-Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bien estar del equipo o de la organización. (p.68)

En ese enfoque de liderazgo, siguiendo el criterio identificó tres formas mediante los líderes logran transformar a sus seguidores. De acuerdo al autor Bass, (1985) son:

- Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea.
- Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos de equipo y la institución, en lugar de sus propios intereses.
- Activar sus necesidades de mayor orden. (p.56).

Por otra parte, la teoría del trabajo en equipo de Blanchard & Randolph (2000) definen a un equipo de alto nivel, que requiera y tenga estos rasgos principales:

- a.-Un grupo interactivo, formado por gente con grandes aptitudes que usa las ideas y la motivación de todos los miembros del equipo.
- b.-Aquel que comparte la información para crear altos niveles de confianza y responsabilidad.
- c.- Clarifica los límites para crear la libertad y la responsabilidad de cumplir tareas de una forma eficaz.
- d.- Usa de forma eficiente el tiempo y los talentos de los miembros de su equipo y su director.
- e.- Para finalizar, utiliza la autogestión de

sus aptitudes para tomar decisiones de equipo y genera buenos resultados para el equipo, sus miembros y la organización. (p.97).

### **III.-Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Proponer estrategias de gestión basados en el liderazgo transformacional a fin de promover el trabajo en equipo docente en la Institución educativa “María Auxiliadora” N° 40167, del distrito de Cotahuasi, región Arequipa.

#### **Objetivos específicos:**

- Desarrollar un diagnóstico con la finalidad de evidenciar las características que los docentes tienen en su estilo de trabajo en el aula durante el proceso de enseñanza-aprendizaje
- Proponer un plan de intervención transformacional a través de la estrategia de gestión: Conectar, conocer, practicar.
- Asociar los conocimientos y experiencias previas sobre un determinado tema, y reflexionar acerca de los factores, implicancias y antecedentes sobre el mismo.
- Explorar, profundizar y contextualizar los nuevos contenidos de un tema, comprendiendo sus implicancias que estos conocimientos tienen en la labor educativa.
- Desarrollar el plan de intervención operativa en sus etapas de arranque, de ciclos de trabajo en equipo docente; y en la etapa de cierre.

### **IV.- Principios transformacionales de la estrategia:**

**a.-Intelectual:** Se refiere a enseñar a los seguidores actividades y acciones creativas para facilitar la comunicación. Este principio se sustenta en los proyectos y temas que bajo la gestión transformacional, los docentes conformando equipos de trabajo construyen

**b.- Motivación inspiracional:** Este principio está asociado a los diversos pasos que se hace en el proceso del trabajo en equipo docente: Conectar, comprender, practicar.

**c.- Consideración individual:** Se refiere al compromiso por motivarlas y originar su progreso, a través de la construcción de proyectos en conjunto.

**d.- Influencia idealizada:** Según Blanchard & Randolph (2000) se “relaciona con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actué en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él” (p.57).

**V.- Proceso metodológico. Según** Según Blanchard & Randolph (2000) plantean:

Cada etapa de esta estrategia puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta su equipo directivo. Para la realización de algunas actividades puede ser necesario la utilización de una pizarra o materiales como papelógrafos, cartulinas, plumones. Idealmente se debe disponer de espacio cómodo y libre de interrupciones que favorezca la reflexión y participación de cada miembro de el equipo docente y directivo. (p.79).

**VI.- Etapas metodológicas de la estrategia:**

**a.- Conectar:**

Abarca una serie de acciones como de actividades que van a permitir y mejorar los saberes previos en torno al trabajo en equipo. Por lo cual se han desarrollado una serie de instrucciones o pasos como:

- Seleccionar, individualmente, la experiencia de trabajo en equipo más exitosa que ha experimentado en el centro educativo en que actualmente se desempeñan.
- En la experiencia recordada, ¿quiénes estuvieron involucrados? ¿Qué hicieron ustedes? ¿qué hicieron otros? ¿Cómo fue organizada?
- ¿Qué factores o elementos contribuyeron a que esa experiencia fuera tan exitosa y significativa? ¿Qué elementos concretos dieron cuenta de eso?

Luego de esta primera aproximación a las experiencias que han tenido un impacto positivo al trabajar en equipo, se pasa a explorar los principales antecedentes teóricos en la sección Conocer.

