

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

RELACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO CON LA
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES
DE LAS II. EE. CHAMPAGNAT Y CIMA
DE TACNA, AÑO 2013

TESIS

PRESENTADA POR:

LIC. NILDA BERTHA GARCÍA CASTRO

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TACNA - PERÚ


2015

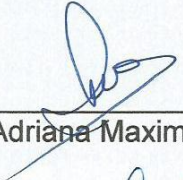
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA
ESCUELA DE POSGRADO


MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

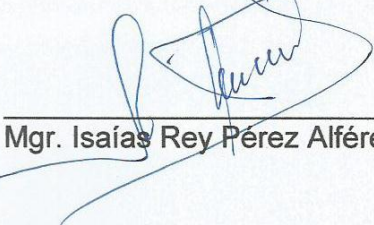
**RELACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO CON LA MOTIVACIÓN
LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS II.EE. CHAMPAGNAT Y CIMA
DE TACNA, AÑO 2013**

Tesis sustentada y aprobada el 16 de diciembre del 2014 estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
Dra. Rina María Álvarez Becerra

SECRETARIO : 
Dra. Adriana Maximiliana Luque Ticona

MIEMBRO : 
Mgr. Gladys Pilar Limache Arocutipa

ASESOR : 
Mgr. Isaías Rey Pérez Alférez

Con todo mi cariño y mi amor para mi hijito Diego José a quien muchas veces le negué mi presencia, siendo mi apoyo en mi cansancio con alegrías diversas, con una sonrisa que encanta, gracias por motivarme y ser parte de mi sueño y ser, la razón suprema de mi existencia, por quien lucho todos los días por ser mejor como madre y profesional. A ti por siempre mi corazón y mi agradecimiento hijo mío.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
RESUMEN	xviii
ABSTRACT.	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del Problema	5
1.1.1. Antecedentes del problema	5
1.1.2. Problemática de la investigación.....	8
1.2 Formulación del Problema	11
1.3 Justificación e Importancia.....	12
1.4 Alcances y limitaciones.....	13
1.5 Objetivos.....	14
1.5.1. Objetivo General	14
1.5.2. Objetivo Específicos.....	14
1.6 Hipótesis	15
1.6.1 Hipótesis general	15

1.6.2	Hipótesis específicas	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....		17
2.1	Trabajo en equipo	17
2.1.1	Conceptualización sobre el Trabajo en Equipo.....	17
2.1.2	Diferencia entre trabajo en equipo y trabajo en grupo	23
2.1.3	Características del trabajo en equipo.....	29
2.1.4	Etapas en el desarrollo del equipo de trabajo	34
2.1.5	Clasificación de los equipos.....	41
2.1.6	Los roles dentro del equipo de trabajo	44
2.1.8	El liderazgo en el trabajo en equipo.....	51
2.1.9	El compromiso dentro del equipo.....	64
2.2	Motivación Laboral Docente	75
2.2.1	Antecedentes de la motivación laboral	75
2.2.2	Conceptualización sobre motivación laboral	76
2.2.3	Teorías de la motivación laboral	86
2.2.4	Dimensiones de la motivación	94
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		134
3.1	Tipo y Diseño de la Investigación	134

3.2	Población y muestra	135
3.3	Operacionalización de Variables.....	136
3.4	Técnicas e instrumentos para recolección de datos	136
3.5	Procesamiento y análisis de datos.....	137
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		139
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		267
CONCLUSIONES		286
RECOMENDACIONES.....		289
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		290
ANEXOS.....		295

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat y CIMA	140
Tabla 2	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	142
Tabla 3	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.....	144
Tabla 4	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	146
Tabla 5	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	148
Tabla 6	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	150
Tabla 7	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	152
Tabla 8	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	154
Tabla 9	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	156

Tabla 10	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	158
Tabla 11	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	160
Tabla 12	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	162
Tabla 13	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	164
Tabla 14	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	166
Tabla 15	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	168
Tabla 16	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	170
Tabla 17	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	172
Tabla 18	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	174
Tabla 19	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	176
Tabla 20	Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.	178

Tabla 21	Consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: liderazgo.....	180
Tabla 22	Consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: compromiso institucional	182
Tabla 23	Resultados del consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensiones: liderazgo y compromiso institucional	184
Tabla 24	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	186
Tabla 25	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	188
Tabla 26	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	190
Tabla 27	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	192
Tabla 28	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las . I.E. Champagnat y CIMA.....	194
Tabla 29	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	196
Tabla 30	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	198
Tabla 31	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	200
Tabla 32	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	202

Tabla 33	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	204
Tabla 34	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	206
Tabla 35	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	208
Tabla 36	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	210
Tabla 37	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	212
Tabla 38	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	214
Tabla 39	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	216
Tabla 40	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	218
Tabla 41	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	220
Tabla 42	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	222
Tabla 43	Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA	224
Tabla 44	Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA según dimensión: expectativas laborales.....	226
Tabla 45	Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: condiciones laborales.....	228

Tabla 46	Resultados del consolidado del nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensiones: expectativas laborales y condiciones laborales	230
Tabla 47	Consolidado del trabajo en equipo y la motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.....	232
Tabla 48	Consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: liderazgo.....	234
Tabla 49	Liderazgo de los profesores de la I.E. Champagnat	235
Tabla 50	Consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA , según dimensión: compromiso institucional	237
Tabla 51	Identificación institucional de los profesores de la I.E. Champagnat.....	237
Tabla 52	Consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: liderazgo.....	240
Tabla 53	Liderazgo de los profesores de la I.E. CIMA	240
Tabla 54	Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: expectativas laborales.....	245
Tabla 55	Expectativas laborales de los profesores de la I.E. Champagnat	261
Tabla 56	Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: condiciones laborales.....	248

Tabla 57	Condiciones laborales de los profesores de la I.E. Champagnat.....	248
Tabla 58	Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, Según dimensión: expectativas laborales	251
Tabla 59	Expectativas laborales de los profesores de la I.E. CIMA	251
Tabla 60	Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: condiciones laborales.....	253
Tabla 61	Condiciones laborales de los profesores de la I.E. CIMA	253
Tabla 62	Consolidado de resultados de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión evaluadas	259

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Dimensión Liderazgo: “En La Institución Educativa hay un líder aceptado por todos los docentes”	140
Figura 2	Dimensión Liderazgo “El líder ha establecido normas y tareas clara para todos”	142
Figura 3	Dimensión Liderazgo: “Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales y de equipo”	144
Figura 4	Dimensión Liderazgo: “El líder facilita la comunicación y la participación de los docentes en el trabajo de equipo”	146
Figura 5	Dimensión Liderazgo: “Se ha acordado una metodología para tomar decisiones”	148
Figura 6	Dimensión Liderazgo: “Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas del trabajo en equipo”	150
Figura 7	Dimensión Liderazgo: “La comunicación interpersonal y las relaciones existentes entre los docentes, contribuyen a la productividad”	152
Figura 8	Dimensión Liderazgo: “El equipo opera como una unidad con todos los miembros sintiéndose parte de un proceso”	154
Figura 9	Dimensión Liderazgo: “En la institución educativa se fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones”	156
Figura 10	Dimensión Liderazgo: “En la institución educativa existen líderes competentes que sirven como modelos de roles positivos”	158

Figura 11 Dimensión Compromiso Institucional: “El personal docente tiene entendimiento compartido de la que la institución educativa requiere”	160
Figura 12 Dimensión Compromiso Institucional: “La institución educativa tiene objetivos que propician la identidad institucional entre sus miembros”	162
Figura 13 Dimensión Compromiso Institucional: “Los docentes toman iniciativa y desarrollan proactivamente nuevas ideas o soluciones para lograr sus metas”	164
Figura 14 Dimensión Compromiso Institucional: “Los docentes participan en la toma de decisiones, en beneficio de la institución educativa”	166
Figura 15 Dimensión Compromiso Institucional: “Los docentes desarrollan sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan”	168
Figura 16 Dimensión Compromiso Institucional: “Hay espíritu de trabajo en equipo entre los docentes que laboran en la institución educativa”	170
Figura 17 Dimensión Compromiso Institucional: “Los roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo están bien definidos, entendidos y aceptados”	172
Figura 18 Dimensión Compromiso Institucional: “Los docentes tiene claro que las actividades pueden ser diferentes pero todos ellos necesarios para alcanzar el objetivo común”	174
Figura 19 Dimensión Compromiso Institucional: “El trabajo en equipo es visto por los docentes como la necesidad de dar soluciones a los problemas de manera eficiente y eficaz”	176
Figura 20 Dimensión Compromiso Institucional: “Los docentes participan en la elaboración de proyectos institucionales como fundamento de su desarrollo personal”	178

Figura 21	Dimensión Liderazgo	180
Figura 22	Dimensión: Compromiso institucional	182
Figura 23	Trabajo en Equipo	184
Figura 24	Dimensión Expectativas Laborales: “Ha recibido incentivos y/o reconocimiento durante los dos últimos años que viene laborando en la institución educativa”	186
Figura 25	Dimensión Expectativas Laborales: “Se estimula la innovación y la creatividad del trabajo en equipo”	188
Figura 26	Dimensión Expectativas Laborales: “La participación de los docentes en cursos de capacitación es estimulada por el personal directivo”	190
Figura 27	Dimensión Expectativas Laborales: “Se proponen metas y desafíos para mejorar la calidad educativa de la institución”	192
Figura 28	Dimensión Expectativas Laborales: “Existe apoyo y estímulo para el logro de los objetivos institucionales”	194
Figura 29	Dimensión Expectativas Laborales: “Se reconoce y premia públicamente el buen desempeño docente”	196
Figura 30	Dimensión Expectativas Laborales: “Se motiva la iniciativa y el desarrollo proactivo de nuevas ideas y soluciones para lograr metas”	198
Figura 31	Dimensión Expectativas Laborales: “En la institución educativa, la mayoría de los docentes estamos satisfechos con nuestra labor”	200
Figura 32	Dimensión Expectativas Laborales: “El equipo de trabajo opera como una unidad con todos los miembros, sintiéndose parte de proceso”	202
Figura 33	Dimensión Expectativas Laborales: “Existe un clima organizacional adecuado en la institución educativa”	204

Figura 34	Dimensión Condiciones Laborales: “Las reuniones del trabajo docente obedecen a normas de la institución educativa”	206
Figura 35	Dimensión Condiciones Laborales: “Se advierte un clima de unidad en todos los miembros”	208
Figura 36	Dimensión Condiciones Laborales: “La infraestructura de la institución educativa es adecuada para el desempeño docente”	210
Figura 37	Dimensión Condiciones Laborales: “La institución educativa cuenta con un material educativo inter áreas para que el docente cumpla una pertinente labor educativa”	212
Figura 38	Dimensión Condiciones Laborales: “Los equipos y recursos materiales que existen en la institución educativa están a disposición de los docentes”	214
Figura 39	Dimensión Condiciones Laborales: “Existe comunicación directa, confianza y flexibilidad entre los docentes y las autoridades de la institución educativa”	216
Figura 40	Dimensión Condiciones Laborales: “La estructura organizacional y las líneas directrices de la institución educativa están claramente definidas”	218
Figura 41	Dimensión Condiciones Laborales: “La autoridad de la institución educativa fomenta el trabajo en equipo entre los docentes”	220
Figura 42	Dimensión Condiciones Laborales: “En la institución educativa se cuenta con la información necesaria para realizar nuestra labor”	222
Figura 43	Dimensión Condiciones Laborales: “Los docentes están satisfechos con los servicios complementarios de la institución educativa, como biblioteca, centro de cómputo y laboratorios”	224
Figura 44	Dimensión Expectativas Laborales	226

Figura 45 Dimensión: Condiciones Laborales.....	228
Figura 46 Nivel De Motivación Laboral.....	230
Figura 47 Trabajo en Equipo y Motivación Laboral	232

RESUMEN

El objetivo de esta tesis fue establecer la relación que existe entre el trabajo en equipo con la motivación laboral de los profesores de dos instituciones educativas de la ciudad de Tacna, Perú. Los objetivos específicos, eran conocer las características y niveles que presentan ambas variables en la muestra poblacional seleccionada. La variable trabajo en equipo se estudió a partir del comportamiento en dos de sus dimensiones; liderazgo y compromiso institucional; y, la variable motivación laboral también en dos de sus dimensiones: expectativas y condiciones laborales. El procedimiento estadístico se basó en la aplicación del Programa SPSS, versión 19, tanto para la verificación de las hipótesis como para la validación de los instrumentos para la recolecta de los datos. Con base a los resultados, se estableció que existe relación directa entre el trabajo en equipo con la motivación laboral. Los profesores manifiestan que a un nivel superior o alto de trabajo en equipo un nivel alto o superior de motivación laboral (I.E.CIMA); y que, a un bajo o inferior nivel de trabajo en equipo, bajo o inferior nivel de motivación laboral (I.E. Champagnat), en consecuencia se comprobaron y aceptaron las hipótesis formuladas.

ABSTRACT.

The aim of this thesis was to establish the relation that exists between the teamwork with the labor motivation of the teachers of two educational institutions of Tacna's city, Peru. The specific aims, they were to know the characteristics and levels that present both variables in the population selected sample. Variable teamwork was studied from the behavior in two of his dimensions; leadership and institutional commitment; and, the variable labor motivation also in two of his dimensions: expectations and working conditions.

The statistical procedure was based on the application of the Program SPSS, version 19, both for the check of the hypotheses and for the validation of the instruments for it her gathers of the information.

With base to the results it was found that direct relation exists between the teamwork with the labor motivation. The teachers demonstrate that to a top or high level of teamwork a high or top level of labor motivation (I.E.CIMA); and that, to a low or low level of teamwork, under or low level of labor motivation (I.E. Champagnat), in consequence the formulated hypotheses were verified and accepted.

INTRODUCCIÓN

El trabajo es una modalidad de articular las actividades laborales en un grupo humano, en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar; implica, por lo tanto, una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo, le proporciona la oportunidad de asumir funciones muy diversas en su actividad cotidiana, aumentando así sus posibilidades de hacer realidad distintas facetas de su personalidad, en ese propio proceso de interacción con el mundo circundante, en la actividad.

La interacción permanente del hombre y su medio de trabajo, influye positiva o negativamente sobre su rendimiento y resultados de trabajo, que según nuestro quehacer, se traduce en eficiencia o calidad del servicio que se presta.

El uso de equipos para mejorar la eficiencia y efectividad en una institución, es una técnica muy antigua. Los equipos han sido utilizados en la industria y están siendo introducidos ampliamente en otro tipo de instituciones, entre las cuales, a las escuelas. El participar en un equipo da a los trabajadores mayor control en la tarea de mejorar la calidad, lo que lleva a una mayor satisfacción, motivación y eficiencia.

El trabajo en equipo refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para el logro de determinados objetivos o metas. Se relaciona con el equipo de trabajo, pero no se confunde con él, en tanto que el equipo de trabajo designa a las personas

asignadas de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas para el cumplimiento de una determinada meta.

La motivación puede entenderse a partir de las condiciones o estados que activan al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos. Tiene que ver con la fuerza impulsora que lleva al individuo a la realización de determinadas acciones con un fin específico. Esa fuerza impulsora, puede provenir del ambiente o puede ser generada por los procesos mentales internos del individuo.

En el ámbito laboral, toda empresa, institución u organización está compuesta por un grupo de personas que deben trabajar conjuntamente en pro de un objetivo final, previamente planificado. El trabajo en equipo aparece como la "llave del éxito" para el cumplimiento de este objetivo. Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". El trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa.

La motivación en el ámbito laboral, hace referencia a los intentos de la empresa en generar en los individuos un fuerte compromiso con el trabajo. Para ello, se considera que el trabajo en equipo puede ser aplicado en el ámbito escolar, como un factor que influye positivamente en el desarrollo de la motivación individual de cada sujeto, para el desempeño de sus funciones.

En el presente trabajo, se reflexiona sobre la relación que existe entre el trabajo en equipo y la motivación laboral, desarrollando aspectos referidos a cómo relacionarse en el entorno laboral y propiciar el apoyo social, es

decir de cómo motivar al hombre que en la medida que recibe reconocimiento dentro de la organización y satisface sus necesidades, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización: lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. En ese sentido se estructura de la siguiente manera:

En el **Capítulo I**, se presenta el **Planteamiento del Problema**, formulándose el problema de investigación, los objetivos y las hipótesis.

El **Capítulo II**, corresponde al **Marco Teórico**. Allí se exponen los diferentes aspectos referidos a las variables en estudio, así como de sus principales dimensiones.

En el **Capítulo III, Marco Metodológico**, en esta parte se definen: las variables y el diseño de la investigación, la fuente de datos y los procedimientos para su obtención. Se hace una descripción detallada de la muestra y la metodología seguida durante la investigación.

En el **Capítulo IV**, se presentan los **Resultados** de la recolección de los datos.

En el **Capítulo V, Discusión**, en este último capítulo se presenta la información tratada debidamente para la verificación de las hipótesis.

Finalmente, se consignan las Conclusiones, Recomendaciones, las referencias bibliográficas y en el anexo, los instrumentos empleados para la recolecta de datos, con la validación correspondiente.

Señores Miembros del Jurado, con el presente trabajo, como se dijo al inicio, se pretende explicar la relación entre dos importantes variables que

implica la relación entre los profesionales de la educación y su inmersión en el mundo académico. En tal sentido, debe aceptárselo como una contribución a la comprensión del mismo y no una tarea culminada. Creemos que existen numerosísimos factores que interviene en el logro de la calidad educacional. La relación entre una modalidad de trabajo, el trabajo en equipo, con la motivación laboral que los impulsa o desacelera en su gestión, es uno de ellos.

La autora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del problema

Se ha revisado las investigaciones publicadas existentes y se ha encontrado lo siguiente:

- Título: “Taller el maestro y el cambio y la eficiencia del trabajo en equipo en docentes de la I.E. Técnica Carlos A. Velásquez”.

Autora: Lic. Elizabeth Bendezú Moscoso

Lugar: Ilo- Moquegua

Lugar de investigación: I.E. Técnica Carlos Velásquez.

- Título: “Los estilos de liderazgo de los directores y su influencia en la motivación del personal docentes de las instituciones educativas del nivel secundario en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ilo-2006”

Autora: Prof. Milagros Arieta Mendoza Silva

Lugar: Ilo

Institución donde se realizó: UGEL- Ilo

En ambos trabajos se concluye que los niveles de motivación del personal docente se concentra en un nivel regular, en interés, esfuerzo y predisposición, destacando solamente que sólo en una institución (Jorge Basadre) se encontró un buen nivel de motivación.

En cuanto al grado de incidencia entre los estilos de liderazgo y los niveles de motivación, esta son altas con una equivalencia del 71,4%, que significa que los estilos de liderazgo son determinantes para una buena gestión.

El estilo de liderazgo que promueven mejores niveles de motivación es el participativo, que se caracteriza por tomar en cuenta las ideas de los docentes e impulsan su permanente capacitación y compromiso con la visión de la I.E.

- Título: "Relación entre la autoconciencia, motivación y el nivel de rendimiento académico de los alumnos del IX Semestre de la especialidad de educación primaria del Instituto Superior Pedagógico Público de Huancané 2007-2008 ".

Autora: Maruja Quispe Quispe

Lugar de investigación: Instituto Superior Pedagógico Público de Huancané – Puno.

Se concluye que existe una relación directa entre la Autoconciencia, Motivación y el Nivel de Rendimiento Académico de los alumnos del IX semestre de la Especialidad de Educación Primaria del Instituto Superior Pedagógico Público de Huancané en el año 2008.

- Título: “Relación de la motivación y satisfacción con la profesión elegida con el rendimiento de los estudiantes de la Facultad de Educación de la UNMSM “

Autor: Javier Angulo Ramos

Lugar de investigación: Facultad de Educación de la UNMSM - Lima

Conclusión: Que la motivación está relacionada intrínsecamente con el rendimiento académico, tanto en su concepto extrínseco como intrínseco.

Los resultados de las investigaciones mencionadas, indican claramente que la motivación es uno de los aspectos centrales que generan satisfacción o logro de aprendizajes. De la manera cómo trabajen dependerá, entonces, el logro de las metas. Si el trabajo es participativo, basado en la colaboración, bajo un interés común, entonces estaremos hablando de trabajo en equipo. De manera que los resultados de las

investigaciones antes señaladas, nos indican que el trabajo en equipo debe estar relacionado con la motivación.

1.1.2. Problemática de la investigación

La eficacia organizativa ha sido ampliamente estudiada en el pasado y sigue siendo clave en los trabajos actuales, por distintas razones de carácter teórico, empírico y práctico. La razón teórica es que la eficacia, es el cuerpo central sobre el que gira la mayor parte de los modelos y teorías surgidos en el campo de la Dirección y Administración de Empresas; la justificación empírica es que la eficacia es la variable dependiente última de la investigación en nuestro campo; y, finalmente, la razón práctica está relacionada con la obligación de los distintos grupos participantes de enjuiciar la eficacia de las organizaciones. Este mismo razonamiento es válido para las instituciones educativas, toda vez que ellas constituyen y funcionan como organizaciones, como empresas.

Los equipos de trabajo se han popularizado hoy, porque se los considera como una manera de producir cuanto se pueda, al menor tiempo posible. Pero estos equipos no son simplemente una forma de organización humana para hacer tareas. De allí que, en los últimos, años se ha difundido la creencia de que trabajar en equipo es una metodología que

arroja resultados superiores a trabajar en forma individual, y aparecen como formas de trabajo capaces de dar respuesta a diversas necesidades.

Pero la clave para entender la esencia de esta modalidad, está en considerar a las personas como el recurso más importante con que cuenta la organización. Porque es en las personas en quienes habrá que confiar el uso de sofisticados equipos, espacios físicos, imagen empresarial, dinero y cuanto bien o recurso cuente la institución para su funcionamiento. De su creatividad, capacidad de innovación, accionar cotidiano y sus relaciones interpersonales, depende el éxito de la empresa.

Y es así como el trabajo en equipo se revela como la forma más eficiente de canalizar el accionar de los individuos. De esta forma, las instituciones obtendrán mayores beneficios apoyándose en grupos de personas, que si solamente lo hacen en algunos individuos destacados.

Los equipos aportan a las instituciones beneficios importantes como creatividad, motivación, apoyo a las personas en procesos de cambio, flexibilidad laboral, eliminación de despilfarros, desarrollo de habilidades para detectar y resolver problemas, fluidas relaciones internas, mayor compromiso y menor rotación de personas y demás que luego se

transformaran en mayores utilidades, mayor calidad, mayor competitividad, mayor productividad y mejor satisfacción del servicio que prestan.

Hay dos cualidades esenciales que caracterizan el trabajo en equipo: la primera se centra en la posibilidad de coordinar acciones, de alcanzar metas que serían imposibles en forma individual. La segunda, es la capacidad diferencial que tienen los equipos para ver los mismos fenómenos desde diferentes perspectivas y descubrir nuevas posibilidades para actuar.

En las II.EE. Champagnat y CIMA se observa que el profesorado, a la carencia o limitaciones de relaciones empáticas entre sus integrantes, hace que el trabajo o logro de las metas que se espera, no siempre sean las adecuadas. Si bien entre ambas entidades existen diferencias sobre este tipo de accionar, este se refleja en desánimos en la población estudiantil. Por otro lado, al producirse esta situación, el alumnado percibe un ambiente poco armonioso y que no conjuga con los intereses propios de quien quiere aprender. Evidentemente que las causas que generan el primer problema, obedece a múltiples razones. Entre ellas, destacan un tanto la rivalidad entre docentes, las diferentes características formativas, el desinterés por la sana competencia profesional, entre otros.

El desarrollo de actividades grupales, vale decir con la participación de la mayoría de ellos, responde sustantivamente a las actividades cívico-culturales organizados según calendario escolar. Por tanto, dicha forma de trabajo no se produce cuando los docentes estructuran sus programaciones curriculares y/o sesiones de aprendizaje. Deviene, en consecuencia, en un acto formal, cuasi obligatorio.

Visto así, el problema implica la búsqueda de una respuesta y que ello se constituya como un detonante para hacer que la institución educativa busque alternativas de superación y solución a esta dificultad. En tal sentido, nos planteamos el siguiente problema de investigación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo con la motivación laboral del docente en las I.E. Champagnat y CIMA de Tacna, año 2013?

Sistematización del problema:

- a. ¿Cuáles son las características del trabajo en equipo que se observa en las I.E. Champagnat y CIMA de Tacna, año 2013?
- b. ¿Cuál será el nivel de motivación laboral en los docentes de las I.E. Champagnat y CIMA de Tacna, año 2013?

- c. ¿Cuál será el tipo de relación entre el trabajo en equipo profesoral con el nivel de motivación laboral de los docentes de las I.E. Champagnat y CIMA de Tacna, año 2013?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Todos en algún momento de nuestra vida, o de nuestra carrera laboral, hemos tenido que formar parte de un equipo, con mejores o peores resultados. En determinadas circunstancias, nos encontramos en lo que podríamos llamar simplemente "grupos" de personas. En ese entender, el trabajo en aula constituye una de las acciones de mayor importancia en el proceso de formación de los futuros ciudadanos. De allí que el profesor debe asumir conscientemente su trabajo y si lo hace en equipo mejor. Es que el trabajo en equipo permite un trabajo coordinado y, consecuentemente, compartir experiencias que serán de suma importancia para los educandos. Por ello, consideramos que la presente investigación es importante. Nos permitirá alcanzar una herramienta para la búsqueda de soluciones o explicación al problema.

