

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN  
DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO  
PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN  
DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN  
DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR  
LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE**

Autora: Leidy Moreno

CI: 14.281.727

Tutor: Msc. Juan Ruffino

CI:9.828.763

Valencia, marzo de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN**  
**DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR**  
**LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE**

Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el  
Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación

Autora: Leidy Moreno

CI: 14.281.727

Tutor: Msc. Juan Ruffino

CI:9.828.763

Valencia, marzo de 2015



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



### AUTORIZACION DEL TUTOR

Yo, Juan Ruffino titular de la cédula de identidad No.9.828.763 en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado, **“PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN DE LOSEQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE”**, presentado por la Licenciada Leidy T. Moreno C. ,titular de la cédula de identidad No 14.281.727, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación mención Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los treinta días del mes de julio del año 2014.

---

Msc. Juan Ruffino

C.I. 9.828.763

# AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Msc. Juan Ruffino, titular de la cédula de identidad N°9.828.763, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización de Maestría titulado: **“PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN DE LOSEQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE”** presentado por la ciudadana Leidy T. Moreno C., titular de la cédula de identidad N° 14.281.727, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los treinta días del mes de julio del año dos mil catorce.

---

Msc. Juan Ruffino

C.I:9.828.763

# AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Msc. Juan Ruffino, titular de la cédula de identidad N° 9.828.763, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización de Maestría titulado: **“PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN DE LOSEQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE”** presentado por la ciudadana Leidy T. Moreno C., titular de la cédula de identidad N° 14.281.727, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los dos días del mes de marzo del dos mil quince..

---

Msc. Juan Ruffino

C.I:9.828.763

UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN.



### INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Leidy T. Moreno. C Cédula de identidad: 14.281.727, Tutor Msc. Juan Ruffino, Cédula de identidad: 9.828.763, correo electrónico del participante: Osley\_09 hotmail.com. Título tentativo del Trabajo: **“PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN DE LOSEQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE”**. Línea de investigación: procesos gerenciales.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
I	22-01-13	11:00am	Elaboración planteamiento del problema	
II	04-02-13	10:00am	Elaboración de objetivos y justificación.	
III	25-02-13	11:00am	Antecedentes de la investigación.	
IV	06-04-13	12:00am	Revisión de los antecedentes.	
V	08-06-13	10:00am	Revisión	
VI	23-11-13	9:30am	Elaboración de la Propuesta	
VII	15-03-14	2:00pm	Revisión general	

Título definitivo: **“PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN DE LOSEQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE”**.

Comentarios finales acerca de la investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado de Especialización arriba mencionado.

Msc. Juan Ruffino

Lcda.: Leidy Moreno

C.I:9.828.763 C.I: 14.281.727



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designados para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: **“PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN DE LOSEQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE”**, presentado por Licda. **Leidy Moreno**, titular de la cédula de identidad N° 13.281.727, para optar al título de **Magíster en Gerencia Avanzada en Educación**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para considerarlo como:

Apellido y Nombre	C.I. N°	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

BÁRBULA, MARZO DE 2015

## **DEDICATORIA**

Primeramente deseo dedicarle a Dios por ser siempre ese sentimiento de amor, tolerancia, alegría, tranquilidad y serenidad en cada uno de los momentos de mi vida.

Entrego este trabajo especial a todas las personas que siempre creyeron en mi capacidad, es agradable confiar en la fuerza y valentía que tenemos todos cuando queremos alcanzar algo y crean en nosotros.

A mis padres, no hay un día en el que no le agradezca a Dios el haberme colocado entre ustedes, la fortuna más grande es tenerlos conmigo y el tesoro más valioso son todos y cada uno de los valores que me inculcaron.

A mis hijas, (Osley y Oriana); por ser mi impulso ante los retos que la vida nos coloca, por ser mi inspiración a seguir creciendo en el camino a transitar.

A mi esposo, gracias por servir de apoyo, por acompañarme siempre.

A Yoselin G., compañera incondicional, bella persona que demuestra la sencillez sin juzgar, gracias por tu cariño y apoyo. Si algo me enseñó esta carrera es que existen personas valiosas, compañeros, profesores, que te brindan una mano amiga, valió la pena luchar juntos por una meta, me queda la satisfacción de haber compartido con personas tan valiosas como ustedes, les doy las gracias por su apoyo y afecto.

Por último pero no menos importante en esta meta, profesor Ruffino, Guanipa, Lisbeth, gracias por su dedicación y esfuerzo, ante tantos grupos, supo cómo guiarnos en tan arduo trabajo deseo expresar mi gratitud hacia usted deseándole éxito y el mayor de los augurios en su trayectoria profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Antes que todo agradezco a Dios, a mi esposo y mis hijas por enseñarme a luchar en esta vida llena de infortunios, a conquistar los objetivos propuestos.

A mi madre Fátima que siempre la llevo en mi corazón ya que es mi guía y cuida cada paso que doy, por enseñarme que no hay límites.

A mis hijas, Osley y Oriana, por el tiempo compartido y dedicación con sus palabras que fortalecen mi vida, mis sueños.

A mis compañeros de estudio, por ser pacientes conmigo, por ayudarme a seguir adelante y darme su apoyo, además de compartir las angustias y gratificaciones durante este escalón a subir.

A la institución, UE “La Salle Baloché”, que es nuestro hogar de trabajo, preparación, amistad y apoyo encontrado en todos en las personas que laboran en esta casa de estudio, desde personal docente, directivo, administrativo y obrero.

Un especial agradecimiento a la Prof. América, Emilce, Jorge, Maivi, Greibis, por su apoyo en momentos difíciles durante esta meta a alcanzar.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	xiii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xiv
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xv
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xvi
<b>RESUMEN</b> .....	xvii
<b>ABSTRACT</b> .....	xviii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	12
Justificación.....	13
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	18
Bases Teóricas.....	22
Bases Conceptuales.....	29
Bases Legales.....	45
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo y Diseño de Investigación.....	48
Población y Muestra.....	51

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	46
Validez y Confiabilidad de Instrumento.....	48
Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos.....	50
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Dimensión: Equipos de Alto Desempeño.....	58
Dimensión: Planificación.....	69
Dimensión: Plan Estratégico.....	72
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	91
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>V. LA PROPUESTA</b>	
Fases de la Propuesta.....	96
Objetivos de la Propuesta.....	99
Justificación.....	100
Factibilidad de la Propuesta.....	102
Descripción de la Propuesta.....	104
Misión y Visión.....	105
 <b>REFERENCIASBIBLIOGRÁFICAS</b> .....	 110
<b>ANEXOS</b> .....	115

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	pp.
1. Tabla de Especificaciones.....	47
2. Distribución de la Población.....	52
3. Escala para la Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.....	56
4. Resultado de ítems 1, 2 .....	58
5. Resultado de ítems 3,4 .....	60
6. Resultado de ítems 5,6,7,8 .....	63
7. Resultado de ítems 9,10,11,12 .....	66
8. Resultado de ítems 13,14,15,16,17 .....	69
9. Resultado de ítems 18,19 .....	72
10. Resultado de ítems 20,21,22,23 .....	75
11. Resultad de ítems 24,25 .....	78
12. Resultado del ítem 26.....	80
13. Resultados de los ítems 27,28 .....	82
14. Resultados de los ítems 29,30.....	85
15. Comprensión de conceptos centrales del trabajo en equipo.....	103
16. Comprensión de conceptos centrales del trabajo en equipo.....	106
17. Internalizar convivencia en equipo.....	107
18. Planificación por proyecto.....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pp.
<b>GRÁFICOS</b>	
1. Resultado de ítems 1, 2 .....	58
2. Resultado de ítems 3,4 .....	61
3. Resultado del ítems 5,6,7,8 .....	63
4. Resultado de ítems 9,10,11,12 .....	66
5. Resultado de ítems 13,14,15,16,17 .....	70
6 Resultado de ítems 18, 19 .....	73
7. Resultado de ítems 20,21,22,23 .....	75
8. Resultad de ítems 24,25 .....	79
9. Resultado del ítem 26.....	81
10. Resultados de ítems 27,28.....	83
11. Resultados de ítems 29,30.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>	<b>pp.</b>
1. Fases de la Propuesta.....	98
2. Plan Estratégico de la Propuesta.....	99
3. Planificación de la Propuesta.....	105

## ÍNDICE DE ANEXOS

	pp.
<b>ANEXOS</b>	
A. Autoevaluación Inicial.....	116
B. Dinámica de Fish.....	118
C. Pensamientos reflexivos... ..	120
D. Instrumento aplicado al Personal Docente.....	122
E. Validez del Instrumento.....	126
F. Resultados de la Prueba Piloto.....	133



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



PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN  
DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR  
LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE

**Autora:** Licda. Leidy Moreno

**Tutor:** Msc. Juan Ruffino

**RESUMEN**

Los equipos de alto desempeño en las organizaciones son fundamentales para el crecimiento eficaz y mejora de las instituciones, interactuando en forma coordinada y cooperativa. Por ello el presente estudio tiene como intención proponer un plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje, aplicándose el mismo en la Escuela “La Salle Baloche”, en Puerto Cabello, Estado Carabobo, parroquia Goaigoaza. El tipo de metodología se enmarcará en una modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo para efectos del diagnóstico, registrado en análisis y la interpretación de las bases teóricas y legales que sustentan el estudio. Esta indagación se fundamentó en la Teoría de la Motivación y la Jerarquización de las Necesidades *de Abraham Maslow* (1954), la Teoría de la Comunicación *Watzlawick* (1971) y la Teoría del Liderazgo Situacional *de Hersey y Blanchard* (1993). La población objeto de estudio estuvo constituida por 22 docentes de la institución del turno de la tarde en educación primaria con un muestreo no probabilístico intencional. La información inicial se recolectó a través de un cuestionario que se aplicó durante la fase diagnóstica con una escala tipo Likert, dirigido a los docentes, el cual estaba constituida por treinta preguntas de varias alternativas, consideradas policotómicas y elaboradas por la investigadora. Se aplicó un cuestionario estructurado sometido a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Con el desarrollo de este trabajo se puede mejorar en forma significativa el alto desempeño en los equipos de trabajo de la institución en estudio. Los resultados llevaron a concluir que los equipos de alto desempeño requieren de ciertas características que deberían ser proporcionadas a los docentes, en función de fortalecer el equipo humano ya existente, así se pretende a mejorar la participación durante el proceso de la planificación.

**Palabras clave:** equipos de alto desempeño, planificación, participación

**Línea de investigación:** procesos gerenciales



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**STRATEGIC PLAN BASED ON PARTICIPATION  
OF HIGH PERFORMANCE TEAMS  
TO IMPROVE LEARNING PROJECT PLANNING**

**Author:** Licda. Leidy Moreno

**Tutor:** Msc. Juan Ruffino

**ABSTRACT**

The high performance teams in organizations are critical to the effective growth and higher institutions interacting in a coordinated and cooperative. Therefore, the present study is intended to propose a model based on the involvement of high-performance teams to improve project planning strategic learning plan , apply the same in the " La Salle Baloche " School in Puerto Cabello , Carabobo , Goaiagoza parish. The type of methodology will be part of a pattern of feasible project, supported by field research for purposes of diagnosis and to record the analysis and interpretation of the theoretical and legal basis supporting the study. This investigation was based on the Theory of Motivation and Hierarchy of Needs Abraham Maslow (1954), Theory of Communication Watzlawick (1971) and the Situational Leadership Theory Hersey and Blanchard (1993). Population under study consisted of 22 teachers of the institution of afternoon shift in elementary education with an intentional non-probability sampling. The initial data were collected through a questionnaire which was applied during the diagnostic phase with a Likert -type scale , aimed at teachers , which consisted of thirty questions of several alternatives considered policotómicas and developed by the researcher. The questionnaire was structured applied three alternative responses; (always, sometimes, never); where they were subject to validation through expert judgment. The reliability was measured by Cronbach's alpha coefficient. With the development of this work could significantly improve the high performance work teams of the institution studio. Los results led to the conclusion that high performance teams require certain features that should be provided to teachers, according to strengthen the existing team and aims to improve the participation during the planning process.

**Keywords:** High- performance, planning, participation

**Research line:** Process Management

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas requieren de un trabajo en equipo debido a la matrícula tan elevada que existe dentro de las casas de estudio así se disminuye un poco el trabajo administrativo de cada docente, y a la vez cumpliendo con cada uno de los roles del equipo en sus responsabilidades, garantizando al estudiante un nivel de formación y enseñanza, surgiendo así una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, para ello es importante en la actualidad contar con la motivación del equipo docente a participar en conjunto al momento de planificar el proyecto de aprendizaje, tomando en cuenta las características que enaltecen y permiten profundizar la capacidad de trabajar en forma colaborativa para la mejora de un equipo de alto desempeño.

Se considera que, “un equipo es un número pequeño de personas, el cual comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas” (Ángel 2000:1), como también se manifiestan metas compartidas en donde todos los que integren el equipo deben ser recíprocamente responsables en los propósitos que se quieran lograr con relación a la meta propuesta.

Asimismo, durante el proceso de planificación de un proyecto de aprendizaje es indispensable contar con las características de un equipo de alto desempeño para que así se mejore este plan en función de incrementar el aprendizaje significativo en los estudiantes ya que si todos los educadores que conforman el equipo se sienten comprometidos en una misma meta que se está compartiendo y colaborando, entre todos se elevará la calidad de la planificación del proyecto de aprendizaje. En consideración a lo mencionado, el propósito de la investigación es proponer un plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje.

Siendo importante destacar que la investigación se enmarcó en un estudio de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo para efectos del diagnóstico y en un diseño documental para registrar el análisis y la interpretación de las bases teóricas y legales que sustentan en un estudio descriptivo, por lo tanto se encuentra estructurada en:

**Capítulo I:** se expone el planteamiento del problema, describiendo en forma general la situación actual, luego se presentan los objetivos, la justificación de la investigación y el alcance y delimitaciones.

**Capítulo II:** se refiere al marco teórico, se incluyen los antecedentes de la investigación, que consisten en trabajos realizados que guardan alguna relación con el actual. Seguidamente, se presenta la fundamentación teórica y legal que sustenta el estudio, así como el sistema de variables involucradas y por último, se incorpora la definición de los términos más relevantes de la investigación.

**Capítulo III:** comprende el marco metodológico que a su vez contiene el tipo de investigación, el diseño de la misma, la población, muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos; igualmente, los criterios de validez y confiabilidad del instrumento. La modalidad de investigación responde a un proyecto factible, basado en un diseño de campo. Las técnicas de recolección de la información que se utilizarán son: la observación directa, un análisis documental para la conformación del marco teórico y legal, y una encuesta diseñada según la escala tipo Likert.

**Capítulo IV:** se presenta el análisis de los resultados obtenidos una vez aplicadas las técnicas e instrumentos, a fin de poder evidenciar la problemática existente.

**Capítulo V:** se finaliza la propuesta de esta investigación, así como también, las conclusiones y recomendaciones. Por último, se muestran las referencias bibliográficas, que sirvieron de apoyo para el desarrollo de la presente investigación, además los anexos que complementaron el estudio.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad se presentan una serie de cambios en la gerencia educativa como parte esencial de las funciones del trabajo docente como son la planificación, la administración, el control, la comunicación, el liderazgo y otros aspectos que implican una búsqueda permanente de renovación, innovación y crecimiento a nivel personal y profesional, lo cual es esencial para alcanzar un mejor desenvolvimiento en el proceso de aprendizaje, incentivando a los estudiantes a construir nuevos enfoques de estudio y así elevar la calidad educativa. Partiendo de esta premisa, surge la escuela unificada internacional y nacional, en donde participa un equipo efectivo conformado por docentes para el desarrollo óptimo de las actividades en los centros educativos.

Cabe destacar, con relación a lo planteado por Orozco (2013), que los equipos de alto rendimiento cruzan las fronteras convencionales a nivel mundial, buscando siempre el beneficio mutuo, razón por la cual se considera la tendencia del comportamiento organizacional como la propuesta más exitosa del siglo XXI. En atención a esto, este autor señala una serie de ejemplos prácticos observados principalmente a nivel empresarial, como es el caso particular que se desarrolla en la región italiana de la Emilia-Romagna, una zona subdesarrollada que se convirtió en la segunda región más rica de Italia, gracias a que sus pequeñas empresas se agruparon en forma de un equipo de alto rendimiento. Como puede observarse, este modelo ha

sido ampliamente útil para lograr altos niveles de efectividad en las mencionadas organizaciones. (p.149)

Siguiendo este orden de ideas, González, Alvarado, y Ochoa (2006) consideran las empresas integradoras mexicanas como ejemplo de equipos de alto rendimiento, por estar organizadas en grupos de micro y pequeñas empresas que buscan desarrollarse, fomentando la economía de sus regiones por medio de la conformación de equipos de proveedores, productores, distribuidores, empresas de apoyo y comercializadores para vender productos terminados a clientes nacionales e internacionales. Esta iniciativa va acompañada de la aplicación periódica de cuestionarios sobre la gestión de los equipos a cada uno de los miembros, a fin de conocer información importante sobre las preferencias de trabajo del personal tanto a nivel individual como a nivel grupal. (p.61)

En atención a las ideas anteriores, se debe contar con equipos y no grupos de trabajo ya que existe una diferenciación: los equipos de alto desempeño facilitan actuaciones conjuntas de los integrantes, internalizando las competencias cognitivas y procedimentales al mismo tiempo que desarrolla la capacidad individual, se debe contar con el compromiso de cada uno de los participantes más allá de la fecha de un término en particular, pero no se llega a ser un equipo si solo se mantiene una responsabilidad en una tarea particular y su fecha de término, cuando esto sucede se habla es de grupo de trabajo, no de equipo.

En este sentido, el impulso en el subsistema de educación primaria en Venezuela está organizado por un personal directivo, administrativo, docente y de ambiente que están comprometidos en el desarrollo del país, en una construcción de aprendizajes, el cual representa un factor importante en la formación del estudiante; sin embargo, se

necesita mejorar la disposición y eficacia en su desempeño docente al momento de realizar un proyecto de aprendizaje para alcanzar las metas en todos los niveles de una planificación educativa con el equipo docente.

Asimismo, ante esta innovación, no se puede permanecer invariable, por lo tanto los educadores deben integrarse rápidamente en este tren gerencial como un cambio en guiar, transmitir valores y conocimientos, en el crecimiento de la sociedad, para ello debe ser en unidad, exigiendo un trabajo eficaz de los equipos, fortaleciendo los valores esenciales de las instituciones educativas, indicando que todos los responsables deben estar asociados a la reflexión sobre los objetivos y planes de participación en la elaboración de los períodos a planificar en el año escolar.

De ahí, se plantea la fuerza que pueda integrar al grupo y su cohesión, tanto la combinación de expertos para ejecutar diferentes tareas, por ello Robbins (2005) plantea que “el equipo interfuncional es un grupo combinado de individuos expertos en diversas especialidades y que trabajan juntos en diferentes tareas” Por tal motivo, se manifiesta un trabajo compartido con las diferentes características de cada docente en el rol a cumplir con responsabilidad dentro del equipo en solidaridad y sentido de pertenencia al equipo e institución, acompañados en valores, actitudes y normas a cumplir en la elaboración de la planificación educativa. Por lo antes planteado, se debe tomar en cuenta la diversidad del modelo ya que cada institución tiene su formato para planificar el proyecto de aprendizaje.(p.384).

Sin embargo, en la planificación del proyecto de aprendizaje existen períodos que se enmarcan como un principio fiel en la conexión del grupo ante los objetivos a planear, en un momento previo de programación en interés y comunicación entre los docentes para globalizar los contenidos a plasmar; por lo tanto, para querer lograrlo

debe permanecer los roles del equipo de alto desempeño a la hora de realizar la misma, permitiendo que el proceso sea más rápido y efectivo tanto para el docente como para el estudiante ya que de la planificación hecha en ese instante dependerá lo que se va a ejecutar en el aula.

Efectivamente, cuando se observa el funcionamiento de un equipo, se puede evidenciar cómo unos miembros siempre aportan ideas, mientras otros tienen tendencia a decidir y actuar, otros a integrar ideas, otros a resumir, entre otros comportamientos. De lo antes planteado, se utilizan ocho roles para identificar las fortalezas y debilidades del comportamiento de las personas en el entorno laboral, tales como: “cerebro, coordinador, monitor, impulsor, creador, realizador, investigador, cohesionador y especialista, gestionando nuestras debilidades lo mejor que podamos para un crecimiento del equipo de trabajo” (Belbin, 2006:1-5).

Es importante señalar que los gerentes de las instituciones educativas son los encargados de asignar las responsabilidades y los roles que deben cumplir cada uno de los miembros del personal; no obstante, muchas veces éstas son repartidas al azar sin conocer a fondo la realidad de los equipos, su disposición, cualidades y aptitudes, lo que afecta seriamente el desempeño de los mismos. Desde la perspectiva de Orozco (2013), las mejoras de un equipo de alto rendimiento dependen del conocimiento sobre el rol a cumplir en equipo; esto radica en la formación de una visión compartida entre el líder y los participantes, por lo tanto el directivo necesita crear desafíos permanentes para que los equipos se sientan motivados a crecer, a compartir y hacer suyo el sueño propuesto por el líder.(p.1)

En todo caso, en cualquier otro ámbito de los recursos humanos, no se trata de repartir culpas entre jefes y empleados sino de identificar si las prácticas y valores

mejoran los equipos de alto desempeño al momento de participar en la elaboración de la planificación de los proyectos de aprendizaje, precisando claramente los objetivos a cumplir en forma grupal e individual. Es por esto, que se les debe destacar a los integrantes una plena conciencia de lo necesario de un equipo de trabajo para cubrir necesidades, ser capaces de renovar los recursos que disponen (materiales y humanos), de ahí promover un mayor resultado en la producción de la planificación como la unión del equipo a diferencia de los grupos tradicionales.

Además, ya establecido el trabajo en equipo a nivel institucional, en la organización se llega a plantear la importancia de planificar, ya que en ese momento se reflexiona acerca de la forma de llevar a cabo las acciones. Por lo tanto, la participación favorece y propicia el análisis, la reflexión, el debate y la toma de decisiones en los espacios educativos, siendo flexible en su construcción, implicando un trabajo cooperativo y pertinente. De ahí que la construcción esté centrada en una valoración reflexiva de la práctica docente, de acuerdo a la pertinencia de los aprendizajes en la complejidad de contextos socioculturales. (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2013).

En el mismo orden de ideas, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2014), plantea entre sus objetivos estratégicos:

Afianzar la consolidación del Subsistema de Educación Básica mediante una base curricular coherente con los preceptos constitucionales y el proyecto político, económico y social del país. Fortalecer la capacidad de planificación, seguimiento, control y toma de decisiones de la actividad educativa, propiciando una medición en términos reales de cada uno de los proyectos educativos, en sus diferentes niveles y modalidades. (p. 2).

Por tanto, el compromiso en conjunto y la colaboración del equipo no ocurre de forma accidental, sino que debe planificarse y promoverse, lo cual implica poseer una lectura previa al momento de planear, como también una discusión socializada sobre los roles del equipo, la responsabilidad a la hora de la elaboración del mismo y el tiempo en el cual se debe realizar, todo el equipo debe encontrarse presente, así será autor y participe de las ideas que surjan en el diálogo durante este proceso.