**b.- Conocer:**

De acuerdo a Blanchard & Randolph (2000) “Exploramos y profundizamos en nuevos contenidos, comprendiendo las implicancias que estos conocimientos tienen en nuestra labor directiva. Nos permite, profundizar en el concepto de trabajo en equipo, los elementos clave para su Desarrollo” (p.98)

**c.- Practicar:**

Según Blanchard & Randolph (2000) “Aplicamos los nuevos conocimientos en situaciones prácticas, analizando nuestra realidad actual y estableciendo nuevas conexiones entre los contenidos y nuestra labor directiva” (104).

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

-Se puede percibir que la gestión de la institución educativa María Auxiliadora N° 40167, del distrito Cotahuasi, región Arequipa, no promueve la participación ni colaboración institucional de la plana docente de la institución educativa. Se aprecia cierto celo profesional, indiferencia con las actividades realizadas en la institución; y, por parte de la gestión, no hay estímulos ni reconocimientos por la labor docente desempeñada, no se fomenta el trabajo en equipo entre los docentes y ni entre los docentes y el personal jerárquico. Esta desvinculación de no trabajar en equipo entre los docentes ha generado como consecuencias la insuficiencia para elaborar proyectos o programas institucionales que permitan en el campo educativo propiciar la práctica de valores y las relaciones interpersonales; así mismo, se percibe, una acentuada fragmentación e individualización entre los docentes, siendo el egoísmo, la indiferencia, la desmotivación, y la rivalidad lo que más se destaca en las actitudes del profesorado

-Las estrategias de gestión transformacional basados en Conectar, Conocer, Practicar, fomentan el trabajo en equipo docente en la Institución educativa “María Auxiliadora” N° 40167.

-Las estrategias de gestión transformacional contribuyen a tener una visión holística de un determinado tema, asociando los conocimientos y experiencias previas y reflexionando acerca de los factores, implicancias y antecedentes sobre el mismo.

## **CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES**

-El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque constituye una herramienta esencial para la gestión y conducción educativa, en la cual se destaca la simbiosis existente entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo docente.

-La estrategia desarrollada en el presente trabajo, la consideramos importante, porque a través de la Conexión, comprensión y práctica, permite que los docentes desde una posición de trabajo integrado y cooperativo, logren desarrollar eficientemente y en armonía las diversas actividades institucionales.

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

**Álvarez, B.** (2005), *Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes*”, Universidad del Zulia, Maracaibo. Venezuela

[https://www.researchgate.net/publication/228917936\\_Liderazgo\\_transformacional\\_en\\_el\\_docente\\_universitario\\_Maracaibo\\_Venezuela\\_Universidad\\_del\\_Zulia](https://www.researchgate.net/publication/228917936_Liderazgo_transformacional_en_el_docente_universitario_Maracaibo_Venezuela_Universidad_del_Zulia)

**Alfaro.** (2018). *Liderazgo Transformacional Para Mejorar El Trabajo En Equipo En Instituciones Educativas*, Trujillo.

**Armengol, Jesús;** Técnicas de trabajo cooperativo; Universidad Politécnica de Catalunya, UPC, Barcelona.

**Antúnez, Serafín y otros,** 2002; *Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesorado. El paso del yo al nosotros.* GRAO, Barcelona

**Blanchard, Ken, O. Connor;** 2006; *Administración por valores;* grupo editorial Norma; Barcelona.

**Bass, B. M.** (2000). *Organizaciones Inteligentes.* Atlas. Sao Paulo.

[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n2/pdf/organizaciones.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf)

**Burns, M. G.** (1978) *El liderazgo transformacional.* Editorial Mc Graw Hill.

<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

Caldeiro & Vizcarra (2003). *Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural.* Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo Estado Zulia.

<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092939/intro.pdf>

**Corona, J.** (2005). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill.

[https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento\\_Humano\\_en\\_el\\_Trabajo\\_Newstrom](https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom)

**Cuenca, Ricardo y Carrillo, Sandra,** 1998 La dinámica de grupos. Conceptos y técnicas. Serie: Capacitación de Adultos. Lima:

**Chaparro.** 2012. Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrónico a propósito de las mejoras institucionales. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Educación. Línea de Investigación en Liderazgo y Gestión. Bogotá.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/9956/ChaparroBarreraAlida2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

**Delia Mercedes Vargas Vásquez** Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.

**Duarte, R.** (2008). *Administración educativa*. Buenos Aires. Editorial La Contemplana.

<https://www.google.com/search?q=Duarte%2C+R.+%282008%29.+Administraci%C3%B3n+educativa.+Buenos+Aires.+Editorial+La+Contemplana.&oeq=Duarte%2C+R.+%282008%29.+Administraci%C3%B3n+educativa.+Buenos+Aires.+Editorial+La+Contemplana.&aqs=chrome..69i57j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

**Expósito, Marcelo;** 2012; La potencia de la cooperación. Málaga, España.

**Fernández Lozano, M.P., González-Ballesteros, A., de Juanas Oliva, A. (2011).** El alcance del trabajo cooperativo desde el punto de vista de los maestros de Educación Primaria.