Por otro lado, la investigación que se plantea tiene un propósito práctico, vale decir, nos permitirá contar con un producto, que de aplicarse, puede servir de ejemplo a otras situaciones similares, de otros centros educativos de la región.

Asimismo, se considera que el presente estudio, posibilitará la utilización de métodos y técnicas investigativas que pueden servir, una vez experimentados, para que otros investigadores desarrollen trabajos con las mismas o semejantes características que el que nos ocupa.

Finalmente, se considera que los resultados que se alcancen con esta investigación, proporcionará mayores elementos de juicio para explicar una situación, que no es exclusiva de la institución que se investiga, sino que comprende a muchas otras. Con ello estaremos aportando a ampliar el contexto explicativo y por ende, estaremos contribuyendo al desarrollo de un marco conceptual valedero.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

Si se parte de la premisa que indica que en toda investigación, el responsable de llevarla a cabo, es quien debe asumir el conocimiento general del problema, entonces su desconocimiento implicaría, muchas veces, caer en limitaciones insuperables, lo que llevaría, inclusive, a la paralización del trabajo. En ese entender, para la ejecución del presente estudio consideramos que no existe limitación determinante, salvo el de carácter económico debido a que se hará con financiamiento propio.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el trabajo en equipo y la motivación laboral de los profesores de las I.E. Champagnat y CIMA de la ciudad de Tacna, año 2013.

1.5.2. Objetivo Específicos

- a. Identificar las principales características del trabajo en equipo de los profesores en las I.E. Champagnat y CIMA de la ciudad de Tacna, año 2013.
- b. Determinar el nivel de motivación que presentan los profesores de las I.E. Champagnat y CIMA de la ciudad de Tacna, año 2013.
- c. Establecer la relación existente entre el trabajo en equipo y el nivel de motivación laboral de los profesores de las I.E. Champagnat y CIMA de la ciudad de Tacna, año 2013.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis general

El Trabajo en Equipo que presentan los profesores de las I.E. Champagnat y CIMA mantiene una correlación significativa con el nivel de motivación laboral, año 2013.

1.6.2 Hipótesis específicas

- a. El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de liderazgo y compromiso institucional; mientras que los profesores de la I.E. CIMA evidencian un trabajo en equipo con mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional.
- b. Los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat evidencian un bajo nivel de motivación laboral en comparación a los profesores de la I.E. CIMA donde el nivel de motivación es mayor.
- c. A menor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de la I.E. Champagnat menor nivel de motivación laboral. A mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional de

los profesores de secundaria de la I. E. CIMA, mayor nivel de motivación laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 TRABAJO EN EQUIPO Y MOTIVACIÓN LABORAL DOCENTE

2.1.1 Conceptualización sobre el Trabajo en Equipo

En estos tiempos de avance científico y tecnológico, el trabajo en conjunto rinde más beneficios que los esfuerzos aislados y desconectados, aunque sea de personal muy competente.

Es común afirmar que en las diversas instituciones y empresas "Se trabaja en equipo", pero la realidad dista mucho con esta afirmación. Es cierto que por naturaleza de la acción empresarial se da una interacción humana, pero no siempre constituye la base del deber ser de un equipo integrado con claridad en las metas a lograr.

Las instituciones educativas así como las empresas industriales, comerciales o de otro tipo, son sistemas sociales por lo que es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo. La sociedad debe

entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización, son necesarias para la paz mundial, para el éxito de los sistemas educativos y otras metas que las personas desean alcanzar. El progreso de la sociedad se basa en organizaciones eficientes.

Según se puede observar, el comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible, debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes, para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

El trabajo en equipo, es un factor muy importante dentro de las instituciones educativas de la actualidad, ya que estas enfrentan un mercado cada vez más competitivo, interactúan con alumnos, padres de familia, personal administrativo, la comunidad en general, cada vez más exigentes en sus demandas de mejor servicio educativo, con altas expectativas; para lograr lo anterior, es requisito indispensable el competir en calidad y servicios, ser flexibles ante los requerimientos de los usuarios, tener la suficiente capacidad y motivación en los profesores y

personal directivo, mejorar sus niveles de ingresos, y sobre todo, lograr ser organizaciones efectivas.

Una forma de asumir responsablemente y con coherencia esta acción es mediante el trabajo en equipo. Pero ¿qué se entiende por trabajo en equipo?. Existen diferentes conceptos sobre el punto. Nosotros tocaremos algunos de ellos, de manera que pueda permitirnos centrar el tema que nos ocupa.

Según Ayestarán y Cerrato (S. & J, 1996:233), el trabajo en equipo conlleva tener una tarea en común que logra motivar a sus miembros, a coordinar esfuerzos y cumplir con los objetivos planteados. Por otro lado, existe una complementariedad de las tareas que realiza cada individuo, pero teniendo presente el objetivo que fue determinado en conjunto. También, se tiene consciencia del compromiso asumido por los integrantes del grupo para cumplir con la tarea y de las responsabilidades que se distribuyen. Por lo tanto, es importante dejar claro, desde el enfoque administrativo, su diferencia con el concepto de grupo.

Por su parte, Kozlowski e Ilgen (Kozlowski, 2006:77-124), señalan que un equipo se puede definir como: a) dos o más individuos, que; b) interactúan socialmente (cara a cara o virtualmente); c) comparten una ó más metas; d) cooperan para desempeñar tareas relevantes; e) tienen

interdependencia de trabajo, metas y resultados; f) poseen diferentes roles y responsabilidades; y g) están inmersos en un contexto organizacional más amplio, donde se relacionan con otras unidades de trabajo.

Se desprende de ambas definiciones, que un equipo de trabajo es un grupo con características especiales, como las de efectividad en las tareas y su reconocimiento por la organización, además de la consciencia de las habilidades individuales aportadas al objetivo común.

El comportamiento de los individuos en el equipo, está muy influenciado por las emociones que surgen al trabajar con otros, además de las que traen consigo. La ansiedad se presenta como un sentimiento predominante. Según el diccionario de la RAE, la ansiedad queda definida como un estado de agitación, inquietud o zozobra del ánimo, es decir, una respuesta fisiológica frente a una situación nueva. Por otro lado, Krantz (KRANTZ, 1998:77-80) habla de la ansiedad como respuesta al nuevo orden al que están expuestas las organizaciones, al constante cambio en la forma de relacionarse con el entorno y sus exigencias. También menciona el trabajo de Klein, en cuanto a los dos estados mentales primitivos, el esquizo-paranoide y el depresivo, que ayudan al mejor manejo de la ansiedad. Se puede decir, que ésta emoción es una

respuesta a las necesidades de los individuos, las cuales pueden ser difusas e inconscientes.

Entonces, por un lado, se tienen necesidades particulares de pertenencia al equipo y grupo y así ser identificado dentro de éste, y por otro lado, la necesidad de no perder la individualidad e independencia dentro del conjunto de personas. Por lo tanto, estamos en presencia de fenómenos psíquicos que influyen en la forma en que actúan los individuos al trabajar con otros. Un autor relevante en la materia es Wilfred Bion (BION, 1972:115-154), el cual hace su aporte al considerar que el equipo tiene una mentalidad colectiva, al ser un ente unido que responde a una cultura creada a partir de los deseos de los individuos que lo componen. La mentalidad grupal, según Ginberg y Tabak (L., D., & E., 1991:19-34), está formada por la opinión, voluntad o deseo unánimes del grupo en un momento dado; lo que en caso de estar en conflicto (mentalidad y deseos), produce molestia, enojo u otras reacciones. Los individuos contribuyen a ella de forma anónima e inconsciente.

Una forma de extender este concepto es con el término de “Grupo de Trabajo, el cual se refiere a la existencia de una mentalidad grupal clara respecto de los propósitos y habilidades personales necesarias, para cumplir con los objetivos del grupo. Es decir, estamos frente a un

potencial equipo de trabajo que logra desempeñar su objetivo de manera exitosa.

En este caso, la colaboración aparece como elemento clave para el desarrollo de la tarea base que fue definida por el equipo de trabajo. Dada la racionalidad de los miembros del grupo, cada uno aporta desde sus conocimientos y la voluntad de participar, en el intercambio de ideas. Esto es posible ya que se fomenta la contribución y el respeto por las habilidades de los individuos, es decir, se le otorga un valor al mérito del contenido compartido. La comunicación ayuda a que la colaboración sea efectiva, puesto que es un sistema formal y aceptado para el intercambio de pensamientos y aportes entre personas. La palabra colaboración, se refiere a la situación particular donde un grupo de personas se reúne a trabajar en conjunto a razón de su membresía en otros grupos que tienen tareas coincidentes.

A manera de resumen, se puede afirmar que el equipo de trabajo, es un grupo de personas con valores de trabajar en forma asertiva y colaborativa, con un objetivo común, que realizan una acción coordinada. Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente, decimos que están realizando un trabajo en equipo.

Los integrantes que contribuyen al desarrollo de este tipo de actividad, logran un ambiente propicio, adecuación entre las habilidades y las exigencias de los papeles, metas de orden superior y premios al equipo.

2.1.2 Diferencia entre trabajo en equipo y trabajo en grupo

Mucha gente usa la palabra equipo y grupo indistintamente, ignorando que se tratan de dos conceptos bastante diferentes. La esencia básica del concepto de **equipo** es la contribución, muchas veces equitativa, de los miembros en la obtención de un objetivo, mientras que un **grupo** se basa en la voluntad de seguir órdenes.

Se confunde, generalmente, cuando se habla de equipo de trabajo con grupo de trabajo. Cuando hablamos de grupos y equipos, nos referimos a dos modelos que sirven para distintos proyectos organizacionales. No es que uno sea mejor que el otro. Cada modelo sirve para determinados propósitos y según determinados recursos que posea la organización (MACKIN).

Un grupo de trabajo son dos o más individuos que trabajan en forma independiente, para alcanzar un objetivo global y pueden o no trabajar uno al lado del otro en el mismo departamento. Los comportamientos,

formas de trabajar, responsabilidad y liderazgo en un grupo son muy diferentes a los de un equipo.

Un equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y una forma de trabajo que sostiene la responsabilidad de cada uno. La mejor medida de un equipo es entre 7 y 12 individuos. Los equipos de más personas requieren de mayor estructura y soporte, los equipos más pequeños a menudo tienen dificultades cuando alguno de sus miembros se ausenta. Los miembros tienen habilidades y competencias que complementan el propósito del equipo. No todos los miembros tienen las mismas habilidades, pero juntos son mejores que la suma de sus partes.

En los equipos, los miembros comparten roles y responsabilidades y están constantemente desarrollando nuevas habilidades para mejorar el desempeño del equipo.

El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y como los llevarán adelante.

El equipo sostiene la responsabilidad de sus miembros. Cuando experimentan algún conflicto con uno de sus miembros, hablan directamente con ese individuo en vez de hablar con el supervisor.

Cuando un miembro no trabaja dentro del nivel requerido, el equipo soluciona el problema.

En cuanto a grupo, los individuos que la conforman están comprometidos con el enfoque y objetivo del líder. A menudo, los grupos son más grandes (en cantidad de miembros) que los equipos. El grupo respalda los objetivos del líder. La responsabilidad del grupo radica en cada individuo, la responsabilidad no es compartida. El liderazgo es patrimonio de una sola persona, más que el liderazgo compartido del equipo. El grupo trabaja bajo un punto de vista dominante, mientras que en el equipo persisten diferentes puntos de vista y las decisiones, se realizan por consenso.

Los grupos son más fáciles de crear que los equipos. Cuando las decisiones y la forma de trabajo y los procesos ya están determinados, entonces se forma un grupo de trabajo para llevar adelante esos procesos que no requieren "venderlos" como ocurriría con los miembros de un equipo. Para formar un grupo hay que identificar un líder fuerte y empoderar a la persona para que reclute a los miembros del grupo, formule el objetivo principal, la forma de trabajo y lleve adelante la toma de decisiones. Los resultados del grupo deben estar predefinidos.

Los miembros de equipo tienen habilidades complementarias, comparten una tarea en común y tienen objetivos que definen ellos mismos (a diferencia del grupo, cuyos objetivos los define el líder), para los cuales sus miembros tienen responsabilidades individuales y compartidas.

Tienen una finalidad compartida y un claro entendimiento de lo que es la misión del equipo. Las diferentes perspectivas, conocimientos, habilidades y fortalezas de cada miembro son identificadas y utilizadas.

Los grupos tienen una performance rígida, sus miembros tienen roles y tareas asignadas que no cambian con el tiempo.

Los equipos tienen una performance flexible, diferentes tareas y funciones son requeridas.

Los roles y tareas pueden cambiar dependiendo las expectativas y experiencia para el tipo de trabajo que se tenga que realizar.

Las acciones de los miembros de un equipo están interrelacionadas y coordinadas. Tienen el sentido compartido de unidad y se identifican con el equipo y entre sí. Utilizan más el "nosotros" que el "yo".

Un grupo típicamente produce productos que son la suma de las contribuciones individuales de sus miembros, mientras un equipo

desarrolla productos que son el resultado del esfuerzo colectivo del equipo. El siguiente comparativo puede darnos mayores luces al respecto:

Equipo	Grupo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo compartido ▪ El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto ▪ La finalidad del equipo la decide el mismo equipo ▪ Responsabilidad individual y grupal compartida ▪ El producto del trabajo es grupal ▪ La medición de la performance es directa por la evaluación del producto del trabajo ▪ El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay un sólo líder ▪ El líder decide, discute y delega ▪ La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización ▪ Responsabilidad individual ▪ El producto del trabajo es individual ▪ Se mide la efectividad indirectamente (por ej. impacto sobre el negocio de cada individuo, etc.) ▪ Las reuniones son propuestas por el líder

De lo señalado, se puede deducir que un Grupo de Trabajo se fundamenta en la existencia de un conjunto o grupo de personas que se aplican en el desarrollo de una tarea o trabajo. Los miembros de ese grupo poseen algún desarrollo y compromiso. Son individuos, dirigidos por un responsable que condensa y transmite información de las etapas del trabajo y distribuye tareas que, sumadas, completan el todo del trabajo encomendado. Mientras que un Equipo de Trabajo es fundamentado en un conjunto de individuos que, asociados, buscan una acción común, con determinado fin. Los miembros de un Equipo tienen conocimiento de todas las informaciones, etapas y filosofía del trabajo a ser realizado. Son individuos dirigidos por un responsable, que trata de integrar el equipo a las tareas que están siendo desarrolladas, buscando motivar, emprender y comprometer la responsabilidad emocional de cada individuo en el trabajo.

Trabajar en equipo es definitivamente un cambio mental, profundo y total. “Dejo de trabajar para mí mismo y comienzo a trabajar para el resto”, este es el desafío de trabajar en equipo. No es sólo un grupo tras un objetivo, sino personas convencidas que trabajan a un mismo tono para llegar a la mentada sinergia. En la práctica, para volver a sí mismo con una cosecha de experiencias que “el otro” llegue a destino. Esto es clave para el aprendizaje colectivo y para alcanzar las múltiples

respuestas de explicarse cómo se hicieron las pirámides, cómo se construye un portaaviones, cómo se llega a la luna o cómo se potencian las redes humanas para llegar donde queramos.

2.1.3 Características del trabajo en equipo

Según los autores consultados, las cualidades que debe reunir un equipo de trabajo son diferentes. Sin embargo, existe coincidencia en las siguientes principales características:

Liderazgo. Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los subordinados, en este caso los profesores, realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta. Sobre este punto nos ocuparemos en mayor detalle más adelante.

Metas específicas, cuantificables. Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una

dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

Respeto, compromiso y lealtad. El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

Debemos destacar el compromiso que deben asumir los integrantes de un equipo de trabajo. Es esencial, dado que será el norte que los impulsará a trabajar de manera cohesionadas. Sobre este punto, considerado como variable para el presente trabajo, nos ocuparemos más adelante.

Comunicación eficaz. Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados, actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo?. ¿Qué es correcto y qué es incorrecto?. ¿Cómo lo puedo hacer mejor?. ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?.

Aprender durante el camino. ¿Hay progreso?. ¿Cómo lo estamos haciendo? Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación, permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

Pensamiento positivo. Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la repreensión.

Reconocimiento. El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: "Bien hecho". O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo echa al resto de la organización, una carta de felicitación,... En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

Una de las definiciones más interesantes del trabajo en equipo es la que da Katzenbach (KATZENBACH, 2000). Después de analizar 50 equipos

de trabajo de 30 empresas, concluyen que un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, estrategia y objetivos comunes, tienen las habilidades necesarias para conseguir los resultados esperados, y que se sienten responsables a nivel individual y colectivo del éxito o fracaso. En tal sentido, caracteriza a los equipos de trabajo en los siguientes aspectos:

a. Número pequeño de personas:

Generalmente, los equipos están formados por un máximo de 12 personas. Este número facilita la eficacia de los procesos básicos de los equipos como la integración, comunicación, toma de decisiones y manejo de conflictos, entre otros.

b. Habilidades complementarias para lograr resultados

Los equipos deben estar conformados por personas con diferentes habilidades que son complementarias para realizar las tareas necesarias, para lograr los resultados esperados. Algunas de las competencias:

- Orientación a resultados.
- Orientación a la colaboración.
- Orientadas hacia la innovación.

- Habilidades de resolución de conflictos.
 - Habilidades de comunicación y relación interpersonal
 - Conocimientos técnicos
- c.** Compromiso con un propósito, objetivos y estrategia común.

El líder del grupo es el responsable de clarificar el propósito del equipo, pero debe dejar un espacio flexible para que sea el equipo el que desarrolle el compromiso según sus propias ideas sobre la razón fundamental de su trabajo colectivo.

Los mejores equipos, como señala Katzenbach, invierte mucho tiempo y esfuerzo en explorar, perfilar y consensuar su compromiso, tanto individual como colectivo. Los equipos necesitan una estrategia común sobre cómo van a trabajar para lograr, tanto sus metas específicas como su propósito fundamental.

Cada uno de los miembros tiene que conocer y estar de acuerdo sobre la distribución de las tareas y las funciones de cada integrante del equipo.

- d.** Responsabilidad individual y colectiva

Las metas específicas de desempeño ayudan a definir el resultado esperado y cómo cada uno de sus integrantes va a contribuir al logro de las mismas. De esta forma facilitamos y potenciamos:

- La comunicación clara y abierta
- La gestión y resolución del conflicto de manera constructiva
- El enfoque hacia los resultados
- El logro y celebración de los éxitos
- Los miembros de un equipo excelente se sienten co-responsables del éxito o del fracaso del mismo. Saben que es mejor buscar soluciones a los problemas que culpables.

2.1.4 Etapas en el desarrollo del equipo de trabajo

Existen diferencias respecto a la forma o mecanismo para la conformación de los equipos y consecuentemente realizar el trabajo en equipo. Para el presente trabajo, se considerarán a algunos autores, debido a que son los que condensan, prácticamente, dicho tema.

Según Koontz-Weirich (Koontz & Weirich, 2004) *“No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones...”*. Entre las recomendaciones que plantean están las siguientes:

- Los miembros del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo;
- Se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas, para el cumplimiento del propósito;
- Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales;
- Deben normarse con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;
- Deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo;
- Finalmente, los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Sobre las etapas de formación de un equipo, Buchloz y Roth (Roth, 1992), plantean *“Establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio”*. Según estos autores, todos los equipos no son iguales, sus ritmos de integración y sus patrones de interacción son diferentes. Sin embargo, la

mayoría pasa por tres fases en su desarrollo que se identifican en las siguientes:

- *Fase 1-Reclutamiento de los individuos.* Cuando se convoca a distintas personas a trabajar en equipo, inicialmente sólo forman una “acumulación de personas”. Esta primera fase, les da la oportunidad de definir identidades dentro de la unidad de trabajo. Los equipos, en esta fase, tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar los conflictos. Los miembros empiezan a definir su propósito y sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.
- *Fase 2-Grupos.* En esta fase, los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito, y establecen normas para trabajar juntos. No obstante, los grupos tienden a centrarse en un líder que es el que marca el rumbo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el foco principal de comunicación.
- *Fase 3-Equipo.* La fase final, y difícil de alcanzar, es la de un verdadero equipo de alta eficiencia, capaz de concentrar la

energía, de responder rápidamente a las oportunidades y de compartir responsabilidades y recompensas por igual. Los equipos se concentran en el propósito; los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Para Robbins (Robbins, Coulter, & Sánchez Carrión, 2005) *“Hay fuertes evidencias de que los grupos pasan por una secuencia normal de cinco etapas que son”*:

Robbins, si bien se ocupa sobre los grupos de trabajo, plantea las fases en que se constituyen, y de su lectura se desprende que lo tratado se ajusta a la conformación de los equipos de trabajo. En ese sentido, debe entenderse su planteamiento: Robbins señala diferentes fases:

1. *Formación*. Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están “probando” para determinar los tipos de comportamientos que son aceptables. Esta etapa concluye cuando los miembros han comenzado a pensar de sí mismos como parte del grupo.
2. *Confusión*. Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades.

Además, hay conflictos respecto a quién controlará el grupo. Cuando concluye esta etapa, habrá una jerarquía muy *clara del liderazgo dentro del grupo*.

3. *Normalización*. Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y camaradería entre sus miembros. Esta etapa se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y este asimiló un “juego común” de expectativas, lo que define el comportamiento de los miembros como correcto, es decir, “las reglas del juego” dentro del equipo.
4. *Desempeño*. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó. Para los grupos (equipos) de trabajo permanentes, esta *es la última etapa de su desarrollo*.
5. *Disolución*. Se *presenta* en los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.

Vidal (VIDAL) menciona a Drexler y Sibbet, quienes durante años han trabajado en la creación de instrumentos para ser usados por líderes y

miembros de equipos para mejorar su desempeño, en su “Guía para las Mejores Prácticas del Equipo”, transitan por siete etapas en la formación de equipos que responden a las siguientes preguntas:

1. Orientación. ¿Por qué estoy aquí?

Mediante esta pregunta que cada integrante del equipo se hace, resolvemos esos miedos e incertidumbres iniciales que se plantean antes de comenzar. Al hacerse esa pregunta, conseguimos averiguar el propósito de la actividad a realizar, además de conocer el número de participantes que habrá en dicho proyecto.

2. Creando confianza. ¿Quién es usted?.

En todo grupo se puede generar una cierta desconfianza entre sus integrantes. El modelo Drexler Sibbet nos plantea la pregunta "¿quien eres?". De esta manera, al conocer más aspectos personales y profesionales de cada uno del grupo de trabajo, conseguimos una consideración mutua y confianza, fundamental en el devenir del proyecto y mejorar la productividad.

3. Aclaración de metas/roles. ¿Qué estamos haciendo?.

Sin objetivos cualquier proyecto está destinado al fracaso. Sin embargo, un error muy común es debido al no compartir estos objetivos con todos los integrantes del grupo, reduciéndose esta información al jefe o jefes del grupo. Esto provoca apatía y escepticismo, provocando, en la mayoría de las ocasiones, una competencia irrelevante entre los integrantes del grupo al no conocer a donde van, perdiendo el tiempo y la energía en "batallitas" sin sentido.

4. Compromiso. ¿Cómo lo haremos?.

Parece una pregunta obvia, pero en innumerables ocasiones no se define completamente el "cómo" generando una resistencia y desorientación en los integrantes del grupo.

5. Operacionalización. ¿Quién hace qué, cuándo, dónde?.

Se debe de listar las tareas a realizar, asignar estas a un responsable, sobre un plazo y fecha determinado, y el tipo de recursos a aplicar. Los procesos deben de estar claros y armonizados, y el modelo Drexler-Sibbet así lo señala

6. Alto desempeño. Hurra. (logro de los objetivos).

Una sobrecarga de trabajo, o al contrario, una falta de ello por una mala organización o dirección, pueden provocar un bajo rendimiento. Para que exista una productividad máxima debe haber sinergia e interacción espontánea entre los integrantes del grupo de trabajo

7. Renovación. ¿Por qué y cómo continuar?

Cuando el proyecto o tarea se extiende en el tiempo, puede llegar el aburrimiento y agotamiento. Por ello es esencial planificar una serie de pequeñas celebraciones en diferentes fases del proyecto, coincidiendo con el cumplimiento de las diferentes metas intermedias propuestas.

También se debe determinar exactamente cuándo se concluye o terminan las diferentes metas propuestas. Un error muy común es no concretar específicamente cuando se concluyen, provocando apatía en el grupo. Esto se debe evitar.

2.1.5 Clasificación de los equipos

Los equipos de trabajo, asumen diferentes tipos. Su conformación obedecerá a las necesidades que se presenten, así como a los problemas que traten. Sin embargo, encontramos algunos tipos modelos (<http://www.tiemposmodernos.eu/clases-de-equipos-de-trabajo/>)

a. atendiendo a su duración en el tiempo:

Permanentes: Realizan una función de forma permanente en el tiempo y están integrados en la estructura organizativa de la empresa. Por ejemplo: Equipo directivo del Instituto o de una empresa.