Cabe destacar, que la interrelación comunicacional en la práctica docente es fundamental para el desarrollo profesional y autónomo de los profesores desde la reflexión crítica y la investigación. Asimismo, Montero (2003) recalca “la importancia de la comunicación en las organizaciones educativas, como ente que coordina las funciones gerenciales que cumple el gerente, para hacer posible los objetivos propuestos por la organización.” (p.32). Esto con la finalidad de construir una experiencia pedagógica, que se encamine a la construcción de proyectos de enseñanza que incidan en criterios y orientaciones para la acción, partiendo como un principio fiel.

Es necesario mencionar que en todas las instituciones educativas tanto en el sector privado y nacional, la educación es el campo de estudio, de trabajo, de aprendizaje y fortalecimiento de valores en un determinado ministerio de educación. En ambos lados, la comunidad, la escuela y los docentes tienen información de un conocimiento fundamentado para saber lo que hay que hacer, tomando decisiones todos los días a cada momento; sin embargo, medidas que afectan de manera significativa la vida y las posibilidades de las personas de un país. Es por esto que la decisión en la cohesión, como permanencia entre un equipo docente de alto desempeño, debe ser lo primordial para la eficacia en el sector educativo afianzando el trabajo llevado a cabo en el aula.

Por lo tanto, esta acción del gerente educacional le da un carácter circunstancial al proceso de comunicación, que a juicio de Blake y Mouton (2002) se refleja “como el sentimiento que genera una conducta abierta, dispuesta, relacionada con logros, avances y reconocimientos en la realización del trabajo” (p.152). Así, se permite crear un ambiente operativo, de excelente control, que garantiza la integración en la consolidación de ideas, a fin de desarrollar conocimientos, capacidades dentro de un clima participativo y comunicación efectiva.

En este punto, ha de hacerse mención a Venezuela, nación suramericana situada en el mejoramiento de la calidad, en el incremento de la cobertura y modernización de la estructura administrativa del sistema educativo a través de la revisión y reforma de todos sus niveles y modalidades, brindando una estrategia orientada a dar mayor autonomía de gestión a los centros educativos; y por otra parte, generando cambios profundos en la profesión docente para la transformación de las prácticas pedagógicas. De igual forma, las instituciones municipales en Venezuela están obligadas, por medio de la Ley de Educación (2009), a impulsar el desarrollo de los establecimientos educativos; en donde el artículo 21 establece que:

...la educación básica tiene como finalidad contribuir a la formación integral del educando mediante el desarrollo de sus destrezas y de su capacidad científica, técnica, humanística y artística; cumplir funciones de exploración y de orientación educativa y vocacional e iniciarlos en el aprendizaje de disciplinas y técnicas que le permitan el ejercicio de una función socialmente útil; estimular el deseo de saber y desarrollar la capacidad de ser de cada individuo de acuerdo con sus aptitudes. (p. 4).

Cabe destacar, el Municipio Autónomo de Puerto Cabello, como uno de los catorce municipios que forman parte del Estado Carabobo y que a la vez, tiene tres de las

veintitrés parroquias que conforman a este Estado de Venezuela, forma a niños, niñas, adolescentes, por medio de escuelas privadas, nacionales, estatales, municipales y formación católica, y en este caso en particular la sallista, en diferentes instituciones educativas. De ahí que todos los colegios cuenten con principios, valores institucionales, asumiendo con semejanza el momento de planificar en forma individual o en equipo de acuerdo al grado de matrícula escolar en cada casa de estudio, orientado a la actividad fundamental dentro de las competencias y rol del docente, razón por la cual el profesor es considerado como figura clave en todo el proceso de educación.

Hechas las consideraciones anteriores, se pudo evidenciar mediante la observación directa que en la Unidad Educativa “La Salle Baloché”, ubicada en Puerto Cabello del Estado Carabobo, parroquia Goagoaza, para elaborar su proyecto de aprendizaje, los docentes son organizados por equipos en grados afines y al momento de la planificación se perciben diferentes realidades en el conjunto de educadores, como en algunos casos; docentes conversando sobre situaciones familiares con otros compañeros fuera del equipo o utilizando en forma continua el uso del teléfono celular, afectando el compromiso de todos los participantes.

De igual forma, se evidencia un elevado número de inasistencias por parte de algunos educadores, así como el escaso tiempo para planificar y elaborar el proyecto dentro de la institución educativa, hechos que son certificados en reuniones por el personal del consejo docente. Asimismo, en numerosos equipos de trabajo se observa la poca integración y comunicación en cuanto a las debilidades, fortalezas, metas, compromisos, todo ello observado en el proceso de participación de los docentes durante la planificación por proyecto.

Sin embargo, esto no quiere decir que existe un trabajo equivocado en cuanto a la disposición del personal docente de la institución a planificar en conjunto; no obstante, se busca una mejora en los equipos de alto desempeño docente, ya que se evidencian situaciones que pueden afectar la participación del personal en la planificación del proyecto de aprendizaje, tales como: comunicación, motivación, liderazgo, desempeño, compromiso, responsabilidad; por tanto, los equipos en muchos casos no están cumpliendo con los intereses anhelados, lo que crea angustia ya que enseñar es comunicar conocimientos, habilidades, ideas o experiencias a una persona, demostrando con entusiasmo sus actividades a cumplir, y no se trata solo de impartir todos sus conocimientos a los estudiantes sino de transmitir y reforzar, en unión y compañerismo, los valores necesarios para la vida.

Siguiendo esta secuencia, debido al alto índice de matrícula estudiantil en la U.E. “La Salle Baloché”, los docentes en conformidad al directivo del plantel son agrupados en equipos de trabajo; en ciertos casos son seleccionados los mismos docentes del año anterior, agregando a un compañero más o asignando a otro en un grado menor o mayor, es decir, si compartió todo un año escolar con 5to grado, al año siguiente, en consideración al personal directivo, pudiese ser cambiado a 3er grado o permanecer en el mismo nivel, por lo tanto cambia de equipo docente o le dan la bienvenida a otro colega en el nuevo equipo.

En este orden de ideas, la planificación se vuelve algo difícil a la hora de comprometer a algunos docentes en este proceso de programación, debido a su pasividad en la participación, integración, liderazgo y comunicación con el equipo docente, así nuevos integrantes no se sienten unidos para construir el proyecto u otros integrantes bien establecidos en el equipo manifiestan entretenimiento o poca motivación, como también expresan algunos problemas familiares o reposos médicos,

creando un conflicto entre el equipo; asimismo en ocasiones, toman la responsabilidad uno o dos participantes en elaborar los contenidos, para ser entregado el proyecto de aprendizaje en el tiempo establecido por la institución.

Partiendo de esta perspectiva, se considera a los equipos de alto desempeño como evaluadores de su efectividad en una forma periódica, puede ser una ventaja trabajar con los mismos docentes así se podrá evaluar el trabajo realizado y perfeccionarlo en el transcurso del tiempo, afianzando la cohesión, participación y comunicación del equipo establecido, es por ello que se toma en consideración la mejora de la participación en la elaboración del proceso de planificación; ya que establecerá confianza entre los individuos y se organizará cada rol a cumplir cambiando dichos roles con el tiempo para que no se torne rutina el trabajo a realizar; sin embargo, cambiando los grados ya que un docente integral debe estar preparado para cualquier grado a impartir en la institución. (Margerison y McCain 2008).

Por tal motivo, a ciertas debilidades expresadas en algunas situaciones, con miras a plantear posibles soluciones hacia un cambio para las mejoras de la participación al momento de planificar, surge como iniciativa el objetivo principal de esta investigación; y se toma en consideración la implementación de un plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello, Estado Carabobo. En atención a ello, es indispensable plantearse como interrogante: ¿Con un plan estratégico basado en la participación del docente en los equipos de alto desempeño se mejorará la planificación del proyecto de aprendizaje?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Proponer un plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación de proyectos de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloche”, del subsistema de educación básica en Puerto Cabello, Estado Carabobo.

### **Objetivos específicos**

Diagnosticar la participación de los docentes en la planificación del proyecto de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello, estado Carabobo.

Determinarla factibilidad a nivel institucional, humano y económico para la implementación de un plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño en el mejoramiento curricular de los proyectos de aprendizaje.

Diseñar un plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño en la elaboración de proyectos de aprendizaje en dicha institución escolar.

### **Justificación de la investigación**

En el mundo de hoy cada institución escolar busca la unión entre el personal que integra el colegio como personal directivo, administrativo, docente y ambiente, así mismo las fundaciones con alta matrícula escolar exigen a los docentes un trabajo en

equipo al momento de planificar el proyecto de aprendizaje en grados afines en el año escolar, donde se siente la necesidad de ser más capaces de dar todo el esfuerzo cognoscitivo, puesto que “los modelos a seguir” somos los maestros de toda institución escolar. Es por ello que se toma en consideración el transcurso de una gerencia efectiva que actúe bajo las pautas de una gestión de desempeño donde se pueda evaluar el compromiso a través de indicadores que guíen si se están haciendo bien o no los pasos de un equipo docente de alto desempeño.

Ante esta situación se tienen los modelos gerenciales que acogen a propuestas del equipo a conformar, en donde se debe tomar en cuenta el tiempo que debe perdurar este equipo para que exista una mejor sinergia y cohesión entre ellos; es decir, en algunos casos se encuentra el proceso de rotación, el cual en principio se comienza a conocer como proyección de trabajo, pero si esa unidad sigue en duración por más de un año escolar, a pesar del cambio de grados existirá una mejora en el trabajo de equipo, y en el caso de la distribución de equipos de alto desempeño se considera como una característica fundamental en las organizaciones exitosas, logrando extraer del individuo un mejor provecho a la ejecución dentro del aula ya que en cualquier instante tomará a su equipo de trabajo en cuenta para cualquier decisión a tomar.(Belbin,2006:1-5)

Es importante mencionar que tanto en el plano internacional y nacional se toma como fundamental la formación de equipos de alto desempeño para mejorar el nivel de compromiso entre los participantes de una organización y esto llevado al plano educativo en un buen equipo docente con niveles de compromiso, cohesión, sinergia, toma de decisiones podrá alcanzar un mejor éxito a la hora de establecer responsabilidades en la planificación educativa.

En atención a lo antes expuesto, esta investigación se ha centrado en diagnosticar la necesidad y factibilidad de proponer un plan estratégico para la mejora de la participación en los equipos ya establecidos, con la finalidad de tener un ambiente más agradable, comunicativo, de confianza, pertinencia, durabilidad en el tiempo, aumentando la eficacia del trabajo en las instituciones educativas, así los mismos se caracterizarán por tener mayor pasión para los desafíos y sentir orgullo al lograrlo satisfactoriamente, centrando su atención en la tarea y resultados, capacidad para innovar, crear las condiciones para aumentar su rendimiento, una respuesta rápida de una identificación y aprovechamiento de las oportunidades, siendo capaces para organizarse como una unidad altamente efectiva, en donde es conveniente justificar la presente investigación en varios aspectos.

Desde un punto de vista social, la mejora de los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas contribuyen al trabajo óptimo de los proyectos a elaborar, como también pertinencia a la labor que se está ejerciendo dentro de la institución, siendo aplicable el plan estratégico en el área de la gerencia educativa para disponer de una persona activa, en busca de estímulos y refuerzos sociales, personas con quien relacionarse, socializando y participando en la elaboración de los proyectos de aprendizaje en forma conjunta y no individualizada porque lo debe sentir como una necesidad y compromiso a realizar mejor su desempeño docente, de no ser así si la persona no estará integrada y no tendrá el sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo, tornándose en rutina sin motivación alguna en el avance del trabajo a realizar.

Asimismo, dentro de la institución es necesario estar en relación con los demás seres humanos y que al pertenecer a ella sea gratificante, los equipos de alto desempeño se caracterizan por crear una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y autónomo de todos sus miembros que comparten conocimientos, habilidades y

experiencias complementarias, comprometidos con un propósito común, objetivos de rendimiento, establecen metas y una manera eficiente de alcanzarlas, también compartidas, asegurando resultados oportunos mientras que un grupo de trabajo se limita a desarrollar acciones para lograr determinados objetivos.(Katzenbach y Smith, 2003).

De igual forma, esta investigación se justifica en la producción de un trabajo eficaz a la hora de planificar los proyectos de aprendizaje, siendo un grupo fructífero en la utilización de diferentes roles de equipo, aplicando la invitación en una elaboración de un plan estratégico basado en los equipos de alto desempeño para la mejora de la planificación en los proyectos de aprendizaje adaptados al diseño curricular, en la Unidad Educativa “La Salle Baloché” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello, Estado Carabobo. Aportando una valiosa metodología en equipos de alto desempeño a la hora de planificar los proyectos de aprendizaje, siendo utilizada como fuente para otras investigaciones a realizar en la institución o fuera de ella.

Asimismo, y a nivel personal de la autora de este trabajo de grado, la investigación se justifica como un gran estímulo para que los docentes comprendan la necesidad de formar equipos de alto desempeño como su manera de vida para alcanzar una labor académica gratificante, expresada en un compartir de ideas que a través de la sinergia que se adquiere en un funcionamiento exitoso de los diferentes programas que dirigen.

Para concluir, así sabrán apreciar los cambios que se evidenciarán en una programación académica armónica, con integración del personal docente, optimización de la planificación en equipo, con metas cumplidas, en un sentido de

responsabilidad, alegría, compañerismo y necesidad de ser cada día mejores como seres humanos, disminuyendo la carga de trabajo, ya que los demás también colaboran, alcanzando mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno, aprender a escuchar y a respetar a los demás, permitiendo una mejor organización del equipo, y por último en esta investigación se colocan en manifiesto los conocimientos adquiridos por la autora de este trabajo, durante la maestría en gerencia avanzada en educación, como también ver que la institución tome en consideración lo investigado para un futuro mejor dentro de la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Una vez formulado el problema, los objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, así como la justificación de la misma, se procede a realizar una aproximación conceptual y teórica relacionada con la temática. De acuerdo con Hurtado (2008), el marco teórico de una investigación consiste en “identificar y seleccionar la información que permita conceptuar el evento a modificar” (p. 317). De modo que, este capítulo trata de un verdadero diálogo teórico que sitúa la problemática abordada en un contexto específico.

En este sentido, la construcción teórica es importante porque permite al investigador conocer los resultados de otros trabajos y dar una explicación al propio en base a diferentes teorías. A continuación, se hace referencia a una serie de investigaciones realizadas, donde se estudian aspectos relativos al tema así como también se presentan las bases teóricas, conceptuales y legales del estudio.

#### **Antecedentes**

En cuanto a los antecedentes de la investigación, Arias (2006) sostiene que son modelos a seguir para otras investigaciones y que reflejan el estado actual del conocimiento. Por estas razones, se procedió a la búsqueda exhaustiva a través de diferentes fuentes de información documental relacionadas con el tema aquí planteado. De este proceso, se consideraron importantes los siguientes antecedentes:

Suárez (2011) realizó un trabajo titulado *“Diseñar un conjunto de estrategias gerenciales para la formación de equipos de alto desempeño en los Medios Audiovisuales de la Universidad de Carabobo, específicamente en la Radio Universitaria 104,5 FM y UCTV”*. El mismo tuvo como objetivo principal: proponer estrategias gerenciales para la formación de equipos de alto desempeño en los Medios de Comunicación Audiovisuales de la Universidad de Carabobo. El estudio de tipo factible tuvo un alcance descriptivo en la fase diagnóstico para la cual se utilizó un cuestionario de 33 ítems, aplicado a una población de 20 empleados.

El mismo, estuvo enfocado en las Teoría del Comportamiento Organizacional de Robbins, así como la Teoría de la Motivación y los principios de la Administración de Herzberg. Los resultados fueron analizados de manera porcentual y presentados a través de cuadros, finalmente se presentaron las conclusiones existiendo una buena disposición entre los trabajadores de estas dependencias universitarias a la hora de interrelacionarse, esto representa una excelente oportunidad para desarrollar estrategias constantes de mejoramiento profesional.

De esta manera, esta investigación sirve de marco para el trabajo actual, ya que se relaciona en la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, tomando en consideración las estrategias planteadas para el progreso profesional. Las relaciones interpersonales constituyen un factor clave en la integración del personal y en la formación de los equipos de trabajo.

Asimismo, Romer (2012) presentó un trabajo de grado titulado: *“Proponer estrategias para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño a nivel de las comisiones coordinadoras de los programas de postgrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo”*. Esta indagación se fundamentó en las teorías de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg, las Necesidades de David Mc Clelland y el Establecimiento de las Metas de Edwin Locke.

Su objetivo fue elaborar una propuesta de estrategias gerenciales para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño para que las comisiones coordinadoras de postgrado.

la metodología se enmarcó en la modalidad proyecto factible, sustentada en un análisis descriptivo y el estudio de campo. La población objeto de estudio y la muestra estuvo constituida por 23 docentes ordinarios. El análisis se realizó con estadística descriptiva, para cada variable a las que se les calculó las frecuencias absolutas y porcentuales, mediante el análisis de los resultados.

Es importante señalar que dicho antecedente guarda relación con el trabajo docente para un desarrollo de propuestas en equipos de alto desempeño basado en lograr un aprendizaje eficaz en los cambios educativos que se enfrentan hoy en día. Para la conformación de equipos de alto desempeño es necesario coordinar y planificar estrategias de integración que permitan a los docentes tomar la iniciativa y crear sus propios equipos de trabajo.

De igual manera, Flores (2011), realizó un trabajo de grado denominado: “Analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica Estadal Luis Rafael Betancourt y Galíndez, ubicada en Valencia - Estado Carabobo”. Su objetivo principal fue la formación de equipos de alto desempeño en la Escuela Básica Estadal. La investigación fue de tipo descriptiva, diseñada según los lineamientos metodológicos de una investigación de campo, ya que se utilizó un proceso sistemático y racional que permitió recolectar los datos en forma directa del área de estudio.

De igual modo, se sustentó en la Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg, las Necesidades de David Mc Clelland y el Establecimiento de las Metas de Edwin Locke. La población objeto de estudio estuvo conformada por cuatro (4) directivos y treinta y dos (32) docentes. No se aplicó ningún criterio muestral, por tratarse de una población pequeña y manejable por la investigadora. Los resultados llevaron a concluir que el rol del director en una escuela con necesidad de cambio, se debe enfocar en la transformación educativa, por ello se recomendó crear un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los docentes en el proceso de formación de equipos de alto desempeño.

Igualmente, se toma en consideración el antecedente antes planteado ya que guarda analogía en un trabajo de equipo en conjunto con los docentes y rol directivo investigando la necesidad de propiciar un ambiente aún más participativo y eficiente en la casa de estudio para el beneficio de todos los que hacen vida en ella. El cumplimiento de los roles en los diferentes niveles de la jerarquía institucional escolar que va desde el director hasta los docentes, es indispensable para la formación de equipos del alto desempeño.

En este orden, Segovia (2010) en su trabajo titulado “Competencias comunicativas del gerente educativo en el desarrollo de equipo de alto desempeño”, tuvo como objetivo principal: evaluar las competencias comunicativas del gerente educativo que permiten el desarrollo de equipos de alto desempeño en los docentes de Educación Inicial y primera etapa de Básica del Instituto Educacional Juan XXIII de Valencia, Carabobo. Para tal fin realizó una investigación descriptiva, cuya población fue de 30 docentes pertenecientes a la etapa de educación inicial.

El mismo se sustentó en la teoría de la Comunicación de Watzlawick, el Liderazgo de Hersey y Blanchard, la Motivación y Necesidades de Maslow y por último las Inteligencias Múltiples de Gardner. Para la recolección de la información aplicó una encuesta tipo cuestionario con preguntas cerradas y tres alternativas de respuesta. El análisis se realizó a través de la estadística descriptiva y los datos fueron reflejados en tablas de frecuencia; cada variable se tomó individualmente calculando las frecuencias absolutas y porcentuales. Las conclusiones y recomendaciones de la investigación brindaron información sobre la importancia de fortalecer las competencias comunicativas del gerente educativo.

Del tal modo, este trabajo de grado toma en consideración el antecedente nombrado anteriormente porque señala la importancia de fortalecer las competencias del gerente educativo en conjunto con la formación de equipos de alto desempeño para optimizar el trabajo dentro de las instituciones educativas. Las competencias y habilidades comunicativas son consideradas un valor esencial que debe estar presente en todos los miembros que integran la comunidad escolar.

## **Bases teóricas**

En las bases teóricas se abordan las ideas y elementos conceptuales planteados por unos o diferentes autores que permiten fundamentar el tema que es objeto de estudio en esta investigación. Según Sabino (2007) es “el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p. 26). En este sentido, se contextualizarán los aspectos más relevantes de acuerdo a la concepción de diferentes teóricos. De esta manera, las teorías que sustentan al presente trabajo son la Motivación y la Jerarquización de las Necesidades (1954), la Comunicación (1971) y el Liderazgo Situacional (1993).

### **Teoría de la Motivación y la Jerarquización de las Necesidades, de Abraham Maslow**

Maslow (1954) establece que el hombre se desarrolla partiendo de una serie de necesidades específicas cuyo fin último es alcanzar el crecimiento personal y la autorrealización de sí mismo. De este modo, esta teoría introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, las cuales establecen un número de necesidades organizadas en atención a distintos niveles de poder determinados por las condiciones de los seres humanos.

En este sentido, Maslow establece una jerarquía que parte de las necesidades de déficit las cuales se encuentran posicionadas en la parte más baja de la pirámide a diferencia de las necesidades de desarrollo que son ubicadas en la parte más alta. El ordenamiento de las necesidades humanas corresponde en primer lugar a las necesidades de déficit (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, las necesidades de estima) y en segundo lugar, a las necesidades de desarrollo (auto-actualización y de trascendencia).

Las relaciones humanas forman una característica esencial de los individuos, íntimamente vinculadas con las necesidades humanas y en la medida que éstas se satisfacen, se facilitan las relaciones con los demás (Maslow, 1954). Al reflexionar sobre las ideas fundamentales de esta teoría, es evidente que el éxito de toda organización, educativa o empresarial, está centrado básicamente en la capacidad que tengan sus miembros para integrarse y

relacionarse de manera efectiva. De allí que, el gran desafío de las instituciones educativas, en el marco de las propuestas de los modelos y proyectos de educación, es contar con el personal directivo que tenga las competencias para asumir la difícil e importante responsabilidad de integrar y orientar a todo el personal hacia los fines y metas de la institución.

Por las razones antes expuestas, es necesario que el personal directivo dentro de sus competencias logre establecer un equilibrio entre las metas individuales y colectivas de su equipo de trabajo, a fin de que estos alcancen y mantengan los niveles de desempeño deseados por la alta gerencia de la institución y la comunidad donde se desenvuelve. Asimismo, Maslow menciona que las personas deben sentirse motivadas para poder satisfacer sus necesidades entendiendo que la motivación brinda ese impulso que el hombre requiere para ser funcional en los diferentes aspectos de su vida.

Según Grandio (2007), la motivación constituye una parte esencial en el cumplimiento de las necesidades humanas y se encuentran clasificadas de forma evolutiva, es decir, por esta pasan todos los individuos, grupos o sociedades. De modo que, la motivación es esencial porque es el incentivo que permite a las personas hacer lo posible por satisfacerlas y una vez que cumple con esto, se produce en el sujeto un sentimiento de gratitud razón por la que en vez de conformarse, centra su interés en las que siguen dentro de la escala propuesta por Maslow. Por estas razones, a medida que se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan deseos más elevados, con lo que demuestra a su vez ganas de motivación, superación y tendencia a la autorrealización personal.