**Fabra, M.L.** 1992; El trabajo cooperativo, revisión y perspectivas”. Aula de Innovación Educativa nº9.

**González (2006),** *Propuesta para una Educación Pedagógica y de Calidad orientado al Liderazgo Transformacional del personal directivo*”, en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt

[https://www.google.com/search?q=Guti%C3%A9rrez+\(2006\)%2C+Propuesta+para+una+Educaci%C3%B3n+Pedag%C3%B3gica+y+de+Calidad+orientado+al+Liderazgo+Transformacional+del+personal+directivo%2C+en+la+Universidad+Nacional+Experimental+Rafael+Mar%C3%ADa+Baralt&oq=Guti%C3%A9rrez+\(2006\)%2C+Propuesta+para+una+Educaci%C3%B3n+Pedag%C3%B3gica+y+de+Calidad+orientado+al+Liderazgo+Transformacional+del+personal+directivo%2C+en+la+Universidad+Nacional+Experimental+Rafael+Mar%C3%ADa+Baralt&aqs=chrome..69i57j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Guti%C3%A9rrez+(2006)%2C+Propuesta+para+una+Educaci%C3%B3n+Pedag%C3%B3gica+y+de+Calidad+orientado+al+Liderazgo+Transformacional+del+personal+directivo%2C+en+la+Universidad+Nacional+Experimental+Rafael+Mar%C3%ADa+Baralt&oq=Guti%C3%A9rrez+(2006)%2C+Propuesta+para+una+Educaci%C3%B3n+Pedag%C3%B3gica+y+de+Calidad+orientado+al+Liderazgo+Transformacional+del+personal+directivo%2C+en+la+Universidad+Nacional+Experimental+Rafael+Mar%C3%ADa+Baralt&aqs=chrome..69i57j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

**Glinz, E (2005).** Un acercamiento al trabajo colaborativo. Revista Iberoamericana de Educación. Concejo Educativo de Castilla y León, España.

**Huillca, B.,** 2015; *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de postgrado; Lima

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4616>

**Olmos** (2012) El trabajo cooperativo, una clave educativa; Documento de trabajo, PUCP-Lima.

**López, A.** (2007) 14 ideas clave. El trabajo en grupo del profesorado. GRAÓ, Barcelona.

**Ortiz,** 2014; Cooperar para aprender en un mundo de ordenadores; Aula Abierta 79; 15-30.

**UNESCO** (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Santiago: Salesianos.

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>

**Pallares, M.:** 1993, Técnicas de grupo para educadores. Madrid. ICCE,

**Blanchard, K y Randolph, A.** (2006). Tres pasos clave para crear un equipo de alto nivel. Barcelona. España: Alienta Editorial

## **ANEXO**

ANEXO N° 01

**VII.- Desarrollo de la propuesta:**

ETAPAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA
<b>I.-Conectar</b>	Asociar los conocimientos y experiencias previas sobre un determinado tema, y reflexionar acerca de los factores, implicancias y antecedentes sobre el mismo.	Seleccionar y analizar una experiencia de trabajo vivida en su centro educativo, planteando las siguientes interrogantes: ¿Quiénes estuvieron involucrados en esa experiencia? ¿Qué hice yo? ¿Qué hicieron otros? ¿Cómo fue organizada? 3.-¿Qué factores o elementos contribuyeron a que esa experiencia fuera tan exitosa y significativa? ¿Qué elementos concretos dieron cuenta de eso?
<b>II.-Conocer</b>	Explorar, profundizar y contextualizar los nuevos contenidos de un tema, comprendiendo sus implicancias que estos conocimientos tienen en nuestra labor directiva.	a.-Aprender a pensar a partir de los aportes de todos b.-Aprender a expresar con claridad los intereses personales c.-Aprender a descubrir la interdependencia de los intereses personales y grupales
<b>III.-Practicar</b>	Desarrollar el Plan de intervención operativa de trabajo en equipo docente:	1.-Etapa de arranque 2.-Etapa de ciclos de trabajo en equipo docente 3.-Etapa de cierre