Temporales: Se crean con una finalidad concreta, conseguida ésta desaparecen. Ejemplo: Equipo de información sobre la gripe A.

b. atendiendo al grado de formalidad

Formales: Creados por la propia empresa con una finalidad concreta, ya sea permanente o temporal.

Informales: Surgen espontáneamente de entre los miembros de la empresa, para atender necesidades concretas. Ejemplo: equipo creado en solidaridad con una causa.

c. Atendiendo a su finalidad:

De solución de conflictos: Su misión es resolver conflictos concretos que puedan surgir y afecten a la marcha normal de la empresa.

De toma de decisiones: Encargados de adoptar decisiones relevantes para la marcha de la empresa. Por ejemplo el equipo directivo.

De producción: Equipo formado por trabajadores de la empresa, mediante la creación de estos equipos se busca una motivación de los trabajadores haciéndoles sentir parte de la empresa.

d. atendiendo a la jerarquización o no de sus miembros:

Horizontales: Son equipos integrados por empleados de un mismo nivel jerárquico. Ejemplo: equipo directivo.

Verticales: A diferencia del anterior, lo integran trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

Tipos concretos en la actualidad:

Círculos de Calidad: Surgió en los años 60 en empresas japonesas con una cultura de gestión basada en el trabajo autónomo. Estos equipos están formados por entre 4 y 8 trabajadores de una misma área que, de forma espontánea, voluntaria y periódica, se reúnen con la finalidad de solucionar problemas o introducir mejoras en aspectos específicos de su trabajo. Obtenidos unos resultados o conclusiones, los plantean a sus superiores quienes deciden aprobarlas y dotarlas de recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Equipos de Alto Rendimiento o alto desempeño: Son grupos de trabajadores muy preparados procedentes de diversas áreas funcionales

de la empresa, dirigidos por un líder o coordinador a la consecución de unos objetivos claros y desafiantes. Mantienen un elevado compromiso con el equipo y participación para la consecución de sus objetivos. Son recompensados colectiva o individualmente cuando alcanzan el objetivo. Ejemplo actual: Futbol Club Barcelona.

Equipos de Mejora: Su objetivo es la mejora de la calidad y se encargan de identificar, analizar y buscar soluciones a los fallos detectados en el propio trabajo, persiguiendo una constante mejora de la calidad. Estos equipos los forman los propios trabajadores, que son quienes mejor conocen el trabajo.

2.1.6 Los roles dentro del equipo de trabajo

Según R. Meredith Belbin (BELBIN, 2013), los miembros del equipo son diferentes en sus capacidades (inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias). La composición del equipo toma en consideración, especialmente, la complementariedad que enriquece al equipo y hace que éste sea más competitivo. Tiene en cuenta, igualmente, las exigencias de la tarea y el nivel de autonomía interna que se quiere para el equipo. Una buena distribución de los roles en el equipo favorece:

a) La conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo.

- b) La superación de las rivalidades internas en el equipo
- c) La participación de todos los miembros en la formación de un equipo competitivo
- e) El desarrollo de las habilidades de las personas
- f) La motivación de los miembros del equipo.

Cada uno puede jugar varios roles en función de las necesidades del equipo y, también, en función de la evolución de los individuos. Un rol de equipo no es más que el compromiso que adquiere un individuo frente a su equipo, de hacerse cargo de una determinada función del equipo. Los roles crean un ajuste entre habilidades de las personas y funciones del equipo. Cada miembro del equipo tiene unos roles que le resultan más familiares (por sus características personales y por la experiencia anterior). A éstos se les llama "roles naturales". Pero también tiene la posibilidad de aprender a asumir otros roles. Aquí radica la ayuda que ofrece el equipo a los individuos para ir progresando en el desarrollo de sus habilidades.

Normalmente, toda persona tiene algunos límites en el aprendizaje de los roles y tiene descartados algunos comportamientos. A éstos se les llama "roles evitados". La asignación de los roles en el equipo es un proceso de

negociación entre cada miembro del grupo y el resto del equipo. Una persona no puede asumir un rol sin el reconocimiento del equipo porque, finalmente, el reconocimiento del equipo es el que da al individuo la satisfacción de ser útil en el equipo para unas determinadas funciones.

Uno de los aportes más importantes en el estudio del funcionamiento de los grupos y equipos en las organizaciones en los últimos años es el descubrimiento de los roles que, de manera espontánea, cumplen los miembros de un equipo. El trabajo más relevante es el derivado de las investigaciones del Dr. Meredith Belbin en los años setenta, difundido a inicios de los ochenta.

Las investigaciones revelaron que todos los miembros de un equipo directivo desempeñan un rol doble. Por una parte, está el rol funcional que la persona desempeña como miembro del equipo: director de ventas, jefe de producción, contador, financiero, o cualquier otro. Pero, el segundo rol es el importante en lo referente a eficacia, el que cada miembro adopta y que determina la forma en que el equipo funciona, el rol de equipo, en lugar del rol por el contenido del trabajo que realiza.

Efectivamente, cuando observamos el funcionamiento de un equipo vemos 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 sus investigaciones sobre el funcionamiento de equipos de trabajo, Belbin identificó ocho roles que pueden resumirse en lo siguiente:

- **Coordinador:** Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de líder.
- **Impulsor:** Está lleno de energía; y de lo que se encarga es de empujar a los demás para avanzar en el trabajo.
- **Creador:** Es la persona llena de ideas, fuente de propuestas y sugerencias originales, que va a permitir que hayan varias propuestas de las cuales el grupo elegirá la más conveniente.
- **Evaluador:** Analiza las ideas presentadas, valora sus pros y sus contras y proporciona instrumentos de análisis para que el equipo pueda decidirse por la alternativa más adecuada.
- **Realizador:** Es el organizador práctico que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables, que los miembros del equipo puedan manejar.
- **Investigador:** El que aporta ideas del “exterior” de la organización, su papel principal es evitar que el equipo se quede estancado. A veces se confunde con el creador pero, a diferencia de este, no aporta ideas

originales, sino conocidas por sus lecturas, observaciones, u otras fuentes externas, las cuales por la experiencia podrían serle de mucha utilidad al equipo.

- Comunicador: El más sensible para identificar necesidades e inquietudes de los demás miembros. Su instinto lo lleva a crear ideas en los demás, sirve de puente en el manejo de conflictos.
- Rematador: Se preocupa por lo que puede estar mal hecho, se preocupa por los detalles para asegurarse de que se ha hecho todo y nada se ha pasado por alto; es el meticuloso del equipo, el que vela por no dejar nada que hacer.

Si analizamos muchos de los equipos que se encuentran en nuestro entorno, podemos observar que los equipos con desempeños más relevantes son los que tienen un balance relativo de los diferentes roles; y así también lo prueban las investigaciones de Belbin.

La ausencia de roles como creador o investigador, puede propiciar el logro de consenso más rápido, pero menor riqueza de ideas; así también la ausencia de impulsores puede generar inercia en el equipo y la falta del realizador o rematador puede hacer más difícil la concreción y puesta en

práctica de las ideas; es decir, la falta de un rol dentro de un equipo puede ser la causa de la relevancia que el mismo grupo pueda obtener.

La revelación de roles en el equipo, es de los aportes más interesantes que se han hecho sobre el tema del equipo; por ello podemos concluir que un equipo sin todas sus partes no funciona tan bien con un equipo completo.

2.1.7 Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo

Como en todo tipo de organización, un equipo de trabajo presenta ventajas como desventajas. A continuación se anotan las principales:

Ventajas:

- Amplitud de la información: Al acumular los recursos de varios individuos se cuentan con más elementos en el proceso de decisión.
- Diversidad de la información: Aparte de proporcionar varios elementos, los grupos dan heterogeneidad al proceso de decisión. Esto nos brinda la oportunidad de tener más enfoques y de disponer de más alternativas.
- Aceptación de la solución: Muchas decisiones fracasan tras la elección definitiva, porque la gente no acepta la solución. Pero si en la decisión participan los que serán afectados por ella y deberán intervenir en su

relación, habrá mayores posibilidades de que la acepten y hagan que otros también la acepten. Ello redundará en un apoyo más firme de la decisión y produce más satisfacción entre quienes deben implantarla.

- Legitimidad del proceso: La sociedad moderna aprecia mucho los métodos democráticos. El proceso de la toma de decisiones en grupo se ajusta a los ideales democráticos y, en consecuencia, se considera más legítimo que las decisiones tomadas por una sola persona. Cuando el que las toma no consulta a otros, antes de llegar a una determinación, el hecho de que tenga poder absoluto puede dar la impresión de que la decisión es autocrática y arbitraria.

Desventajas:

- Lentitud: Se requiere tiempo para reunir a un grupo. La interacción que se realiza una vez reunido el grupo resulta a veces ineficiente. A consecuencia de ello, los grupos tardan más tiempo en llegar a una solución que si un individuo la tomara. Esto puede reducir la capacidad de la gerencia para intervenir de inmediato con una acción decisiva cuando se necesita.
- Conformismo: Se dan presiones sociales en el grupo. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un elemento

positivo propicia la desilusión del desentendimiento, con lo cual se favorece el conformismo entre las diversas perspectivas.

- Dominio de la discusión: Uno o algunos miembros, a veces, dominan la discusión en grupo. Sin la coalición dominante se componen de personas de capacidad baja y media, mermará la eficacia global del grupo.
- Responsabilidad ambigua: Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero ¿quién es el responsable del resultado final? En el caso de una decisión individual resulta patente que lo es. En una decisión colectiva, se diluye la responsabilidad de los miembros.

2.1.8 El liderazgo en el trabajo en equipo

Al hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales. El líder no es sólo aquel que toma las decisiones en sí, sino en la medida que el grupo lo reconozca como tal. Es influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo. En la sociedad moderna, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambios, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como

capacitar a otros para la acción. El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse en la práctica de las virtudes humanas.

La importancia del estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo, como unidad de análisis de lo organizacional, no reside sólo en que mediante éstos se logra que la organización sea más eficaz y más competitiva en un entorno turbulento; a nuestro juicio, la importancia de su estudio radica en que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual.

El estudio del liderazgo cuenta ya con una larga historia tanto en psicología social como organizacional. J. Sánchez (SÁNCHEZ, 2002), precisa que son diversos los enfoques teóricos que intentan explicar y definir el liderazgo: algunos de ellos se han centrado en las características del líder mientras que otros han puesto el acento en los seguidores; algunos se han centrado en la interacción líder seguidores, mientras que otros lo han hecho en la características de la situación como determinante de los estilos de liderazgo.

A pesar de esta diversidad de enfoques teóricos, en general, existe acuerdo en resaltar en el estudio del liderazgo la capacidad de los líderes de influir sobre sus seguidores. En este sentido, la definición de liderazgo está ligada a la noción de poder. Mintzberg (MINTZBERG, 1992) define el

poder como "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman". De acuerdo con esta definición, el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones.

Recientemente, en la literatura sobre liderazgo, se ha hecho la distinción entre aquellos modelos centrados en un liderazgo transaccional y un liderazgo transformacional. Los modelos transaccionales asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad están la conformidad de los líderes a las normas grupales, la competencia del líder en la tarea grupal y la fuente de autoridad del líder.

Las teorías transaccionales de liderazgo, se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas; las teorías de liderazgo transformacional, por su parte, proponen que el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos

desde distintas perspectivas; hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo. En ambas teorías, sin embargo, el énfasis está puesto en el rol del líder para el logro de los objetivos organizacionales. En la teoría de liderazgo transaccional, la influencia del líder se centra sobre todo en el desarrollo óptimo de las tareas, mientras que en el liderazgo transformacional la influencia se orienta más bien hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización siendo el líder un agente de cambio.

A pesar de la importancia indiscutible que tienen los líderes en las organizaciones y de los múltiples enfoques teóricos y maneras de definir lo que entendemos por liderazgo, estimamos que en las organizaciones actuales, el liderazgo debe ser entendido en un contexto de equipos de trabajo en la organización. En efecto, a medida que disminuye la estructura jerárquica tradicional y las organizaciones asumen una estructura flexible y dinámica, los equipos de trabajo empiezan a ser más autónomos y el liderazgo centrado en un sujeto se vuelve más efímero.

Nuestro tema se orienta a entender el liderazgo en el contexto de los equipos de trabajo, dado que son estos los que comienzan a tener un rol preponderante en el contexto organizacional anteriormente descrito.

Los equipos de trabajo pueden ser definidos como: una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas socio históricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca.

Ahumada citando a Krause (AHUMADA, 2001) menciona una serie de aspectos funcionales que caracterizarían una comunidad saludable y que a nosotros nos parecen perfectamente aplicables a los equipos de trabajo. En primer lugar, se menciona la existencia de actividades conjuntas que faciliten la integración social. En el plano afectivo, se mencionan la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza. Finalmente, en relación con la efectividad de las comunidades, los componentes de mayor relevancia son la capacidad personal o el “empowerment”, la competencia social y la participación social.

Existirían también, según Krause (2001), una serie de aspectos estructurales que caracterizarían una comunidad saludable. La existencia de una estructura interna consensuada (jerárquica o no), la claridad,

transparencia y consenso en la distribución de roles y funciones, las múltiples conexiones entre los individuos y subagrupaciones, son aspectos importantes para el buen funcionamiento de toda comunidad.

Otro aspecto relevante de los equipos de trabajo, dice relación con la importancia del lenguaje como constructor y transmisor de significados (FERNANDEZ-RÍOS, 1997). El lenguaje como ente generador de realidades y conformador de identidades. Así, cada una de estas comunidades discursivas o equipos de trabajo construye un discurso que le es distintivo, el cual tiene que ver con el hacer cotidiano pero también y, sobre todo, con su ser. Para nosotros, los equipos de trabajo construyen y reconstruyen su identidad de forma permanente en el hacer, siendo por tanto artificial esta división entre ser y hacer.

Finalmente, los equipos de trabajo están situados socio-históricamente, lo que los hace constituirse en una comunidad con características contextuales que la hacen única e irrepetible. En este sentido, el equipo de trabajo permite enfrentar el contexto inevitable del cambio, haciéndose parte de él. Asumir esto, no sólo implica adaptarse a los cambios del entorno, sino que también conformar un grupo humano que constantemente debe decidir quién asume el liderazgo, cómo se apoyan y

motivan los integrantes del equipo, cómo se resuelven los problemas a los que diariamente se ven enfrentados.

En la medida que sus integrantes expliciten libremente lo que piensan, sienten, y perciban que el resto está dispuesto a lo mismo, el equipo de trabajo será más cohesionado. Esta cohesión facilita la comunicación y la eficacia del equipo de trabajo, puesto que los miembros del equipo no sólo confían en la capacidad individual, sino que también grupal.

El liderazgo, desde esta perspectiva, es siempre un liderazgo transitorio con un carácter emergente; en donde la triada situación, líder y seguidores es la determinante para establecer la persona más indicada para coordinar o dirigir las acciones del equipo de trabajo, orientadas a resolver los diferentes problemas y desafíos que van emergiendo en el contexto organizacional.

El liderazgo, bajo esta óptica socio-constructivista de la organización, es una condición transitoria a la cual los distintos miembros del equipo de trabajo deben estar atentos a responder. Desde esta visión emergente y socio-constructivista de la organización, el liderazgo no recae en una persona que debe convencer al resto respecto a las formas correctas de proceder. Muy por el contrario, el liderazgo es un desafío compartido por

el equipo en donde las responsabilidades y los compromisos son recíprocos.

El líder que esperamos para el trabajo en equipo, en el campo educativo, debe ser capaz de trabajar en equipo, siendo fundamental cumplir, entre otras, las siguientes acciones:

- Distinguir, capacitar y fortalecer a los integrantes de su equipo como piezas fundamentales de la organización.
- Fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del consenso del equipo docente.
- Concentrarse en los detalles que favorezcan y fortalezcan la imagen y prestigio del equipo docente.
- Anteponer su responsabilidad personal como la identificación primaria de los problemas que afecten a su equipo de trabajo.
- Generar sólidas, sinceras y en lo posible afectuosas relaciones interpersonales entre los miembros de su equipo.
- Liderar el impulso para crecer, mejorar y superarse constantemente.
- Estar siempre bien dispuesto para aceptar críticas constructivas, sugerencias y consejos.
- Mantener una actitud positiva, optimista y proyectada hacia el futuro.

- Estar siempre bien dispuesto y entrenado para asumir nuevas y mayores responsabilidades.
- Sentirse orgulloso y retribuido por el desempeño de su equipo.
- Desafiar los conocimientos adquiridos, apoyando constantemente la innovación y la creatividad.

2.1.8.1 Rol del líder – mentor en el trabajo en equipo

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como equipo de trabajo.

El líder basado en el lema divide y reinaras, gobierna con éxito el grupo de trabajo, pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo lo determina la eficiencia de una organización.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.

¿Cómo liderar, conducir, dirigir y hacer una organización eficiente?

Ese es el desafío de los líderes. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos organizacionales.

¿Qué tipo de líder es el mejor?

La respuesta es muy sencilla: **“EL QUE LA GENTE ELIJA”**.

2.1.8.2 Patrones de conducta de los líderes de equipo

Un líder de equipo de trabajo, debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea. Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos, en realización de las tareas.

Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

Destreza: Cuando decimos *destreza*, nos referimos a aquella que permite al líder internalizar las sugerencias, como así también hacer que el grupo mismo las internalice. También implica saber interpretar y elegir aquellas sugerencias que parten del grupo y que son de posible realización.

Adaptación al grupo: La destreza debe ser la herramienta que permita esto. Las personas actúan de distinta manera cuando están en grupo que cuando lo hacen de forma individual, por lo que evaluarlas en este último estado llevaría a caer en una serie de errores, tales como subjetividad, dependencia afectiva, etc.

Saber relacionarse con el grupo y con los superiores: En muchos casos el líder es el nexo entre superiores y los miembros del grupo, por lo tanto debe ser muy objetivo y criterioso al transmitir la información.

2.1.8.3 Fuentes de influencia en el liderazgo

Se han realizado varios intentos para esclarecer y determinar las bases sobre los cuales un superior influiría en un subordinado o grupo de subordinados. Según Florencio Jiménez (JIMÉNEZ, 2003), uno de los enfoques más detallados y profundos fue ofrecido por John French y Bertram Raven, quien, además de definir la influencia en términos de poder, esto es, el control que una persona posee y puede ejercer sobre otra, proponen cinco principios diferentes para este poder:

Poder coercitivo: Está basado en el temor, físico o psicológico. Generalmente el temor es de ser despedido o de recibir la asignación de una labor indeseable. Este tipo de poder se debe utilizar rara vez y como último recurso.

Poder de recompensa: Es el opuesto al anterior. Cooperar de manera adecuada significa recibir una recompensa positiva, monetaria o psicológica. La mayoría de los gerentes tienen este poder. Sin embargo, para que sea efectivo, debe existir una relación directa y observable entre cumplir los objetivos del grupo y recibir la recompensa. No es raro que un grupo trate de negar el poder de recompensa castigando a aquellos miembros que responden a él. Ejemplo: Aumento de sueldo; proporcionar prestaciones adicionales; influir en el próximo ascenso.

Poder legítimo: Emana del status superior dentro del marco organizacional, es similar a la autoridad. Sólo es efectivo cuando el grupo acepta a su líder y se debe reforzar con otras fuentes de influencia. Ejemplo: hacer sentir que debe adquirir mayores compromisos; hacer sentir que tiene responsabilidades que cumplir.

Poder experto: Es el poder que reside en la persona que tiene conocimiento o experiencia especiales y prácticos, que le permiten ganarse el respeto y cooperación del grupo. Ejemplo: hacerle buenas sugerencias técnicas; compartir su considerable experiencia y capacitación.

Poder de referencia: Es el que se basa en la identificación de un miembro con el líder. Esto provoca el respeto hacia su persona. Ejemplo: hacerlo sentir valioso; hacerlo sentir nuestra aprobación. Hacerlo sentir importante.

El modelo de poder de French y Raven, ha sido criticado por diferentes factores. Los críticos indican la falta de distinción entre las bases de los cinco poderes, por lo que el control que un superior tiene para recompensar y castigar está relacionado con su poder legítimo; los estudios muestran que el poder referido y el experto son factores de "influencia incrementada", mientras que los otros tres se derivan de la

organización. También se describió que el poder del experto y el referente, están significativamente relacionados con la calidad del rendimiento de un grupo y la reducción de costos, aunque el promedio de beneficios decreció con el uso del poder basado en las recompensas y los costos de mantenimiento de un grupo aumentaron cuando se ejerció el poder coercitivo.

2.1.9 El compromiso dentro del equipo

Para que el trabajo en equipo de resultados favorables, todos sus miembros tienen que estar comprometidos. ¿Cómo lograr que cada uno de ellos deje de solamente participar y en realidad se comprometa?. Cuando se forman los equipos de trabajos, desde ese mismo momento, se da paso a la responsabilidad, compromiso en pro de lograr los objetivos del por qué fue creado dicho equipo. Es por eso que la gerencia o la dirección de una institución, quienes forman dichos equipos deben definir a los miembros del equipo sus tareas, funciones a desempeñar, lo que se espera de ellos, aclarar toda duda que pueda presentarse y resaltar la importancia de ser responsables en el ejercicio de sus funciones y el compromiso que demanda.

A todo ello, se agrega otro factor relevante como es el lograr motivar a los miembros a que, una vez que forman el equipo, deben dar paso a su identificación, pertenencia, en ellos, aspecto que no se debe descuidar.

Al respecto, Héctor N. Fainstein (FAINSTEIN H. , 2003), nos recuerda que la noción de pertenencia, se da principalmente en los equipos que operan “cara a cara”, en el mismo tiempo y en el mismo lugar, al decir de las definiciones clásicas de grupo. El fortalecimiento de esta sensación (ilusoria) de pertenencia, es uno de los propósitos organizacionales y a la vez personales. ¿Quién no desea decir que participa de equipos de alto rendimiento? ¿Quién no desea decir que pertenece a uno o varios de ellos?

Para poder hablar de pertenencia, tiene que haber una “conciencia” de formar parte, de ser del equipo de, de conducir el equipo de. Esta sensación es personal y se construye con trabajo y tiempo, no es el resultado de una mera afiliación o enunciación. En la pertenencia hay un “juramento” implícito de participación.

Es muy importante estar atento qué tan bien identificados están los miembros del equipo de trabajo con este, si realmente han dado paso a un espíritu de pertenencia, se siente bien, plenamente identificados con el

equipo, con las funciones a cumplir. Con la colaboración de todos los miembros si, los esfuerzos, desempeño realizado son reconocidos.

La Dirección o la gerencia debe prestarle toda colaboración a los equipos de trabajo, escuchar las opiniones de sus miembros, incentivarlos a que su espíritu de pertenencia y compromiso sea una realidad.

Considerar, como se comenta, que las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía, obtienen resultados beneficiosos. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

Las normas ayudan a garantizar el compromiso, cumplimiento de las obligaciones contraídas, disciplina y sobre todo a que se logren unificar los esfuerzos de tal forma que todos se sientan compensados.

Cuando los equipos de trabajo logran alcanzar cohesión, integración, resultados, es muy fácil que se de la solidaridad y el sentido de

pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. El trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros, si es que necesitan nuestra ayuda.

Una de las condiciones decisivas para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo, es la forma en que sus integrantes intercambian juicios. La manera en que las personas hacen esto, tiene consecuencias directas en el logro y mantenimiento de equipos con niveles altos de compromiso.

Además, afecta en la emocionalidad del grupo y, fundamentalmente, en la motivación y disposición para la acción, e influye de una manera directa en la calidad de las relaciones interpersonales y la confianza entre los miembros del equipo y en el equipo como una unidad.

Es fundamental que un equipo sepa intercambiar juicios críticos sobre su propio desempeño, ya que el equipo que puede aprender de sus errores y debilidades es un equipo que puede crecer y alcanzar un desempeño más

alto. Esto abre la posibilidad de procesos continuos de aprendizaje e innovación.

Claro que intercambiar juicios críticos no es fácil. Frecuentemente, lo primero que se hace es ponerse a la defensiva. Muchas veces los empleados se ofenden o se sienten cuestionados como personas, eludiendo, incluso, su responsabilidad acerca de los resultados insatisfactorios que están alcanzando.

Frente a la situación de no poder conversar sobre las insuficiencias o limitaciones, esta afectará la efectividad en la gestión del equipo y a los resultados que la organización obtenga. Esta práctica de recibir y entregar juicios se llama feedback o "retroalimentación" y es una herramienta muy importante a la hora de motivar a los colaboradores.

Muchas veces, eligen callar. Cuando lo hacen, sus juicios críticos no desaparecen, sino que permanecen en su pensamiento, donde el otro no los está viendo y esto resta energía, tiempo y competencias a la gestión.

Esa conversación interna de lo que callan se va agrandando, los afecta a nivel emocional, distorsiona su percepción del mundo, y afecta tanto su comportamiento como sus relaciones con los demás. Los juicios críticos que no son conversados, ejercen un efecto tóxico en las relaciones,

interfiriendo en el desempeño de los individuos, produciendo resultados negativos y falta de motivación como si esa situación no tuviera salida.