La selección de esta teoría como parte del trabajo es fundamental porque su vigencia persiste en la actualidad, el personal que forma parte de la U.E. “La Salle Baloche” no escapa de la realidad aquí planteada puesto que forma parte de un mundo social donde la satisfacción de las necesidades humanas es trascendental. Tanto el personal directivo como el docente, al asumir ser parte de equipos de alto desempeño, deben conocer realmente cuáles son sus necesidades tanto individuales como grupales, comprender el papel de la motivación y la importancia de establecer buenas relaciones con otros tanto dentro como

fuera de la institución con el fin de lograr las metas propuestas y alcanzar el anhelado éxito en lo que respecta a la vida personal y profesional.

### **Teoría de la Comunicación, de Watzlawick**

La Teoría de la Comunicación Humana propuesta por Watzlawick (1971), sostiene que los seres humanos deben comunicarse desde un enfoque constructivista y sistémico. En este sentido, el concepto de comunicación incluye una serie de procesos a través de los cuales las personas se influyen las unas a las otras mutuamente. A su vez, el autor considera que es un sistema abierto basado en el intercambio de informaciones con el entorno de modo que ninguna persona escapa de esta relación.

Siguiendo este orden, Watzlawick sostiene que existen 5 axiomas necesarios en todo proceso de comunicación humana: (1) Es imposible no comunicarse, lo que sugiere que dos personas pueden expresarse de manera verbal y no verbal de manera que aún el silencio genera un mensaje; (2) Tiene un nivel de contenido o referencial y otro de relaciones o conativo, de manera que determina y condiciona las relaciones entre las personas; (3) La puntuación de los hechos determina la comunicación, lo que depende del momento determinado en que estos suceden y la manera que son percibidos por la persona; (4) tiene un contenido digital y otro analógico, determinada principalmente por el lenguaje simbólico; (5) Genera relaciones simétricas y complementarias, todo depende del tipo que se establezca.

Al respecto Manes (1999), expresa que “la comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna un significado, es decir una imagen mental que ayuda a interpretar fenómenos y a desarrollar el sentido de entendimiento” (p.408). Por esta razón, es la parte más importante para resolver problemas complejos que se presenten en la organización y es necesaria para superar las barreras que se interponen en el camino y alcanzar los objetivos de la misma, puesto que si es eficaz, es decir si el director tiene visión clara de lo que piensa que sea la institución, y lo expresa a los restantes miembros de la misma, las personas tendrán la disposición de hacer realidad esta visión.

La teoría señalada por Watzlawick (1971), mantiene relación con el presente estudio en el sentido que, es un proceso fundamental mediante el cual se transmite y recibe datos diversos como actitudes, ideas, opiniones y sentimientos, razón por la cual es la base para lograr el acuerdo común. De este modo, entre el personal directivo y docente de una institución se deben establecer relaciones sólidas que les permitan comunicarse de manera adecuada, encaminados a la resolución de los principales conflictos.

Asimismo, la comunicación fluida y asertiva es uno de los principales valores que debe contemplarse en la formación de los equipos de alto rendimiento en la U.E. “La Salle Baloché” debido a que los docentes deben dirigirse de manera clara y honesta, teniendo la disposición de aprender a escuchar a los demás para alcanzar los propósitos establecidos en mutuo acuerdo. En este sentido, es necesario que los miembros de la organización efectúen un trabajo individual y de equipo, a fin de garantizar excelentes resultados.

### **Teoría del Liderazgo Situacional, de Hersey y Blanchard**

Esta teoría fue formulada por Hersey y Blanchard (1993), donde hacen énfasis en la conducta laboral y la conducta de relación, las cuales son necesarias para ejercer el liderazgo situacional dentro de cualquier institución u organización que requiera la presencia de líderes que puedan actuar ante situaciones diversas. Estas son definidas por los autores de la siguiente manera:

*a) Conducta Laboral:* Es el alcance o grado con que el directivo establece una comunicación unilateral explicándole claramente a su subordinado lo que tiene que hacer así como también cuándo, cómo y de qué manera se deben cumplir con las tareas.

*b) Conducta de Relación:* Es el alcance o el grado en el que el directivo entabla una comunicación bilateral, brindando su apoyo socio-emocional, facilitando el hecho que sus subordinados generen por si mismos comportamientos relacionados con la tarea. (p. 60).

En este orden de ideas, es deber del directivo de la institución educativa, ejercer los dos tipos de conducta; por una parte, establecer una comunicación objetiva y clara explicando

al resto del personal las actividades que deben cumplir y de qué manera deben hacerlas, debe seguir de firme al momento de asignar dichas tareas. Por otra parte, ejercer la conducta de relación que se basa en la parte subjetiva, donde sus subordinados sientan que son apoyados por el directivo y se sientan en plena confianza de tomar la iniciativa y realizar sugerencias.

Asimismo, esta teoría sostiene que "el estilo más eficaz del liderazgo varía según la madurez de los subordinados. Esta madurez no es la edad ni la estabilidad emocional, sino el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea" (Hersey y Blanchard, 1993, p. 65). En este sentido, a medida que el nivel de madurez del subordinado se eleva (en relación al cumplimiento de una tarea específica), el gerente debe comenzar a reducir su conducta laboral y aumentar su conducta de relación. Por esta razón, el comportamiento de un líder debe ser directivo pero también de apoyo.

De igual forma, el líder puede hacer uso de cuatro tipos de liderazgo; el estilo de control, el de supervisión, el de asesoramiento y el estilo de delegación. Un líder según esta teoría, no solo obliga a sus miembros a cumplir las actividades sino que los apoya continuamente para que el equipo pueda avanzar y lograr con las metas establecidas previamente. La finalidad que establece este tipo de liderazgo, es la formación de líderes potenciales que sepan actuar frente a situaciones de diversa índole.

Ante esta realidad, la vinculación de la Teoría del Liderazgo propuesta por Hersey y Blanchard está relacionada con el presente estudio en el sentido que, el personal directivo de las instituciones educativas, principalmente el de la U.E. "La Salle Baloché", debe estar consciente de su estilo de liderazgo y aplicar el más conveniente ante situaciones complejas e imprevistas puesto que es fundamental para promover el alcance de las metas de toda la institución. Además, ese estilo de liderazgo sumado con el conocimiento de sí mismo y del entorno le permitirá influir positivamente en los estudiantes, docentes, empleados (obreros y administrativos) y comunidad en general hacia el alcance de dichas metas.

## **Bases conceptuales**

### **Equipos de Alto Desempeño**

Algunas empresas usan el término de equipo de alto desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso, ya que un equipo de alto desempeño según Katzenbach, (2000) está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal. En este sentido, los equipos de alto desempeño son la manera de enfocar el comportamiento organizacional y su evolución a través de los años puesto que hoy por hoy, se conoce un trabajo empresarial como exitoso en la medida en que cada uno de los integrantes de la empresa asuma su responsabilidad y compromiso local respecto al proceso integral de alcanzar objetivos comunes.

Por otra parte, Lipman-Blumen y Leavitt (2000), expresan que los equipos de alto rendimiento “ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, pero ofrecen oportunidades de conseguir esas experiencias” (p. 52). En concordancia con lo planteado por estos autores, la conformación de este tipo de equipos implica una nueva dinámica dentro de la estructura y organización institucional puesto que cada uno de los miembros estaría en la disposición de lograr metas afines con los demás y sentirse realizado al conseguirlas.

Asimismo, Katzenbach y Smith (2000) consideran que los equipos de alto desempeño son un número reducido de personas que “comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, comprometidos con un propósito común, objetivos de rendimiento, establecen metas y una manera eficiente de alcanzarlas, también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables” (p. 260). Por consiguiente, se entiende que todos los miembros se encuentran al tanto del trabajo que se realiza y de sus distintas etapas, existiendo en el proyecto de cada uno de sus miembros una misión de intensidad el cual se refiere a un nivel de energía y compromiso cualitativamente mayor que el que poseen los miembros de un equipo de trabajo común.

Igualmente Keith (2009), indica que “Es un grupo de personas trabajando juntas por un fin común, capaces de alcanzar resultados extraordinarios gracias a que poseen bases sólidas de comunicación productiva, soluciones innovadoras y un alto desempeño” (p. 35). Esto significa que pueden formarse líderes altamente dedicados que trabajen en este tipo de equipos para lograr los mejores resultados. Muchas veces, tiende a confundirse la formación de equipos de alto desempeño con equipos de trabajo, teniendo estas características bien diferenciadas. No obstante, aunque los términos de grupo y equipo parecen estar relacionados entre sí, en la realidad su significado y aplicación es completamente distinta. (Katzenbach, 2000).

La formación de equipos de alto rendimiento es una necesidad inmediata en la U.E. “La Salle Baloche”, en vista de los problemas que se presentan al momento de organizarse para planificar los diferentes proyectos de aprendizaje que constituyen el plan que los docentes deben seguir durante el año escolar con sus estudiantes. Con la constitución de dichos equipos, se espera una mejor integración y rendimiento del personal así como también establecer objetivos, incentivos e indicadores de desempeño que permitan impulsar al equipo en la dirección deseada.

### **Características de los Equipos de Alto Desempeño**

En este apartado se presentan características para conocer a los equipos de alto desempeño tomando como referencia lo propuesto por distintos autores, siendo importante que se establezcan de manera precisa los objetivos y las metas que van a dar ese sentido de identidad al equipo. De modo que, estas deben ser aceptadas y entendidas por todos para generar ese sentido de compromiso en cada uno de los integrantes. En cuanto a los aspectos que caracterizan a los equipos de alto desempeño, se cree conveniente destacar los siguientes, puesto que definen este tipo de equipos:

#### *a) Solución de problemas*

Desde el punto de vista del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (1999) “Los desafíos que enfrentan los sistemas educativos en materia de calidad, equidad,

profesionalización docente y fortalecimiento institucional no podrán ser abordados totalmente mientras no se alienten cambios sólidos y sostenidos en las formas de trabajo de la gestión educativa” (p. 5). En relación a lo anterior, el reto fundamental del mejoramiento continuo requiere el compromiso de aprender y hacer por parte de los actores del sistema educativo, donde todos se integren para dar solución a las verdaderas problemáticas que se suscitan en el ámbito escolar.

De manera que, si todas las actividades de interacción, solución de problemas y toma de decisiones del grupo, ocurren en un ambiente de apoyo, en que los miembros se sienten cómodos y acogidos por sus compañeros se generará un clima de servicio recíproco, con un liderazgo claro pero flexible en función de los requerimientos, y en un contexto de desarrollo propio, permitiendo que las ideas fluyan estimulando a la creatividad y soluciones creativas a distintos conflictos que se presenten en la toma de decisiones para la calidad e innovación del proyecto de aprendizaje.

Asimismo, se debe contar con un espíritu del equipo en busca de la motivación constante, respetando las diferencias y críticas constructivas del trabajo que se está realizando sin embargo buscar las soluciones a ello porque de no ser así si los desacuerdos son imposibles de resolver esto afectaría al trabajo en equipo ya que “Los conflictos beneficiosos para el equipo son aquellos cuya resolución refuerza el logro de las metas grupales por lo que se denominan conflictos estratégicos” (Rodríguez, 2001, p. 83).

#### *b) Planes*

Los planes son utilizados porque constituyen una acción organizada para alcanzar objetivos propuestos con anticipación. En este sentido, Ordaz y Saldaña (2006) estipulan que su forma más simple el concepto de plan se define como “La intención y proyecto de hacer algo. Asimismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo” (p. 96). Los planes representan determinadas acciones a ejecutar para alcanzar determinadas metas en común.

Siguiendo estas ideas, para que los equipos de alto rendimiento cumplan con los propósitos que pretenden, en los planes deben trazarse diferentes lineamientos que estén bajo la revisión constante de manera que puedan evaluar desde los recursos con los que se cuentan hasta las acciones que realizan los miembros. La planificación no debe tomarse de ninguna manera al azar, requiere un amplio proceso de conciencia y discusión de los involucrados, puesto que es la única manera que se consideren todas las situaciones que se presentan en la dinámica educativa.

### *c) Liderazgo*

Para Robbins (2004) el liderazgo se define “Como un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos” (p.422). De esta manera se puede decir que el liderazgo es un proceso por medio del cual influye el líder en los grupos de trabajo. En este orden, Robbins y Coulter (2005), lo definen como: “La voluntad de controlar los sucesos, la comprensión necesaria para marcar un rumbo y el poder llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las habilidades y capacidades de otras personas” (p.323).

En otras palabras, el liderazgo es asumido como una de las competencias principales que debe poseer y desarrollar todo gerente educativo, dado que gran parte del éxito de su gestión está centrada en su capacidad para dirigir y cautivar las mentes y corazones de los demás miembros de la organización hacia las metas y objetivos de la misma. De allí pues, la imperiosa necesidad que el personal directivo de hoy día, como principal figura de liderazgo, tenga una profunda comprensión de lo que significa líder en una sociedad de trepidantes cambios caracterizada principalmente por la complejidad y la incertidumbre.

El tipo de liderazgo idóneo para estos grupos de alto desempeño es el situacional ya que los miembros, dependen de sus conocimientos o experiencias y asumen este rol hay poca

evidencia de una lucha por el poder. La cuestión no es quién controla, sino cómo llevar a cabo el trabajo. Sin embargo, según el momento y la situación, las personas del equipo asumen el rol de líder y pueden ejecutar acciones pensadas en el beneficio de la totalidad.

#### *d) Toma de Decisiones*

Par Davis (2000) “Una decisión puede considerarse como la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades, con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de los recursos” (p. 2). En atención a esto, los responsables de tomar las decisiones son los miembros de mayor jerarquía en las organizaciones, en el caso de las escuelas, son los directivos. En otro sentido, puede entenderse que en los diferentes ámbitos de la vida, el hombre constantemente se ve en la necesidad de tomar decisiones frente a las alternativas que se le presentan siendo consciente de que el resultado de su elección puede ser positivo o negativo.

La toma de decisiones es una característica vital en los grupos de trabajo que no debe descuidarse. Cuando se trata de equipos de alto rendimiento, esta es una elección grupal, no obstante una persona asume el liderazgo para poder exponer los diferentes puntos de vista de un hecho. Todos los miembros del equipo son los responsables de aprobar o no la decisión, para ello requieren de un proceso de reflexión que los conduzca a la elección más satisfactoria y beneficiosa para todos, es decir: identificar el problema, analizarlo, evaluar las opciones, seleccionar la mejor alternativa, poner en práctica las medidas tomadas y finalmente, evaluar los resultados (Martínez, 2010).

#### *e) Comunicación*

Siguiendo con las características, no se puede dejar atrás la revisión constante de accionar, es decir, el equipo con regularidad debe comunicarse de lo que está haciendo y detenerse en

la necesidad que se esté presentando en relación al trabajo en el aula y del grado a fin, estimulando la formación permanente que permita el crecimiento profesional, tanto de las personas en particular, como del equipo en general.

Según Llacuna y Pujol (2004) “Toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional” (p. 5). De modo que, la comunicación juega un papel importante en el intercambio de ideas, conceptos, sentimientos y experiencias ya que cualquier barrera en ella entorpece la acción efectiva del equipo y obstaculiza el proceso de auto-maduración que se produce cuando el equipo logra percibirse como una red de comunicación.

### **Recomendaciones para la formación de Equipos de Alto Desempeño**

Lipman-Blumen y Leavitt (2000) plantean algunas recomendaciones para los equipos de alto desempeño:

- (a) Los equipos de alto rendimiento deben ser capacitados y estar dispuestos a crecer.
- (b) Se debe prestar mayor cuidado a la selección y menos a la formación.
- (c) Debe estar integrado por personas creativas, capaces y dispuestas a generar el cambio.
- (d) Evitar el control excesivo de los miembros, permitirles que autogestionen sus ideas y proyectos.
- (e) Aunque estos equipos pueden ser supervisados, se debe recordar que la mejor forma de conocer su rendimiento es cuando estos se autoevalúan a sí mismos, reconociendo fortalezas y debilidades.

(F) Si se practican todas estas recomendaciones es probable que se mejoren los equipos de alto desempeño.

A su vez, Katzenbach (2000) plantea ciertos enfoques para el éxito de los equipos de alto desempeño:

(a) Establecer metas claras y reconocer que cada uno de los miembros son igual de valiosos y positivos.

(b) Elegir a los integrantes de acuerdo a sus habilidades, potencial y disposición a trabajar.

(c) Atender las primeras reuniones y dar la oportunidad que puedan congoerse y expresar sus ideas, gustos, opiniones y metas.

(d) Establecer normas o reglas que permitan llevar a cabo de manera satisfactoria la dinámica de trabajo.

(e) Establecer tareas y responsables, así como también el tiempo que se requiere para alcanzar las metas.

(f) Manejar siempre información importante y actualizada.

g) Pasar muchos tiempos juntos: hay que darse el tiempo suficiente para adaptarse a ser un equipo. Los equipos exitosos necesitan la constante interacción con los otros miembros. Esto no significa cercanía física, sino uso de los medios tecnológicos teléfono, como también tiempo compartido.

(h) Aplicar la retroalimentación positiva, de manera que todos siempre puedan aportar y recibir información de los demás miembros del equipo.

## **Planificación**

Desde el punto de vista de Robbins y Coulter (2005) la planificación "Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para el trabajo" (p. 158). En este sentido, se ocupa de los fines, lo que se debe hacer, y de los medios, que es la forma cómo debe hacerse.

En este orden, Martínez (2010) señala que la planificación se define como un "Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado (desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.)" (p. 3). De manera que, la principal intención de planificar es establecer parámetros y lineamientos para alcanzar un fin determinado.

El aparato educativo es indiscutiblemente uno de los sistemas donde la planificación constituye uno de los procesos más importantes y decisivos de la praxis pedagógica. De manera que, se requiere para su elaboración, diagnosticar la situación del grado o nivel de estudio, las características del centro educativo, considerar la realidad de los estudiantes y del personal involucrado, analizar los presupuestos y establecer los recursos.

## **Plan Estratégico**

Correa y López (2007), afirman que la planeación estratégica es "una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo" (p. 23). Siguiendo la idea anterior, este tipo de plan ofrece entre sus ventajas: la visualización de un futuro prometedor; la consolidación de las metas que se traza una institución así como también la promoción de sus valores; la motivación del personal directivo y del personal; reducir el tiempo de conflicto asumiendo los errores y trabajando en conjunto para superarlos y la transformación completa de la realidad educativa.

Entre los objetivos de un plan estratégico se debe trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión, convirtiendo los proyectos en acciones: (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados, porqué se hace este plan, para fomentar la vinculación entre los participantes y los distintos grupos de trabajo, buscando el compromiso de todos, descubriendo lo mejor de la organización en cada objetivo a presentar haciendo participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudando a identificar los problemas y oportunidades, aclarando las ideas futuras.

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

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

(b) Desarrollo de la misión: indica los principios básicos y directos de la organización con el fin de manifestar el hecho de su existencia, caracterizando la actividad que realiza y poniendo énfasis en el papel de su existencia para cubrir las necesidades de la sociedad.

(c) Establecimiento de los objetivos: Este apartado comprende las metas y resultados que se esperan alcanzar, pudiendo determinar si son a corto, mediano o largo plazo. Es importante que al momento de seleccionarlos, se considere que sean alcanzables, que se ajusten a la realidad, que se establezcan de acuerdo con las prioridades que tenga la institución y que se motive a todo el personal para su consecución.

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

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

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

(g) Implementar y controlar proyectos: se basa en la ejecución del plan de acción considerando todos los aspectos organizativos (actividades, personal a cargo de cada actividad, recursos, tareas, indicadores). El control se da mediante la evaluación del funcionamiento de los programas y supone un replanteamiento de la planificación de las estrategias, más manteniendo la planeación macro, visión y misión de la organización y los objetivos ya planteados para el tiempo en el que se determinó.

Este modelo metodológico proporcionado por Correa y López (2007), será el utilizado en la presente investigación para elaborar la propuesta del plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje. Siendo necesario llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual respecto a los equipos de alto desempeño en la U.E “La Salle Baloche” como objeto de estudio, a través de la aplicación de un instrumento que explore las necesidades que presentan los docentes de esta institución educativa.

## **Proyecto de Aprendizaje**

Los proyectos de aprendizaje constituyen un recurso necesario dentro de la planificación de la educación primaria. Según la Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2010) “Un proyecto es una actividad programada para un periodo de tiempo específico, con puntos de inicio y fin, objetivos y alcance claramente definidos y en algunas ocasiones con un presupuesto asignado” (p. 11). De manera que, no puede ser tomado por los profesionales de la docencia a la ligera; debe ser un proceso de reflexión bien amplio.

Para Díaz (2005) “El proyecto de aprendizaje es eminentemente experiencial, pues se aprende al hacer y al reflexionar sobre lo que se hace en contextos de prácticas situadas y auténticas” (p. 32). De esta manera, puede entenderse como una estrategia de carácter metodológico que ostenta la construcción del aprendizaje significativo, empleando diferentes actividades dinámicas y cooperativas que los estudiantes puedan emplear en su vida cotidiana, otorgando importancia a las lecciones que aprende.

Siguiendo este orden de ideas, Perrenoud(2008) menciona que “Un proyecto no son ejercicios escolares rutinarios sino verdaderos problemas por resolver, y conduce a la adquisición de competencias. Por lo cual, se le concibe como una actividad significativa compleja, en la cual todas las acciones tienen un sentido a mediano plazo” (p. 18). En este sentido, la intención fundamental es centrarse en las capacidades de los niños permitiendo que desarrollen competencias útiles a través de la participación activa. Asimismo, es esencial que el proyecto promueva principalmente el aprendizaje propio del niño.

La intención de este trabajo es que a través del Plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño, se pueda mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje y de esta manera, optimizar no solamente el campo de trabajo de los docentes sino beneficiar directamente a los niños y niñas, centrándose principalmente en las competencias a adquirir y su utilidad práctica.

## **Organización**

Las organizaciones constituyen una parte esencial dentro del ámbito educativo puesto que son sistemas estructurados para dar cumplimiento a un fin previamente establecido. Para Gámez (2007), una organización puede ser entendida de la siguiente manera:

Las organizaciones son sistemas abiertos, en donde se tiene una intensa relación con el ambiente. Esto significa que las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes, ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas están incluidos en y dependen de los cambios continuos y constituidos por el ambiente en los que operan (p. 31).

Asimismo, para Montaña (2001) “La organización no es exclusivamente el resultado de las fuerzas del entorno tanto como lo es del deseo estratégico. Es un objeto multideterminado, cruzado por las lógicas de acción contradictorias, completo por su naturaleza diversa y dinámico” (p. 18). Tomando en cuenta las apreciaciones anteriores, es preciso acotar que las organizaciones forman parte inherente de la dinámica social de los seres humanos, de modo que todas las instituciones que existen deben partir de organizaciones conformadas plenamente, para alcanzar objetivos en común.

## **Bases Legales**

Una investigación debe tener un soporte legal que le permita estar acorde con los particulares de las instituciones educativas en la que se realiza y orientan los pasos a seguir para sacar el máximo provecho al trabajo que se realiza. Las bases jurídicas que soportan esta investigación son las bases y normas que rigen este proceso educativo, tal como la Ley Orgánica de Educación (2009) y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2008).

En primer lugar, la Ley Orgánica de Educación (2009), forma uno de los instrumentos jurídicos primordiales para identificar las características del proceso educativo venezolano, encontrando en ella la esencia de la profesión docente y también establece su reglamento con las directrices a tomar en cuenta un educador. Establece:

**Artículo 5.** El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. (s/n.)

Tomando en consideración el artículo 5 de la Ley Orgánica de Educación, cada institución educativa debe contar docentes que promuevan planes, programas y proyectos, de modo que uno de los fines de esta investigación es mejorar ese proceso entre los educadores a través de la unión, cooperación y corresponsabilidad en los equipos de trabajo.