## VI.-Estrategia metodológica de intervención

Etapas	Descripción de las acciones	Estrategia metodológica
<p><b>I.- Conectar:</b></p>	<p>a.-Consiste en asociar nuestros conocimientos y experiencias previas sobre un determinado tema,</p> <p>b.- Hacer reflexiones sobre experiencias previas relacionadas al trabajo en equipo en el ámbito educativo.</p> <p>c.- Conectar las experiencias previas sobre los factores que facilitaron el trabajo en equipo con los distintos miembros que conforman su comunidad educativa.</p> <p>d.- Explorar los principales antecedentes teóricos en la etapa que sigue.</p>	<p>-Rememorar y analizar una experiencia de trabajo vivida en su centro educativo</p> <p><u>Instrucciones:</u></p> <p>1.-Individualmente se deberá seleccionar, la experiencia de trabajo en equipo más exitosa que ha experimentado en el centro educativo en que actualmente se desempeña.</p> <p>2.- En la experiencia rememorada, preguntarse:</p> <p>¿Quiénes estuvieron involucrados?</p> <p>¿Qué hicieron ustedes?</p> <p>¿Qué hicieron otros?</p> <p>¿Cómo fue organizada?</p> <p>3.-¿Qué factores o elementos contribuyeron a que esa experiencia fuera tan exitosa y significativa?</p> <p>¿ Qué elementos concretos dieron cuenta de eso?</p>
<p><b>Conocer los antecedentes teóricos</b></p>	<p>a.- Exploramos y profundizamos en nuevos contenidos, comprendiendo las implicancias que estos conocimientos tienen en nuestra labor directiva.</p> <p>b.- Profundizamos en el concepto de trabajo en equipo, sus elementos clave para el desarrollo de esta habilidad.</p> <p>c.- Contextualizamos teóricamente los sentidos y conceptos centrales de la habilidad Trabajar en Equipo.</p> <p>d.- Presentamos a continuación una definición de aquellos elementos claves para el trabajo en equipo.</p> <p>e.- Generar conocimiento a través de tres procesos psicosociales colectivos:</p> <p><u>Ejemplo: Tema:</u></p> <p style="text-align: center;"><b>(A) ¿Qué es el trabajo en equipo?</b></p> <p>-Se define cómo, la “Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal de el establecimiento, transformándolos en equipos de</p>	<p><u>Tema a trabajar:</u></p> <p><b>¿Qué es el trabajo en equipo?</b></p> <p>-Es el conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su utilización supone también la existencia de el grupo de personas que se necesitan entre sí y que se “embarcan” en una tarea común” (Pozner, 2000, p.5).</p> <p>-Los equipos son el medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos.</p> <p>-El conjunto de personas organizadas, trabajan juntos pretendiendo alcanzar una</p>

	<p>trabajo con una misión, objetivos y metas comunes.</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>(B) <b>¿Cuáles son los elementos clave para trabajar en equipo</b></p> <p>El logro de un trabajo en equipo efectivo requiere de elementos esenciales, como cohesión, sinergia y la conectividad.</p> <p><b>¿Qué es la cohesión?</b> Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en este. La cohesión surge como expresión única en la conformación de un equipo, cuando en este se genera un clima de trabajo adecuado. Se apoya en la libertad psicológica, que se expresa en la confianza de cada uno en sí mismo y en sus compañeros.</p> <p><b>¿Qué es la sinergia?</b> Este término se asocia a la combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo para un esfuerzo común. La sinergia significa que el resultado que se logra a partir del trabajo combinado por un grupo, es superior al que se alcanzaría si las fuerzas individuales funcionaran de forma separada al interior de este. De esto se trata el trabajo en equipo: de combinar los aportes individuales de forma virtuosa.</p> <p><b>¿Qué es la conectividad de un equipo?</b> Se entiende como una red de conexiones e interacciones entre las personas, basadas en el respeto y la confianza, que les ofrece seguridad</p>	<p>meta en común, previos al logro de tres aprendizajes:</p> <div style="text-align: center;"> </div>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

	a nivel interpersonal para asumir riesgos. En esta red cada uno de sus miembros puede aportar desde su propia perspectiva, experiencia y conocimientos, sin temor a ser avergonzados, despreciados o castigados por ello.	
<b>Practicar:</b>	Aplicamos los nuevos conocimientos en situaciones prácticas, analizando nuestra realidad actual y estableciendo nuevas conexiones entre los contenidos y nuestra labor directiva	<p>-Practicar se presenta como una estrategia para trabajar en equipo, basada en metodologías de agilidad, y adaptada específicamente para equipos directivos escolares.</p> <p>-Esta estrategia busca dar a conocer una nueva forma para apoyar la toma de decisiones e implementar acciones para los procesos de cambio y mejora educativa.</p>