Otra manera de lograr compromiso y motivación en el equipo de trabajo, es promover una colaboración generativa. Robert Dilts (DILTS, 2004), uno de los máximos investigadores en Programación Neurolingüística - PNL- dice que en ella, los grupos comparten la visión, perspectivas múltiples y la habilidad de darse apoyo unos a otros, generando un campo relacional. Los integrantes de este equipo se combinan para producir una inteligencia y creatividad colectiva que no se da sin la presencia de todo el grupo.

Este tipo de colaboración, es el resultado de personas dándose apoyo unas a otras para moverse hacia adelante y crear algo sin precedentes. Estas personas trabajan juntas para crear algo nuevo, sorprendente, más allá de las expectativas y de las capacidades individuales de cualquiera de los miembros del grupo.

La individualidad, el interés y la pasión personal, son la base para generar este tipo de colaboración. Hay una profunda conexión con uno mismo y con las personas del equipo, con el propósito.

Cada persona tiene acceso a su potencial, sabe quién es y participa de una actividad colectiva más allá de su rol, conectándose con todas las posibilidades que le da el trabajar en equipo. Esta colaboración

generativa, producirá varios proyectos y varias sinergias posibles entre ellos. Muchos de los desarrollos exitosos del mundo moderno fueron consecuencia de combinar múltiples visiones e ideas.

El compromiso es invisible, pero uno sabe cuándo existe. Uno sabe quién está comprometido con un proyecto y quién no. Normalmente podemos identificar a quienes están comprometidos con nuestro grupo u organización, proyecto o iniciativa (WADUD, 2013).

Las personas se comprometen con un grupo organización, o con una empresa, cuando realmente creen que es importante. Se aparecen, continúan y se apegan a ella. A menudo dan algo de sí hasta que se sienten incómodos o deben hacer algunos sacrificios. Se interesan por las metas del grupo y por las personas del grupo.

2.1.9.1 ¿Por qué movilizar y mantener el compromiso?

El compromiso es la espina dorsal de un grupo u organización. Es lo que le da al grupo su fuerza. He aquí cuatro excelentes razones de su importancia:

- Cuanto más comprometidas estén las personas, más efectivas son en influenciar a otros. ¿Ha notado usted alguna vez como actúan las personas cuando están comprometidas con un conjunto de principios

o una meta? Su tono de voz, su postura y sus palabras tienen el poder de mover a los demás. La gente nota cuando alguien habla o actúa con resolución. Si un grupo entero actúa con determinación y compromiso, un gran número de personas le prestarán realmente atención.

- Las personas comprometidas son las que no toman el desaliento en serio – no se rinden. Son el ejemplo para quienes no tienen la confianza o la experiencia para sobrellevar tiempos difíciles y mantenerse firmes esperando las recompensas del éxito.
- Las personas cooperan a un nivel más alto cuando comparten el compromiso. El compromiso promueve la camaradería, la confianza y el interés – las cosas que un grupo necesita para mantenerse en carrera un largo tiempo.
- Si la gente se compromete en un esfuerzo por un periodo de tiempo, aprenderá lo que tiene que saber para ser más eficaz. La gente necesita el tiempo para intentar hacer cosas, cometer errores, y luego pensar en una estrategia que funcione.

2.1.9.2 ¿Cuándo es buen momento para formar y mantener el compromiso?

Todo el tiempo, en cualquier momento. El compromiso no suele ocurrir en un momento determinado. Crece dentro de la gente con el transcurrir del tiempo.

El compromiso surge cuando las personas:

- Trabajan juntas
- Se sienten exitosas con lo que hacen
- Toman decisiones en conjunto
- Resuelven sus problemas
- Apoyan mutuamente sus liderazgos
- Se divierten y juegan juntos
- Superan los obstáculos
- Se tienen gran estima
- Se aprecian y respetan mutuamente
- Se desafían el uno al otro a dar el próximo paso
- Construyen relaciones
- Experimentan juntos una victoria
- Aprenden de los errores y las adversidades
- Ven a sus líderes como modelos de compromiso

El compromiso puede disminuir cuando se verifica todo lo contrario: las personas no se comunican bien, no cultivan buenas relaciones ni se apoyan mutuamente, quedan atrapados en conflictos sin resolver, no viven a la altura de sus principios y no ven a sus líderes demostrar compromiso.

A pesar de que el compromiso nace de una forma natural, uno, como líder o miembro del grupo puede promocionar el compromiso en la organización. Se puede inculcar el compromiso en la cultura de la organización. Aunque sea invisible, el compromiso es una cualidad real acerca de la cual se puede hacer algo si así se desea.

2.1.9.3 ¿Cómo movilizar y mantener el compromiso?

¿Cómo formar y mantener el compromiso? ¿Cómo asir esa cualidad invisible y hacerla crecer en una organización?.

Primeramente, vamos a pensar por qué la gente se involucra y se compromete con un grupo u organización. Comencemos por nosotros mismos. ¿Por qué estamos comprometidos con un proyecto?

¿Qué es lo más importante para nosotros?

- ¿Las metas del grupo?

- ¿Nuestra visión de lo que es posible?
- ¿Las personas con quienes trabajamos?
- ¿La cantidad de tiempo que hemos invertido en el grupo?
- ¿Nuestro rol en el grupo u organización?
- ¿Lo que hemos aprendido en este grupo?
- ¿La satisfacción que obtenemos haciendo un trabajo significativo?
- ¿Otros motivos?

Las personas se comprometen con un grupo u organización porque obtienen algo importante de ello. Cuando se les invita a involucrarse, no sólo se les está pidiendo su ayuda, se les está ofreciendo una oportunidad de:

- Trabajar en un tema que es importante para ellos
- Beneficiar a la comunidad
- Conocer y compartir su tiempo con personas que piensan de forma similar
- Expandir sus habilidades
- Ser parte de un equipo
- Aprender a liderar
- Encarar un desafío

- Cumplir con estándares altos
- Lograr algo importante

Uno puede sentirse orgulloso al invitar a otros a comprometerse con una organización. No se les está imponiendo nada; se les está ofreciendo algo de valor.

2.2 MOTIVACIÓN LABORAL DOCENTE

2.2.1 Antecedentes de la motivación laboral

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos, provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para paliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantear la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción

personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis, era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

2.2.2 Conceptualización sobre motivación laboral

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos

(cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad.

Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación.

Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación (REEVE J. , Motivación y Emoción, 1994). En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como "la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido".

Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (ROBBINS, Comportamiento Organizacional, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un sólo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (REEVE, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna

magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

La motivación, según Espada (ESPADA GARCÍA, 2006) , es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

Existen personas cuya motivación no depende exclusivamente de ellas mismas, sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales, pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que

ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.

Para Bateman (BATEMAN, 2004), la motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona.

Al revisar el concepto de motivación tal como lo describen distintos autores, encontramos una serie de características notablemente generalizadas:

- a. Su consideración como proceso psicológico.
- b. La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
- c. Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- d. Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta.

De La Torre (DE LA TORRE, 2000), señala que la motivación es la fuerza que impulsó al sujeto a adoptar una conducta determinada. Gibson, Ivancevich y Donelly (GIBSON J. I., 2001), dentro de la misma perspectiva, la definen como fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. Esta perspectiva incorpora el tema del origen de esta fuerza y la dirección de la conducta.

Hellriegel y Slocum (HELLRIEGEL, 2004), introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta.

La pregunta que subyace partir de las definiciones anteriores es: ¿La motivación es un proceso o una serie de ellos?: La motivación no es un fenómeno observable directamente, se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad. Así Reeve(REEVE J. , 2003), define de manera sencilla la motivación como un conjunto de procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta. Robbins(ROBBINS, Comportamiento Organizacional. 10ª Edición, 2004), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de procesos que dan cuenta de la intensidad,

dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Kinicki y Kreitner(KINICKI, 2003) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos.

En concreto, podemos decir que la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción, va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

En este sentido genérico puede conceptuarse de forma análoga en función del ámbito de las metas al que se oriente (salud, educación, etc.). En el ámbito del trabajo (ROBBINS, 1994) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Según Roussel (ROUSSELL) La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el

comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Si hacemos un análisis de las definiciones antes alcanzadas, deducimos que, esencialmente la motivación individual es muy difícil de conocer puesto que sólo se puede inferir algo de ella a partir de las conductas que origina, dirige y mantiene; sin embargo, ésta sigue siendo una interpretación y no una observación objetiva. Demás está señalar la compleja relación de causalidades que existe en las conductas finales.

Es posible que la motivación real subyazca bajo el nivel de consciencia del individuo, así también, que exista una multiplicidad de motivaciones para determinar una decisión individual. La motivación solamente puede inferirse a partir de la conducta observable que aquella genera.

Estando vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria, parece más lógico definir la motivación como un proceso integrado por un encadenamiento de eventos que van desde la conciencia de la necesidad hasta la satisfacción de la misma, en el cual intervienen una serie de energías que impulsan, mantienen y dan dirección a las etapas de este proceso.

La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, dirige mantiene y ayuda a satisfacer la necesidad que originó la conducta. De

esta manera se cierra el círculo de necesidades específicas. Tiene componentes internos (biológicos) y externos (originados por el ambiente sociocultural que rodea al individuo).

Desde el punto de vista del origen de la motivación, se identifican dos tipos de motivación: extrínseca e intrínseca. La primera, ubica el estímulo fuera del individuo, es decir, los incentivos tienden a producir en el individuo un cambio en su disposición, en su conducta. Deseará alcanzar los premios ofrecidos o evitar los castigos que surgen como consecuencia de no lograr la meta. En cambio en el origen intrínseco, el estímulo emerge desde el interior del individuo. Es justo en este punto donde se reconoce el complejo mundo profundo de las personas que es resultado de la mezcla de todas las experiencias previas y, que en distinto grado, influyen en cada acto.

Se habla de un origen biológico, de la búsqueda del placer y de evitar el dolor, de tener la posibilidad de auto potenciarse, de que la motivación es influida por una compleja trama de emociones y determinaciones que fluyen de manera entremezclada con intereses de todo tipo, y que resultan difíciles de descifrar bajo una visión externa.

Por último, no se trata de que estos tipos de origen de la motivación sean antagónicos ni irreconciliables. Más bien, se mezclan y complementan de

manera que, aunque el motivo inicial haya emergido desde el exterior del sujeto, es posible que sean los motivos interiores del individuo los que mantengan su actividad, o viceversa.

Korman(KORMAN, 1974), plantea que fueron los filósofos asociacionistas ingleses quienes produjeron un cambio en el concepto actual de la motivación, planteando con base sólida la idea de que los contenidos de la mente se forman a partir de las experiencias previas de las personas. Esto quiere decir que el pensamiento, antecesor de la voluntad de elección, está determinado por los acontecimientos a los que hemos sido expuestos, es decir, el determinante último de la conducta, la voluntad, no es libre sino más bien actúa en función de las experiencias personales que podían ser conocidas y utilizadas para predecir cambios de voluntad. Según Beck(BECK, 2000) la voluntad es un mecanismo mental que permite hacer cambios de comportamiento.

En el tema laboral podemos definir la motivación como un proceso mediante el cual un individuo, impulsado por fuerzas internas o externas que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas presentadas.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

2.2.3 Teorías de la motivación laboral

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías, como:

- a. La clasificación más clásica de Campbell, Dunnette y otros (1970) en teorías de contenido, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

- b. La clasificación de Locke (1986) que se distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la auto-eficacia.
- c. La más actual de Kanfer (1992), que propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructor que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenando estos constructor desde los más dístales o alejados de la acción concreta a los más proximales o cercanos a esa acción.

Han aparecido, además, modelos integradores de algunas teorías al considerar que éstas son enfoques parciales, no contrapuestos, de una misma realidad, y que una conceptualización integradora supondrá una superación de esa parcialidad y , por tanto, una explicación más precisa y fiel de la motivación laboral (ROBBINS, 1994).

En concreto, podemos considerar que las teorías más significativas han tenido lugar a partir de los años cincuenta y, siguiendo la clasificación más clásica ya mencionada de Campbell, son las que se exponen más adelante.

Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación han proporcionado un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla. Pero conocer los móviles de la motivación es tan complejo como lo es la naturaleza humana.

Si se analizan las causas por las cuales una persona decide trabajar aportando su esfuerzo a una organización, podemos encontrar que existen muchos factores influyentes. Desde querer tener dinero que le permita al menos cubrir necesidades básicas, hasta aspiraciones mayores como la auto-superación.

Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación conlleva a tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y la individualidad de éste.

Los complejos motivos o factores que mueven a un individuo a trabajar, no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica, ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar, abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad.

Si la motivación fuera simplemente económica, bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia y miles de estudios demuestran lo contrario. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Además de analizar los factores de remuneración y reconocimiento en las personas hacia su trabajo, hay que tener en cuenta que las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

Por lo que existen varios enfoques teóricos que constituyen un fiel exponente de la importancia que históricamente se le ha dedicado al tema motivación; al problema de determinar los motivos por los que las personas se ven motivadas a mejorar su desempeño.

En sentido general, la Teoría de ERG (Existence, Relation and Growth) de Alderfer postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, el grupo de las necesidades de relación y el grupo de las necesidades de crecimiento. Estos tres grupos no presentan, según el

autor, un comportamiento rígido en la jerarquía motivacional, de manera que pueden estar operando al unísono en un mismo sujeto.

La teoría de la equidad, cuyo máximo exponente es J. Stacy Adams, señala que la igualdad constituye el determinante de la ejecución laboral. Según el autor es el grado de justicia y de equidad que un individuo percibe en su situación laboral, el factor más importante en el desempeño de la personalidad.

Por su parte, la teoría de las tres necesidades de D. Mc. Clelland plantea como su nombre lo indica, tres necesidades básicamente que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son: La necesidad de poder, afiliación y logro. Para el destacado profesor de la Universidad de Harvard la existencia de cada una de estas necesidades en las personas permiten caracterizar su personalidad.

La teoría de las expectativas desarrollada por Víctor A. Vroom y enriquecida por Porter, Lawer y sus colaboradores, explica que la motivación humana es el resultado de tres factores que existen y se combinan en cada individuo de múltiples maneras y determinan por ende diferentes niveles de desarrollo de la motivación. Estos factores son: la valencia o atracción, la expectativa, y los medios o herramientas.

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo.

Evidentemente, lo cierto es que por más tradicionales cada una de estas teorías puedan ser, radica en el hecho de que constituyen una alternativa que intenta dar una explicación al problema de la motivación humana y en este sentido, tienen un mérito importante para el desarrollo de toda ciencia que estudie el comportamiento humano, desde cualesquiera de sus aristas.

Desde nuestra posición asumimos como alternativa explicativa al problema respecto al desempeño en el trabajo en equipo, que la motivación constituye un elemento de manejo académico. Una orientación motivacional que es adoptada previamente para comprometerse con actividades establece un marco mental de cómo los profesores interpretan, evalúan, y actúan para perseguir sus tareas o alcanzar metas.

Todavía en nuestro país, existe una filosofía muy tradicional en las empresas sobre cómo manejar o dirigir un equipo de trabajo. La tarea primordial de la fuerza del equipo, está orientada básicamente a cubrir necesidades primarias enmarcadas en un entorno competitivamente débil.

En la actualidad, debido a la competencia creciente, toda institución educativa debe considerar su organización como un proceso perfectamente estructurada y organizada hacia un objetivo final. Por tanto, las entidades educativas están obligadas a ofrecer a su comunidad un producto que permita un mejor conocimiento de ella misma, el entorno y la sociedad.

Para ello, es necesario que todo el equipo humano cuente con un nivel de formación relativo a la forma en que debe organizarse para que ésta suponga tanto una satisfacción para el cliente como su fidelización misma.

Recordemos que el primer cliente de la institución educativa es el educando. A partir de ahí, el concepto de trabajo en equipo que precisan las organizaciones actuales da un giro de 180 grados: el servicio al alumno/estudiante debe ser tanto interno como externo.

Las entidades educativas deben considerar a los equipos de trabajo como las organizaciones más importantes de la escuela en el mercado, además de ser principales “generadores de ganadores”. Por lo que resulta imprescindible su motivación e implicación en la consecución de los objetivos de la institución para que, a su vez, transmitan fidelidad, seguridad y compromiso al mercado.

La motivación es un factor que debe interesar a todo director o profesor; sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización, por ende el cumplimiento de los objetivos. Y para considerar que a un profesor le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización.

El reto que se presenta a la dirección consiste en identificar y canalizar la motivación que poseen sus profesores. El director actúa como catalizador, facilitando tanto los estímulos para que los profesores estén motivados, como las adecuadas compensaciones para que continúen estándolo.

La decisión de implementar orientaciones motivacionales, ha sido ampliamente tratada por revistas fundamentalmente de tipo profesional, desde la perspectiva de ofrecer consejos sobre lo que “hay que hacer y lo que hay que evitar”. En este sentido, repetidamente se ha citado, como recomendaciones para mejorar la efectividad de esta implementación, está la de una denominación motivadora para que el trabajo en equipo forme parte de la organización de la escuela.

Sin embargo, y a pesar de toda la atención recibida en la literatura profesional, a la hora de evaluar la calidad y efectividad del trabajo en equipo, la literatura se ha limitado a recoger opiniones y evaluaciones subjetivas, destacando la escasez de estudios que persigan emplear

técnicas válidas y precisas para determinar la utilidad de implementar orientaciones motivacionales que llegan a relacionarse con el trabajo duro e inteligente de los profesores.

En el presente trabajo, se observará la forma en la que las motivaciones y la forma de trabajo en equipo pueden influir en la escuela, de forma positiva, y se prestará atención a los distintos enfoques conceptuales utilizados para abordar la temática de la utilidad de dos orientaciones motivacionales en la gestión de un equipo de trabajo.

2.2.4 Dimensiones de la motivación

En este contexto, Robbins (2004), Muchinsky (MUCHINSKY, 2000) y Gibson et ál. (GIBSON J. I., 2001), identifican tres dimensiones:

- Intensidad o fuerza: Cantidad de esfuerzo que se pone para realizar la tarea.
- Dirección u orientación: Hacia dónde se dirige el esfuerzo; qué actividades realiza el individuo para lograr su objetivo.
- Persistencia o perseverancia: continuidad del esfuerzo.

El equilibrio de estas dimensiones determinará la orientación de la motivación y su potencialidad efectiva.

2.2.5 Elementos que favorecen la motivación

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación, esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.

A través de la investigación, se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg, en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco, al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

1. Factores de higiene:

- a) El salario y los beneficios. Incluye: el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de empresa, etc.; según el grupo MOW (1987), el dinero es el aspecto mas valorado del trabajo, aunque su potencial motivador esta modulado por otras variables.

- b) La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales; hoy día tiende a ser escasa. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores de hoy día es lograr un puesto estable, que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.

- c) Las posibilidades de promoción, de cara a conseguir un estatus laboral y social. Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos mas elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas. No obstante, no todos los trabajadores desean ser promocionados, con lo cual una política equivocada en este sentido puede ser perjudicial. Según el mencionado grupo MOW (1987), la posibilidad de promoción ocupa el último lugar como elemento motivarte entre algunos grupos, pero para los más jóvenes con formación medio-alta es uno de los elementos más valorados.

- d) Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo (Peiró, 1990). Respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal (actividades lúdicas, familiares, etc.) y rechazar los turnos rotatorios.
- e) El estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.
- f) El ambiente social del trabajo será facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal. Suele ser un aspecto muy valorado porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.

2. Factores motivadores:

- a) La consecución de logros. Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para Herzberg el elemento motivador más importante.

- b) Las características de la tarea. Entre los atributos motivacionales encontramos:
- El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí misma.
 - La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.
 - La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.
 - La importancia que la tarea tiene en el contexto social.
- c) La autonomía e independencia en el trabajo que con lleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Esto suele aumentar la autoestima y autorrealización.
- d) La implicación de conocimientos y habilidades. En general, resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia.
- e) Retroalimentación y reconocimiento, definida la primera como el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución (Hackman y Oldham, 1980), en referencia a la

información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

Los **factores de higiene** satisfacen las necesidades de las personas con motivación extrínseca.

Los **factores motivadores** satisfacen las necesidades de las personas con motivación intrínseca.

2.2.6 De la motivación a la satisfacción laboral

La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático desde unos años antes que la satisfacción laboral; hemos visto como ya en los años cincuenta surgen teorías, hoy fuertemente consolidadas, sobre la motivación, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral, si bien hay estudios aislados en décadas anteriores (Elton Mayo, Hoppock, etc.).

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las

necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente. Como dice Weinert(WEINERT, 1987): “La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él”.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menos satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

Según la mencionada teoría bifactorial de Herzberg (HERZBERG, 1997), la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto: el contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y van a ser los factores determinantes de

la satisfacción – no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior y van a incidir en la insatisfacción – no satisfacción. Para las teorías de la necesidad, en general, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera “insatisfacción laboral”, mientras que la ausencia de esa tensión se considera “satisfacción laboral”.

Para las teorías de la expectativa, la satisfacción laboral se identifica con “un estado anticipado” positivo causado por las recompensas de todo tipo derivadas de lo laboral (Vroom, 1964) y una variable derivada de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas (Porter y Lawer, 1968). A su vez, la satisfacción laboral influye sobre la percepción del valor de la recompensa, y por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer el trabajo. Para las teorías del equilibrio, la satisfacción laboral se produce cuando no existe tensión emocional porque el valor subjetivo de la recompensa obtenida es similar al de la recompensa esperada. En caso de que el valor subjetivo de la recompensa obtenida sea inferior al de la esperada, se produce insatisfacción laboral.

En definitiva, las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente “como un sistema fisiológico-psicológico de

reacción y de sentimiento de la persona trabajadora” (WEINERT), aun sin desdeñar su componente cognitivo.

En un primer momento, la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación al menos en cuanto es un refuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta. A su vez, la motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalué su grado como suficiente y satisfactorio

2.2.7 Perspectiva conductual de la motivación

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

2.2.7.1 La motivación extrínseca

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que *"las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la*

persona" (REEVE, 1994), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es *"un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar"* (REEVE, 1994). Por otra parte, un castigo se refiere a *"un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar"*. Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico, es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de elicitar la respuesta reflejo

propia del primer estímulo aún cuando este desaparezca. Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

Con respecto al condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de forma que aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante (REEVE, 1994).

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles:

- a. Refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta).

- b. Refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil).
- c. Castigo (cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo).
- d. Extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta).

Existen programas específicos de reforzamiento para lograr que las personas realicen determinados tipos de conductas. El reforzamiento puede ser continuo o parcial. Los programas continuos se producen cuando un reforzador acompaña cada conducta de la persona. Este nivel es recomendable para fomentar un aprendizaje rápido. El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Dentro de este tipo de programa hay cuatro formas según DAVIS, K Y NEWSTROM, J(DAVIS, 1993)

- a) Intervalo fijo: el reforzamiento ocurre después de un determinado período.

- b) Intervalo variable: se ofrece reforzamiento después de varios períodos.
- c) El de radio fijo: el reforzamiento se da después de un número determinado y fijo de conductas.
- d) El de radio variable: el reforzamiento se da después de un número variable de conductas.

Podemos decir, entonces, que la motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina “extrínseca” porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.). Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Las personas con las características del modelo X de McGregor incrementarían su motivación a partir de elementos de esta clase.

Se ha estudiado el efecto de la introducción de las recompensas extrínsecas en las personas con motivación intrínseca. A partir de la “Teoría de la evaluación cognitiva”, se concluye que cuando el refuerzo

extrínseco se interpreta con una función informativa sobre la tarea, tiene un efecto positivo sobre la motivación intrínseca; pero cuando se aprecia en el una función de control, el efecto es negativo.

2.2.7.2 La motivación intrínseca

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (REEVE J. , Motivación y Emoción , 1994) que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, *"cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca"*; en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea

intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

Reeve ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal (REEVE, 1994).

Mihaly Csikszentmihalyi (1975, en Reeve, 1994) ha denominado "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación absoluta en la actividad. Durante el flujo, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde la persona siente el control total sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. Una de las principales condiciones durante las cuales se da el flujo, es la confrontación con lo que se denomina reto óptimo, y que alude a la *"situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea"*. El

nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona, debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad. Por el contrario, si la tarea es sencilla entonces el reto será percibido fácil y, por lo tanto, falta de motivación, por lo que la persona probablemente sentirá aburrimiento.

Esta propuesta teórica posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación.

Independiente de la actividad que se realice, existen autopercepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las *personas "se auto – perciben como competentes, autodeterminantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias"* (REEVE, 1994).

Los enfoques de autopercepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que *"las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y autodeterminante con relación al entorno"* (REEVE, 1994). La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos. Reafirmando dicha idea, Deci y Ryan (Reeve, 1994) sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

Luego de la tesis de White, otro autor decidió abordar el tema de la autodeterminación o causación personal. Richard de Charms, en 1968, postuló que los sujetos se esfuerzan por ser agentes causales de su propia conducta, es decir, ser iniciadores y mantenedores de su propia acción. El control externo, o motivación extrínseca, puede ser menos efectivo que aquel que da pie a la autodeterminación conductual. Las personas auto-determinadas se perciben a sí mismas iniciando acciones, seleccionando los resultados deseados y seleccionando una línea de acción determinada que los conduzca a los resultados deseados (REEVE, 1994).