Asimismo, en el artículo 77 se establece que "...El personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración..." (s/n). Además, promueve funciones de enseñanza mediante la planificación e investigación con planes de formación docente, en donde se encuentra inmersa la función del equipo docente ya que el personal debe cumplir con un proceso correcto de planificación.

Como también es importante destacar el artículo 46 de la presente ley ya que establece: “Las actividades docentes se cumplen de dentro del año escolar y podrá ser dividido en periodos de acuerdo con las necesidades educativas” (s/n.).

De acuerdo con esto, las funciones del equipo docente se deben realizar en el entorno educativo, por ello es importante tomar en cuenta el tiempo para elaborar los proyectos de aprendizaje dentro de la casa de estudio. En segundo lugar el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2008), menciona que entre los deberes del personal docente se establece:

**Artículo 6:** ...Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales..., planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas. (s/n.)

Finalmente todo proceso de planificación y planes de estudio se encuentran entre las funciones de un docente cumplir cada uno con esta labor para que así se obtenga un mejor rendimiento en el equipo docente, cada integrante debe sentir como suyo este compromiso emanado en la ley. Es un deber del personal directivo y docente de toda institución, seleccionar las estrategias más acordes para el bienestar de los estudiantes y de la comunidad escolar en general.

**Cuadro N° 1. Tabla de especificación:**

**Objetivo General:** Proponer un plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje en la unidad educativa “La Salle Baloché” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello. Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Sub Indicadores	Ítems	
Diagnosticar la participación de los docentes en la planificación de proyecto de aprendizaje en la unidad educativa “La Salle Baloché” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello. Estado Carabobo.	Es un número reducido de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, comprometidos con un propósito común, objetivos de rendimiento, establecen metas y una manera eficiente de alcanzarlas, también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables. (Katzenbach y K. Smith 2003 p. 260.)	<b>Equipos de Alto Desempeño</b>	Solución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas Compartidas</li> </ul>	1	
			Planes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos</li> </ul>	2	
			Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> </ul>	3-4	
			Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativo</li> </ul>	5	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situacional</li> </ul>	6-7	
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consenso</li> </ul>	8	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficaz</li> </ul>	9	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	10	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> </ul>	11	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Interpersonales</li> </ul>	12	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros de Objetivos</li> </ul>	13				
	<b>Planificación por proyecto</b>	Consiste en determinar las metas, logros de objetivos a cumplir, incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos.	<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas</li> </ul>		14
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> </ul>		15
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> </ul>		16
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución</li> </ul>		17
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos materiales</li> </ul>		18
<b>Plan Estratégico</b>	Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo, a través de los recursos humanos y materiales de la organización	<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>		19	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>		20-21-22-23	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> </ul>		24-25	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> </ul>		26	
		<b>Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> </ul>		27-28	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>		29-30	

Moreno (2014).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El Marco Metodológico es un conjunto de acciones que van a dirigir un estudio de acuerdo a métodos y procedimientos lógicos, Balestrini (2006) lo define como:

La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos, con los cuales una teoría y su método calculan magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de datos. (p. 114).

De acuerdo con lo anterior, la finalidad del marco metodológico es la de establecer el lenguaje de la investigación, es decir establecer cuáles son los métodos a utilizar en la investigación, desde el tipo de estudio; el diseño de la investigación; la población y la muestra; los instrumentos a utilizar así como también, las diversas técnicas de recolección de datos y el análisis y presentación de los resultados.

#### **Tipo y Diseño de Investigación**

El presente estudio, tiene como finalidad Proponer un plan estratégico basado, en la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello. Estado Carabobo. De acuerdo al objetivo, el estudio responde a un Proyecto Factible. Hurtado (2008) expresa que “este tipo de investigación propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso

de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. En esta categoría entran los “Proyectos Factibles” (p. 114).

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador U.P.E.L. (2011), define el proyecto factible como: “Una proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades de tipo social”. (p. 79). Cabe señalar que ésta investigación es de nivel descriptivo, ya que se basa en la caracterización de un fenómeno concreto, donde indica sus rangos más peculiares o diferenciadores. Por su parte, Arias (2006) opina que la investigación descriptiva consiste en: “La caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.45).

La investigación planteada por ser un proyecto factible, se apoya en una investigación de campo para efectos del diagnóstico y en un diseño documental para registrar el análisis y la interpretación de las bases teóricas y legales que sustentan el estudio. De igual manera se apoya en un diseño transaccional para señalar el momento en que se recolectan los datos.

Dentro de este orden de ideas, cabe destacar que Arias (2006), plantea que la investigación de campo o diseño de campo de la siguiente manera: “Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.31). Esto quiere decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes, de manera que se trata de una investigación no experimental.

Siguiendo el mismo orden de ideas, el diseño de la investigación es de campo y en la fase de diagnóstico de acuerdo a los objetivos delimitados, ya que se basa en

métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presenta, es decir que se trabajará directamente en la población seleccionada por cuanto allí, se suministran elementos interesantes para Proponer un plan estratégico basado, en la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” del subsistema de Educación Básica en Puerto Cabello, estado Carabobo.

Por tanto, para el desarrollo de esta investigación se toma en cuenta las siguientes fases para su elaboración:

- **Fase I: Diagnóstico de las necesidades.** Constituye la parte descriptiva del proceso, allí se realiza una descripción detallada de la situación que se desea mejorar en cuanto al control de gestión, describiendo lo más objetivamente posible la realidad que de acuerdo a la perspectiva de la investigadora presenta serias debilidades.
- **Fase II: Estudio de Factibilidad.** Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, donde se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina.
- **Fase III: Diseño de la Propuesta.** Representa la tercera fase identificada en el esquema general, es definida por Mendoza (citado por Hernández, 2008) como “la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico”. Es en esta fase donde se diseña la propuesta de solución a las necesidades, con especificación del modelo, objetivos, metas, procesos técnicos, actividades, recursos y tiempo. La importancia de esta fase radica, en que se combinan los recursos humanos, técnicos y financieros,

poniendo en juego el máximo de creatividad, para la obtención de ciertos logros en la solución de una problemática en un contexto y tiempo determinado.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

Está referida a al conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones, en tal sentido Tamayo y Tamayo (2001) la definen como:

    Todos aquellos conjuntos de elementos, finito o infinitos definidos por uno o más elementos, de las que gozan todas las unidades que lo componen, y sólo ellos; y de los cuales se pretende indagar características específicas para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan en dicha investigación. (p. 20).

Asimismo, una investigación puede tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos e incluso documentos, a ese conjunto se le denomina población. (Arias, 2006, p. 81), en este mismo orden nos señala el autor un concepto de población el cual lo define como:...” un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”. Tomando en consideración una población finita en donde la agrupación es la que se conoce con la cantidad de unidades que la integran, en un punto de vista estadístico Arias (2006) establece “Una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades”. (p. 81).

En donde el presente estudio se seleccionó el personal docente de la institución “La Salle Baloché” e ambos turnos con los equipos de grados afines en el sistema de

educación básica, conformado por 42 docentes de educación integral, como población de este estudio, clasificada de la siguiente forma:

**Cuadro 2.**

Distribución de la Población

Clasificación por Turno	Grados a fines						Total
	1ros	2dos	3ros	4tos	5tos	6tos	
Mañana	3	3	4	3	4	4	21
Tarde	4	4	3	4	3	3	21
Total	7	7	7	7	7	7	42

Moreno (2014).

**Muestra**

En cuanto a la muestra, la misma es definida por Palella y Martins (2006), como “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características se reproducen de la manera más exacta posible” (p. 123). En la investigación el muestreo es no probabilístico intencional en donde según Palella y Martins (2006) “...Se seleccionará las unidades de análisis, de tal manera que la muestra estará constituida por todos aquellos profesores que cumplan estos requisitos...” (p.124). tomando en consideración lo planteado se seleccionará el turno de la tarde para investigar.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La técnica que se aplicó fue la encuesta presentado durante la fase diagnóstica con una escala tipo Likert, considerando a Hernández, Fernandez y Baptista (2006), “Es un conjunto de preguntas a una o más variables a medir” (p.126). La encuesta consiste en un recurso ampliamente utilizado a nivel mundial por su facilidad de aplicación a diferentes sujetos.

En este orden de ideas, el cuestionario consiste en conformar una serie de preguntas con varias alternativas, consideradas policotómicas y elaboradas por la investigadora. El cuestionario aplicado está estructurado por 3 alternativas de respuestas; (siempre, algunas veces, nunca,); es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas que debe limitarse a los ítems.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### ***Validez***

Todas las técnicas utilizadas para recabar información son específicas con exigencias mayores para la eficacia de los resultados obtenidos en donde la validez según Hernández, Fernandez y Baptista (2006), “Refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que se pueda medir”. (p. 243), como también nos refiere a la confiabilidad el mismo autor en, “...Su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. (p. 243). De la misma manera será de contenido, el cual “trata de determinar hasta donde los ítems e instrumentos son representativos (grado de representatividad), del dominio o universo de contenido, de las unidades que se desean medir”. (Palella y Martins (2006), p.146).

Por lo tanto, ya elaborado el instrumento, se validó a través de juicios de expertos, que según los autores consiste en entregarle a tres expertos un modelo del instrumento, junto con los objetivos de la investigación y la operaciolización de las variables a fin que éstos revisen el contenido, redacción y pertinencia de los items en el instrumento, de manera que la investigadora realice las correcciones pertinentes previa su aplicación, asimismo, según Palella y Martins (2006) consiste:

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

### ***Confiabilidad***

El coeficiente de confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos se calculó utilizando el Programa estadístico SPSS versión 20,0 en base a lo planteado por Palella y Martins (2006) el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual por su parte mide la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal; el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. Ésta confiabilidad varía entre 0 y 1 (0 es la ausencia total de consistencia, y 1 es consistencia perfecta). Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) indica que “La confiabilidad se refiere al grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados consistentes y coherentes”. (p. 277).

No se puede soslayar, que un instrumento se considera aceptable cuando su coeficiente de confiabilidad es igual o mayor a 0,61. No obstante no existe regla fija para todos los casos, esto depende del tipo de instrumento bajo estudio, de su propósito y del tipo de confiabilidad que se trate. Se sugiere que cuando se usen

escalas de actitud, el coeficiente de confiabilidad nunca debe estar por debajo de 0,81 para ser aceptable.

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

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

El cual:

k=es el número de ítems

S<sup>2</sup>i= sumatoria de la varianza interna

S<sup>2</sup>t= varianza total

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,951	30

Cabe destacar, que la confiabilidad calculada mediante el programa estadístico SPSS versión 20 arrojó como resultado 0,95 siendo está “Muy Alta”. Para la interpretación de este coeficiente se sigue la tabla de juicio presentada a continuación:

**Cuadro 3.**

Escala para la interpretación del coeficiente de confiabilidad

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad (Dimensión)</b>
0,81 – 1,00	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Palella y Martins (2006)

**Técnicas de Análisis e Interpretación de los Resultados**

La información recolectada, fue organizada en relación a los objetivos establecidos en el Capítulo I del Proyecto de Investigación. Los datos aportados por la muestra de la Unidad Educativa “La Salle Baloche”, serán presentados a través de cuadros y gráficos, el análisis de los datos recopilados se realizaran de forma porcentual, donde las tablas y gráficos estadísticos se elaboraran en función de las dimensiones; considerando además los indicadores, previamente formulados donde se reflejarán los porcentajes de cada una de las frecuencias obtenidas a través de la estadística descriptiva. Del mismo modo, la interpretación y el análisis de los resultados, serán realizados tomando en cuenta las bases teóricas y antecedentes del estudio, estableciendo comparaciones entre las teorías y la información recolectada.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis de los resultados suministrados por los docentes en la muestra de la investigación, del colegio U.E “La Salle Baloché”, se realizó de acuerdo a las dimensiones e indicadores, del aspecto a investigar; considerando la tabla de especificaciones que se presenta en el capítulo II. El análisis muestra la frecuencia en donde los docentes ubican en las alternativas de respuesta del cuestionario aplicado: siempre, algunas veces y nunca, presentándose los respectivos porcentajes. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los profesores del turno de la tarde en el colegio mencionado anteriormente.

Asimismo, se realizó la interpretación de los resultados obtenidos, acentuando los porcentajes de las respuestas dadas por los encuestados, explicando lo importante de la información en atención a los propósitos del estudio realizado, y por último, se relaciona la información con el basamento teórico que sirvió de soporte a la investigación.

Dado que la aplicación de una técnica conducirá a la producción y análisis de la información, se menciona a Arias (2006):“un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p.69)

#### Cuadro 4.

**Dimensión:** Equipos de Alto desempeño

**Indicador:** Solución de problemas

**Sub indicadores:** Metas Compartidas/Conflictos

**Ítems:** (1 - 2)

**01.** Intercambia metas compartidas en las reuniones donde participa todo el personal del equipo docente.

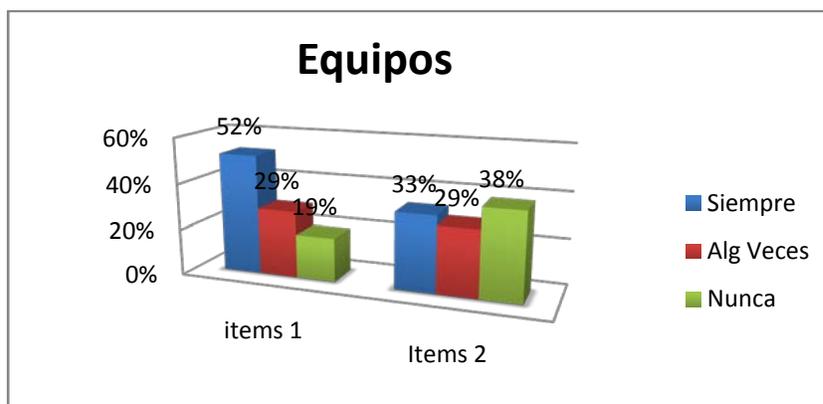
**02.** Enfrenta situaciones de conflictos que se presentan en el equipo de alto desempeño durante la planificación del proyecto de aprendizaje

#### Docentes

#### Categoría de Respuestas

No	Siempre		Algunas Veces		Nunca		T
	f	%	f	%	f	%	
1	11	52	6	29	4	19	21
2	7	33	6	29	8	38	21

Nota. Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes del turno de la tarde en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” (2014).



**Gráfico 1.** Ítem 1 y 2.

#### **Interpretación Cuadro N° 4**

En la dimensión de equipos de alto desempeño, con su indicador solución de problemas que a su vez se subdivide en los indicadores metas compartidas por el ítem N° 1, se evidencia con la información suministrada un porcentaje alto de un cincuenta y dos por ciento (52%), del estrato de docentes alegando que siempre existe un intercambio de ideas en las metas a compartir, sin embargo, otro mediano porcentaje de veintinueve por ciento (29%), afirma que algunas veces se cumple con ello y un porcentaje no tan bajo de diecinueve por ciento (19%), certifica que nunca existe tal intercambio. Por su parte, lo que se puede comprobar es que si existe una situación que está dificultando las metas a compartir en el equipo para llegar un alto desempeño en la organización ya que un personal significativo nunca las comparte y otros algunas veces lo hace.

En el ítem N° 2, con la misma dimensión e indicador, y como sub indicador conflictos; la masa de docentes permitió evidenciar que siempre un no tan pequeño porcentaje del treinta y tres por ciento (33%), se enfrentan situaciones de conflictos en el equipo de alto desempeño durante la planificación del proyecto de aprendizaje, como también pasa algunas veces en un veintinueve por ciento (29)% esta situación, sin embargo en un alto porcentaje nunca sucede tal realidad, en un treinta y ocho por ciento (38%), demuestran que existen conflictos entre el equipo a la hora de planificar y no obstante muy pocos buscan la solución al problema como equipo docente.

En tal sentido, con lo evidenciado y lo planteado en las características de los equipos de alto desempeño, en donde los conflictos y las metas de un equipo están en permanente confrontación, y provienen de un pensamiento estratégico que sustentara la acción del equipo, se manifiesta un desequilibrio en el control del enfrentamiento de los conflictos para buscar la solución en equipo a la meta propuesta, ya que;

aquellos que reconozcan a los demás miembros como legítimos al servicio de la meta en común, podrán trabajar en equipo. (Maturana, 2002). (p.8)

Por tal motivo es importante plantear un plan estratégico en donde se pueda llegar de compartir las metas y resolver los conflictos en equipo apoyándose unos con otros, encontrando una relación estrecha a la investigación ya que fomentando una mayor participación en estos aspectos se mejorara la relación entre el equipo y su planificación será más eficaz y satisfactoria para cada uno de los docentes que componen el equipo.

**Cuadro N° 5**

**Dimensión:** Equipos de Alto desempeño

**Indicador:** Planes

**Sub indicador:** Capacitación

**Ítems:** (3 - 4)

**03.** Presenta planes para la realización de actividades que fortalezcan el aprendizaje del equipo.

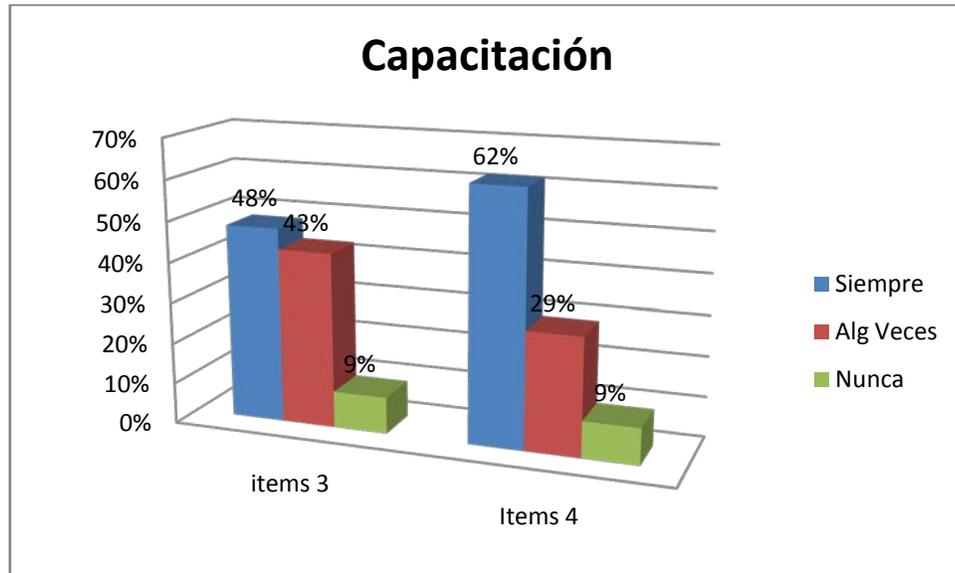
**04.** Propone planes para la mejora de la capacitación del equipo en su desempeño docente.

**Docentes**

**Categoría de Respuestas**

No	Siempre		Algunas Veces		Nunca		T
	f	%	f	%	f	%	
<b>3</b>	<b>10</b>	<b>48</b>	<b>9</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>13</b>	<b>62</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>21</b>

Nota. Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes del turno de la tarde en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” (2014).



**Gráfico 2.** Ítem 3 Y 4.

### **Interpretación Cuadro N° 5**

Se evidencia en el ítems 3, que en un porcentaje alto en un cuarenta y ocho por ciento (48%), siempre presentan planes para la realización de actividades que fortalezcan el aprendizaje del equipo, sin embargo no con tanta diferencia algunas veces en un cuarenta y nueve por ciento (49%), realizan planes y un pequeño porcentaje del nueve por ciento (9%), pero no menos importante nunca lo realizan.

Asimismo, en el ítems 4 se demuestra un alto índice de docentes que siempre proponen planes para la mejora de la capacitación del equipo en su desempeño docente en un sesenta y dos por ciento (62%), por otro lado un medio porcentaje algunas veces en un veintinueve por ciento (29%), proponen mejorar y un mínimo porcentaje de nueve por ciento (9%), nunca se interesa por ello. Debido a lo evidenciado se puede interpretar una contradicción en uno de los aspectos importantes que son planear actividades para fortalecer el trabajo en equipo ya que en un medio porcentaje de la masa de docentes no toma con tanta importancia enriquecer

la planeación en equipo, siendo significativo que se apoyen mutuamente, que haya entre ellos una actitud abierta a los aportes que cada uno pueda hacer, equilibrando la colaboración presentar y proponer planes que enriquezcan el trabajo en equipo.

Sin embargo, “Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes.”(Lipman-Blumen y Leavitt, 2000, p. 52).Por lo tanto, cada uno de los participantes del equipo debe presentar planes en forma individual para beneficiar el trabajo en equipo.

#### **Cuadro N° 6**

**Dimensión:** Equipos de Alto desempeño

**Indicadores:** Liderazgo/ Toma de decisiones

**Sub indicadores:** Participativo, situacional, consenso.

**Ítems:** (5- 6-7-8)

**05.** Incentiva el liderazgo participativo dentro del equipo docente en la toma de decisiones al momento de planificar.

**06.** Se involucra en las situaciones de liderazgo y toma de decisiones del equipo a la hora de planificar el proyecto de aprendizaje.

**07.** Reflexiona acerca de su actuación personal y profesional, aceptando sugerencias y opiniones del equipo.

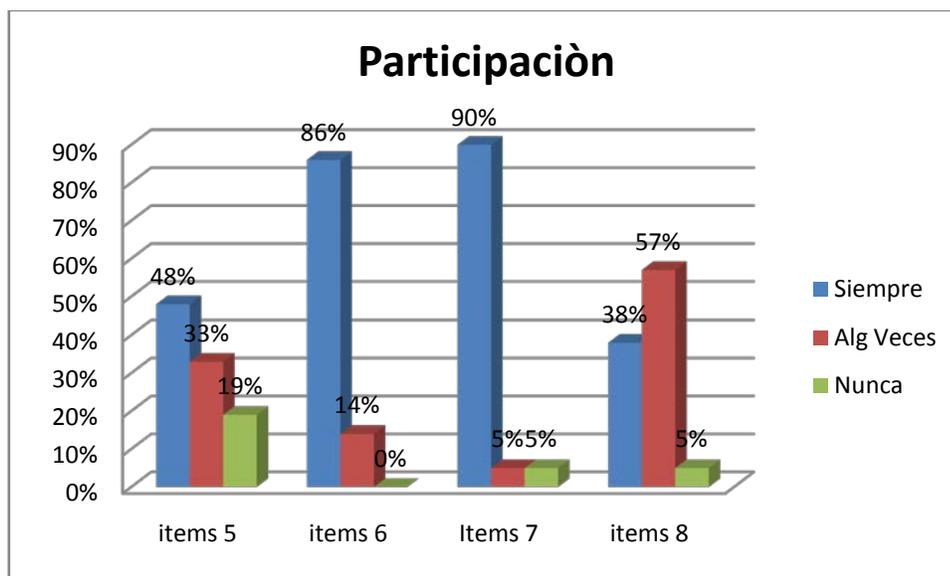
**08.** Propicia el consenso entre el equipo para las decisiones que involucran al equipo.

## Docentes

### Categoría de Respuestas

No	Siempre		Algunas Veces		Nunca		T
	f	%	f	%	f	%	
5	10	48	7	33	4	19	21
6	18	86	3	14	0	0	21
7	19	90	1	5	1	5	21
8	8	38	12	57	1	5	21

Nota. Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes del turno de la tarde en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” (2014).