## ANEXO 02

### Plan de intervención operativa de trabajo en equipo docente:

A.-Etapa de arranque	B.- Etapa de ciclos de trabajo en equipo docente	C.-Etapa de cierre
<p>-Definición de proyectos a abordar y reunión de planificación.            -Duración estimada: 1 semana.            -Instancias: máximo 1 o 2 reuniones.</p>	<p>-Definición, trabajo y evaluación constante de las tareas planificadas.            -Duración estimada: 8 a 10 semanas.            -Instancias: al menos 12 reuniones.</p>	<p>Finalización, evaluación y retroalimentación del proceso experimentado por el equipo de trabajo.            -Duración estimada: 1 semana.            -Instancias: máximo 1 o 2 reuniones.</p>
<p><b>Objetivo principal:</b></p> <p>Es definir cuáles serán los proyectos que se pretenden abordar durante el año, dando la posibilidad de que todos los integrantes de la plana docente y equipo directivo propongan los proyectos y tiempos que creen preciso abordar</p>	<p><b>Orientaciones:</b></p> <p>-El ciclo de trabajo será la forma en que se garantice el trabajo en equipo y en que se haga seguimiento a las tareas.            -Inicialmente, se recomienda que los ciclos de trabajo sean constantes.            -Es aconsejable que los tiempos de implementación de los ciclos de trabajo sean cortos, contemplando entre 2 a 6 semanas, antes del llegar al cierre del proyecto.</p>	<p><b>Orientaciones:</b></p> <p>-Sistematizar los materiales utilizados en el proyecto, considerando su posible reutilización, y entreguen una copia a cada integrante del equipo de trabajo docente.            -Realicen una reflexión final para cerrar la ejecución del proyecto, valorando los esfuerzos personales, el proceso de aprendizaje global y los aspectos o procedimientos mejorados.            -Al finalizar, todos los integrantes del equipo debieran identificar si el trabajo realizado ha aportado valor a su labor profesional y a los objetivos institucionales</p>
<p><b>Pasos</b></p> <p><b>1.- <u>Visión global de proyectos:</u></b>            -Dibujen en una cartulina la Plantilla de proyectos institucionales; soporte que les servirá para organizar los proyectos correspondientes a los semestres del año  <b>Propósito:</b> que los participantes analicen los proyectos, sus alcances, beneficios, el costo e impacto antes de tomar la decisión.</p> <p><b>2.-</b> Identificar, junto con el equipo directivo, los principales proyectos que deben sacar adelante durante cada semestre,</p>	<p><b>Pasos</b></p> <p><b>1.-</b> Identifiquen el proyecto con más prioridad en el semestre actual y definan las tareas que implica llevarlo a cabo, escribiéndolas una a una en un papelote, cartulina, etc.  <b>2.-</b> Buscar que sean simples y realizables en periodos cortos, para tener mayor flexibilidad en la gestión del proyecto.  <b>3.-</b> Organicen el equipo de trabajo con 4 a 5 personas. En caso de que el equipo docente y directivo sea de más de 6 personas, conformen grupos de 3</p>	

<p>-Luego, escriban los nombres de cada proyecto</p> <p>-Identificar los impactos y costos asociados a cada proyecto.</p> <p>3.-Agrupar los proyectos que tengan alguna similitud.</p> <p>4.- Leer todos los proyectos propuestos para cada semestre, para tomar mayor conciencia de la distribución realizada</p> <p>5.- Priorizar los proyectos, votando por el orden en que se desean trabajar según los criterios de urgencia o importancia, y otros criterios acerca de los impactos y costos asociados a cada proyecto.</p> <p><b><u>PLANTILLA DE TRABAJO DOCENTE</u></b></p> <p>a.-¿Qué proyectos o temas queremos trabajar en el semestre?</p> <p>b.-¿Porqué?</p> <p>c.-¿Qué costo o impacto generaría elegir los proyectos?</p>	<p>integrantes y seleccionen un proyecto por grupo.</p> <p>4.- Escojan la o las tareas que cada integrante prefiere y se compromete a realizar, sin imposiciones que le obliguen a hacerla</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## ANEXO 03

### INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10888 “SEÑOR DE LOS MILAGROS” CASERÍO CHEPITO OLIVOS

#### CUESTIONARIO

##### Instrucciones:

- 1.-No necesita escribir su nombre.
- 2.-Por favor lea bien cada pregunta y sus diferentes alternativas correspondientes a una escala de Likert con 5 alternativas de respuestas.
- 3.-Una vez seleccionada la respuesta, marque con una equis (X) en el espacio señalado para ello (sólo una opción)
- 4.-El éxito de la investigación depende de su objetividad y sinceridad al responder cada pregunta.