La competencia y la autodeterminación están estrechamente vinculadas, debido a que no es posible que se generen competencias en contextos que no faciliten la autodeterminación. De esta forma, se podrá esperar que la competencia aumente la motivación intrínseca cuando esté presente la responsabilidad personal. Fisher (1975, en Reeve, 1994) sostiene que a través de sus estudios ha podido comprobar que no es únicamente la competencia o la autodeterminación lo que aumenta la motivación intrínseca, sino la presencia de ambas potenciándose mutuamente.

Así mismo, podemos decir que la motivación intrínseca es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tiene), el reconocimiento recibido de los demás y la auto-evaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva. Las personas con un nivel de formación medio o elevado y que responden a las características de la teoría “Y” de

McGregor aumentarán su motivación si la organización mejora estas variables.

Según Brunet (BRUNET, 2004), Hackman y Oldman presentaron un “Modelo de las características del trabajo” en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres “estados psicológicos críticos”: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados.

2.2.8 Expectativas

La teoría de las expectativas o modelo para la motivación, fue elaborada originalmente por Víctor Vroom (VROOM, 1982) y enriquecida en varias ocasiones por Porter y por Lawler. Vroom propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras.

La motivación es el resultado de multiplicar la fuerza de la motivación por el valor de la meta más la probabilidad del logro.

La fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, el valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado, y, la expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado. Este concepto traducido en una fórmula, nos explica que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada, ante la que aspira un logro, equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Para Davis y Newstrom (KEITH, 2003), la teoría de las expectativas señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos, sumados a la respuesta del medio, contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

La expectativa está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos

tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse.

La expectativa del docente del siglo XXI y de la humanidad en general, consiste en crear un mundo justo, un espacio con igualdad de oportunidades de desarrollo personal.

A través de esta apreciación se puede explicar cómo funciona la teoría de las expectativas en el campo de la educación, específicamente en la educación universitaria, a través de la organización del currículo como “selección y previsión de los procesos y experiencias que deben vivir los educandos” (Peñaloza 1995), para la construcción de la democracia y la paz.

Las expectativas son una propiedad innata en el ser humano y éste lo aplica primero en el plano personal y luego en la familia, en la sociedad, en las organizaciones e instituciones de cualquier índole. La universidad como organización educativa se plantea expectativas a lograr en los estudiantes de allí la misión institucional que surge de la organización e implementación del currículo según las necesidades sociales.

El núcleo de la aplicación de esta teoría a partir del currículo consiste en fortalecer la motivación social y personal para el logro de las metas aumentando el porcentaje de probabilidad de logro. Si el fin educacional

de la universidad actualmente es la generación de una sociedad de emprendedores, una de las metas es el impulso de la creatividad a través del desarrollo del cerebro triuno(McLEAN, 1990) que propone el paradigma de la educación transpersonal.

En la educación transpersonal se hace énfasis en aprender a aprehender; es decir, en el modo de preguntar adecuadamente, enfocando la atención en los aspectos convenientes, en estar abierto en la consideración y ponderación de nuevas ideas, en el acceso a la información y en tener presente que lo que actualmente se sabe y conoce puede cambiar, por lo cual el contexto en donde se imparte el aprendizaje adquiere connotación situacional.

2.2.9 Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo son elementos que hacen que el ambiente del trabajo sea más agradable, aumentando con ello la concentración en la tarea.

Un elemento muy importante dentro de las condiciones del trabajo es la jornada laboral: número de horas de trabajo, turnos y rotación de turnos, trabajo nocturno, períodos de descansos semanales y anuales.

El número de horas de trabajo, afecta a la motivación y al rendimiento cada tipo de trabajo necesita unas condiciones adecuadas en cuanto a la duración de la jornada, los periodos de descanso semanales y diarios.

En todo proceso de trabajo existen tres elementos: el objeto de trabajo es decir, sobre qué se trabaja, los medios de trabajo es decir con qué se trabaja y la finalidad u objetivo es decir para qué se trabaja. Las relaciones entre estos elementos son fundamentales para caracterizar al proceso de trabajo y presentan características propias en el capitalismo, que se expresan muy claramente en el trabajo industrial. En este tipo de trabajo no es el colectivo de trabajadores el que define cuáles son los objetivos del proceso o su finalidad, tampoco eligen los medios o el objeto ni la forma de organizarse para llevar adelante ese proceso de trabajo –o sea, no programan ni planifican el proceso de trabajo -; quienes tienen ese poder son las patronales (a través de muchas funciones administrativas). Por eso mismo, las patronales también establecieron formas de controlar que los trabajadores trabajen según los objetivos que ellos pautaron y utilizando adecuadamente los medios de trabajo (sin derrochar materiales o romper máquinas por ejemplo). Esas formas significan la descalificación del trabajo; es decir que el proceso de trabajo se organiza dividiendo y especializando las tareas de manera que ningún trabajador tenga la posibilidad de llevarlo adelante completo y de que

sean fácilmente reemplazables. Esto significa para los trabajadores la pérdida paulatina de habilidades complejas y conocimientos de oficio, que se van olvidando porque ya no son necesarios en el trabajo diario.

En términos generales, existe consenso entre los investigadores, los dirigentes sindicales y algunos docentes, en torno de las profundas transformaciones que experimentó la organización del trabajo docente desde la década del '90 – no sólo en Perú, sino en América Latina. Estas transformaciones significaron- mayor responsabilidad del/la docente por el desempeño de sus alumnos y por el desarrollo de la escuela (ACHILLI, Rosario).

- Aumento de las exigencias y la responsabilidad individual en relación con la formación, expresados en el sistema de puntaje como mecanismo de selección.
- Nuevos procedimientos de registro, diagnóstico y observación que usualmente agregan tareas al/los docentes. Además de estas tareas administrativas suelen incorporarse tareas de asistencia (atención de comedores o merenderos)
- Nuevos dispositivos institucionales (implementación de proyectos de relación con la comunidad o de desarrollo pedagógico) que insumen más tiempo de trabajo

- Nuevas responsabilidades en la escuela que recaen sobre los docentes, en general a través de tareas vinculadas con la búsqueda y gestión de recursos a través de proyectos o con la participación en los sistemas de evaluación escolar, en un contexto de retraso (o estancamiento) presupuestario.
- Prolongación del tiempo en situaciones de revista que implican inestabilidad (interinatos, suplencias)
- Aparición y crecimiento de nuevas formas de contratación, temporales o como contratación de servicios (monotributistas)

Este conjunto de transformaciones se dieron junto a importantes retrocesos en materia salarial, de manera que los y las docentes necesitan más horas o más cargos para aumentar sus ingresos. Desde esta perspectiva, se puede establecer un proceso de intensificación del trabajo relacionado con el aumento en la cantidad de tareas prescritas para la misma unidad de tiempo (hora cátedra o cargo) y por otra parte, un proceso de extensión de la jornada, empujado por el retraso salarial (BIRGIN, 1991). En relación con el proceso de proletarización señalado anteriormente, algunos investigadores analizan cómo se va construyendo una práctica docente que se ve paulatinamente alejada de las específicas tareas pedagógicas e intelectuales del maestro (ACHILLI, Escuela, familia y desigualdad social, 2010)

Este conjunto de cambios plantea nuevas condiciones de trabajo y de realización de la tarea docente y deben ser considerados como parte del problema objeto de este proceso de investigación. En los hechos, muchos de estos cambios han sido y son cuestionados y resistidos por las organizaciones sindicales, pero no siempre son percibidos en su relación con el malestar y los procesos de salud/enfermedad de los docentes.

Los trabajos enfocados en los trabajadores y trabajadoras docentes, han elaborado la categoría de *malestar docente* (MARTÍNEZ D, 2007) para describir un conjunto de síntomas y percepciones (que son tanto físicos como emotivos o mentales) que son producto del desgaste que ocasiona el proceso de trabajo.

2.2.9.1 Carga laboral, riesgos y riesgos psicosociales

En la organización de la información que se produjo a lo largo del año, se usaron tres conceptos que permiten diferenciar distintos elementos del proceso laboral y de las condiciones de trabajo que producen distintos aspectos del malestar. Estos conceptos son los de:

Carga laboral: la carga laboral refiere específicamente a las tareas que forman parte del trabajo y tiene componentes físicos, mentales y psíquicos. A modo de ejemplo, la tarea de corrección de evaluaciones implica un componente tanto físico (postura que puede causar molestias o

contracturas) como componente mental (concentración constante durante un lapso prolongado). Se establecieron los aspectos más importantes de la carga laboral a través del trabajo en los talleres quincenales y en entrevistas.

Riesgos: este elemento es parte de las concepciones tradicionales de las relaciones entre trabajo y salud, que ponen el acento en las condiciones y medioambiente de trabajo. En general, la existencia de riesgos se mide a partir de la presencia agentes de riesgo en el ambiente. Se clasifican en físicos (los agentes más comunes son las temperaturas extremas, el ruido, las vibraciones); químicos (vapores, gases, polvillo); biológicos (bacterias, hongos); ergonómicos (relacionados con los movimientos repetitivos, el acarreo o levantamiento de peso) y de instalaciones y equipos (por ejemplo, el hacinamiento, la falta de ventilación, la mala iluminación, las instalaciones eléctricas). En esta investigación, este conjunto de riesgos se detectaron a partir del relevamiento edilicio llevado a cabo tanto por el especialista del TEL como por docentes que evaluaban sus lugares de trabajo.

Riesgos psicosociales y organizacionales: Son una categoría particular de riesgos que se relacionan con la forma en que se organiza el trabajo y las relaciones con los compañeros y superiores que se generan a partir de

esa organización. Sus consecuencias no son necesariamente del ámbito de lo psíquico (irritabilidad, insomnio, agotamiento), hay muchos síntomas físicos (como la presión alta, las contracturas, problemas gastrointestinales o cardíacos) que pueden asociarse a estos riesgos.

Dadas las características del trabajo docente, se considera que este tipo de riesgos son los que tendrán mayor incidencia en los estados de salud y en los de malestar. Es necesario aclarar que tanto esta forma de clasificarlos como las formas de detectarlos y medirlos – fundamentalmente para que puedan ser reconocidos por la legislación de salud laboral – son parte de un debate internacional. En el trabajo del año, se retomaron definiciones y metodologías que elaboró el ISTAS 21 (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud promovido por Comisiones Obreras de España), que a su vez se basa en el método CoPsoQ (Cuestionario Psicosocial de Copenhagen), desarrollado por el Instituto Nacional de Salud de Dinamarca, y en la conceptualización del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). En base al marco conceptual sobre el proceso salud-enfermedad se reformularon parcialmente algunos elementos de dichas definiciones¹ y otros se cuestionaron críticamente.

¹La versión original de ISTAS 21 puede verse en <http://www.istas.net/istas21/istas21.htm>.

En principio se pueden identificar cuatro grandes grupos de riesgos psicosociales:

- a. Exceso de exigencias psicológicas del trabajo, cuando hay que trabajar rápido o de forma irregular, cuando el trabajo requiere que se escondan los sentimientos, callarse la opinión, tomar decisiones difíciles y de forma rápida;
- b. Falta de influencia y de autonomía en el trabajo, cuando no se tiene margen de autonomía en la forma de realizar las tareas, cuando el trabajo no da posibilidades para aplicar las habilidades y conocimientos o carece de sentido para el trabajador, o no se puede decidir cuándo se hace un descanso;
- c. Relación con los compañeros y jefatura, y actitudes de las jefaturas, cuando hay que trabajar aislado, sin apoyo de los/as compañeros/as, con las tareas mal definidas o sin la información adecuada y a tiempo, con jefaturas que hostigan al trabajador;
- d. las escasas compensaciones del trabajo, cuando el trabajador es maltratado, se precariza la relación contractual, generando incertidumbre, se dan cambios de puesto o servicio contra nuestra voluntad, no se reconoce el trabajo, el salario es muy bajo, etc.

Para profundizar la descripción se señalarán algunas de las dimensiones de exposición a riesgos incluidas en los puntos anteriores. Como ya se mencionó se tomarán sólo aquellas que parezcan apropiadas:

- Exigencias psicológicas cuantitativas: definidas como la relación entre la cantidad o volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Aparecen cuando hay más trabajo del que se puede realizar en el tiempo asignado.
- Exigencias psicológicas cognitivas: son las exigencias generadas por la toma de decisiones, tener ideas nuevas, memorizar, manejar conocimiento y controlar muchas cosas a la vez. Pueden significar sobrecarga mental en determinadas circunstancias
- Exigencias psicológicas emocionales: se trata de las exigencias emocionales que afectan a los sentimientos y requieren de la capacidad para entender la situación de otras personas, sus emociones y sentimientos. Situación clave en ciertos trabajos profesionales (atención de la salud, educación), y en algunos puestos de atención al público.
- Exigencias psicológicas de esconder o fingir emociones: se trata de reacciones y opiniones negativas que el trabajador esconde a clientes, superiores, compañeros, compradores o usuarios por razones “profesionales”, o la imposición empresarial para que el

trabajador realice una “puesta en escena” para convencer al cliente o usuario.

- Influencia y autonomía en el trabajo: se refiere a tener margen de decisión, de autonomía, respecto al contenido y las condiciones de trabajo.
- Control sobre los tiempos de trabajo: capacidad para decidir sobre los tiempos de trabajo y de descanso (pausas, fiestas, vacaciones, etc.).
- Sentido del trabajo: significa poder relacionarlo con otros valores o fines distintos a los simplemente instrumentales. Es decir, un trabajo que sólo tiene el sentido de asegurar una remuneración, pero las tareas son tan monótonas o empobrecidas que no tienen sentido para el propio trabajador, terminan teniendo un costo en su autoestima y en su salud.
- Previsibilidad: se refiere a la necesidad del trabajador de disponer de la información adecuada y suficiente para adaptarse a los *cambios que pueden afectar a su vida*.
- *Claridad de rol: definición clara del puesto de trabajo y de las tareas a realizar.*
- *Conflicto de rol: se trata de las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y de los conflictos de carácter profesional o*

ético, cuando las exigencias de lo que hay que hacer entra en conflicto con las normas y valores personales.

- *Características de mando: hace referencia a la forma de dirección y gestión de los jefes.*
- *Apoyo social en el trabajo: hace referencia al hecho de recibir el tipo de ayuda que se necesita y en el momento adecuado, tanto de los compañeros de trabajo como de los superiores.*
- *Sentimiento de grupo: se refiere a la calidad de la relación con los compañeros de trabajo representa el componente emocional del apoyo social. Se refiere en el sentido de formar parte de un grupo de trabajo con relaciones de solidaridad y compañerismo.*
- *Inseguridad en el trabajo: se refiere a la inseguridad en el empleo, la temporalidad y, en general a la precariedad laboral, con condiciones de trabajo que implican inestabilidad e incertidumbre.*
- *Estima: hace referencia al reconocimiento del esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo por parte los superiores, y de recibir el apoyo adecuado y un trato justo en el trabajo. En ciertos trabajos, la necesidad de este reconocimiento se hace extensiva a otros grupos sociales, en el caso de los docentes, por ejemplo el reconocimiento de padres y estudiantes es tan importante como el de los superiores.*

- *Doble presencia*: el trabajo remunerado entra en contradicción con las tareas domésticas fundamentalmente por las diversas formas de flexibilidad del tiempo de trabajo, que en el caso específico del trabajo docente se expresa en la extensión de la jornada de trabajo más allá de los límites del tiempo de clases y más allá de la escuela, hacia la casa. Aunque este es un problema que se presenta con mayor gravedad en las mujeres (quienes más allá de los avances en su lucha por la igualdad de género, siguen cargando con la mayor parte de trabajo doméstico), se agrava para todos con la ofensiva del capital².

Finalmente, podemos afirmar junto a Steve que *“La profesión docente es siempre una actividad ambivalente. Nos presenta, como en el mito de Jano- el de las dos caras - una puerta abierta por la que podemos entrar o salir. Por una parte, la enseñanza puede vivirse con optimismo, y convertirse en una forma de autorrealización profesional, ya que en ella podemos darle sentido a toda una vida. Por otra parte, no es posible esconder la otra cara de la profesión docente: una profesión exigente, a veces físicamente agotadora, sujeta siempre al juicio de un público que con sus preguntas nos pone a prueba, no solo en nuestros conocimientos, sino también en nuestra propia coherencia personal.”*(ESTEVE, 2005)

² Aquí se debe hacer una diferencia entre la lucha por la igualdad de género (que trasciende el tema específico de la lucha por la salud laboral) del impacto de la organización del trabajo en la salud de los trabajadores.

2.2.10 La motivación y la práctica pedagógica

En el perfil del docente se destacan varias características que son propias de la motivación al logro: la responsabilidad de dicha tarea es en sí un desafío y una labor compleja que puede ser medida y sujeto de comparación competitiva. Sin embargo, las variaciones individuales de los docentes hacen que las razones de cada uno para ejercer, sean tan variadas como impredecibles. Sea cual sea la necesidad predominante en un individuo, esta se expresará en la forma en que se comporte. En el caso de un profesional que realice docencia, se podrá constatar dicha necesidad al observar la forma de comportarse en su quehacer.

En el aspecto laboral académico, encontramos una rica fuente de análisis debido a la multiplicidad de factores en juego. En algunos casos, ciertos profesionales realizan actividades docentes sin haber tenido una base de formación académica en docencia. Esto es lo que se observa por ejemplo, en las carreras de la salud, las que se enseñan en instituciones de formación cuyos docentes son profesionales del área de la salud, sin formación en docencia. ¿Qué motiva a los profesionales de la salud a realizar docencia universitaria? Esto es interesante, puesto que se trata de individuos inmersos en un mundo laboral con múltiples posibilidades

de ejercicio profesional, entrenados para ejercer una carrera universitaria no dependiente del ámbito de la docencia, con mayores beneficios económicos en muchos casos, y poniendo en práctica lo que se esmeraron por aprender a lo largo de años de estudios universitarios y especializaciones.

Se trata de profesionales que ingresaron a la universidad para estudiar una carrera relacionada con la docencia, a nivel personal y social; sin embargo, a lo largo del proceso formación profesional no recibieron capacitación alguna para realizar docencia universitaria formal, de manera que antes de comenzar el ejercicio docente deberán aprender a enseñar con la complejidad que dicha tarea significa (GARCÍA, 1999). Aparentemente, la práctica de la enseñanza es un proceso, a partir del cual, el ser humano se nutre y satisface aspectos profundos de su ser. Si no tuviera más opción laboral que la docencia, la expresión de este aspecto profundo de trascendencia quedaría supeditado a la previa satisfacción de necesidades básicas. La propuesta que aquí se plantea, se refiere a que el acto de enseñar provoca en el individuo un estado de satisfacción en sí mismo, independiente de los beneficios tangibles obtenidos por el ejercicio de un determinado oficio, tales beneficios estarían en el ápice de la pirámide de necesidades de la teoría de Maslow.

Enseñar es un acto natural. Nada en la naturaleza animal se priva de esta experiencia. Sin embargo, en todo el reino, sólo el ser humano lleva esta experiencia a un nivel en que sobrepasa el límite de la descendencia. El resto de las especies enseñan hasta que la cría adquiere capacidad para auto valerse. Cumplida esa etapa, serán las propias experiencias las que continuarán el proceso formativo.

Adicionalmente a este modelo animal, el ser humano agrega la instrucción que recibe a través de instituciones formales o informales que intentan agregar un cierto nivel de especialización a cada individuo. Una cofradía de artesanos crearán sus métodos que les serán propios y tendrán sus exigencias definidas por ellos mismos para establecer los cánones a seguir. Una academia hará lo propio para satisfacer sus condiciones. En la vida actual, universidades y, en general, cualquier institución educativa, responderán a la necesidad de complementar la formación recibida en el interior de la familia satisfaciendo las necesidades auto impuestas de trascender en cada disciplina del conocimiento.

Una primera pregunta que nos hacemos es ¿Por qué tenemos esa necesidad de enseñar?, ¿Existe algo más que la presión social por obtener expertos en cada disciplina que motiva al individuo a aprender?, ¿Quién necesita más a quién: el alumno al maestro o resulta lo contrario?

A criterio de los autores, la necesidad de aprender del alumno es un reconocimiento hacia el saber, base de la sabiduría que no es otra cosa que la aplicación idónea de lo aprendido a lo largo de la exposición a la experiencia, y, por otro lado, el maestro trasciende en su enseñanza, lo que se convierte en un fin en sí mismo.

Si no estuviese implícita esta necesidad de trascendencia, la educación se basaría en la elaboración de instrumentos pedagógicos de auto aplicación que harían prescindir de la presencia del profesor.

En una mirada moderna del aprendizaje, es el maestro quien acompaña a su aprendiz en el proceso de construcción de conocimiento útil (GONZÁLEZ-PIENDA, 2004). Es quien otorga una sutil nota de arte a todo quehacer u oficio, nota que será distinguible por los alumnos y distintivo personal. Cuando se habla de la enseñanza no la enmarcamos en ningún tipo de organización establecida, sino que se hace referencia al acto que surge espontáneo en toda actividad cotidiana, y que será diferente en intensidad y dirección dependiendo de la orientación dada por cada individuo (RAMÍREZ, 1997). Pero bajo el prisma social, todo individuo tiene el derecho a participar de este proceso de aprendizaje, ya que es un privilegio llevado a la categoría de derecho de cada ser humano. La condición de aprendiz o maestro parece estar separada tan

sólo en el aspecto temporal, ya que tarde o temprano todo aprendiz ocupará el rol docente, haciendo que la cadena de eventos de enseñanza-aprendizaje se torne cíclica, acompañando el desarrollo de la civilización.

Partiendo del análisis teórico de la motivación, podemos orientar la mirada hacia el concepto profundo implícito en la satisfacción de necesidades. Según varios autores, habría veinte distintos tipos de necesidades presentes en cada individuo. De estas necesidades se desprenden los mecanismos para satisfacerlas. La pregunta es, ¿Cuál de estas necesidades se resuelve de manera más natural al realizar actividades docentes? Y, por otro lado, ¿Cómo puede un oficio satisfacer necesidades más allá del pago del justo salario?

Bajo la mirada de Maslow, son las necesidades las que originan la motivación para satisfacerla, y las necesidades resueltas permiten la manifestación de nuevas necesidades de manera creciente desde lo biológico a lo racional. Es el individuo, en su diversidad, quien impondrá un estilo especial a su quehacer; si biológico o trascendente, si práctico o poético, es el individuo quien enriquece o minimiza su quehacer.

El ser humano no está solo. Es ser humano en la medida de su humanidad y de su entorno. El ser humano y su actividad se relacionan

con su medio ambiente de manera inseparable, al punto de que será estimulado a realizar tareas desafiantes, pero con metas alcanzables, de lo contrario no habría motivo suficiente.

De tal manera se refuerza la idea de que la actividad docente tendrá sentido, en la medida que los objetivos se encuentren a una distancia alejada del punto inicial, pero alcanzable y así constituir un desafío realista. De esto último se extrae un comentario secundario: la motivación no le pertenece al individuo, ni tampoco al alumno, ni tampoco a la institución en la que se produce el encuentro de ambos (ALONSO, 1992). Es la suma de todos en un determinado tiempo y lugar los que activan dicha energía, o más bien, pueden desencadenar el proceso de motivación de los individuos involucrados en este contexto.

El aspecto más elevado de los motivos, es decir, la motivación altruista, no podría tener lugar en un ambiente tan pragmático como simplista que se conforme con la mera aprobación de exámenes que sólo buscan satisfacer una necesidad individual. No es posible decir que estas diferentes posturas sean las correctas o erradas, ni menos establecer una gradiente de validez, puesto que toda manifestación del hombre es en sí tan humana como otra, sin embargo, sí es posible decir que las necesidades racionales serán satisfechas luego de haber cubierto

aquellas biológicas. En este contexto sería de valor preguntarse ¿cuáles son las necesidades individuales del docente, las de los alumnos y la institución en la que se lleva a cabo el encuentro de ambos?

Una mirada ecléctica sería plantearse un equilibrio entre todas las necesidades. Puntos de convergencia en que es el objetivo el que dirige nuestras acciones. Hablemos entonces de los objetivos de dicha actividad:

Según el docente, desde la obtención de un salario hasta construir aprendizaje significativo y trascender los límites del tiempo y espacio; según el alumno, obtener un certificado de aprobación de una materia hasta el dominio de dicho aprendizaje transferido a la práctica diaria; según la institución, el crecimiento del número de nuevas matrículas hasta el entregar a la sociedad un producto (profesional, técnico, etc.) idóneo y pleno de valores.

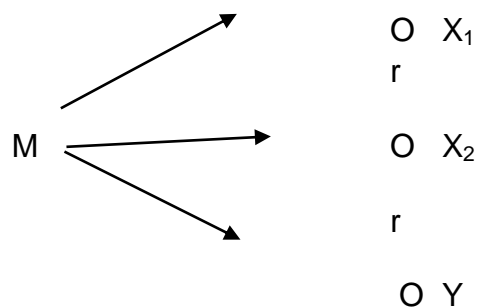
CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo no experimental, modalidad descriptiva correlacional, transeccional y comparativa.