**Gráfico 3.** Ítem 5, 6, 7, 8.

### Interpretación Cuadro N° 6

Se evidencia en la dimensión equipos de alto desempeño con sus indicadores: liderazgo/ toma de decisiones y sub indicadores: participativo, situacional, consenso,

evidenciados en los ítems 5, 6, 7 y 8; asimismo el ítems 5 parte del liderazgo participativo observando que siempre en un porcentaje no tan alto de cuarenta y ocho por ciento(48%), incentivan el mismo en la toma de decisiones al momento de planificar, no obstante se indica que el personal docente en un porcentaje alto de ochenta y seis por ciento (86 %), siempre se involucra en las situaciones de liderazgo y toma de decisiones del equipo a la hora de planificar el proyecto de aprendizaje en un noventa por ciento (90%), siempre existe una reflexión acerca de su actuación personal y profesional aceptando sugerencias y opiniones del equipo evidenciado en el ítems 6 y 7, pero no se propicia siempre el consenso entre el equipo para las decisiones que involucran al equipo, tomado del ítems 8 en un treinta y ocho por ciento (38%).

En este orden, en un equipo de alto desempeño debe existir un liderazgo participativo entre todos los integrantes del equipo de no ser así solo se está trabajando con un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos. Robbins, (2005), y no en participación de todos los del equipo sino de una sola persona.

Asimismo en la misma dimensión e indicadores en el ítems 5 se manifiesta en un porcentaje de treinta y tres por ciento (33%), algunas veces los integrantes se incentiva a participar en equipo, en el ítems 6 en un porcentaje bajo de un catorce por ciento (14%), algunas veces se involucran en la toma de decisiones y en el ítems 7 en un cinco por ciento (5 % ), algunas veces reflexionan de tal situación, no obstante en el ítems 8 en un cincuenta y siete por ciento ( 57%), propicia el consenso entre el equipo para las decisiones que involucran al equipo.

Siendo importante señalar que si en los mismos ítems un porcentaje significativo no toman en consideración involucrarse con el equipo, tomar decisiones en conjunto para su beneficio y en mejora de su desempeño, existe un desnivel en

cuanto a equipos de alto desempeño ya que estos proporcionan una sensación de orgullo, y una vez alcanzados, la satisfacción por los resultados obtenidos. Son lo suficientemente elevados como para estimular a cada uno de los miembros, pero no tanto como para crear ansiedad o una presión desmedida. (Collins y Porras, 1996).

Finalmente en el ítems 5 en un diecinueve por ciento (19%), nunca se incentiva a la participación de los integrantes del equipo, en el ítems 6 en un cero por ciento ( 0%), nunca se involucran en la toma de decisiones, en el ítems 7 con el cinco por ciento (5%), nunca reflexionan sobre su actuación personal dentro del equipo y con el ítems 8 en cinco por ciento (5% ), no propician el consenso en la toma de decisiones. Esto quiere decir que un pequeño grupo afecta al equipo ya que no participan en la toma de decisiones, sin involucrarse sino solo hacer lo que un integrante del equipo manifiesta es por ello que trae como consecuencia el trabajo individual de un grupo y no de equipo.

En donde la información suministrada por estos ítems evidencian un desigualdad ya que el equipo se involucra en la toma de decisiones pero no se incentivan a participar todos los miembros de igual forma sino aceptando las opiniones, pero no se manifiesta un consenso en cuanto al liderazgo y las toma de decisiones, por lo tanto se debe mejorar a través de un plan estratégico estas debilidades detectadas en el instrumento aplicado para que así se llegue a mejorar la participación del equipo docente y todos se beneficiaran tanto los estudiantes como los docentes ya que se incrementara la eficacia en el trabajo de la planificación en equipo, ya que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal. (Katzenbach, 2000, p.14).

### **Cuadro N° 7**

**Dimensión:** Equipos de Alto desempeño

**Indicadores:** Comunicación

**Sub indicadores:** Eficaz, retroalimentación, participación y relaciones interpersonales.

**Ítems:** (9- 10-11-12)

**09.** Comunica eficazmente al equipo de las actividades que se deben realizar para lograr las metas organizacionales.

**10.** Retroalimenta a los docentes para corregir sus debilidades y afianzar el proyecto de aprendizaje.

**11.** Se evidencia participación efectiva en el equipo al momento de planificar y entregar el proyecto de aprendizaje.

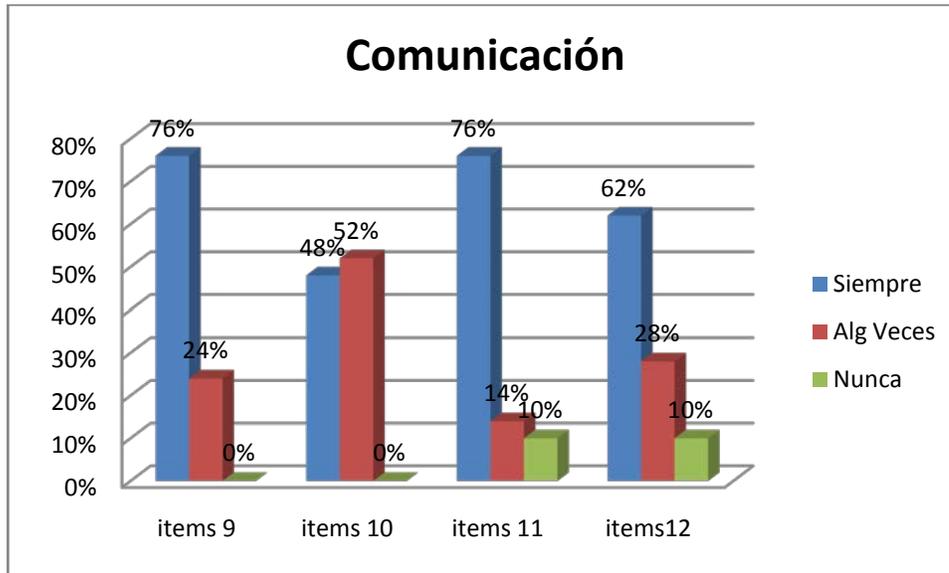
**12.** Se aprecia una buena relación interpersonal con el equipo de trabajo

### **Docentes**

#### **Categoría de Respuestas**

<b>No</b>	<b>Siempre</b>		<b>Algunas Veces</b>		<b>Nunca</b>		<b>T</b>
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	
<b>9</b>	<b>16</b>	<b>76</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>
<b>10</b>	<b>10</b>	<b>48</b>	<b>11</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>
<b>11</b>	<b>16</b>	<b>76</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>21</b>
<b>12</b>	<b>13</b>	<b>62</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>21</b>

Nota. Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes del turno de la tarde en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” (2014).



**Gráfico 4.** Ítem 9, 10, 11 y 12.

#### **Interpretación Cuadro N° 7**

Se demuestra en la dimensión equipos de alto desempeño con sus indicadores: comunicación y sub indicadores: eficaz, retroalimentación, participación y relaciones interpersonales evidenciados en los ítems 9, 10, 11 y 12; el cual en el ítems 9 siempre un porcentaje alto de setenta y seis por ciento (76%), comunica eficazmente al equipo de las actividades que se deben realizar, no obstante; se indica que el personal docente en un porcentaje de cuarenta y ocho por ciento (48 %), en el ítems 10 siempre retroalimenta a los docentes para corregir sus debilidades y afianzar el proyecto de aprendizaje, y en un setenta y seis por ciento ( 76 %) en el ítems 11, manifiestan que siempre se evidencia participación efectiva en el equipo al momento de planificar y entregar el proyecto de aprendizaje, pero en un sesenta y dos por ciento ( 62%) en el ítems 12 siempre se aprecia una buena relación interpersonal con el equipo.

Dada la información suministrada por los docentes existe una comunicación satisfactoria entre el equipo, sin embargo; si observamos la tabla 3 podemos

evidenciar que en un porcentaje alto algunas veces participan y llegaban a un consenso, entonces como puede haber tal comunicación efectiva pero si se evidencia relación interpersonal efectiva el cual esto nos ayuda a la investigación ya que no se evidencia problemas interpersonales fuertes entre el equipo.

En segundo lugar, en la misma dimensión e indicadores en el ítems 9 se manifiesta en un porcentaje de veinticuatro por ciento (24%) algunas veces los integrantes comunican eficazmente al equipo de las actividades, en el ítems 10 en un porcentaje muy relacionado a siempre, un cincuenta y dos por ciento (52%), algunas veces retroalimenta a los docentes para corregir sus debilidades y en un catorce por ciento (14 %) , en el ítems 11 algunas veces se evidencia participación efectiva en el equipo al momento de planificar y entregar el proyecto de aprendizaje y en el ítems 12 algunas veces en un veintiocho por ciento (28%), manifiestan una relación interpersonal.

Siendo importante señalar que si los docentes en un porcentaje muy estrecho comunican de vez en cuando y retroalimentan las actividades para el logro de las metas no se llegaron a ser un verdadero equipo de alto desempeño por tal motivo se observa que dentro del equipo existen debilidades que no se han solventado. Por consiguiente, Godoy (2005), define la comunicación como: “Es un proceso inherente a la condición humana y por ello, está presente en todos los espacios asociativos del hombre. Este espacio se adecua a las condiciones individuales, grupales, técnicas y grupales, lo cual proporciona un fortalecimiento en las relaciones personales, institucionales, ya que permite el intercambio de pensares, “(p .102)”.

Finalmente en el ítems 9 en un cero por ciento (0%), nunca comunican eficazmente al equipo de las actividades, en el ítems 10 en un cero por ciento (0%) nunca retroalimenta a los docentes para corregir sus debilidades, en el ítems 11 con el diez por ciento (10%),se evidencia participación efectiva en el equipo al momento

de planificar y entregar el proyecto de aprendizaje y con el ítems 12 en un diez por ciento (10%), manifiestan una relación interpersonal . Esto quiere decir que un grupo minutarío se aqueja del equipo en cuanto a su planificación en consenso y las relaciones que existen entre el equipo, el cual no se puede dejar atrás la revisión constante de accionar, es decir, el equipo con regularidad debe comunicarse de lo que está haciendo y detenerse en la necesidad que se esté presentando en relación al trabajo en el aula de acuerdo a la necesidad del grado a fin, estimulando la formación y comunicación permanente que permita el crecimiento del equipo de alto desempeño.

Definitivamente, todo lo analizado arriba representa la base fundamental en las instituciones educativas para el desarrollo de sus actividades, ya que de la participación de un conjunto de personas dependerá su funcionamiento; estos individuos con sus habilidades, conocimientos y actitudes, contribuirán al alcance de los objetivos en la organización. (Gómez, 2001).

#### **Cuadro N° 8**

**Dimensión:** Planificación

**Indicador:** Planificación

**Sub indicadores:** Logro de los objetivos, metas, flexibilidad, compromiso capacitación.

**Ítems:** (13- 14-15-16-17)

**13.** Establece el logro de objetivos en conjunto con el equipo docente

**14.** Determina en equipo las metas a cumplir en la planificación del proyecto de aprendizaje

**15.** Manifiesta Inflexibilidad en la planificación del proyecto de aprendizaje quebrantando su efectividad.

**16.** Manifiesta que la planificación debe estar motivada en la efectividad de todos los que intervienen.

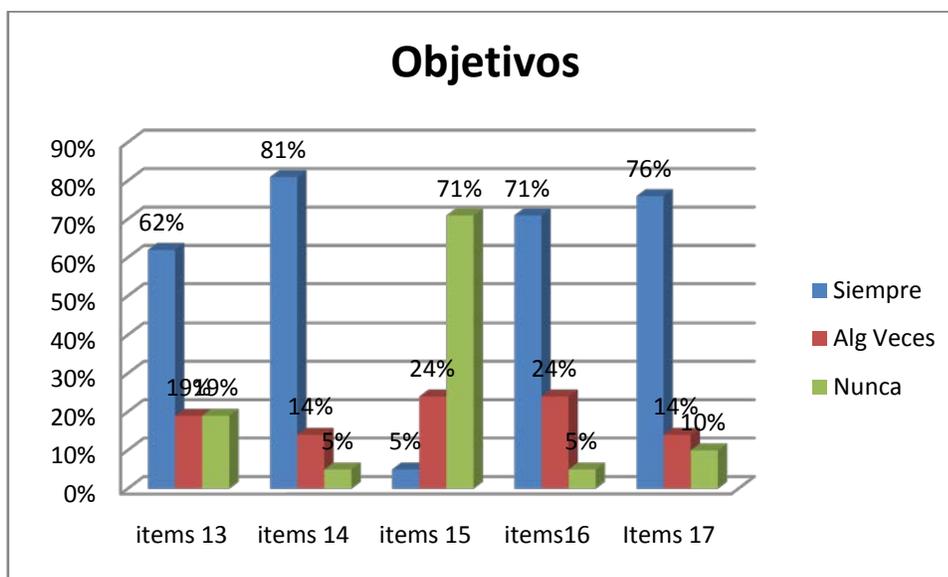
**17.** Siente contribución del equipo docente en los planes hacia un propósito central.

## Docentes

### Categoría de Respuestas

No	Siempre		Algunas Veces		Nunca		T
	f	%	f	%	f	%	
13	13	62	4	19	4	19	21
14	17	81	3	14	1	5	21
15	1	5	5	24	15	71	21
16	15	71	5	24	1	5	21
17	16	76	3	14	2	10	21

Nota. Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes del turno de la tarde en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” (2014).



**Gráfico 5.** Ítem 13, 14, 15, 16 y 17.

## **Interpretación Cuadro N° 8**

En la dimensión planificación con indicador planificación y sub indicadores: logro de los objetivos, metas, flexibilidad, compromiso, capacitación, en donde en el ítems 13 siempre en un sesenta y dos por ciento (62%), se establece el logro de objetivos en conjunto con el equipo docente, algunas veces en un diecinueve por ciento (19%) y nunca en un diecinueve por ciento (19%), esto quiere decir que existe un fin en común el cual en una planificación consiste en determinar las metas, logros de objetivos a cumplir, incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuras metas a cumplir, así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

En cuanto al ítems 14 se determina en equipo las metas a cumplir en la planificación del proyecto de aprendizaje en un ochenta y un por ciento (81%), como también algunas veces en un catorce por ciento (14%) y nunca en un cinco por ciento (5%), manifestando el equipo docente que posee una determinación, siendo satisfactorio ya que las metas son de gran importancia pues le dan un sentido, una dirección u orientación a los esfuerzos aplicados.

Asimismo en el ítems 15 siempre en un cinco por ciento (5%), se manifiesta inflexibilidad en la planificación del proyecto de aprendizaje quebrantando su efectividad, por otra parte; en un veinticuatro por ciento (24%), se presenta inflexibilidad en la planificación y nunca en un setenta y un por ciento (71%), el cual una población masiva se encuentra de acuerdo que no existe inflexibilidad a la hora de la planificación que pueda quebrantar la efectividad de la misma, pero se debe mejorar los otros porcentajes de debilidad con la propuesta de esta investigación, dado que la inflexibilidad de los planes atenta con su efectividad, ya que si el plan es estático y no se adapta a los cambios, la planificación se rigidiza,

pierde validez y se hace inoperante. (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2013).

Por consiguiente, en el ítems 16 en un setenta y un por ciento ( 71%)manifiestan que la planificación debe estar motivada en la efectividad de todos los que intervienen, asimismo un veinticuatro por ciento ( 24% ), algunas veces está de acuerdo y un cinco por ciento ( 5 %); no opina lo mismo; el cual para llevar a cabo los planes se debe estar motivado para lograr el trabajo de todos los que intervienen en el proceso y así favorecer su cumplimiento, en tal sentido que según Chiavenato, (2000), el concepto de motivación es difícil de definirlo puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (p.147). En este sentido la motivación está relacionada con el sistema de cognición del individuo, porque los actos del ser humano ya que estos son guiados, por lo que él piensa, creen y prevé, de manera tal , que todos lo que intervienen debe estar motivados a trabajar en equipo para cumplir con este fin.

Por último en el ítem 17.en un setenta y seis por ciento (76%), siempre se siente contribución del equipo docente en los planes hacia un propósito central, en un catorce por ciento (14 %) algunas veces y en un diez por ciento (10%), nunca existe tal contribución. Sin embargo, para cumplir el conjunto de las misiones la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que son los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, por tanto si ha de llevarse a los niños y niñas , también se debe cumplir como equipo docente durante la contribución del equipo en los planes centrales ya que, los planes deben estar debidamente integrados y encaminados hacia un propósito central, y todo ello es un proceso fundamental que

recoge elementos de los ítems anteriores.(Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2013).

**Cuadro N° 9**

**Dimensión:** Plan estratégico

**Indicador:** organización

**Sub indicadores:** recursos materiales-humanos.

**Ítems:** (18- 19)

**18.** Le facilitan recursos materiales para la organización de trabajo en equipo

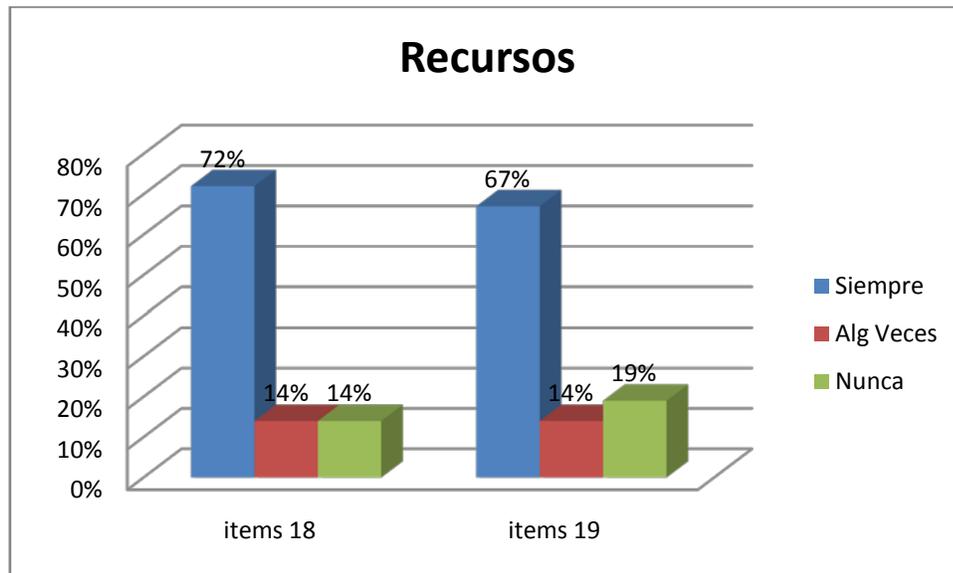
**19.** Cuenta con el recurso humano para organizar planes de trabajo.

**Docentes**

**Categoría de Respuestas**

No	Siempre		Algunas Veces		Nunca		T
	F	%	f	%	f	%	
<b>18</b>	<b>15</b>	<b>72</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>21</b>
<b>19</b>	<b>14</b>	<b>67</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>21</b>

Nota. Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes del turno de la tarde en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” (2014).



**Gráfico 6.** Ítem 18 y 19.

### **Interpretación Cuadro N° 9**

Con certeza en la dimensión plan estratégico con indicador organización y sub indicadores: recursos materiales-humanos, se evidencio en el ítems 18 que siempre en un porcentaje alto de setenta y dos por ciento ( 72%), le facilitan recursos materiales para la organización de trabajo en equipo, no obstante; se indica que el personal docente en un porcentaje de un catorce por ciento (14%); casi siempre al igual nunca en un catorce por ciento (14 %) ; en el ítems 19 siempre en un setenta y siete por ciento ( 67%), cuenta con el recurso humano para organizar planes de trabajo pero algunas veces en un catorce por ciento (14%) y nunca en un diecinueve por ciento ( 19%) . Por lo tanto los docentes manifiestan altos porcentajes de poseer material para la organización de su trabajo, contando con el personal adecuado sin embargo, existe un recurso humano que no siente constar con dicho recurso al momento de la organización de los planes de trabajo.

Dado que, en un plan estratégico se debe ahorrar tiempo para reducir el conflicto y aumentar el poder del esfuerzo humano en la planeación del equipo proporcionando un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo asegura el compromiso hacia ellos. Correa y López (2007), indican que los participantes del equipo deben sentir que cuentan con el esfuerzo humano para la organización de la planificación del proyecto, a su vez todos los docentes deben tener el material al mismo tiempo para ahorrar el espacio correspondiente para la planificación, en cuanto a lo expresado se debe permitir hacer una pausa en la organización de los proyectos ya que se expresa en los resultados obtenidos un porcentaje que no cuenta con el recurso humano y material necesario para su trabajo en equipo, por tanto se debe capacitar al personal para fortalecer dicho trabajo.

Seguidamente, todo trabajo debe tener una organización que no es exclusivamente el resultado de las fuerzas del entorno tanto como lo es del deseo estratégico. (Montaño, 2001) (p.134). Esto quiere decir que no es solo por parte del directivo la organización sino que también debe ser el deseo estratégico de cada uno de los equipos docentes que integran la institución para alcanzar que todos los participantes cuenten con el recurso material necesario y cada recurso humano se sienta preparado, organizado en la función a cumplir dentro del equipo.

#### **Cuadro N° 10**

**Dimensión:** Plan estratégico

**Indicador:** organización

**Sub indicador:** Trabajo en equipo

**Ítems:** (20-21-22-23)

- 20.** Organiza actividades de enseñanza y aprendizaje asignado al trabajo en equipo
- 21.** Informa al equipo sobre la organización de la planificación del proyecto de aprendizaje.
- 22.** Propicia el trabajo en equipo durante la planificación

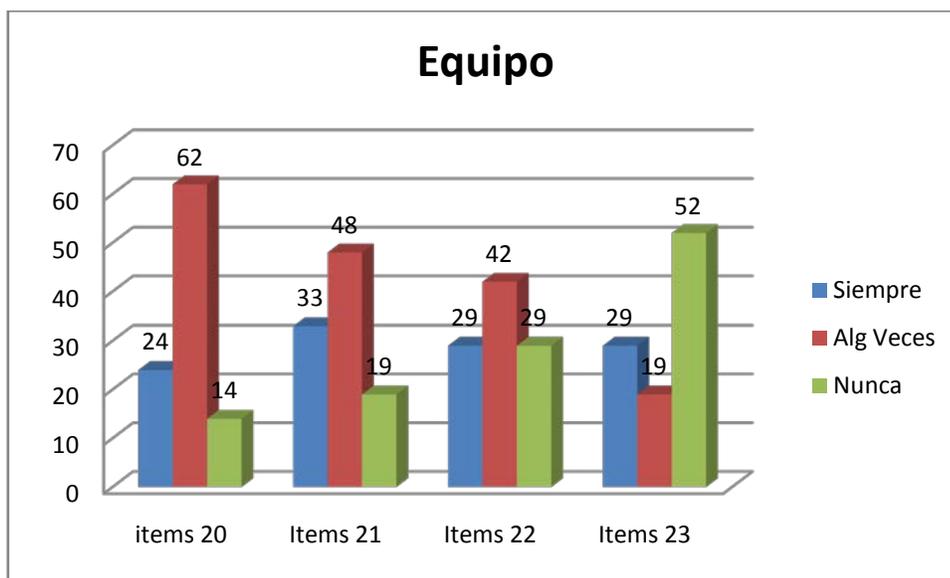
23. Se evidencia el trabajo en equipo a la hora de planificar el proyecto de aprendizaje.