La gestión promueve expectativas sobre el desempeño de nuestros estudiantes								
INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1.-Brindando orientaciones para la planificación curricular que implique retos y alto nivel de desempeño para los estudiantes.								
2.-Realizando el seguimiento al desarrollo de sesiones de aprendizaje que promuevan alto nivel de desempeño								
3.-Brindando orientaciones para que las evaluaciones identifiquen distintos niveles de pensamiento en los estudiantes								
4.-Brindando orientaciones para la retroalimentación a los estudiantes que les permita alcanzar alto nivel de desempeño								
5.-Generando espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes.								
Claridad sobre el desempeño docente								
INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
6.- Tengo claridad sobre cuáles son mis funciones como docente.								

7.- Tengo conocimiento acerca de la organización de la Institución Educativa y los roles que cumplen todos sus integrantes									
8.- Considero que los roles y funciones de cada uno de los actores educativos se articulan para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje									
9.- La contribución de cada miembro de la institución al aprendizaje de los estudiantes									
<b>La gestión educativa ofrece a los docentes acompañamiento, capacitación, supervisión, talleres en proceso enseñanza-aprendizaje.</b>									
<b>INDICADORES</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>		<b>Total</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
10.- Se innova estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.									
11.- Se actualiza nuestros conocimientos sobre estrategias didácticas en la disciplina que enseño									
12.- Se actualize sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo									
13.- Incorpora el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de los estudiantes.									
<b>La gestión incentiva el trabajo en equipo</b>									
<b>INDICADORES</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>		<b>Total</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
14.-En la elaboración de la programación curricular									
15.- En analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes									
16.- En intercambiar estrategias pedagógicas para el logro de buenos resultados									
17.- Para compartir información y conocimientos entre los docentes a fin de que se actualicen en temas que los ayude a mejorar su práctica									

<b>Estrategias de los docentes en las sesiones de aprendizaje</b>								
<b>INDICADORES</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>		<b>Total</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
18.- Se utilizan diferentes estrategias y/o actividades de enseñanza – aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes								
19.- Se utiliza estrategias didácticas de trabajo y aprendizaje cooperativo								
20.- Se verifica que los estudiantes hayan comprendido el tema antes de iniciar uno nuevo								
21.- Se promueve el trabajo en equipo en las sesiones de aprendizaje								
<b>Estrategias, métodos y técnicas alternas</b>								
<b>INDICADORES</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>		<b>Total</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Es respetuoso con los estudiantes y sus ideas								
Promueve el autodidactismo y la investigación								
Utiliza esquemas, gráficos, medios audiovisuales para el desarrollo de la clase								
Relaciona el tema con la vida cotidiana del estudiante								
Promueve actividades participativas que le permiten colaborar al estudiante con sus compañeros con una actitud positiva.								
Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes.								
Se involucra en las actividades propuestas al grupo								
Presenta y expone las clases de manera organizada y estructurada.								
Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.								

## Anexo 04

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### **I.- INFORMACIÓN GENERAL**

- 1.1. **Nombre del Experto:** Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo  
1.2. **Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)  
1.3. **Título Profesional:** Lic. En Sociología  
1.4. **Grado /Mención:** Dr. en Sociología  
1.5. **Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** El trabajo en equipo docente

**Autor:** Yesmany García Ayta

#### **II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

- 1= Muy deficiente  
2= Deficiente  
3= Aceptable  
4= Buena  
5= Excelente

N°	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	El planteamiento de los ítems evidencia una redacción clara, precisa y tienen una relación directa con la muestra.				X	
2	Hace uso de la confiabilidad de información como de la privacidad.			X		
3	Establece una vinculación entre los elementos de las dimensiones con los datos establecidos de los ítems.			X		
4	En el planteamiento de las instrucciones de acuerdo a los ítems del instrumento están “diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales”.			X		
5	El presente instrumento está construido de acuerdo al contexto e innovación científica pedagógica de la variable: estrategias de gestión transformacional y el trabajo en equipo docente.				X	
6	La originalidad como la autenticidad se evidencia en los ítems del instrumento como la definición practica y teórica de la variable, teniendo como resultado a la interpretación sobre las” hipótesis, problema y objetivos de la investigación”.			X		
7	El presente instrumento está construido de acuerdo a la calidad y cantidad suficiente de las variables con las dimensiones.				X	
8	El presente instrumento está construido de manera coherente con el “tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio”.				X	