Se trata de una investigación descriptiva y explicativa ya que buscará determinar el tipo de relación que se da entre las variables planteadas, por lo tanto también es correlacional, ya que intenta establecer relaciones de causa –efecto y además transversal porque implica la recolección de datos en una sola toma.



Dónde:

M = Muestra

X= Trabajo en equipo

Y= Motivación laboral
O= Observaciones.
R= relaciones

Finalmente, es comparativa dado que se trata de establecer las similitudes o diferencias en el comportamiento de las variables propuestas a estudiar en dos instituciones educativas.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población muestral docente: La población de estudio estuvo constituida por la totalidad de los profesores que laboran en el nivel de educación Secundario de las II.EE. Champagnat y CIMA, lo que representan el 100%, según se muestra en el cuadro siguiente:

Institución educativa	Personal docente
Champagnat	39
CIMA	46
TOTAL	85

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES
Trabajo en Equipo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">- Decisiones- Comportamiento- Organización- comunicación- Confianza
	Compromiso Institucional	<ul style="list-style-type: none">- Identificación- Responsabilidad- Eficacia- Participación- Decisión
Motivación Laboral	Expectativas	<ul style="list-style-type: none">- Logro- Reconocimiento- Remuneraciones- Incentivos- Metas
	Condiciones de trabajo o laborales	<ul style="list-style-type: none">- Académicas- institucionales- Empatía- Confianza- Comunicación

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Se ha empleado la técnica de la encuesta y aplicado el instrumento cuestionario.

Variable: Trabajo en equipo:

- **Encuesta: cuestionario**

Aplicado a la totalidad de profesores de las II.EE. Champagnat y CIMA, nivel secundario con el propósito de obtener datos referentes a la variable en estudio.

Variable: Motivación laboral:

- **Encuesta: cuestionario**

- Aplicado a los 85 docentes del nivel de educación secundaria con el propósito de obtener datos referentes a la motivación laboral.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizaron:

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas posibilitaron la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- Tablas de contingencia. Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

En cuanto a la estadística inferencial, se utilizó:

Prueba Chi (χ^2). Esta prueba inferencial, que responde a las pruebas de independencia de criterios, se basa en el principio en que dos variables son independientes entre sí, en el caso de que la probabilidad de que la relación sea producto del azar sea mayor que una probabilidad alfa fijada de antemano como punto crítico o límite para aceptar la validez de la prueba. En este sentido, la prueba efectuada y la decisión para la prueba de hipótesis, se basa en el criterio del p – valor. Esto es: si p-valores mayor que alfa (α), entonces, las variables son independientes; en otras palabras, no hay relación ente las variables. Por el contrario, si p-valor es menor a alfa, entonces, para efectos del estudio, se asume que las variables están relacionadas entre sí. La prueba se ha efectuado mediante los procedimientos de Pearson y máxima verosimilitud o razón de verosimilitud.

En consecuencia para determinar la significancia de las hipótesis planteadas se utilizó el estadístico conocido con el nombre del Chi cuadrado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 RESULTADOS

Aplicado los instrumentos de recolección de datos, los resultados se presentan en cuadros estadísticos de doble entrada, junto a la graficación de los mismos, así como el análisis e interpretación de los hallazgos.

Se da a conocer las características del trabajo en equipo del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, haciendo uso de 64 tablas y 47 figuras así como los consolidados de los resultados de ambas instituciones, las cuales están inmersas dentro de las mismas, tomando en cuenta cada una de las siguientes dimensiones: liderazgo, compromiso institucional, expectativas laborales y condiciones laborales.

Tabla 1
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO: "EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HAY UN LÍDER ACEPTADO POR TODOS LOS DOCENTES"			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	06	13,04
Medio	13	33,33	18	39,13
Superior	09	23,08	22	47,83
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la muestra

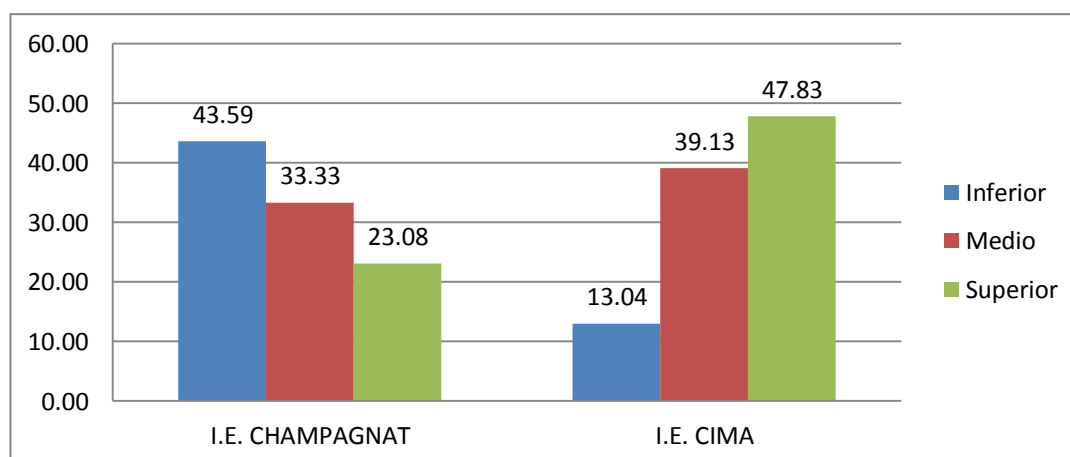


Figura 1 **Dimensión Liderazgo: "En La Institución Educativa hay un líder aceptado por todos los docentes"**

Fuente: Tabla 1

Análisis e interpretación de la tabla 1

En la tabla 1, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**, referente al indicador: **“EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HAY UN LÍDER ACEPTADO POR TODOS LOS DOCENTES”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 43,59% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo es de nivel “Inferior”, el 33,33% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 23,08% dicen que las características son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 13,04% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo es de nivel “Inferior”, el 39,13% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 47,83% dicen que las características del trabajo en equipo son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión LIDERAZGO, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 43,59% y 47,83% respectivamente, señalando que “en la institución educativa hay un líder aceptado por todos los docentes”

Tabla 2
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO: “EL LÍDER HA ESTABLECIDO NORMAS Y TAREAS CLARAS PARA TODOS”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	15	38,46	08	17,39
Medio	15	38,46	14	30,44
Superior	09	23,08	24	52,17
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

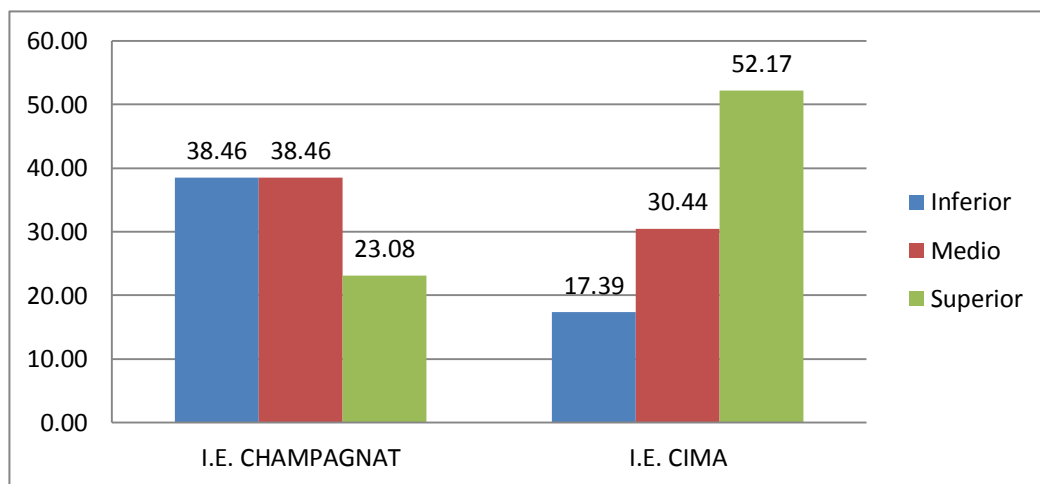


Figura 2 Dimensión Liderazgo “El líder ha establecido normas y tareas clara para todos”

Fuente: tabla 2

Análisis e interpretación de la tabla 2

En la tabla 2, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**, referente al indicador: **“EL LÍDER HA ESTABLECIDO NORMAS Y TAREAS CLARAS PARA TODOS”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 38,46% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo es de nivel “Inferior”, el mismo porcentaje (38,46%) manifiesta ser de nivel “Medio” y el 23,08% dicen que las características son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 17,39% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo es de nivel “Inferior”, el 30,44% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 52,17% dicen que las características del trabajo en equipo son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión LIDERAZGO, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” a “medio”, con un 38,46% y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior” con un 52,17, señalando que “el líder establece normas y tareas claras para todos”

Tabla 3
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO: “LOS MIEMBROS DEL EQUIPO TIENEN CLARAS SUS RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	16	41,03	06	13,05
Medio	11	28,20	19	41,30
Superior	12	30,77	21	45,65
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

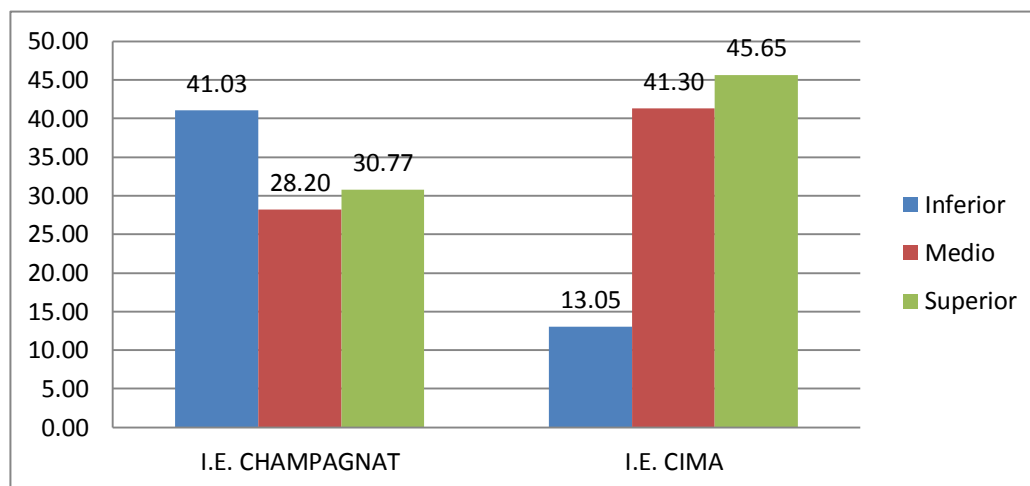


Figura 3 Dimensión Liderazgo: “Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales y de equipo”

Fuente: tabla 3

Análisis e interpretación de la tabla 3

En la tabla 3, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**, referente al indicador: **“LOS MIEMBROS DEL EQUIPO TIENEN CLARAS SUS RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 41,03% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo del indicador es de nivel “Inferior”, el 28,20% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 30,77% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 13,04% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 41,30% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 45,64% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión LIDERAZGO, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 41,03% y 45,65% respectivamente, señalando que “los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales y de equipo”

Tabla 4
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO: “EL LÍDER FACILITA LA COMUNICACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN EL TRABAJO DE EQUIPO”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	14	35,90	07	15,22
Medio	20	51,28	16	34,78
Superior	05	12,82	23	50,00
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

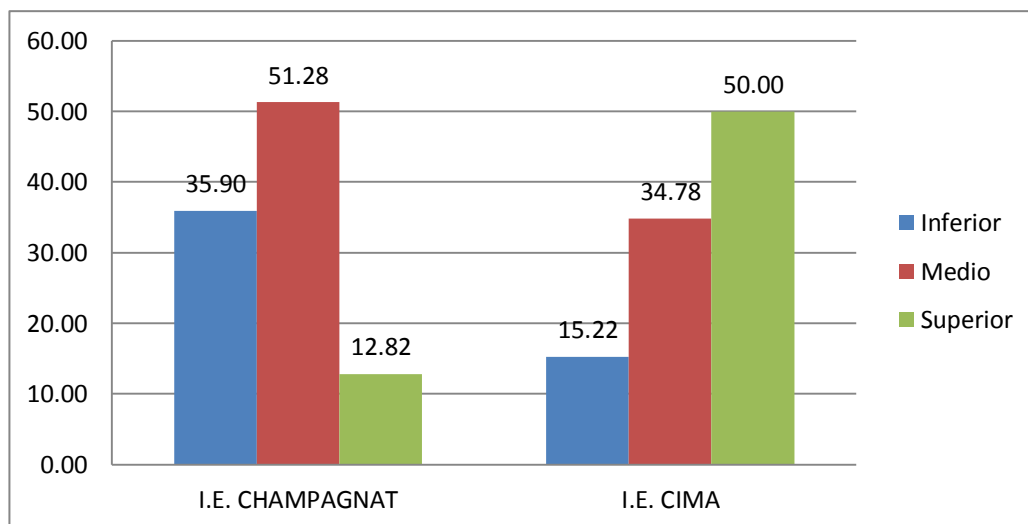


Figura 4 Dimensión Liderazgo: “El líder facilita la comunicación y la participación de los docentes en el trabajo de equipo”

Fuente: tabla 4

Análisis e interpretación de la tabla 4

En la tabla 4, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**, referente al indicador: “**EL LÍDER FACILITA LA COMUNICACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN EL TRABAJO DE EQUIPO**”; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 35,90% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 51,28% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 12,82% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 15,22% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 34,78% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 50,00% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión LIDERAZGO, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Medio” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 51,28% y 50,00% respectivamente, señalando que “el líder facilita la comunicación y la participación de los docentes en el trabajo de equipo”

Tabla 5
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO: "SE HA ACORDADO UNA METODOLOGÍA PARA TOMAR DECISIONES"			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	19	48,72	09	19,57
Medio	12	30,77	16	34,78
Superior	08	20,51	21	45,65
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

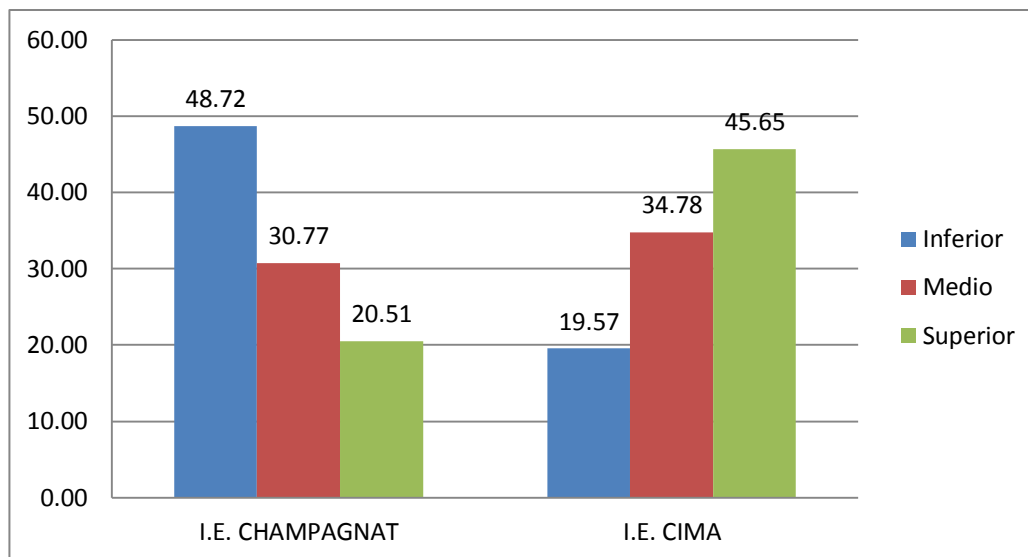


Figura 5 **Dimensión Liderazgo: "Se ha acordado una metodología para tomar decisiones"**

Fuente: tabla 5

Análisis e interpretación de la tabla 5

En la tabla 5, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**, referente al indicador: **“SE HA ACORDADO UNA METODOLOGÍA PARA TOMAR DECISIONES”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 48,72% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 30,77% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 19,57% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 34,78% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 45,65% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión LIDERAZGO, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 48,72% y 45,65% respectivamente, señalando que “se ha acordado una metodología para tomar decisiones”

Tabla 6
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO: "SE DEFINEN INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICACIA DE LAS ALTERNATIVAS DEL TRABAJO EN EQUIPO"			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	12	26,09
Medio	16	41,03	14	30,43
Superior	06	15,38	20	43,48
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

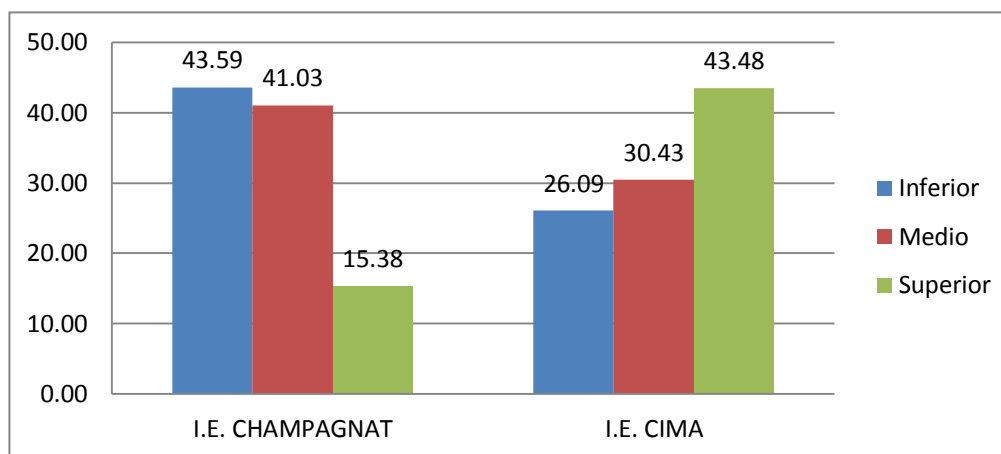


Figura 6 Dimensión Liderazgo: "Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas del trabajo en equipo"

Fuente: tabla 6

Análisis e interpretación de la tabla 6

En la tabla 6, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**, referente al indicador: **“SE DEFINEN INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICACIA DE LAS ALTERNATIVAS DEL TRABAJO EN EQUIPO”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 43,59% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 41,03% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 15,38% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 26,09% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 30,43% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 43,48% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión LIDERAZGO, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 43,59% y 43,48% respectivamente, señalando que “se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas del trabajo en equipo”

Tabla 7
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO: “LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LOS DOCENTES, CONTRIBUYEN A LA PRODUCTIVIDAD”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	20	51,28	08	17,39
Medio	10	25,64	12	26,09
Superior	09	23,08	26	56,52
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

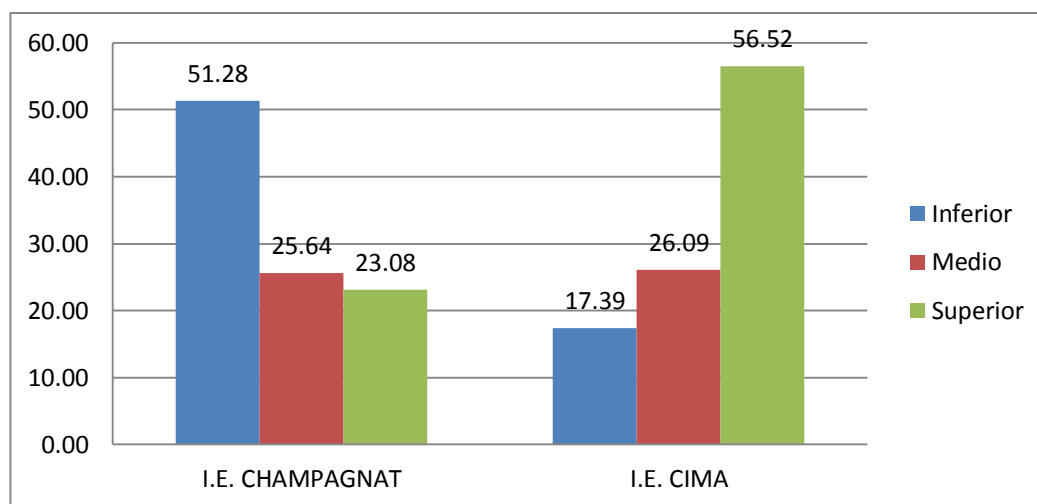


Figura 7 Dimensión Liderazgo: “La comunicación interpersonal y las relaciones existentes entre los docentes, contribuyen a la productividad”

Fuente: tabla 7

Análisis e interpretación de la tabla 7

En la Tabla 7, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**, referente al indicador: **“LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LOS DOCENTES, CONTRIBUYEN A LA PRODUCTIVIDAD”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 51,28% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 25,64% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 23,08% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 17,39% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 26,09% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 56,52% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión LIDERAZGO, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 51,28% y 56,52% respectivamente, señalando que “la comunicación interpersonal y las relaciones existentes entre los docentes, contribuyen a la productividad”

Tabla 08
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO: “EL EQUIPO OPERA COMO UNA UNIDAD CON TODOS LOS MIEMBROS SINTIÉNDOSE PARTE DE UN PROCESO”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	16	41,03	08	17,39
Medio	15	38,46	15	32,61
Superior	08	20,51	23	50,00
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

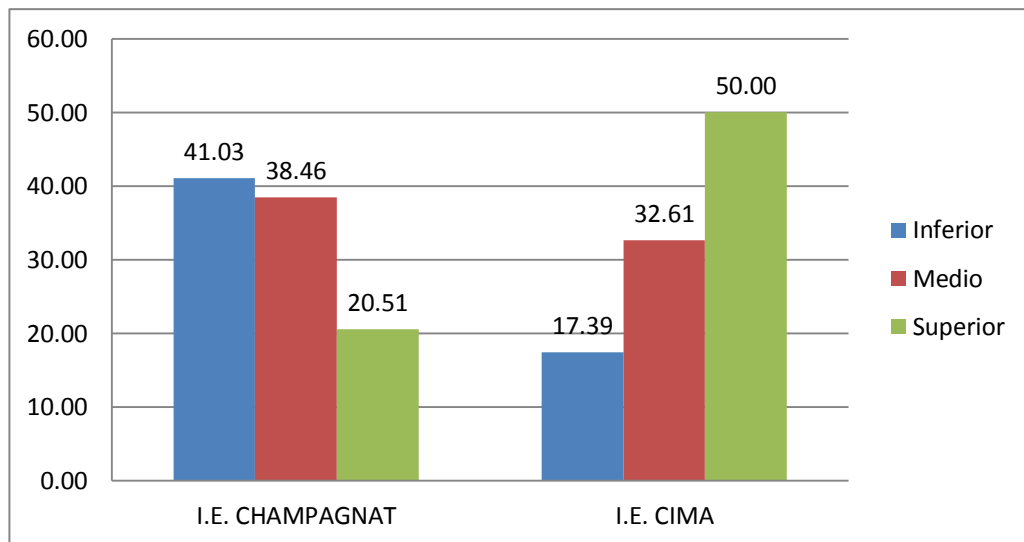


Figura 8 **Dimensión Liderazgo: “El equipo opera como una unidad con todos los miembros sintiéndose parte de un proceso”**

Fuente: Tabla 8

Análisis e interpretación de la tabla 08

En la tabla 8, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**, referente al indicador: **“EL EQUIPO OPERA COMO UNA UNIDAD CON TODOS LOS MIEMBROS, SINTIÉNDOSE PARTE DE UN PROCESO”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 41,03% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 38,46% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 17,39% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 50,00% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión LIDERAZGO, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 41,03% y 50,00% respectivamente, señalando que “el equipo opera como una unidad con todos los miembros, sintiéndose parte de un proceso”

Tabla 9
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO: “EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SE FOMENTA LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA TOMA DE DECISIONES”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	07	15,22
Medio	12	30,77	15	32,61
Superior	09	23,08	24	52,17
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

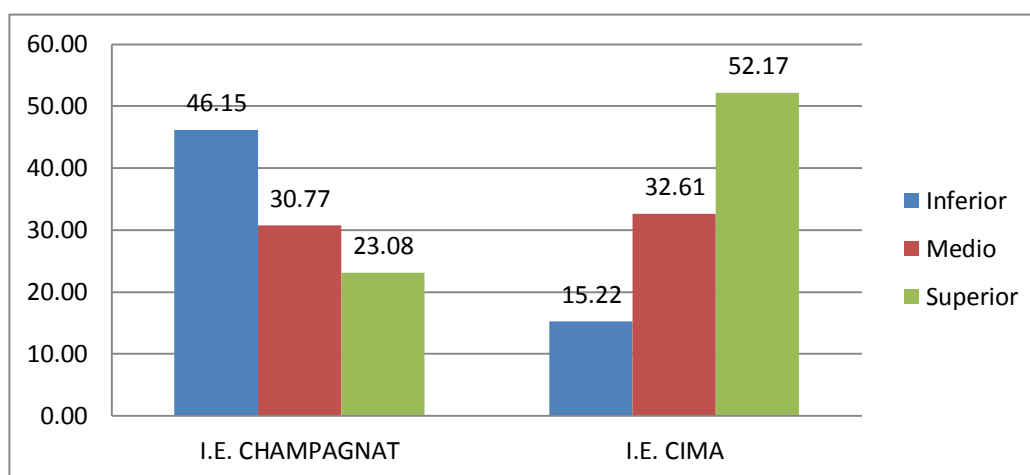


Figura 9 Dimensión Liderazgo: “En la institución educativa se fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones”

Fuente: tabla 9

Análisis e interpretación de la tabla 09

En Tabla 9, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**, referente al indicador: **“EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SE FOMENTA LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA TOMA DE DECISIONES”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 46,15% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 30,77% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 23,08% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 15,22% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 52,17% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión LIDERAZGO, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 46,15% y 52,17% respectivamente, señalando que “en la institución educativa se fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones”

Tabla 10
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO: “EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EXISTEN LÍDERES COMPETENTES QUE SIRVEN COMO MODELOS DE ROLES POSITIVOS”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	19	48,72	08	17,39
Medio	14	35,90	18	39,13
Superior	06	15,38	20	43,48
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

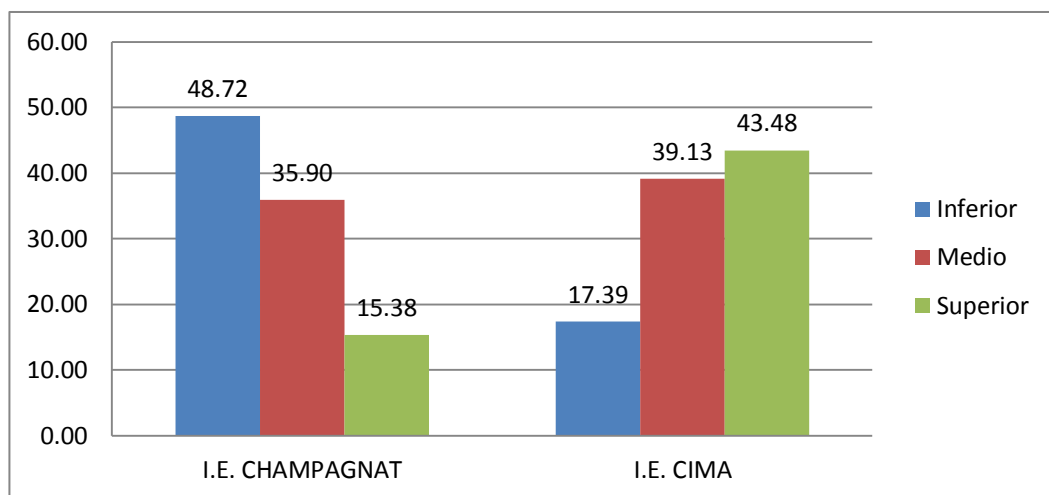


Figura 10 Dimensión Liderazgo: “En la institución educativa existen líderes competentes que sirven como modelos de roles positivos”

Fuente: tabla 10

Análisis e interpretación de la tabla 10

En la Tabla 10, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**, referente al indicador: **“EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EXISTEN LÍDERES COMPETENTES QUE SIRVEN COMO MODELOS DE ROLES POSITIVOS”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 48,72% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 15,38% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 17,39% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 39.13% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 43,48% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión LIDERAZGO, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 48,72% y 43,48% respectivamente, señalando que “en la institución educativa existen líderes competentes que sirven como modelos de roles positivos”.