**Docentes**

**Categoría de Respuestas**

No	Siempre		Algunas Veces		Nunca		T
	F	%	f	%	f	%	
20	5	24	13	62	3	14	21
21	7	33	10	48	4	19	21
22	6	29	9	42	6	29	21
23	6	29	4	19	11	52	21

Nota. Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes del turno de la tarde en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” (2014).



**Gráfico 7.** Ítem 20, 21, 22 y 23.

**Interpretación Cuadro N° 10**

Se evidencia, en la dimensión plan estratégico con indicador organización y sub indicador: trabajo en equipo que se organizan actividades de enseñanza y

aprendizaje asignado al trabajo en equipo en donde en el ítems 20 siempre en un veinticuatro por ciento (24 %), sucede tal situación , pero en un sesenta y dos por ciento (62%), algunas veces se organizan las actividades como trabajo en equipo y por último en un catorce por ciento (14%), nunca realizan esta organización, por tal motivo existe una desigualdad en cuanto al trabajo en equipo ya que muy pocos docentes la cumplen o no la cumplen y un alto porcentaje manifiestan que unas veces sí y otras no, por tanto esto es bastante engañoso, ya que un equipo de alto desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal. (Katzenbach, 2000, p.14). Se necesita reforzar la organización de las actividades que es una parte esencial en el trabajo docente y de equipo.

Asimismo, en el ítems 21 se informa al equipo sobre la organización de la planificación del proyecto de aprendizaje en un treinta y tres por ciento (33%), siempre lo hacen, en un cuarenta y ocho por ciento (48%) algunas veces y un diecinueve por ciento (19%), nunca se informan de ello, siendo muy preocupante porque la planificación es una de las características esenciales de un docente y si se está trabajando en equipo debe existir una buena comunicación entre el equipo para alcanzar la meta en común , dado que si existe información de lo que se quiere hacer en las actividades durante la planificación el trabajo será más rápido, eficiente, para ser llevado al aula; debido a ello “Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante” (Lipman y Leavitt, 2000).

En el mismo orden de ideas, en el ítems 22 siempre se propicia el trabajo en equipo durante la planificación en un veintinueve por ciento (29%), no obstante; se favorece el trabajo en equipo en un cuarenta y dos por ciento (42%), algunas veces y un veintinueve por ciento (29%), nunca se propicia el trabajo en equipo. Cabe destacar, que es de vital importancia propiciar – motivar un trabajo de equipo, debido

a los resultados demostrados en este ítems existe una gran población que no manifiesta sentir que el trabajo se esté llevando de esa forma es decir, que se propicie un trabajo de equipo durante la planificación, se podría decir que se está llevando a cabo un trabajo de grupo y no de equipo ya que existen diferencias entre grupos y equipos de alto desempeño se toman en consideración los siguientes conceptos planteados por Morales (1995):

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto). Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales. (p.1)

Por último, en el ítems 23 siempre en un veintinueve por ciento (29%), se evidencia el trabajo en equipo a la hora de planificar el proyecto de aprendizaje, por otra parte algunas veces en un diecinueve por ciento (19%) y en un cincuenta y dos por ciento (52 %), manifiestan que nunca existe un trabajo en equipo a la hora de planificar el proyecto de aprendizaje, debido a ello se llega a la parte fundamental de esta investigación, el cual se evidencia que existe una debilidad en el trabajo de equipo a la hora de planificar el proyecto de aprendizaje, existiendo la misma se propone crear un plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño.

En este orden, un grupo de trabajo resultara equipo en la medida que sus participantes compartan sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo, desarrollen respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo, promuevan el respeto entre sus miembros y participen en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes, para así iniciar acciones comunes y lograr un mejor rendimiento. Los equipos de trabajo están formados por un

grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua.(Morales,1995).

Finalmente, con el establecimiento de tareas y responsabilidades cada miembro del equipo conoce cuáles son los objetivos individuales que le competen, y cómo éste se relaciona con el objetivo o meta del equipo. Deben también saber cuáles son las tareas de los otros miembros, para que, de esta manera, se pueda lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos. Con ello las personas logran apropiarse del sentido y contribución del equipo a las metas organizacionales, elemento que ha demostrado ser fundacional para que, desde la motivación intrínseca de cada persona, el equipo genere la predisposición anímica y energética, la pasión que les llevará a estándares de excelencia. (Ashby y Pell, 2001).

### **Cuadro N° 11**

**Dimensión:** Plan estratégico

**Indicador:** organización

**Sub indicadores:** Liderazgo

**Ítems:** (24-25)

**24.** Posee la capacidad de liderazgo, técnica y profesional para dirigir el equipo docente

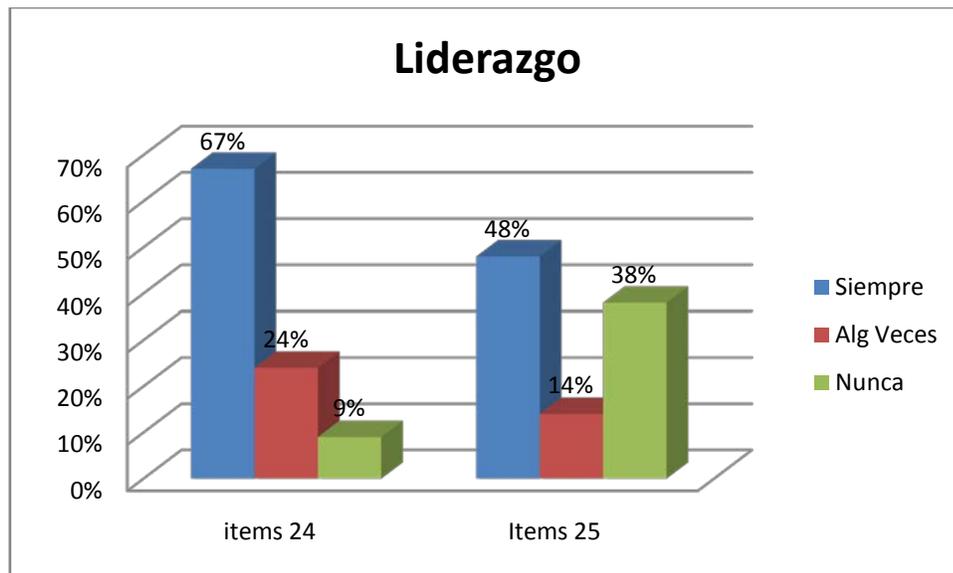
**25.** Se genera un clima de servicio recíproco, con un liderazgo claro y flexible en el trabajo de equipo docente.

## Docentes

### Categoría de Respuestas

No	Siempre		Algunas Veces		Nunca		T
	F	%	f	%	f	%	
24	14	67	5	24	2	9	21
25	10	48	3	14	8	38	21

Nota. Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes del turno de la tarde en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” (2014).



**Gráfico 8.** Ítem 24 y 25.

### Interpretación Cuadro N° 11

Se manifiesta en la dimensión plan estratégico con su indicador organización y correspondiente al subindicador liderazgo en el ítem 24 en un porcentaje alto de sesenta y siete por ciento (67%), siempre posee la capacidad de liderazgo, técnica y profesional para dirigir el equipo docente no obstante; se indica que el personal docente en un porcentaje de veinticuatro por ciento (24%), algunas veces posee la

capacidad para tener la capacidad de liderar y en un nueve por ciento ( 9 %), nunca se siente desea forma; en el ítems 25 siempre en un cuarenta y ocho por ciento ( 48 %), genera un clima de servicio recíproco, con un liderazgo claro y flexible en el trabajo de equipo docente, pero en un catorce por ciento (14 %); algunas veces y en un treinta y ocho por ciento (38%), nunca siente que haya tal clima. El cual se puede observar que un porcentaje muy igual siente que si hay un clima favorable pero no muy diferente el porcentaje siente que no lo hay.

Por lo tanto, es importante señalar que la capacidad de liderar es referencial al comportamiento que diferencian a los líderes eficaces, Robbins, (2005), define el liderazgo “Como un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos”, de ahí que cada persona influye en el otro para orientarla, guiarla e ir al logro de las metas propuestas, es por ello que cada participante debe sentir que si cuenta con esta capacidad y gozar de un ambiente organizacional que implica una atmósfera psicológica que modela actitudes, ideas y conductas de las personas. Es decir, es un indicador con alto impacto en los equipos, siendo un buen ambiente el que cultiva una poderosa progresión de resultados: claridad, confianza y compromiso, en donde se necesita mejorar el ambiente ya que un porcentaje alto no manifiesta estar conforme.

### **Cuadro N° 12**

**Dimensión:** Plan estratégico

**Indicador:** Dirección

**Sub indicador:** motivación.

**Ítems:** (26)

**26.** Se siente motivado a realizar el trabajo de la planificación en equipo dentro de la institución en su labor docente.

## Docentes

### Categoría de Respuestas

No	Siempre		Algunas Veces		Nunca		T
	f	%	f	%	f	%	
26	15	72	3	14	3	14	21

Nota. Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes del turno de la tarde en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” (2014).

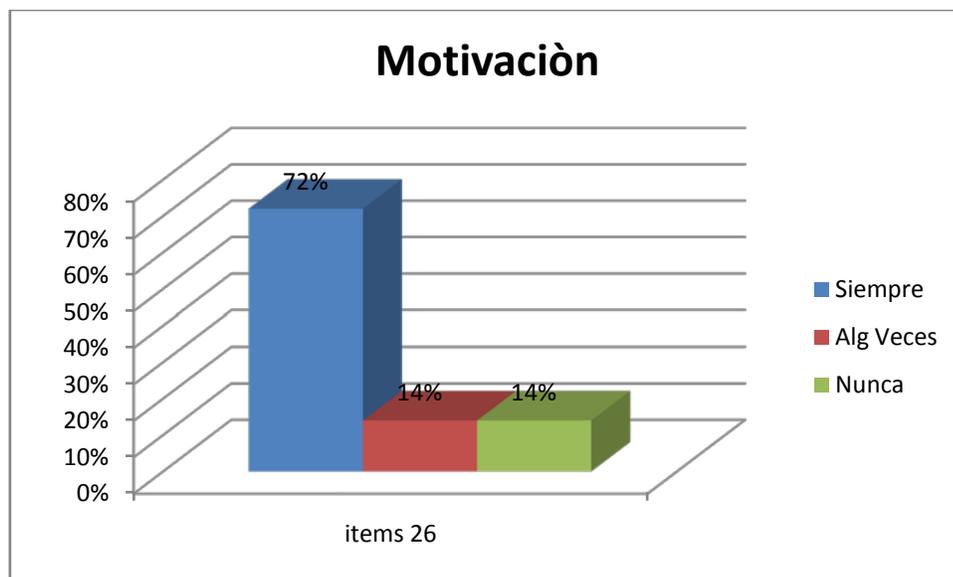


Gráfico 9. Ítem 26.

### Interpretación Cuadro N° 12

Se presenta en la dimensión plan estratégico con su indicador dirección y correspondiente al subindicador motivación en el ítem 26, siempre en un porcentaje alto de setenta y dos por ciento (72%), se siente motivado a realizar el trabajo de la planificación en equipo dentro de la institución en su labor docente, no obstante; se indica que el personal en un porcentaje de catorce por ciento (14%), algunas veces posee motivación para realizar su planificación en equipo y de igual forma nunca

en un catorce por ciento (14 %), se siente motivado, por lo tanto existe un elemento importante en cuanto al índice tan alto arrojado en los resultados en cuanto a motivación por parte del docente, que es de gran ayuda ya que para que un ser humano se encuentre motivado debe existir un intercambio entre el contexto y las personas que intercambien opiniones.

En este sentido, Chiavenato (2000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (p.5), dado que se manifiesta esta motivación entre el docente y el ambiente, es un factor positivo para esta investigación ya que se contara con el personal para implementar el plan estratégico en mejora de los porcentajes dados que algunas veces o nunca se sienten motivados para realizar su trabajo.

**Cuadro N° 13**

**Dimensión:** Plan estratégico

**Indicador:** Dirección

**Sub indicador:** comunicación

**Ítems:** (27-28)

**27.** Maneja una comunicación efectiva a la hora de dirigir el proceso de planificación.

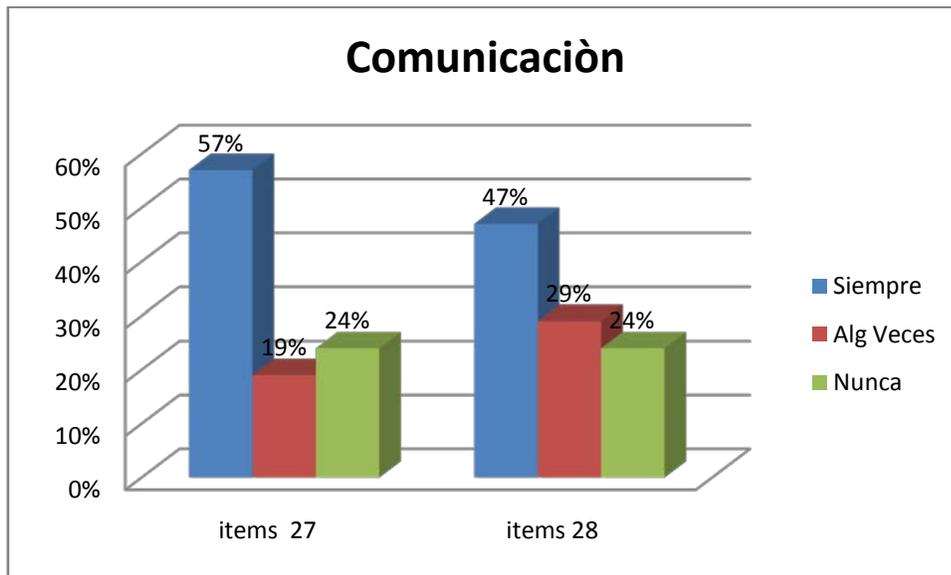
**28.** Utiliza canales de comunicación pertinentes para mantener informado al equipo sobre la dirección y organización de los planes de trabajo.

**Docentes**

**Categoría de Respuestas**

No	Siempre		Algunas Veces		Nunca		T
	f	%	f	%	f	%	
<b>27</b>	<b>12</b>	<b>57</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>21</b>
<b>28</b>	<b>10</b>	<b>47</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>21</b>

Nota. Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes del turno de la tarde en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” (2014).



**Gráfico 10.** Ítem 27 y 28.

### **Interpretación Cuadro N° 13**

Se manifiesta en la dimensión plan estratégico con su indicador dirección y el subindicador comunicación, expresando en el ítem 27 en un porcentaje alto de cincuenta y siete por ciento ( 57%), siempre manejan una comunicación efectiva a la hora de dirigir el proceso de planificación; sin embargo se indica que el personal docente en un porcentaje de diecinueve por ciento (19%), algunas veces se comunican efectivamente y en un veinticuatro por ciento ( 24%) nunca lo hacen, en el ítems 28 siempre en un cuarenta y siete por ciento (47 %), utilizan canales de comunicación pertinentes para mantener informado al equipo sobre la dirección y organización de los planes de trabajo, por otra parte, en un veintinueve por ciento (29%) algunas veces se informan sobre la organización del trabajo y en un veinticuatro por ciento (24 %), nunca utilizan los canales de comunicación.

Por consiguiente, Godoy (2005), define la comunicación como define la comunicación como: "... un proceso inherente a la condición humana y por ello, está presente en todos los espacios asociativos del hombre. Este espacio se adecua a las condiciones individuales, grupales, técnicas y grupales, lo cual proporciona un fortalecimiento en las relaciones personales, institucionales, ya que permite el intercambio de pensares."(p .102).Si no se comparte el significado de la información, no se produce la comunicación. En este sentido para que la comunicación sea eficaz, es necesario que los miembros de la organización efectúen un trabajo individual y de equipo, a fin de garantizar excelentes resultados.

En este mismo orden de ideas, es importante señalar que un docente siempre debe utilizar los canales de comunicación ya que esto es lo que permite que llegue el conocimiento adquirido por él hacia las demás personas sean estudiantes u docentes en este caso, evidenciando en los resultados arrojados existe altos porcentajes de docentes que no manejan ni utilizan la comunicación para organizar su planificación con el equipo docente por tanto se observa debilidad en el proceso de comunicación, el cual se quiere conseguir mejorar este proceso con el plan a implementar ya que el personal necesita tener un tiempo para manejar e utilizar una comunicación efectiva a la hora de dirigir el proceso de planificación.

#### **Cuadro N° 14**

**Dimensión:** Plan estratégico

**Indicador:** Dirección

**Sub indicador:** toma de decisiones

**Ítems:** (29-30)

**29.** Intercambia opiniones como equipo en la toma de decisiones al momento de la planificación.

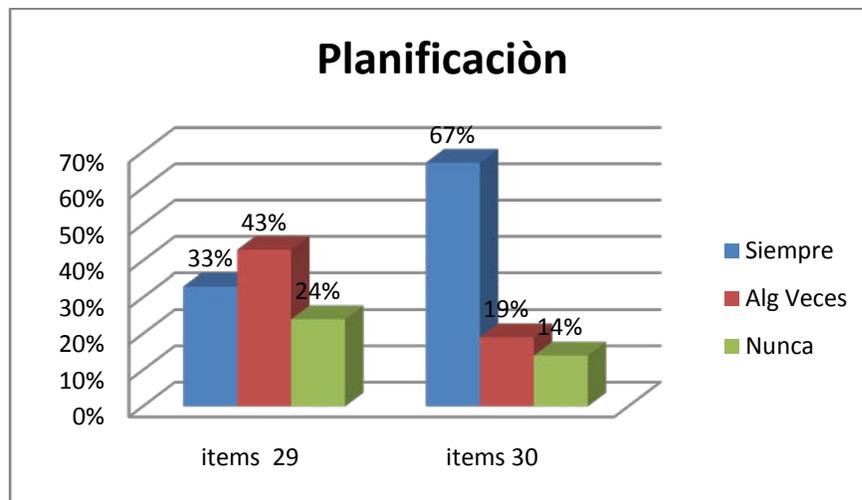
**30.** Es necesario trabajar en equipo para la toma de decisiones al momento de direccionar una planificación de proyecto.

**Docentes**

**Categoría de Respuestas**

No	Siempre		Algunas Veces		Nunca		T
	f	%	f	%	f	%	
<b>29</b>	<b>7</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>43</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>21</b>
<b>30</b>	<b>14</b>	<b>67</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>21</b>

Nota. Fuente: Distribución porcentual del instrumento aplicado a los Docentes del turno de la tarde en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” (2014).



**Gráfico 11.** Ítem 29 y 30.

**Interpretación Cuadro N° 14**

Se demuestra en la dimensión plan estratégico con su indicador dirección y el subindicador toma de decisiones, que en el ítem 29 en un porcentaje alto de treinta y tres por ciento (33%), siempre intercambia opiniones como equipo en la toma de decisiones al momento de la planificación, sin embargo se indica que el personal

docente en un porcentaje de cuarenta y tres por ciento (43%), algunas veces existe un intercambio de opiniones y en un veinticuatro por ciento ( 24%), nunca lo hacen, en el ítems 30 siempre en un sesenta y siete por ciento (67 %), siempre es necesario trabajar en equipo para la toma decisiones al momento de direccionar una planificación de proyecto., por otra parte en un diecinueve por ciento (19%), algunas veces piensan que sea necesario y en un catorce por ciento (14%), nunca debe ser necesario trabajar en equipo.

Es decir, en la institución se evidencia que en el equipo docente existe un desnivel a la hora de la planificación ya que en porcentajes altos se demuestra que no existe un intercambio de opiniones durante este proceso o antes de él, asimismo; manifiestan gran importancia en trabajar en equipo para la toma de decisiones durante la jornada, pero, hay un porcentaje que evidencia la individualidad en realizar este plan ya que los resultados fueron altos en los ítems arriba mencionados. Por lo tanto, es necesario implementar un plan estratégico para la mejora del equipo en la participación de la misma convirtiendo este trabajo en alto rendimiento, dado que; la planificación “Consiste en determinar las metas, logros de objetivos a cumplir, incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones...” (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2014, s/n)

## CONCLUSIONES

En consideración, al análisis e interpretación de los resultados obtenidos por los docentes, y para dar respuesta a los tres objetivos enunciados en esta investigación permitió finalizar con las siguientes conclusiones:

En el primer objetivo, con respecto al diagnóstico de la participación de los docentes en la planificación del proyecto de aprendizaje en la U.E. “La Salle Baloche”, se demostró poca participación en el intercambio de ideas en las metas a compartir, asimismo; algunas veces los integrantes se incentivan a participar en equipo, es decir; que existe un desequilibrio entre lo que se quiere compartir ya que muy pocas veces intercambian sobre las necesidades como equipo y por supuesto las metas a cumplir, como también, pocos impulsan la participación de los integrantes, de tal modo; que se evidencia cierta debilidad en la comunicación y rol a cumplir al momento de planificar y entregar el proyecto de aprendizaje, por tanto trae como consecuencia una desmejora en el equipo docente, dado que un equipo de alto desempeño con establecer tareas y responsabilidades se relacionan con el objetivo.

Como también, saber cuáles son las tareas de los otros miembros, para que, de esta manera, se pueda lograr una adecuada participación, colaboración y cooperación entre ellos. Con ello las personas logran apropiarse del sentido y contribución del equipo a las metas organizacionales, elemento que ha demostrado ser fundamental para que, desde la motivación intrínseca de cada persona, el equipo genere la predisposición anímica y energética, la pasión que les llevará a estándares de excelencia. (Ashby y Pell, 2001). Asimismo, la participación de un conjunto de personas dependerá su funcionamiento; estos individuos con sus habilidades, conocimientos y actitudes, contribuirán al alcance de los objetivos en la organización. (Gómez, 2001).

Sin embargo, existen conflictos beneficiosos para el equipo que son aquellos cuya resolución refuerza el logro de las metas grupales por lo que se denominan conflictos estratégicos, aprovechando el clima armónico que existe entre los docentes de esta organización expresando que siempre existe una reflexión acerca de su actuación personal y profesional aceptando sugerencias y opiniones del equipo demuestra que con unión y participación se puede fortalecer el trabajo de equipo mediante un plan estratégico mejorando la planificación del proyecto de aprendizaje. (Rodríguez, 2001).

Por otra parte, para dar consecución al segundo objetivo específico basado en determinar la factibilidad a nivel institucional, humano y económico para la implementación de un plan estratégico, se debe destacar que siempre existe la disposición del equipo docente en proponer planes para la mejora de la capacitación del equipo en su desempeño docente, sin embargo; se necesita trazar un bosquejo de un plan estratégico como tal para que exista mayor fluidez en la participación de los integrantes del equipo, por otra parte; existen equipos humanos ya conformados para este fin, como también es un beneficio para la institución ya que a través de las técnicas de la gerencia se podrá optimizar los procesos de trabajo en el equipo docente durante la planificación del proyecto aprendizaje, ya que la misma no representa un gasto económico para la escuela es realizable y se puede utilizar los recursos existentes en la misma sin ningún problema.

El tercer objetivo específico se enfocó en diseñar un plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloché”, debido a que se evidencio que el equipo propone planes, pero se quiere fortalecer el tiempo para la planificación de proyectos de aprendizaje, como también; se interpreta una contradicción en uno de los aspectos importantes que son planear actividades para

fortalecer el trabajo en equipo ya que algunas veces no se toma con tanta importancia enriquecer la planeación en equipo, siendo significativo que se apoyen mutuamente, que haya entre ellos una actitud abierta a los aportes que cada uno pueda hacer, equilibrando la colaboración presentar y proponer planes que enriquezcan el trabajo en equipo.