9	El presente instrumento está orientado al recojo mediante ítems que facilita “analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación”.					X
10	El establecimiento que están planteados el instrumento evidencian un vínculo directo con indicadores que se muestran en las variables: Estrategias de gestión transformacional y el trabajo en equipo docente				X	
11	El objetivo del estudio guarda relación sobre la técnica como el instrumento.				X	
12	El valor de cada ítem, está relacionada con una escala conceptual o numérica del instrumento.					X
<b>Puntaje parcial</b>				12	24	10
<b>Puntaje total</b>				46		

### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El presente instrumento contiene los ítems y elementos suficientes para caracterizar los objetivos de la presente investigación .....(x)

5.- El instrumento que se establecido requiere ser replantearlo, motivo que sus ítems no guarda relación con las variables y por lo tanto no es viable..... ( )

6.- El instrumento es viable, en donde la “muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio” ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 14 enero 2022



**Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo**  
CSP 208

## Anexo 05

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### I.- INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. **Nombre del Experto:** Dr. Luis Pérez Cabrejos
- 1.2. **Institución donde labora:** Escuela Profesional de Educación (FACHSE-UNPRG)
- 1.3. **Título Profesional:** Lic. En Educación
- 1.4. **Grado /Mención:** Dr. en Educación
- 1.5. **Instrumento de evaluación:** Ficha técnica
- Variable:** El trabajo en equipo docente
- Autor:** Yesmany García Ayta

#### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

- 1= Muy deficiente  
2= Deficiente  
3= Aceptable  
4= Buena  
5= Excelente

N°	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	El planteamiento de los ítems evidencia una redacción clara, precisa y tienen una relación directa con la muestra.			X		
2	Hace uso de la confiabilidad de información como de la privacidad.			X		
3	Establece una vinculación entre los elementos de las dimensiones con los datos establecidos de los ítems.			X		
4	En el planteamiento de las instrucciones de acuerdo a los ítems del instrumento están “diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales”.			X		
5	El presente instrumento está construido de acuerdo al contexto e innovación científica pedagógica de la variable: estrategias de gestión transformacional y el trabajo en equipo docente.			X		
6	La originalidad como la autenticidad se evidencia en los ítems del instrumento como la definición practica y teórica de la variable, teniendo como resultado a la interpretación sobre las” hipótesis, problema y objetivos de la investigación”.			X X		
7	El presente instrumento está construido de acuerdo a la calidad y cantidad suficiente de las variables con las dimensiones.				X	
8	El presente instrumento está construido de manera coherente con el “tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio”.					X
9	El presente instrumento está orientado al recojo mediante ítems que facilita “analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación”.				X	

10	El establecimiento que están planteados el instrumento evidencian un vínculo directo con indicadores que se muestran en las variables: <u>Estrategias de gestión transformacional y el trabajo en equipo docente</u>				X	
11	El objetivo del estudio guarda relación sobre la técnica como el instrumento.			X		
12	El valor de cada ítem, está relacionada con una escala conceptual o numérica del instrumento.				X	
<b>Puntaje parcial</b>				<b>24</b>	<b>15</b>	<b>5</b>
<b>Puntaje total</b>				<b>44</b>		

### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El presente instrumento contiene los ítems y elementos suficientes para caracterizar los objetivos de la presente investigación .....(x)

5.- El instrumento que se establecido requiere ser replantearlo, motivo que sus ítems no guarda relación con las variables y por lo tanto no es viable..... ( )

6.- El instrumento es viable, en donde la “muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio” ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 14 enero 2022



**Dr. Luis Pérez Cabrejos**

## Anexo 06

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### I.- INFORMACIÓN GENERAL

1.6. **Nombre del Experto:** Dr. Luis Miguel Neciosup Ninaquispe

1.7. **Institución donde labora:** Escuela Profesional de Educación (FACHSE-UNPRG)