Tabla 11
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL: “EL PERSONAL DOCENTE TIENE ENTENDIMIENTO COMPARTIDO DE LA QUE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REQUIERE”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	22	56,41	05	10,87
Medio	10	25,64	08	17,39
Superior	07	17,95	33	71,74
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la muestra

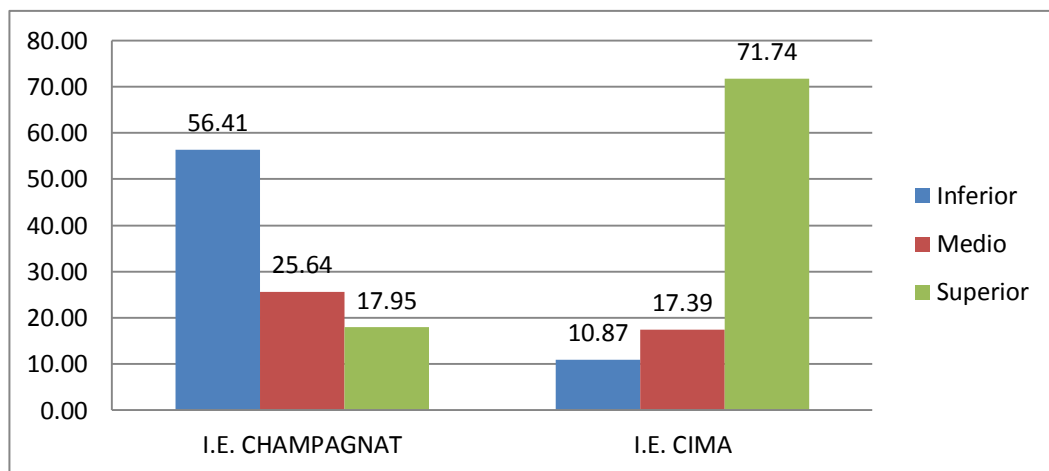


Figura 11 **Dimensión Compromiso Institucional: “El personal docente tiene entendimiento compartido de la que la institución educativa requiere”**

Fuente: tabla 11

Análisis e interpretación de la tabla 11

En la Tabla 11, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL**, referente al indicador: **“EL PERSONAL DOCENTE TIENE ENTENDIMIENTO COMPARTIDO DE LA QUE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REQUIERE”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 56,41% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 25,64% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 17,95% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 10,87% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 17,39% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 71,74% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión COMPROMISO INSTITUCIONAL, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 56,41% y 71,74% respectivamente, señalando que “el personal docente tiene entendimiento compartido de la que la institución educativa requiere”.

Tabla 12
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL: “LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TIENE OBJETIVOS QUE PROPICIAN LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL ENTRE SUS MIEMBROS”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	15	38,46	07	15,22
Medio	19	48,72	10	21,74
Superior	05	12,82	29	63,04
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

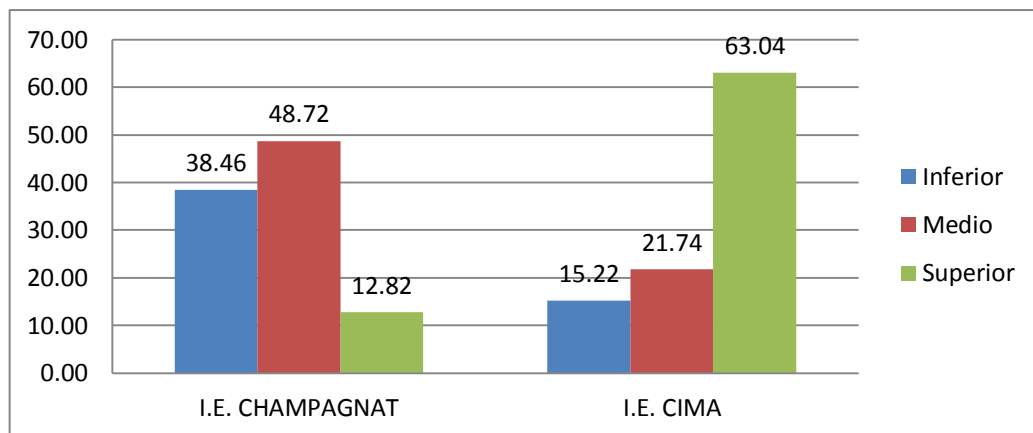


Figura 12 Dimensión Compromiso Institucional: “La institución educativa tiene objetivos que propician la identidad institucional entre sus miembros”

Fuente: tabla 12

Análisis e interpretación de la tabla 12

En la Tabla 12, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL**, referente al indicador: **“LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TIENE OBJETIVOS QUE PROPICIAN LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL ENTRE SUS MIEMBROS”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 38,46% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 48,72% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 12,82% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 15,22% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 21,74% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 63,04% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión COMPROMISO INSTITUCIONAL, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Medio” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 48,72% y 63,04% respectivamente, señalando que “la institución educativa tiene objetivos que propician la identidad institucional entre sus miembros”.

Tabla 13
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL: “LOS DOCENTES TOMAN INICIATIVA Y DESARROLLAN PROACTIVAMENTE NUEVAS IDEAS O SOLUCIONES PARA LOGRAR SUS METAS”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	20	51,28	06	13,04
Medio	15	38,46	09	19,57
Superior	04	10,26	31	67,39
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores de la muestra

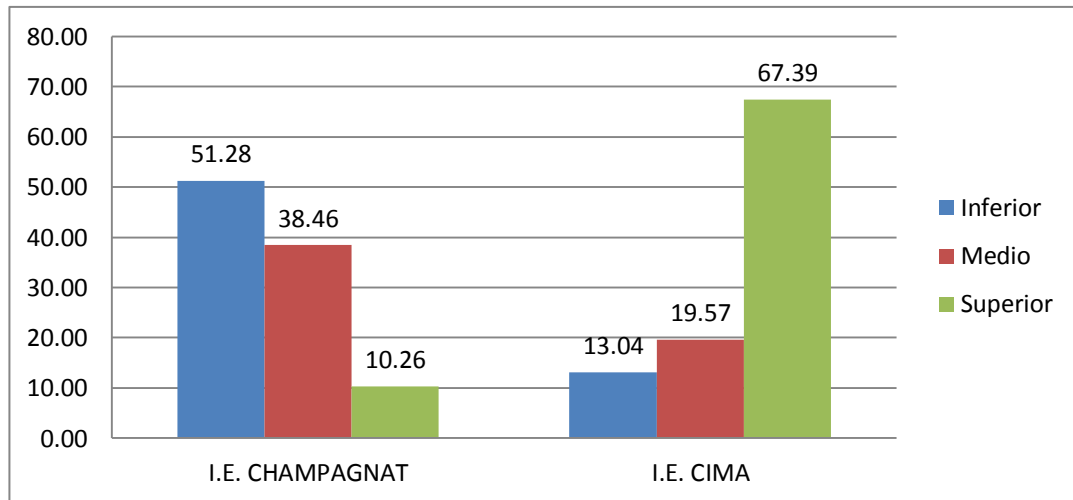


Figura 13 **Dimensión Compromiso Institucional: “Los docentes toman iniciativa y desarrollan proactivamente nuevas ideas o soluciones para lograr sus metas”**

Fuente: tabla 13

Análisis e interpretación de la tabla 13

En la Tabla 13, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL**, referente al indicador: **“LOS DOCENTES TOMAN INICIATIVA Y DESARROLLAN PROACTIVAMENTE NUEVAS IDEAS O SOLUCIONES PARA LOGRAR SUS METAS”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 51,28% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 38,46% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 10,26% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 13,04% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 19,57% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 67,39% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión COMPROMISO INSTITUCIONAL, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 51,28% y 67,39% respectivamente, señalando que “los docentes toman iniciativa y desarrollan proactivamente nuevas ideas o soluciones para lograr sus metas”.

Tabla 14
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL: “LOS DOCENTES PARTICIPAN EN LA TOMA DE DECISIONES, EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	16	41,03	07	15,22
Medio	15	38,46	11	23,91
Superior	08	20,51	28	60,87
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

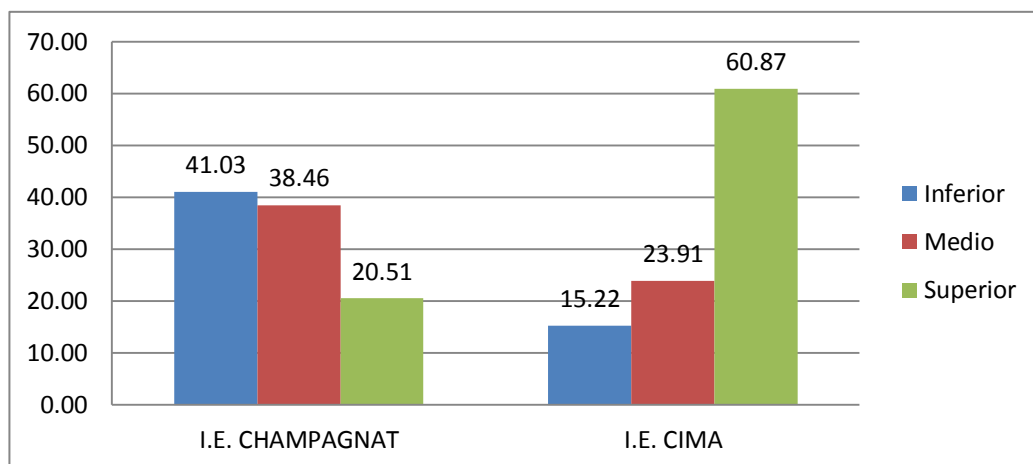


Figura 14 **Dimensión Compromiso Institucional: “Los docentes participan en la toma de decisiones, en beneficio de la institución educativa”**

Fuente: tabla 14

Análisis e interpretación de la tabla 14

En la tabla 14, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL**, referente al indicador: **“LOS DOCENTES PARTICIPAN EN LA TOMA DE DECISIONES, EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 41,03% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 38,46% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 15,22% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 23,91% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 60,87% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 41,03% y 60,87% respectivamente, señalando que “los docentes participan en la toma de decisiones, en beneficio de la institución educativa”.

Tabla 15
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL: “LOS DOCENTES DESARROLLAN SENTIDO DE IDENTIFICACIÓN CON RELACIÓN AL PROYECTO EN QUE TRABAJAN”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	06	13,04
Medio	12	30,77	15	32,61
Superior	09	23,08	25	54,35
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

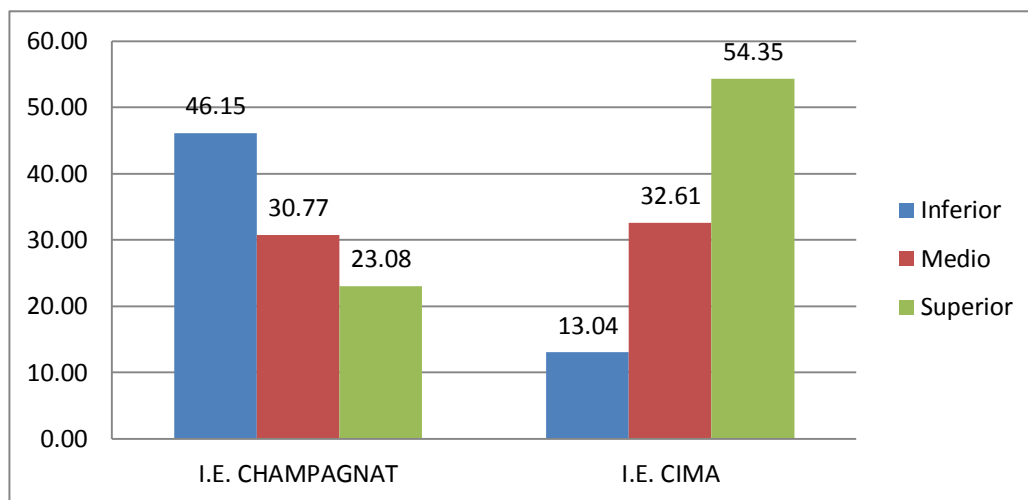


Figura 15 Dimensión Compromiso Institucional: “Los docentes desarrollan sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan”

Fuente: tabla 15

Análisis e interpretación de la tabla 15

En la Tabla 15, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL**, referente al indicador: **“LOS DOCENTES DESARROLLAN SENTIDO DE IDENTIFICACIÓN CON RELACIÓN AL PROYECTO EN QUE TRABAJAN”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 46,15% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 30,77% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 23,08% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 13,04% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 54,35% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 46,15% y 54,35% respectivamente, señalando que “los docentes desarrollan sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan”.

Tabla 16
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL: “HAY ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	06	13,04
Medio	16	41,03	13	28,26
Superior	05	12,82	27	58,70
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

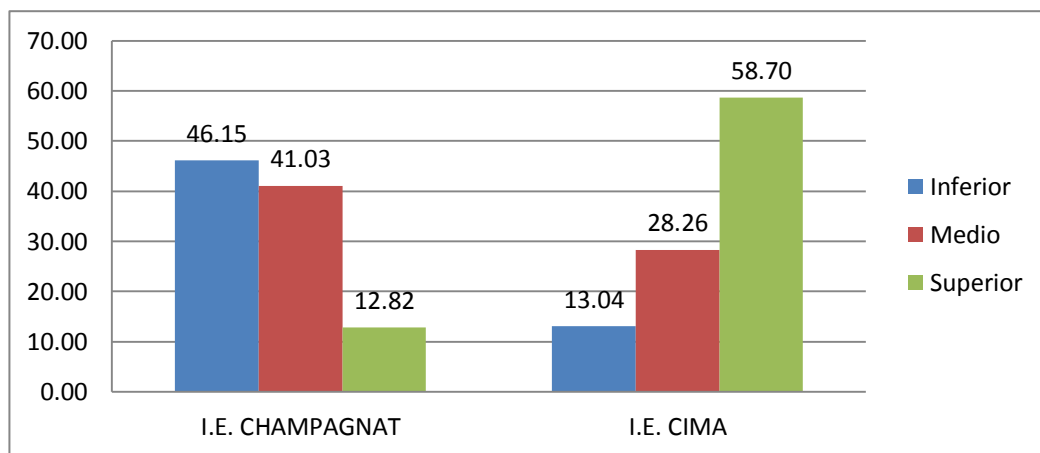


Figura 16 Dimensión Compromiso Institucional: “Hay espíritu de trabajo en equipo entre los docentes que laboran en la institución educativa”

Fuente: Tabla 16

Análisis e interpretación de la tabla 16

En la tabla 16, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL**, referente al indicador: **“HAY ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 46,15% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 41,03% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 12,82% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 13,04% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 28,26% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 58,70% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión COMPROMISO INSTITUCIONAL, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 46,15% y 58,70% respectivamente, señalando que “hay espíritu de trabajo en equipo entre los docentes que laboran en la institución educativa”.

Tabla 17
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL: “LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO ESTÁN BIEN DEFINIDOS, ENTENDIDOS Y ACEPTADOS”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	16	41,03	04	8,70
Medio	13	33,33	16	34,78
Superior	10	25,64	26	56,52
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

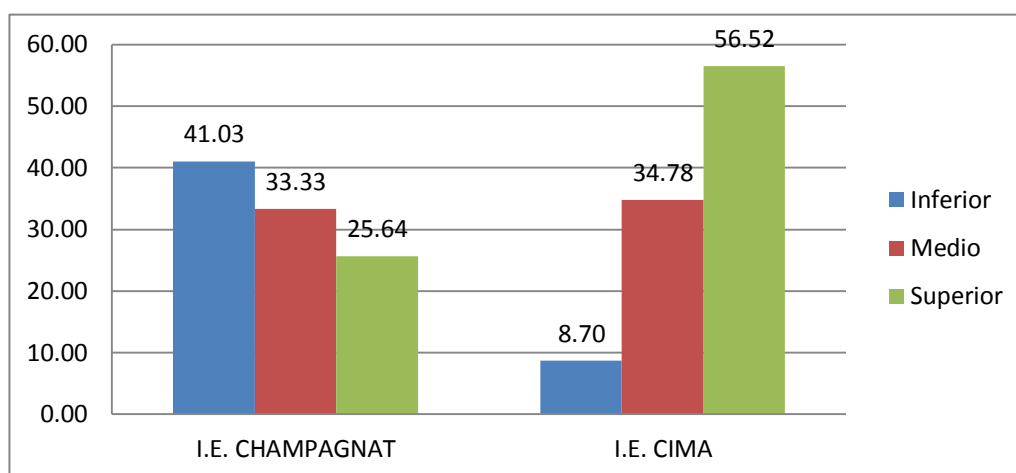


Figura 17 **Dimensión Compromiso Institucional: “Los roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo están bien definidos, entendidos y aceptados”**

Fuente: tabla 17

Análisis e interpretación de la tabla 17

En la Tabla 17, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL**, referente al indicador: **“LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO ESTÁN BIEN DEFINIDOS, ENTENDIDOS Y ACEPTADOS”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 41,03% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 33,33% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 25,64% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 8,70% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 34,78% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 56,52% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 41,03% y 56,52% respectivamente, señalando que “hay espíritu de trabajo en equipo entre los docentes que laboran en la institución educativa”.

Tabla 18
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL: "LOS DOCENTES TIENE CLARO QUE LAS ACTIVIDADES PUEDEN SER DIFERENTES PERO TODOS ELLOS NECESARIOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO COMÚN"			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	13	33,33	07	15,22
Medio	17	43,59	15	32,61
Superior	09	23,08	24	52,17
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

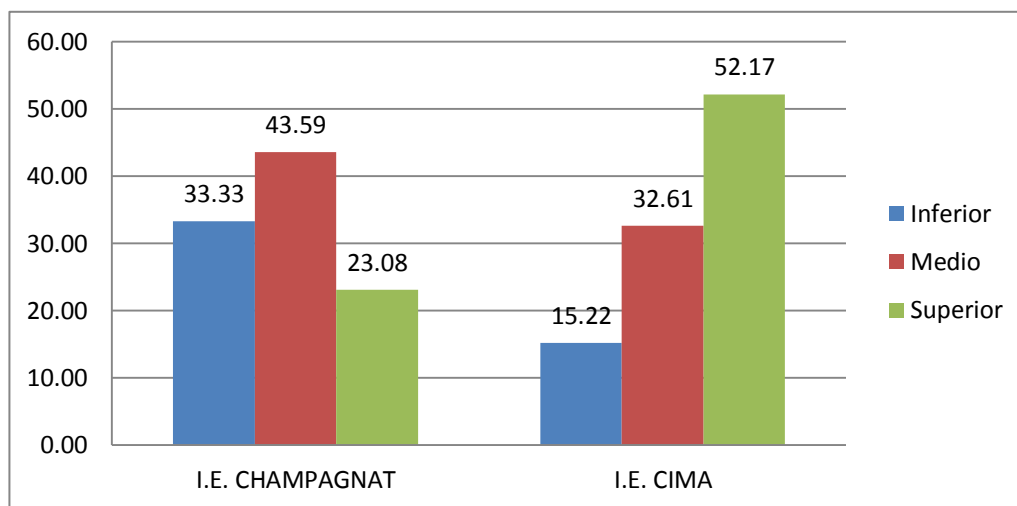


Figura 18 Dimensión Compromiso Institucional: "Los docentes tiene claro que las actividades pueden ser diferentes pero todos ellos necesarios para alcanzar el objetivo común"

Fuente: tabla 18

Análisis e interpretación de la tabla 18

En la tabla 18, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL**, referente al indicador: **“LOS DOCENTES TIENEN CLARO QUE LAS ACTIVIDADES PUEDEN SER DIFERENTES PERO TODOS ELLOS NECESARIOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO COMÚN”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 33,33% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 43,59% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 23,08% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 15,22% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 52,17% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión COMPROMISO INSTITUCIONAL, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Medio” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 43,59% y 52,17% respectivamente, señalando que “los docentes tienen claro que las actividades pueden ser diferentes pero todos ellos necesarios para alcanzar el objetivo común”.

Tabla 19
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL: “EL TRABAJO EN EQUIPO ES VISTO POR LOS DOCENTES COMO LA NECESIDAD DE DAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE MANERA EFICIENTE Y EFICAZ”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	15	38,46	08	17,39
Medio	13	33,33	16	34,78
Superior	11	28,21	22	47,83
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

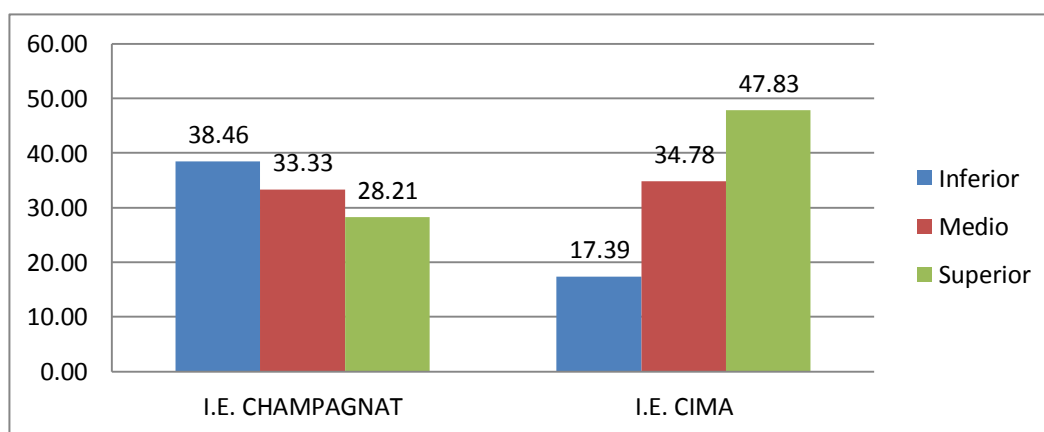


Figura 19 Dimensión Compromiso Institucional: “El trabajo en equipo es visto por los docentes como la necesidad de dar soluciones a los problemas de manera eficiente y eficaz”

Fuente: tabla 19

Análisis e interpretación de la tabla 19

En la tabla 19, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL**, referente al indicador: **“EL TRABAJO EN EQUIPO ES VISTO POR LOS DOCENTES COMO UNA NECESIDAD DE DAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE MANERA EFICIENTE Y EFICAZ”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 38,46% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 33,33% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 28,21% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 17,39% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 34,78% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 47,83% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión COMPROMISO INSTITUCIONAL, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 38,46% y 47,83% respectivamente, señalando que “el trabajo en equipo es visto por los docentes como una necesidad de dar soluciones a los problemas de manera eficiente y eficaz”.