Sin embargo, “Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante”. (Lipman-Blumen y Leavit2000, p. 52). Es por ello, que se propone diseñar un plan estratégico para que entre los equipos docentes de cada salón a fin surja un tiempo para conocerse pero como equipo de alto rendimiento no como compañeros de trabajo, además; sensibilizar al equipo en las fortalezas y debilidades que surgieron de esta investigación para mejorarlas, como también fortalecer convivencia, sentido de pertinencia y el conocimiento teórico de un equipo de alto desempeño, a través del plan estratégico, siendo pertinente mencionar en este punto a Correa y López (2007),afirmando que la planeación estratégica es “Una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo, teniendo en cuenta que el contexto interno y externo” (p. 23).

Entonces, apoyando lo expresado por los teóricos arriba mencionados entre una de las ventajas del pensamiento estratégico son: concentrar la atención tanto en el futuro como en el presente; reforzar los principios adoptados en la misión, visión y estrategia de la organización; motivar a los directores o gerentes a planear desde un marco perspectivo y prospectivo; ahorrar tiempo reduciendo el conflicto y aumentando el poder del esfuerzo humano; transformar la planeación a largo plazo en resultados susceptibles de medición; acentúa la planeación del equipo; y proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo asegurando el compromiso hacia ellos.

En este orden de ideas, la gerencia debe estar plenamente identificada con la relevancia, el alcance que genera el lograr formar equipos cohesivos, reconocer la importancia de tener fines claros, capacitarlos permanentemente, darles soporte y proporcionar los mejores equipos a la organización para desarrollar sus funciones. Ante ello, un equipo de trabajo es hoy valioso para las organizaciones que se enfrentan a las invariables exigencias del entorno. Todo esfuerzo cooperativo participa del éxito o fracaso de cualquier iniciativa, por lo que es necesario conocer su importancia dentro de procesos de transformación educativa

A modo de conclusión, se tiene que los equipos de alto desempeño requieren de ciertas características que deberían ser proporcionadas a los docentes, en función de fortalecer el equipo humano ya existente que es lo más importante, así mejorar la participación durante el proceso de la planificación, pero también; necesitan de las técnicas para actuar en las metas a cumplir como equipo e institucionalmente y así optimizar el proceso de aprendizaje en los niños y niñas que es por lo cual se quiere llegar a la eficacia del equipo para llevar al aula un mejor desempeño de la elaboración de la planificación en el proyecto de aprendizaje ,ya que si entre todos los participantes producen innovaciones en las estrategias-actividades-globalización de contenidos se alcanzara un mejor rendimiento académico y profesional, concluida esta investigación fueron logrados los objetivos propuestos, quedando abierta la posibilidad para futuras investigaciones a ejecutar el diseño de la propuesta.

## RECOMENDACIONES

- Motivar a los directivos, coordinadores pedagógicos a emplear el plan estratégico, en la etapa uno, cada vez que el equipo se encuentre en un trabajo de grupo y no de equipo de alto desempeño.
- Incentivar a los directivos, coordinadores pedagógicos a emplear el plan estratégico, en la etapa dos, cada vez que el equipo se encuentre en desmotivación en cuanto a la convivencia, comunicación, liderazgo participativo del equipo.
- Fructificar la disposición de los docentes en mejorar en los equipos de alto desempeño.
- A los docentes, demostrar un esfuerzo concentrado en aprender y hacer las cosas bien en equipo de alto desempeño.
- A los equipos de los grados afines tener entusiasmo en prosperar, trabajando con empeño.
- A los docentes, manifestar su opinión dentro del equipo en la resolución de conflictos y metas durante la planificación por proyecto, compartiendo la coordinación.
- Aceptar la crítica constructiva, pensando con objetividad, reconociendo el logro de los otros compañeros y asumiendo su compromiso en el propósito que se persigue.
- Trabajar en forma colectiva, creando un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los docentes en el proceso de trabajo en la planificación por proyecto en equipo de alto desempeño.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



## **PROPUESTA**

**PARTICIPACIÓN DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR  
LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE**

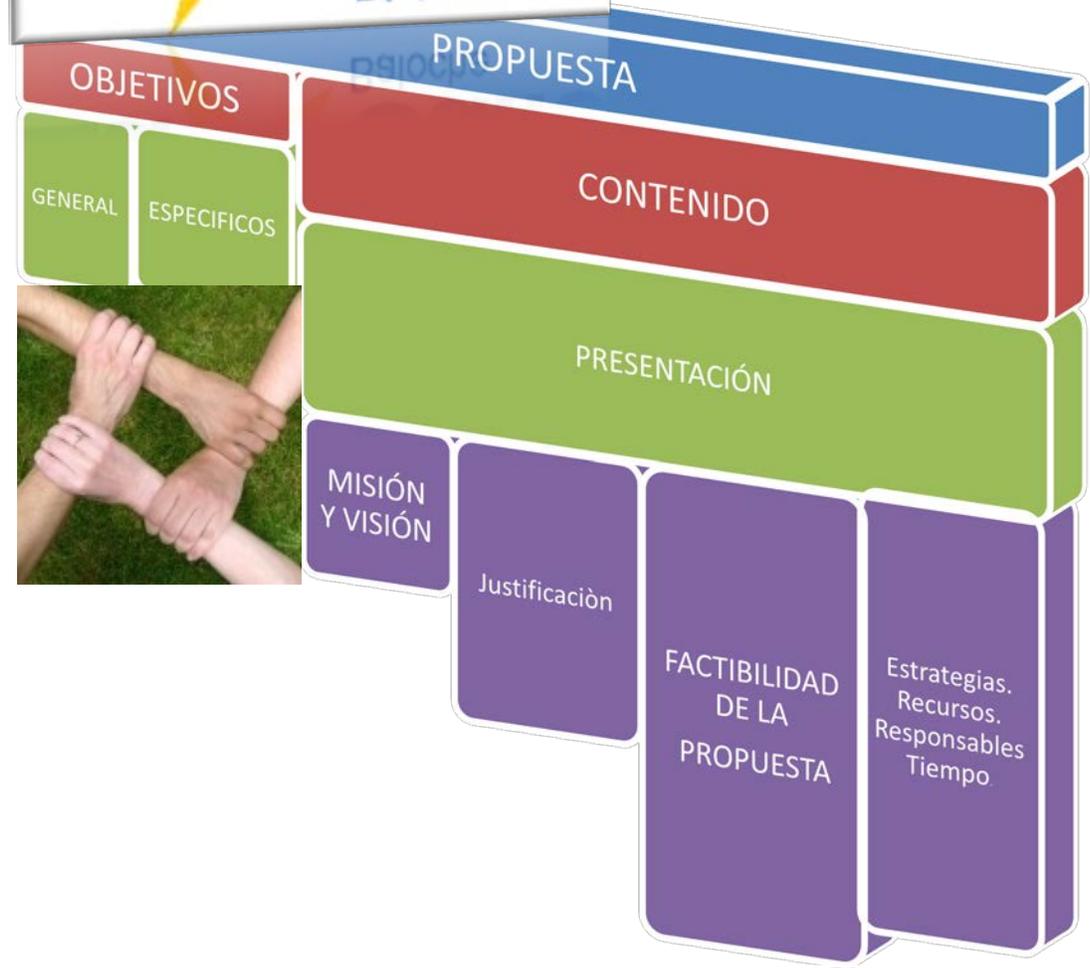
Autor: Lcda. Leidy Moreno

C.I. 14.281.727

Tutor: Msc. Juan Ruffino

C.I. 9.828.76

Bárbula, Marzo de 2015



## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

En este capítulo se presenta un plan estratégico propuesto, basado en los resultados obtenidos en la U.E. “La Salle Baloché”, ubicada en Puerto Cabello, estado Carabobo, en la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje. Partiendo que la institución cuenta con equipos docentes para su planificación de proyecto y dado que unas de las principales debilidades detectadas se debe al intercambio de las metas en un tiempo acorde para un fin en común, que este caso sería mejorar la participación del equipo en el intercambio de las metas para la solución de los conflictos detectados en el aula.

En cuanto al liderazgo se demuestra que cada docente es individual en ser un líder y esto debe ser llevado a un liderazgo participativo para que se pueda mejorar la convivencia entre el equipo y llegar a mejorar el rendimiento del mismo, dado que debemos construir un reloj y no solo dar la hora; del mismo modo se evidencio que existe una reflexión y consenso acerca de su actuación personal y profesional, aceptando sugerencias y opiniones del equipo, contando con estas fortalezas se propiciara actividades para comunicar, enfrentar y convivir los conflictos y soluciones para la mejora de la planificación en equipo con un plan estratégico, el cual contribuye al logro de los objetivos institucionales y su finalidad es atender las carencias presentadas por los docentes de la institución.

## **Fases de la Propuesta**

Teniendo en cuenta los términos referidos, la estructura de la propuesta incluye tres etapas en tres días para su ejecución, distribuida de la siguiente forma:

### ***Fase 1. Comprensión de conceptos centrales del trabajo en equipo***

***Fase 1:*** Definir y analizar contenido conceptual sobre los equipos de alto desempeño, utilizando presentaciones en video Beam. Posteriormente realizar mesas de trabajo por equipos de grados afines para comentar y sintetizar comparando un equipo de alto desempeño con un grupo de trabajo, así mismo; sensibilizar y reflexionar en equipo de trabajo para la mejora de la participación en la elaboración de la planificación por proyecto visualizando un equipo de alto desempeño, por medio de una dinámica llamada Fish, el cual se refiere a “la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación”. (Lundin, 2006, p.1), en donde se utilizara la estrategia señalada, el cual consiste en 4 pasos:- escoger una actitud,-jugar,- alégraes el día, estar presente; esta estrategia es manejada por el autor del libro como: “una parábola, un relato inventado sobre la manera que podemos descubrir la fuente profunda de energía, creatividad y pasión que existe dentro de todos nosotros cuando aprendemos a amar lo que hacemos.” (Lundin, 2006, p.12). Finalmente desarrollar el ejercicio llamado “autoevaluación inicial”, el cual consiste en responder las interrogantes al contenido dado y para concluir conversar las debilidades y fortalezas detectadas en la autoevaluación como equipo.

### ***Fase 2. Internalizar convivencia en equipo***

***Fase 2:*** Para comenzar entregar un sobre con un juego que contenga un rompecabezas educativo por equipo. Seguidamente, conversar sobre las debilidades y

fortalezas detectadas al armar el rompecabezas de acuerdo con las características de un equipo de alto desempeño, en donde se conocerán y reconocerán como equipo.

Posteriormente comentar las posibles metas a cumplir con un liderazgo situacional en donde todos opinen sobre lo que se desea lograr dentro de la planificación; si se encuentra en el periodo de diagnóstico, sin embargo; si el equipo docente está en otra etapa de la planificación por proyecto como en el segundo p.a. o tercero, el equipo conversara sobre las debilidades y fortalezas como equipo docente y como docente guía del aula para mejorar los objetivos a cumplir en la siguiente planificación.

Finalmente, designar cada uno de los miembros el rol a cumplir dentro del equipo con cada una de sus habilidades para la planificación, por tanto cuando se elabore la misma cada miembro participara y se involucrará con su función a cumplir dentro del equipo de alto desempeño, en donde cada uno sabrá: ¿qué se hará y cómo se hará?, rotando con las funciones por cada uno de los miembros del equipo ya que todos deben manejar las exigencias del desempeño docente, fomentando el sentido de pertinencia en la elaboración del proyecto a planificar. Para concluir, realizar una dinámica de convivencia entre los equipos totales de la institución en el patio central, como: juegos tradicionales entre cada uno de los equipos.

### ***Fase 3: Elaborar planificación por proyecto***

***Fase 3:*** Para comenzar se leerá en forma grupal pensamientos reflexivos como se debe amar lo que se hace, como también el pasado es historia, el futuro es un misterio, hoy es un regalo, por eso se llama presente”, (Lundin, 2006, p.101). Seguidamente observar un esquema sobre la planificación por proyecto, en donde se incentivara a una discusión socializada sobre lo visto en cuanto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se tiene elaborar la planificación por equipo de alto desempeño, anotando las opiniones

expresadas de los docentes, haciendo uso de en la pizarra acrílica, asimismo se organizara por equipos y entre ellos conversar sobre las metas que se quieren alcanzar dentro del equipo y el rol a cumplir de esta planificación.

Para finalizar cada equipo elaborara un bosquejo de una planificación por proyecto colocando en práctica lo conversado, discutido y capacitado en una mejora para la planificación de proyectos en equipos de alto desempeño de la U. E “La Salle Baloche”, y por último un ciclo de preguntas y respuestas de la jornada del plan estratégico como por ejemplo: ¿Cómo se sintieron utilizando las herramientas de un equipo de alto desempeño en la planificación?

En el mismo orden de ideas, se representa las fases en forma gráfica de la siguiente forma:



**Figura 1.** Fases de la propuesta.

Dado que la propuesta se realizara para mejorar la participación dentro del equipo docente en la elaboración de su planificación por proyecto y tomando en consideración lo planteado por Correa y López (2007), se plantea que el plan estratégico quedara formulado gráficamente de la siguiente manera:



**Figura2.**Plan estratégico de la propuesta.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

Capacitar a los docentes en los conocimientos necesarios de equipo de alto desempeño para mejorar la participación en la planificación del proyecto de aprendizaje en la unidad educativa “La Salle Baloché” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello. Estado Carabobo.

### ***Objetivos Específicos***

Instruir al personal docente en los conocimientos adecuados de un equipo de alto desempeño para fomentar la participación de los docentes en la planificación del proyecto de aprendizaje en la unidad educativa “La Salle Baloche” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello, estado Carabobo.

Incentivar un ambiente de convivencia a través de la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello Estado Carabobo

Conformar mesas de trabajo por equipos de alto desempeño, en donde los docentes expresen sus opiniones, metas, planes, para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello Estado Carabobo.

### **Justificación**

En primer lugar cada institución escolar busca la asociación entre el personal que integra el colegio como personal directivo, administrativo, docente y obrero, por tal razón los docentes reconocen que un trabajo en equipo es necesario al momento de planificar el proyecto de aprendizaje siendo más eficaz el resultado que cuando se realiza en forma individual, es por ello; que se toma en consideración los equipos de alto desempeño ya será más productivo el trabajo en forma conjunta para el logro de la meta final.

En atención a lo antes expuesto, esta investigación se centra en diagnosticar la necesidad en diseñar y proponer un plan estratégico para la mejora de la participación en los equipos ya establecidos, con la finalidad de tener un ambiente más agradable, comunicativo, de confianza, pertinencia, durabilidad en el tiempo, aumentando la eficacia del trabajo en la institución educativa, así los mismos se caracterizaran por tener mayor pasión para los desafíos y sentir orgullo al lograrlo satisfactoriamente, siendo aplicable el plan estratégico en el área de la gerencia educativa para disponer de una persona activa, en busca de estímulos y refuerzos sociales, personas con quien relacionarse, socializando y participando en la elaboración de los proyectos de aprendizaje en forma conjunta y no individualizada porque lo debe sentir como una necesidad y compromiso a realizar mejor su desempeño docente.

Asimismo, los equipos de alto desempeño se caracterizan por crear una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y autónomo de todos sus miembros que comparten conocimientos, por lo tanto diseñar un plan en mejora de los equipos de alto desempeño, sería replanteados en nuevos objetivos, estrategias y metas en común para así llegar a elaborar un plan con los docentes encargados de mantener en el tiempo la vigencia del plan para optimizar el trabajo en equipo.

Finalmente, los docentes sabrán apreciar los cambios que se evidenciaran en una programación académica armónica, con integración del personal docente, optimización de la planificación en equipo, con metas cumplidas, en un sentido de responsabilidad, alegría, compañerismo y necesidad de ser cada día mejores como seres humanos para un futuro mejor dentro de la institución U.E. “La Salle Baloche” ya que el trabajo en equipo con unión dará mejores resultados en la planificación a ejecutar dentro del aula en forma individual y por ende en el diseño de la propuesta se quiere que los profesionales de la enseñanza añadan al momento de sus planificaciones las estrategias el uso del plan

estratégico cada vez que sea necesario aplicarlo en los equipos que requieran fortalecer las características de un equipo de alto desempeño, así se alcanzara una mayor eficiencia en el proceso educativo y en consecuencia el desarrollo de un equipo participativo.

### **Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad representa el medio de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en tres (03) aspectos básicos: Operativo, Técnico, Económico, tales como:

#### ***Factibilidad Operativa***

Esta referida a los recursos necesarios utilizados en alguna actividad que estén involucrados. Dado que, el recurso humano es de vital importancia en la participación del plan, en donde cubrirá las exigencias para la mejora en la participación de la planificación por proyecto, se toma en consideración el personal docente del turno de la tarde para la puesta en marcha de la propuesta señalada como factible ya que cubre con la fase operativa en la escuela “La Salle Baloché”.

#### ***Factibilidad Técnica***

Son los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros, que son precisos para efectuar las actividades que requiere el plan. Partiendo, que se necesitan recursos tecnológicos para la implantación del plan estratégico se requiere de un sistema de Software adecuado para la conceptualización en cuanto a la capacitación del personal docente en el tema, como también; espacios adecuados para su explicación e implementación de estrategias. En este sentido, la

propuesta se considera factible, ya que la U.E“La Salle Baloché” dispone del recurso tecnológico y espacios abiertos y cerrados para su implementación.

**Factibilidad Económica:**

Está referida a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades, por lo tanto; la propuesta se considera factible, ya que la misma no representa un gasto económico para la escuela y con los recursos existentes se puede utilizar sin ningún problema, por otra parte Horngren(1971) señala que un presupuesto es:

Un documento que resulta de mucha utilidad para la dirección y administración de la actividad empresarial; y su desglose en periodos menores de tiempo, que contribuye al control y la toma de acciones para las correcciones en caso de desviaciones con respecto a lo planificado. (p.916).

Por lo tanto se elabora un presupuesto estimado de los gastos de pueda tener la propuesta:

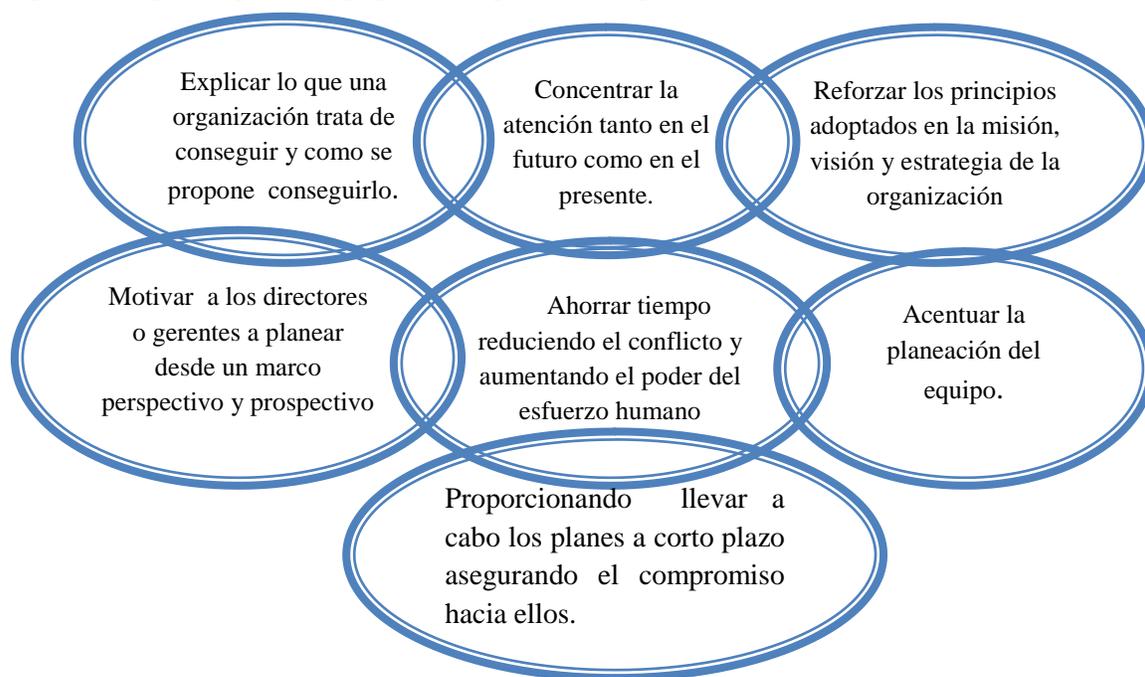
**Cuadro N° 15.Comprensión de conceptos centrales del trabajo en equipo.**

	<b>Costo aproximado</b>	<b>Total</b>
<b>-Material bibliográfico en digital.(CD).</b>	50 bs cada uno	1100 bs
<b>-Rompecabezas educativo.</b>	100 bs cada uno	600 bs
<b>-Papel Bond</b>	15 bs cada uno	90 bs
<b>-Sacos</b>	100 bs cada uno	600 bs
<b>-Cucharilla y limón.</b>	15 cucharillas y 25 1//k	115bs
<b>-Cuerdas</b>	50 cada una	300bs
<b>-Hojas blancas.</b>	500 la resma	500bs
<b>-Lápices</b>	90 la caja	90 bs
	<b>Total=</b>	<b>3395 bs</b>

Moreno (2014)

## Descripción General de la Propuesta

El enfoque del plan estratégico basado en la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje, para ser usado en la U.E. “La Salle Baloché”, es el desarrollado por Correa y López (2007), con el objetivo incentivar al personal docente en mejorar su participación al momento de la planificación por proyecto. Es importante señalar, que la estrategia es propia de la institución ya que se planifica en forma conjunta, es decir en equipo docente de acuerdo a los grados establecidos, a partir de ello se busca es mejorar la participación durante este momento implementando un plan estratégico, optando por el modelo ya existente, el cual se manifestara un cambio en el proceso establecido. En este sentido, lo importante de esta propuesta es participar en equipo en el proceso de planificar, contando con:



**Figura 3.** Planificación de la propuesta.

## **Misión**

Crear un plan para ayudar al equipo docente a alcanzar el éxito en la organización de la planificación, así la exposición clara y precisa del plan estratégico, proporcionara una vía de mejor desempeño docente en la estructura de la elaboración del proyecto de aprendizaje cubriendo todos los niveles de participación entre el colectivo docente.

## **Visión**

El desarrollo didáctico de los objetivos, que son el complemento de una fuente de motivación, que constituirá un apoyo permanente para la participación de los equipos docentes, siendo un complemento en la práctica de los momentos de socialización, para la planificación.

**Objetivo General:** Capacitar a los docentes en los conocimientos de equipos de alto desempeño para mejorar la participación en la planificación del proyecto de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello. Estado Carabobo.

**Cuadro N° 16. Comprensión de conceptos centrales del trabajo en equipo.**



OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
Instruir al personal docente en los conocimientos adecuados de un equipo de alto desempeño para fomentar la participación de los docentes en la planificación del proyecto de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” del subsistema de educación básica en Puerto Cabello.	Equipos de alto desempeño:		Materiales: Video proyector	<b>Actividad de Inicio:</b> Presentación del facilitador. Bienvenida	8 horas ( 1 día )
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición</li> <li>➤ Formación de equipos</li> <li>➤ Diferencias entre un grupo y equipo</li> <li>➤ Metas y objetivos.</li> <li>➤ Características de un equipo de alto desempeño.</li> </ul>	<b>Formación</b>	Material bibliográfico en digital.	<b>Actividad de desarrollo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abordaje magistral sobre los equipos de alto desempeño.</li> <li>➤ Organización de los equipos para sensibilizar, reflexionar y participar en la dinámica: Fish</li> </ul> <b>Actividad de cierre:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejercicio de autoevaluación.</li> <li>➤ Conversatorio general de lo detectado en el ejercicio.</li> </ul>	

Moreno (2014).