1.8. **Título Profesional:** Lic. en Educación

1.9. **Grado /Mención:** Dr. en Educación

1.10. **Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** El trabajo en equipo docente

**Autor:** Yesmany García Ayta

#### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Aceptable

4= Buena

5= Excelente

N°	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	El planteamiento de los ítems evidencia una redacción clara, precisa y tienen una relación directa con la muestra.				X	
2	Hace uso de la confiabilidad de información como de la privacidad.				X	
3	Establece una vinculación entre los elementos de las dimensiones con los datos establecidos de los ítems.			X		
4	En el planteamiento de las instrucciones de acuerdo a los ítems del instrumento están “diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales”.				X	
5	El presente instrumento está construido de acuerdo al contexto e innovación científica pedagógica de la variable: estrategias de gestión transformacional y el trabajo en equipo docente.				X	
6	La originalidad como la autenticidad se evidencia en los ítems del instrumento como la definición practica y teórica de la variable, teniendo como resultado a la interpretación sobre las” hipótesis, problema y objetivos de la investigación”.			X		
7	El presente instrumento está construido de acuerdo a la calidad y cantidad suficiente de las variables con las dimensiones.				X	
8	El presente instrumento está construido de manera coherente con el “tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio”.			X		
9	El presente instrumento está orientado al recojo mediante ítems que facilita “analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación”.					X

10	El establecimiento que están planteados el instrumento evidencian un vínculo directo con indicadores que se muestran en las variables: Estrategias de gestión transformacional y el trabajo en equipo docente					<b>X</b>
11	El objetivo del estudio guarda relación sobre la técnica como el instrumento.				<b>X</b>	
12	El valor de cada ítem, está relacionada con una escala conceptual o numérica del instrumento.				<b>X</b>	
<b>Puntaje parcial</b>				<b>12</b>	<b>28</b>	<b>10</b>
<b>Puntaje total</b>					<b>50</b>	

### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El presente instrumento contiene los ítems y elementos suficientes para caracterizar los objetivos de la presente investigación .....(x)

5.- El instrumento que se establecido requiere ser replantearlo, motivo que sus ítems no guarda relación con las variables y por lo tanto no es viable..... ( )

6.- El instrumento es viable, en donde la “muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio” ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 14 enero 2022



**Dr. Luis Miguel Neciosup Ninaquispe**

## Anexo 7: Actividades

Estrategias	Metodología	Tiempo	
		Cantidad	Total
Conectar	<p><b>Actividades Grupales</b></p> <p><b>Conectar.</b> Por lo cual se han desarrollado una serie de instrucciones o pasos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar, individualmente, la experiencia de trabajo en equipo más exitosa que ha experimentado en el centro educativo en que actualmente se desempeñan.</li> </ul>	3 sesiones  (2 h. c/u)	6 h.
Conocer	<p><b>Conocer:</b> “Exploramos y profundizamos en nuevos contenidos, comprendiendo las implicancias que estos conocimientos tienen en nuestra labor directiva. Nos permite, profundizar en el concepto de trabajo en equipo, los elementos clave para su Desarrollo”</p>	3 sesiones  (2 h. c/u)	6 h.
Practicar	<p><b>Actividades individuales</b></p> <p><b>Practicar:</b> “Se aplica los nuevos conocimientos en situaciones prácticas, analizando nuestra realidad actual y estableciendo nuevas conexiones entre los contenidos y nuestra labor directiva”</p>	3 sesiones (2 h. c/u)  25 maestros	6 h
<b>Total</b>			<b>24 h.</b>

*Nota:* Elaboración propia



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Yesmany García Aya  
Título del ejercicio: Tesis turnitin  
Título de la entrega: ESTRATEGIAS DE GESTION TRANSFORMACIONAL Y EL TRABAJO...  
Nombre del archivo: YESMANY\_GARCIA\_TESIS\_FIRMADO.docx  
Tamaño del archivo: 1.64M  
Total páginas: 75  
Total de palabras: 13,183  
Total de caracteres: 76,188  
Fecha de entrega: 13-sept.-2022 09:12p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 1899302318



ESTRATEGIAS DE GESTION TRANSFORMACIONAL Y EL TRABAJO  
EN EQUIPO DOCENTE, INSTITUCIÓN EDUCATIVA, MARIA  
AUXILIADORA N° 40167, DISTRITO COTAHUASI, REGION  
AREQUIPA, 2019

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1%
4	liderazgoescolar.mineduc.cl Fuente de Internet	<1%

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 15 words  
Excluir bibliografía Activo