**Cuadro N° 17. Internalizar convivencia en equipo.**

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
<b>Incentivar un ambiente de convivencia a través de la participación de los equipos de alto desempeño para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” del Subsistema de Educación Básica en Puerto Cabello Estado Carabobo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipos de alto desempeño:</li> <li>➤ Matriz FODA</li> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Metas compartidas</li> <li>➤ Liderazgo situacional</li> <li>➤ Roles del equipo</li> <li>➤ Motivación</li> </ul>	<p>Formación</p> <p><b>Convivencia en equipo</b></p>	<p>Materiales:</p> <p>Rompecabezas educativo.</p> <p>Papel Bond</p> <p>Video Beam</p> <p>Sacos</p> <p>Balón de voleibol/kikinbol.</p> <p>Cucharilla y limón.</p> <p>Cuerda</p>	<p><b>Actividad de Inicio:</b></p> <p>Armar rompecabezas</p> <p><b>Actividad de desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Discusión socializada en equipo sobre:</li> <li>➤ Debilidades y fortalezas del equipo y del grado a fin.</li> <li>➤ Escritura guiada de lo discutido en los puntos clave discutido arriba por equipos.</li> <li>➤ Realimentar por medio de presentaciones los siguientes puntos de un equipo :</li> <li>➤ Metas compartidas</li> <li>➤ Liderazgo participativo</li> <li>➤ Roles del equipo</li> <li>➤ Conversatorio general por equipo de alto desempeño sobre las diferencias del equipo antes de la capacitación de después de recibirla.</li> </ul> <p><b>Actividad de cierre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dinámica de convivencia como:</li> <li>➤ Juegos tradicionales.</li> </ul>	<p>8 horas ( 1 día )</p>

Moreno (2014).

**Cuadro N° 18. Planificación por proyecto.**

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
Conformar mesas de trabajo por equipos de alto desempeño, en donde los docentes expresen sus opiniones, metas, planes, para mejorar la planificación del proyecto de aprendizaje en la Unidad Educativa “La Salle Baloche” del Subsistema de Educación Básica en Puerto Cabello Estado Carabobo.	Equipos de alto desempeño:  Planificación de proyectos en equipo de alto desempeño.	Mesas de trabajo	Materiales: Video Beam  Hojas Blancas. Lápices Juego de reglas Borradores Sacapuntas	<p><b>Actividad de Inicio:</b> Lectura de pensamientos reflexivos. (Fish)</p> <p><b>Actividad de desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observar esquema de la planificación por proyecto.</li> <li>➤ Discusión socializada sobre los aspectos del esquema presentado.</li> <li>➤ Conformar mesas de trabajo en donde los docentes se organicen en equipos de alto desempeño.</li> <li>➤ Conversar como como equipo de alto desempeño la meta a alcanzar con cada rol a cumplir.</li> </ul> <p><b>Actividad de cierre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar un bosquejo de la planificación por proyecto.</li> <li>➤ Expresar sus opiniones de lo realizado.</li> <li>➤ Ciclo de preguntas y respuestas.</li> </ul>	8 horas ( 1 día )

Moreno (2014)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ángel, A. (2000). *Trabajo en equipos de alto desempeño*. Visitado el 26 de febrero, 2014, en <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/5383512.asp>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación*. (5a. e.). Caracas: Episteme
- Ashby, F. y Pell, A. (2001). *Embracing excellence*. Paramus, N.J.: Prentice Hall Press Publishers.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (7a. e.) Caracas: Consultores Asociados.
- Belbin, M. (2006). *Administración en equipo*. [Documento en línea]. Disponible: [http://alondra.udea.edu.co/objetodeaprendizajecco/res/MODELO-ROLESEQUI\\_PO-BELBIN.pdf](http://alondra.udea.edu.co/objetodeaprendizajecco/res/MODELO-ROLESEQUI_PO-BELBIN.pdf). [Consulta: 2013, Marzo 18].
- Blake, R. y Mouton. J. (2002). *El grid administrativo: orientaciones claves para lograr producción en la gente*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Boscán, (2010). “Comunicación organizacional y Trabajo en equipo en educación inicial”. Trabajo de grado en Maestría en Gerencia en Educación. Citado a Godoy (2005) Diciembre 2010. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo- Venezuela.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición: Bogotá Colombia.
- Collins, J. y Porras, J. (1996). *Empresas que perduran*. Bogotá: Editorial Norma.
- Correa, J. y López, M. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Editorial Universidad de Caldas: Manizales
- Clelland, D Teoría de las necesidades de McClelland - Eumed.net. [Documento en línea]. Disponible: [www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm)[Consulta: 2013, Marzo 16].
- Davis, D. (2000). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. Thomson; México.

- Díaz, F. (2005). *Enseñanza situada: vínculo entre la escuela y la vida*. México: McGraw Hill.
- Flores. (2011). *Analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la escuela Básica Estatal "Luis Rafael Betancourt y Galindez. Trabajo de grado de Maestría, universidad de Carabobo Valencia Venezuela*
- Gámez, R. (2007). Citado a Montañó (2001). *Comunicación y Cultura organizacional en empresas Chinas y Japonesas*. Edición electrónica Cultura Común.
- Gardner, H. (1983). *Teoría de las inteligencias múltiples* [Documento en línea]. Disponible en: [es.wikipedia.org/wiki/Teoría\\_de\\_las\\_inteligencias\\_múltiples](http://es.wikipedia.org/wiki/Teoría_de_las_inteligencias_múltiples) [Consulta: 2013, Marzo 26].
- Gómez, E. (2001). *Plan Estratégico en el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la U.E. "Manuel Felipe de Tovar"*. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Educación. Universidad de Carabobo.
- González, L.; Alvarado, M. y Ochoa, R. (2006). *Empresas integradoras una necesidad urgente para lograr la competitividad en los micro y pequeños empresarios comerciales en Navojoa, Sonora*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/files/10-3.pdf>. [Consulta: 2013, Enero 18].
- Grandio, A. (2007). *Identidad, Necesidad y Conciencia*. REME Volumen X Diciembre 2007 Número 26 – 27. [Documento en línea]. Disponible en: <http://reme.uji.es/articulos/numero26/article4/article4.pdf> [Consulta: 2013, Enero 18].
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación. Enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos* (4a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1993). *Teoría del liderazgo. Modelo del liderazgo situacional*. Disponible en: [sharingideas-josecavd.blogspot.com/.../modelo-de-liderazgo-situacional](http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/.../modelo-de-liderazgo-situacional). *Management of Organizational Behavior*. EnglewoodCliffs, Prentice-Hall. pdf [Consulta: 2013, Enero 18].

- Herzberg, F.*(Teoría de los dos factores de Herbert. [Documento en línea]. Disponible en: [sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/.../pags/.../2.html](http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/.../pags/.../2.html)[Consulta: 2014, Enero 20].
- Hornngren, Charles T. La Contabilidad de Costos en la Dirección de Empresas / Charles T. Hornngren.--Cuba: Edición Revolucionaria. Instituto del Libro, 1971.p. 916.
- Hurtado, J. (2008). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Caracas: Ediciones Quirón. 6ta Ed.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (1999).Resolución de Problemas. Ministerio de Educación de la Nación; Buenos Aires.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (2000). Comportamiento organizacional. McGraw Hill.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (2003). La sabiduría de los equipos: la creación de la organización de alto rendimiento. New York: Harper Business Essentials.
- Katzenbach, J. (2000). El trabajo en equipo.Santiago: Granica
- Ley Orgánica de Educación* (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 2.635 (Extraordinario). Agosto 13, 2009.
- Keith, D* (2009), Soy Competitivo.[Documento en línea]. Disponible en:[blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/author/cbarber/](http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/author/cbarber/)[Consulta: 2014, Enero 28].
- Lipman- Blumen, J. y Leavitt, H (2000). Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización. Harvard DEUSTO Business Review.
- Llacuna, J. y Pujol, L. (2004). La comunicación en las organizaciones. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf)[Consulta: 2014, Febrero 8].
- Locke, E. La teoría de Locke sobre el establecimiento de las metas ... [Documento en línea]. Disponible: [www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com) > Finanzas [Consulta: 2014, Febrero 25].
- Martínez, P. (2010). La importancia de la toma de decisiones. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.

- Margerison, C. y McCann, D. (2008). *Principios sobre Equipos de Alto Desempeño*. [Documento en línea]. Disponible en línea: <http://www.tms.com.au/tms03las.html>. [Consulta: 2013, Mayo 8].
- Maslow, A. (1954). *El hombre autorrealizado: hacía una psicología del ser*. España: Kairós.
- Maslow, A. (1954). La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las necesidades. Disponible en línea: [www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf](http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf) [Consulta: 2013, Noviembre 8].
- Manes (1999). Trabajos de investigación. Disponible en línea: [www.academia.edu/4034669/Trabajos\\_de\\_investigacion\\_pdf](http://www.academia.edu/4034669/Trabajos_de_investigacion_pdf) [Consulta: 2013, Noviembre 8].
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2013). *La Planificación Educativa en el Subsistema de Educación Básica*. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.me.gob.ve/media/contenidos/2012/d\\_26076\\_312.pdf](http://www.me.gob.ve/media/contenidos/2012/d_26076_312.pdf) [Consulta: 2013, Noviembre 8].
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2014). *Objetivos Estratégicos y Políticas*. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.me.gob.ve/contenido.php?id\\_seccion=15&id\\_contenido=25891&modo=2](http://www.me.gob.ve/contenido.php?id_seccion=15&id_contenido=25891&modo=2) [Consulta: 2014, Enero 20].
- Montaño (2001). *Comunicación y Cultura organizacional en empresas Chinas y Japonesas*. Edición electrónica Cultura Común.
- Montero, L. (2003). *¿Qué desarrollo profesional es clave para el rendimiento de cuentas?* Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado. [Revista en línea] Disponible: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev71ART3.pdf> [Consulta: 2013, Diciembre 2].
- Morales, M (1995). *Equipos de trabajo efectivos*. Escuela de Psicología, Universidad Católica de Chile.
- Ordaz V. y Saldaña G. (2006) Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm> [Consulta: 2014, Enero 15].

- Orozco, V. (2013). *Manual de Equipos de Trabajo*. [Documento en línea]. Disponible: <http://es.scribd.com/doc/132354241/Manual-Equipos-de-Trabajo-1> [Consulta: 2013, Diciembre 14].
- Orozco, V. (2013). *Perspectivas económicas*. Documento en línea]. Disponible: [www.sela.org/.../T023600005752-0-](http://www.sela.org/.../T023600005752-0-) [Consulta: 2013, Enero 14].
- Parella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fedupel. Caracas. Principios Administrativos.
- Perrenoud, Philippe (2008). *Construir competencias desde la escuela*. Santiago de Chile: jcsaez editor.
- Reglamento para el Ejercicio de la Profesión Docente*. (2008). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Nro. 38.890 del 13 de marzo del 2008.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *La Administración*. México. Editorial Interamericana.
- Robbins, S. (2005). *El Proceso de Comunicación*. Caracas. Editorial Panapo.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos\\_word/WEB/II/18.ht](http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/II/18.ht) [Consulta: 2013, Diciembre 14].
- Romer, (2012). *Proponer estrategias para el desarrollo de equipos de alto desempeño a nivel de las comisiones coordinadoras de los programas de postgrado de la facultad de odontología de la universidad de Carabobo*. Trabajo de grado de Maestría, universidad de Carabobo Valencia Venezuela.
- Sabino, C. (2007). *El Proceso de La Investigación*. México: Editorial Limusa.
- Segovia. (2010). *Competencias comunicativas del gerente educativo en el desarrollo de equipos de alto desempeño*. Trabajo de grado de Maestría, universidad de Carabobo Valencia Venezuela

Stephen Lundin, PH.D. Harry Paul y JhonChristensen. 2006 Fish. 11 a edición España.

Empresa activa.

Suárez,. (2011). *Diseñar un conjunto de estrategias para la formación de equipos de alto desempeño en los medios audiovisuales de la universidad de Carabobo*. Trabajo de grado de Maestría, universidad de Carabobo Valencia Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M. (2001). El proceso de la investigación científica. México. Limusa, S.A de C.V

Tendencias en Psicología contemporánea “*Equipos de alto desempeño un gran desafío para las organizaciones*”. Ignacio Fernández y Trinidad Winter. Citado a Maturana (2002).

Serie azul Noviembre 2003.Documento en línea:

<http://www.slideshare.net/ignacioinspirado/2003-fdez-y-winter-ead>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador U.P.E.L. (2011). *Manual de Trabajos de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctoral*. Fedupel.

Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2010). Diplomado en aprendizaje orientado a proyectos, Módulo 1. Introducción a la metodología de aprendizaje orientado a proyectos. México.

Watzlawick, P. (1971). Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas, 1ª Edición, Tiempo Contemporáneo. Buenos Aires.

# **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**Autoevaluación**  
**Inicial**

## Autoevaluación Inicial

El ejercicio ha sido desarrollado para permitir que usted como participante determine los conocimientos adquiridos que le permitirán mejorar el trabajo de equipo para un alto rendimiento. Las afirmaciones serán en una escala del 1 al 5, en donde 1 representa que en la afirmación no interpreta nada, 2 conocimiento previo, 3 conocimiento moderado, 4 satisfacción en el trabajo y 5 que se siente representado. Si desea hacer comentarios diríjase a la casilla al final de la hoja.

### 1.- Experiencia previa en el equipo.

**\*He tenido la oportunidad de pertenecer a un equipo de alto rendimiento**

1  2  3  4  5

Nunca Pocas veces Regularmente Frecuentemente Siempre

**\*He integrado equipos exitosos**

1  2  3  4  5

Nunca Pocas veces Regularmente Frecuentemente Siempre

### 2.- Responsabilidad actual

**\*Debo conducir al equipo en la planificación a elaborar**

1  2  3  4  5

Nunca Pocas veces Regularmente Frecuentemente Siempre

**\*Me interesa participar dentro del equipo para mejorar la meta a cumplir**

1  2  3  4  5

Nunca Pocas veces Regularmente Frecuentemente Siempre

## Comentarios

---

---

# **ANEXO B**

## **Dinámica de Fish**

vendiendo pescado, hay esperanza para nosotros en First Guarantee.

**ALEGRARLES EL DÍA:** A los clientes también se los invita a jugar. La atmósfera es de inclusión. Nada que ver con el jefe que tenía en Los Angeles, que me hablaba como si yo fuera una grabadora, y que nunca compartía nada del trabajo interesante.

**ESTAR PRESENTE:** Los pescaderos están presentes. No están sonando despiertos ni hablando por teléfono. Están observando al público y relacionándose con los clientes. Te hablan como si fueras una amiga de siempre.

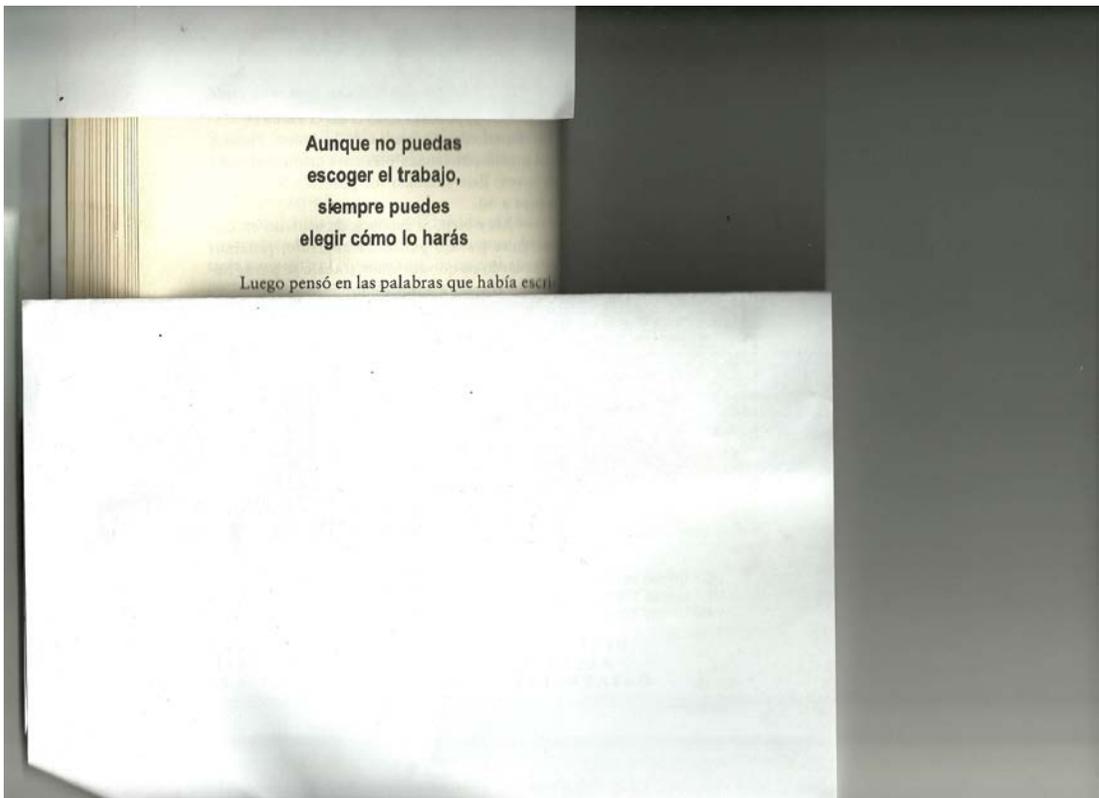
Lunes por la mañana

**ESCOGE TU ACTITUD:** Creo que hemos empezado bien con este punto. La idea del menú que se les ocurrió a los empleados era fantástica; la primera señal real de progreso. Sin escoger la actitud, el resto es una pérdida de tiempo. Necesito seguir explorando y ampliando nuestra conciencia de este ingrediente.

**JUGAR:** El puesto de pescado es un lugar de recreo para adultos. Si los pescaderos pueden pasarlo tan bien

# **ANEXO C**

## **Pensamiento reflexivo de Fish**



**ANEXO D**  
**INSTRUMENTO APLICADO AL**  
**PERSONAL DOCENTE**



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



### Encuesta

Ante todo reciba un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo ante usted con la finalidad de informarle que ha sido seleccionado para ser parte de los informantes claves, que implica la recolección de datos, como parte del proceso metodológico para la investigación titulada, **PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE**, del Trabajo Especial de Grado. En cada pregunta se ofrecen, tres alternativas de respuestas, el lector deberá escoger una sola de las mismas.

*Todas las respuestas suministradas en el siguiente cuestionario serán analizadas bajo estricta confiabilidad.*

### INSTRUCCIONES GENERALES:

- Lea cuidadosamente la pregunta antes de responder.
  - Marque con una (X) la selección deseada.
  - No altere ninguno de los datos solicitados.
    - Evite responder al azar.

Gracias...

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LA  
UNIDADEUCATIVA “LA SALLE BALOCHE” PUERTO CABELLO, ESTADO  
CARABOBO**

N°	Ítems	Siempre	Algunas Veces	Nunca
	Usted como docente considera que:			
1	Intercambia metas organizacionales en las reuniones donde participa todo el personal del equipo docente.			
2	Enfrenta situaciones de conflictos tan pronto como se presentan en equipo.			
3	Presenta planes para la realización de actividades que fortalezcan el aprendizaje del equipo.			
4	Propone planes para la mejora de la capacitación del equipo en su desempeño docente.			
5	Incentiva al equipo docente a participar en la toma de decisiones a planificar en el proyecto de aprendizaje			
6	Se involucra en las situaciones de liderazgo y toma de decisiones del equipo a la hora de planificar el proyecto de aprendizaje.			
7	Reflexiona acerca de su actuación personal y profesional, aceptando sugerencias y opiniones del equipo.			
8	Propicia el consenso entre el equipo para las decisiones que involucran al equipo.			
9	Comunica eficazmente al equipo de las actividades que se deben realizar para lograr las metas organizacionales.			

<b>10</b>	Retroalimenta a los docentes para corregir sus debilidades y afianzar el proyecto de aprendizaje.			
<b>11</b>	Se evidencia participación efectiva en el equipo al momento de planificar y entregar el proyecto de aprendizaje.			
<b>12</b>	Se aprecia una buena relación interpersonal con el equipo			
<b>13</b>	Establece el logro de objetivos en conjunto con el equipo docente			
<b>14</b>	Determina en equipo las metas a cumplir en la planificación del proyecto de aprendizaje.			
<b>15</b>	Manifiesta Inflexibilidad de los planes que atente contra su efectividad.			
<b>16</b>	Manifiesta que la planificación debe estar motivada en la efectividad de todos los que intervienen.			
<b>17</b>	Siente contribución en los planes hacia un propósito central.			
<b>18</b>	Le facilitan recursos materiales para la organización de trabajo en equipo			
<b>19</b>	.Cuenta con el recurso humano para organizar planes de trabajo.			
<b>20</b>	Organiza actividades de enseñanza y aprendizaje asignado al trabajo en equipo.			
<b>21</b>	Informa al equipo sobre la organización de la planificación del proyecto de aprendizaje.			
<b>Nº</b>	<b>Ítems</b>	<b>Siempre</b>	Algunas Veces	<b>Nunca</b>
<b>22</b>	Propicia el trabajo en equipo de la planificación.			
<b>23</b>	Se evidencia el trabajo en equipo a la hora de planificar el proyecto de aprendizaje.			
<b>24</b>	Posee la capacidad de liderazgo, técnica y profesional para dirigir el equipo docente.			
<b>25</b>	Se genera un clima de servicio recíproco, con un liderazgo claro y flexible en el trabajo de equipo docente,			
<b>26</b>	Se siente motivado dentro de la institución a realizar su labor docente			
<b>27</b>	Maneja una comunicación efectiva a la hora de dirigir el proceso de planificación.			
<b>28</b>	Utiliza canales de comunicación pertinentes para mantener informado al equipo sobre la dirección y organización de los planes de trabajo.			

<b>29</b>	Intercambia opiniones como equipo en la toma de decisiones al momento de la planificación			
<b>30</b>	Es necesario trabajar en equipo para la toma de decisiones al momento de direccionar una planificación de proyecto.			

# ANEXO E

## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO



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



Nombre del Evaluador:

*Nestor Arlaín*

Especialidad:

*Investigación Educativa*

Grado Académico:

*Magister*

Fecha:

*13/07/2013*

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos  
SI \_\_\_ NO \_\_\_

Que ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

*Aprobado con beneplácito.*

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración:

Firma





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



Nombre del Evaluador: Juís Guampa  
Especialidad: \_\_\_\_\_  
Grado Académico: Doctor en Educación  
Fecha: 13/07/2013

PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS EQUIPOS DE  
ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO  
DE APRENDIZAJE

Lic.

C. I:

**Nota:**

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos  
SI  NO

Que ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración;

Firma





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



Nombre del Evaluador: Lebeth Castillo González  
Especialidad: \_\_\_\_\_  
Grado Académico: Dra en Educación  
Fecha: 25/07/2013

PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA PARTICIPACION DE LOS EQUIPOS DE  
ALTO DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA PLANIFICACION DEL PROYECTO  
DE APRENDIZAJE

Lic.

C. I:

**Nota:**

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de items cubre los objetivos propuestos  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Que items agregaría:

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración.

Firma

*Lisbeth Castillo*

**ANEXO F**  
**RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO**  
**(TABLAS DE CONFIABILIDAD)**