Tabla 20
Características del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN COMPROMISO INSTITUCIONAL: “LOS DOCENTES PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS INSTITUCIONALES COMO FUNDAMENTO DE SU DESARROLLO PERSONAL”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	03	6,52
Medio	14	35,90	10	21,74
Superior	07	17,95	33	71,74
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

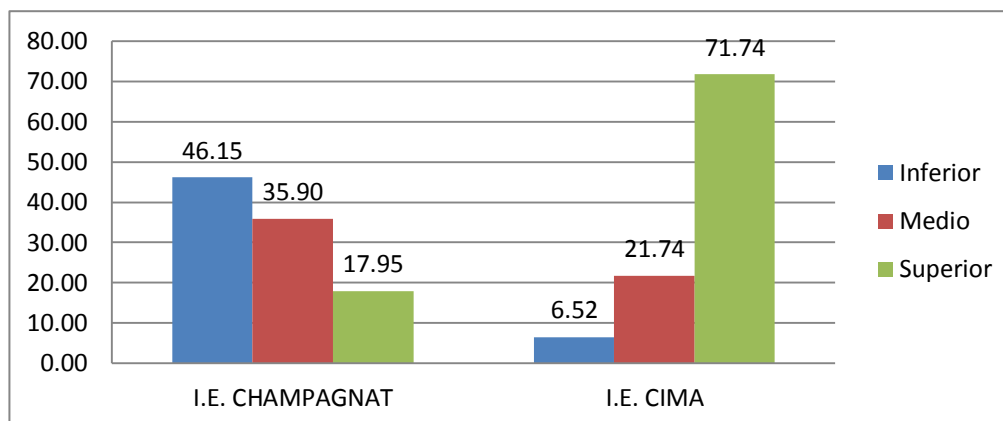


Figura 20 **Dimensión Compromiso Institucional: “Los docentes participan en la elaboración de proyectos institucionales como fundamento de su desarrollo personal”**

Fuente: tabla 20

Análisis e interpretación de la tabla 20

En la tabla 20, referente a las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL**, referente al indicador: **“LOS DOCENTES PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS INSTITUCIONALES COMO FUNDAMENTO DE SU DESARROLLO PERSONAL”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 46,15% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 17,95% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 6,52% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo según indicador es de nivel “Inferior”, el 21,74% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 71,74% dicen que las características del trabajo en equipo según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario, según dimensión COMPROMISO INSTITUCIONAL, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 46,15% y 71,74% respectivamente, señalando que “los docentes participan en la elaboración de proyectos institucionales como fundamento de su desarrollo personal”.

Tabla 21
Consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: liderazgo

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	08	17,39
Medio	14	35,90	16	34,78
Superior	08	20,51	22	47,83
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: tablas 01 al 10

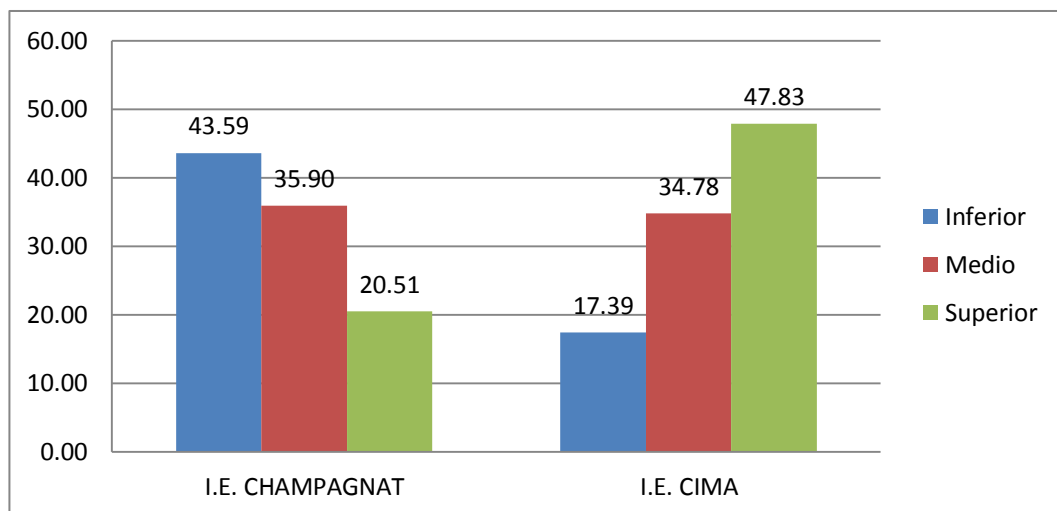


Figura 21 **Dimensión Liderazgo**

Fuente: tabla 21

Análisis e interpretación de la tabla 21

En la tabla 21, referente al CONSOLIDADO DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, **SEGÚN DIMENSIÓN: LIDERAZGO**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 43,59% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo es de nivel “Inferior”, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 17,39% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo es de nivel “Inferior”, el 34,78% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 47,83% dicen que las características del trabajo en equipo son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 43,59% y 47,83% según dimensión LIDERAZGO.

Tabla 22

Consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: compromiso institucional

NIVEL	DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	06	13,04
Medio	14	35,90	12	26,09
Superior	08	20,51	28	60,87
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: tablas 11 al 20

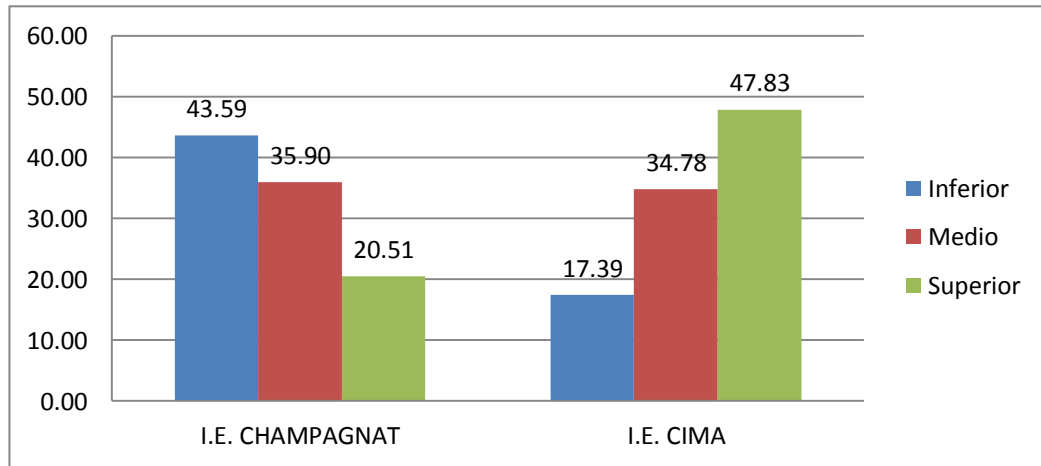


Figura 22 Dimensión: Compromiso institucional

Fuente: tabla 22

Análisis e interpretación de la tabla 22

En la tabla 22, referente al CONSOLIDADO DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, **SEGÚN DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 43,59% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo es de nivel “Inferior”, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 13,04% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo es de nivel “Inferior”, el 26,09% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 60,87% dicen que las características del trabajo en equipo son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que las características de trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 43,59% y 60,87% según dimensión IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.

Tabla 23
Resultados del consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensiones: liderazgo y compromiso institucional

NIVEL	TRABAJO EN EQUIPO											
	I.E. CHAMPAGNAT						I.E. CIMA					
	Dimensión: Liderazgo		Dimensión: Identificación		TOTAL		Dimensión: Liderazgo		Dimensión: Identificación		TOTAL	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	17	43,59	17	43,59	08	17,39	06	13,04	07	15,22
Medio	14	35,90	14	35,90	14	35,90	16	34,78	12	26,09	14	30,43
Superior	08	20,51	08	20,51	08	20,51	22	47,83	28	60,87	25	54,35
TOTAL	39	100,00	39	100,00	39	100,00	46	100,00	46	100,00	46	100,00

Fuente: tablas 21 – 22

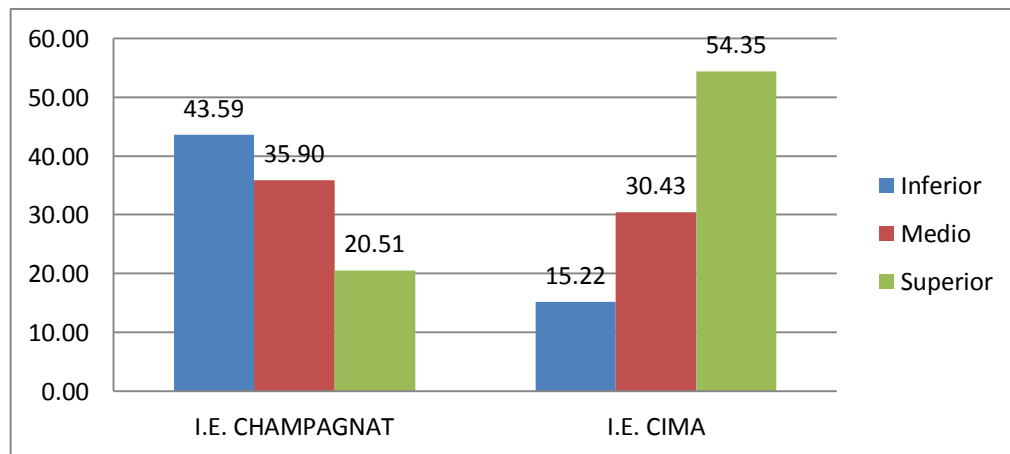


Figura 23 Trabajo en Equipo

Fuente: tabla 23

Análisis e interpretación de la tabla 23

En la tabla 23, referente al **RESULTADOS DEL CONSOLIDADO DEL TRABAJO EN EQUIPO QUE REALIZAN LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN DIMENSIONES: LIDERAZGO Y COMPROMISO INSTITUCIONAL**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 43,59% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo es de nivel “Inferior”, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 15,22% de la muestra señala que las características de trabajo en equipo es de nivel “Inferior”, el 30,43% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 54,35% dicen que las características del trabajo en equipo son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el TRABAJO EN EQUIPO que realizan los profesores del nivel secundario de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 43,59% y 54,35% según dimensiones LIDERAZGO E IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.

Tabla 24
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORALES: “HA RECIBIDO INCENTIVOS Y/O RECONOCIMIENTO DURANTE LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS QUE VIENE LABORANDO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	21	53,85	03	6,52
Medio	10	25,64	12	26,09
Superior	08	20,51	31	67,39
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

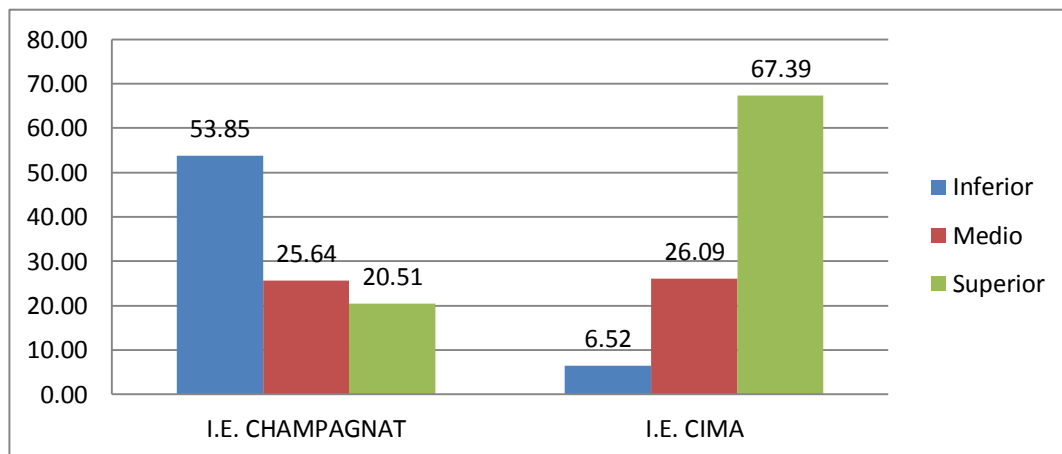


Figura 24 Dimensión Expectativas Laborales: “Ha recibido incentivos y/o reconocimiento durante los dos últimos años que viene laborando en la institución educativa”

Fuente: tabla 24

Análisis e interpretación de la tabla 24

En la tabla 24, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES**, referente al indicador: **“HA RECIBIDO INCENTIVOS Y/O RECONOCIMIENTO DURANTE LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS QUE VIENE LABORANDO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 53,85% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 25,64% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 6,52% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 26,09% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 67,39% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión EXPECTATIVAS LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 53,85% y 67,39% respectivamente, señalando que “ha recibido incentivos y/o reconocimiento durante los dos últimos años que viene laborando en la institución educativa”.

Tabla 25
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORALES: “SE ESTIMULA LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	20	51,28	05	10,87
Medio	10	25,64	11	23,91
Superior	09	23,08	30	65,22
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

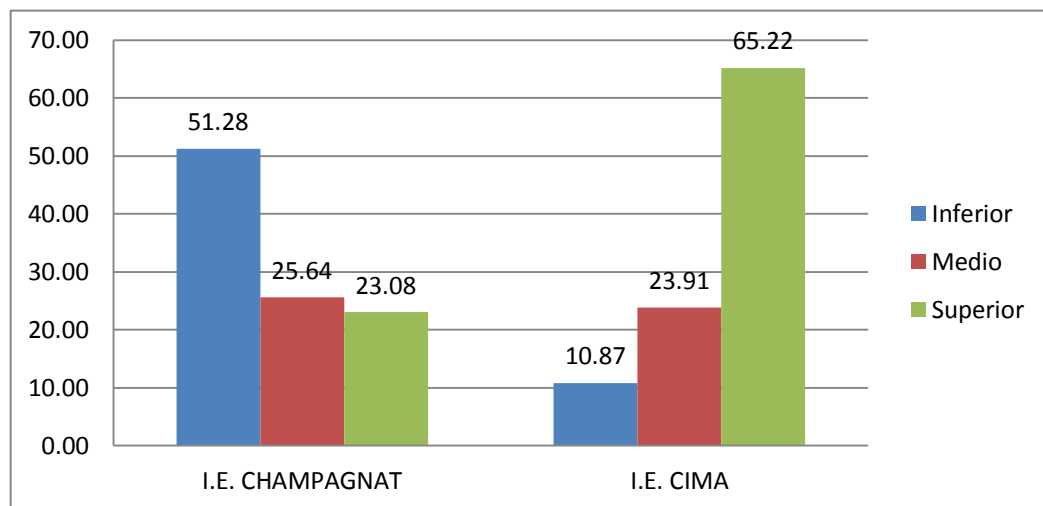


Figura 25 Dimensión Expectativas Laborales: “Se estimula la innovación y la creatividad del trabajo en equipo”

Fuente: tabla 25

Análisis e interpretación de la tabla 25

En el Cuadro N° 25, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES**, referente al indicador: **“SE ESTIMULA LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 51,28% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 25,64% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 23,08% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 10,87% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 23,91% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 65,22% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión EXPECTATIVAS LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 51,28% y 65,22% respectivamente, señalando que “se estimula la innovación y la creatividad del trabajo en equipo”.

Tabla 26
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORALES: “LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN CURSOS DE CAPACITACIÓN ES ESTIMULADA POR EL PERSONAL DIRECTIVO”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	20	51,28	04	8,70
Medio	10	25,64	13	28,26
Superior	09	23,08	29	63,04
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

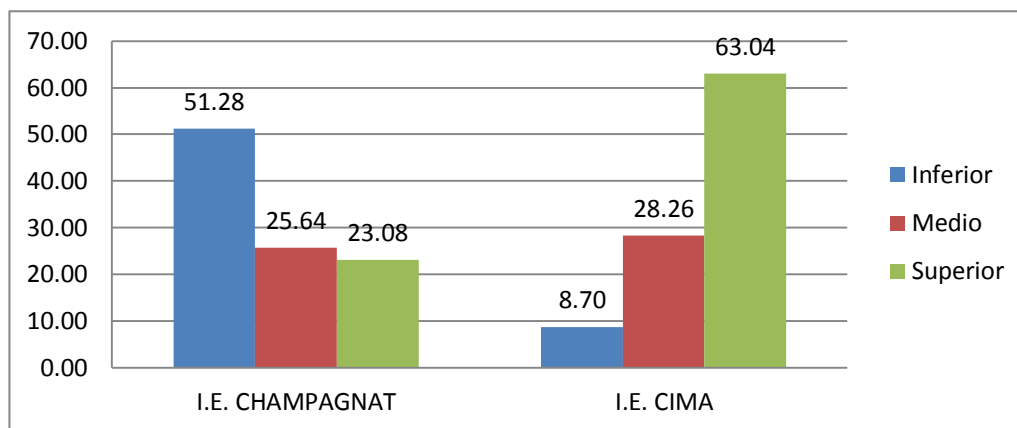


Figura 26 Dimensión Expectativas Laborales: “La participación de los docentes en cursos de capacitación es estimulada por el personal directivo”

Fuente: tabla 26

Análisis e interpretación de la tabla 26

En la tabla 26, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES**, referente al indicador: **“LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN CURSOS DE CAPACITACIÓN ES ESTIMULADA POR EL PERSONAL DIRECTIVO”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 51,28% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 25,64% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 23,08% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 8,70% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 28,26% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 63,04% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión EXPECTATIVAS LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 51,28% y 63,04% respectivamente, señalando que “la participación de los docentes en cursos de capacitación es estimulada por el personal directivo”.

Tabla 27
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORALES: “SE PROPONEN METAS Y DESAFÍOS PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	19	48,72	03	6,52
Medio	15	38,46	16	34,78
Superior	05	12,82	27	58,70
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

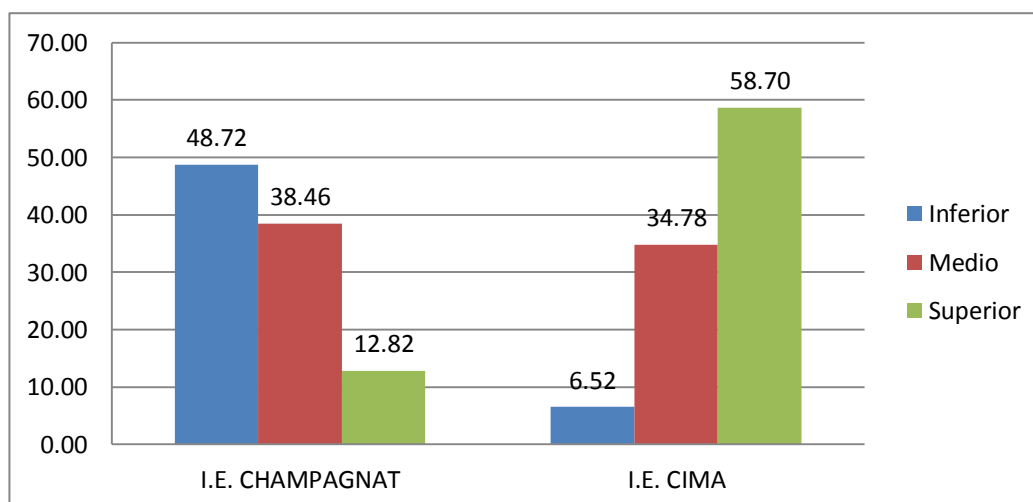


Figura 27 Dimensión Expectativas Laborales: “Se proponen metas y desafíos para mejorar la calidad educativa de la institución”

Fuente: tabla 27

Análisis e interpretación de la tabla 27

En la tabla 27, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES**, referente al indicador: **“SE PROPONEN METAS Y DESAFÍOS PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 48,72% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 38,46% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 12,82% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 6,52% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 34,78% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 58,70% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión EXPECTATIVAS LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 48,72% y 58,70% respectivamente, señalando que “se proponen metas y desafíos para mejorar la calidad educativa de la institución”.

Tabla 28
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORALES: “EXISTE APOYO Y ESTÍMULO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	06	13,04
Medio	13	33,33	15	32,61
Superior	08	20,52	25	54,35
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

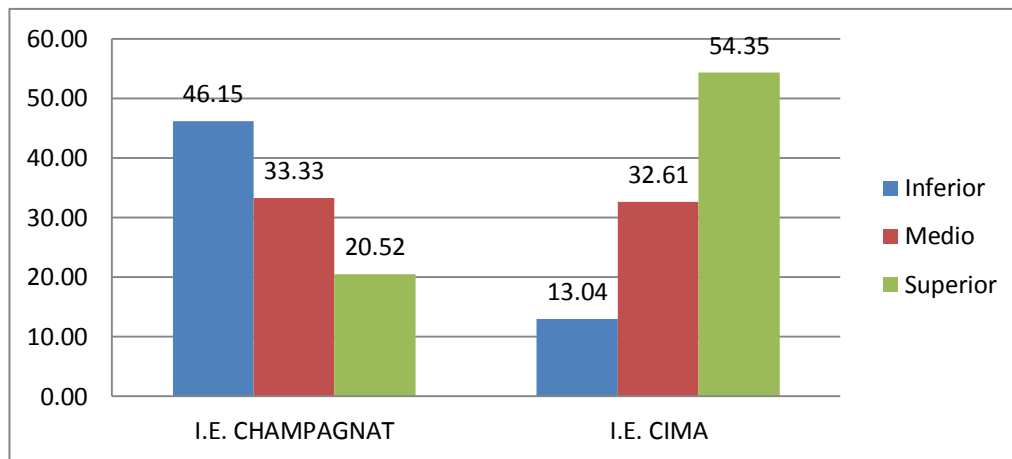


Figura 28 Dimensión Expectativas Laborales: “Existe apoyo y estímulo para el logro de los objetivos institucionales”

Fuente: tabla 28

Análisis e interpretación de la tabla 28

En la tabla 28, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES**, referente al indicador: **“EXISTE APOYO Y ESTÍMULO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 46,15% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 33,33% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,52% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 13,04% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 54,35% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión EXPECTATIVAS LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 46,15% y 54,35% respectivamente, señalando que “existe apoyo y estímulo para el logro de los objetivos institucionales”.

Tabla 29
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORALES: "SE RECONOCE Y PREMIA PÚBLICAMENTE EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE"			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	19	48,72	08	17,39
Medio	12	30,77	13	28,26
Superior	08	20,51	25	54,35
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

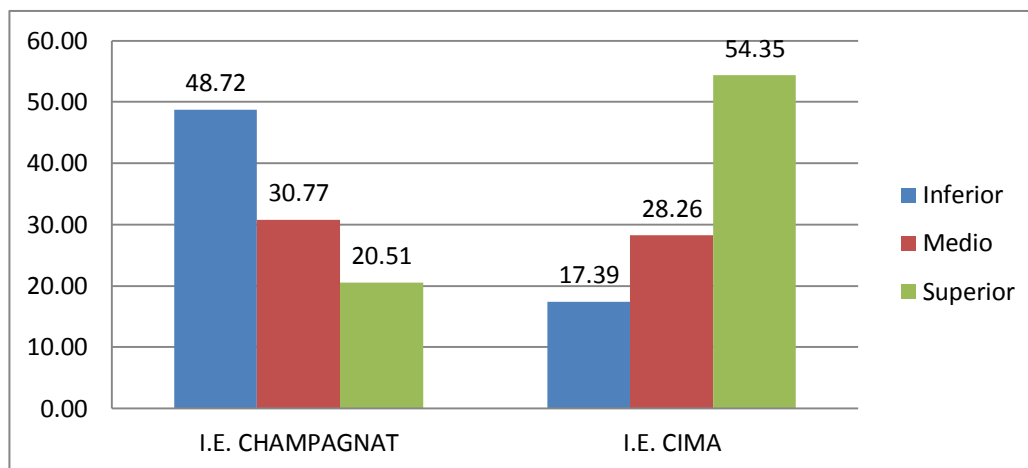


Figura 29 **Dimensión Expectativas Laborales: "Se reconoce y premia públicamente el buen desempeño docente"**

Fuente: tabla 29

Análisis e interpretación de la tabla 29

En la tabla 29, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES**, referente al indicador: **“SE RECONOCE Y PREMIA PÚBLICAMENTE EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 48,72% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 30,77% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 17,39% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 28,26% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 54,35% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión EXPECTATIVAS LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 48,72% y 54,35% respectivamente, señalando que “se reconoce y premia públicamente el buen desempeño docente”.

Tabla 30
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORALES: “SE MOTIVA LA INICIATIVA Y EL DESARROLLO PROACTIVO DE NUEVAS IDEAS Y SOLUCIONES PARA LOGRAR METAS”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	09	19,57
Medio	15	38,46	16	34,78
Superior	07	17,95	21	45,65
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

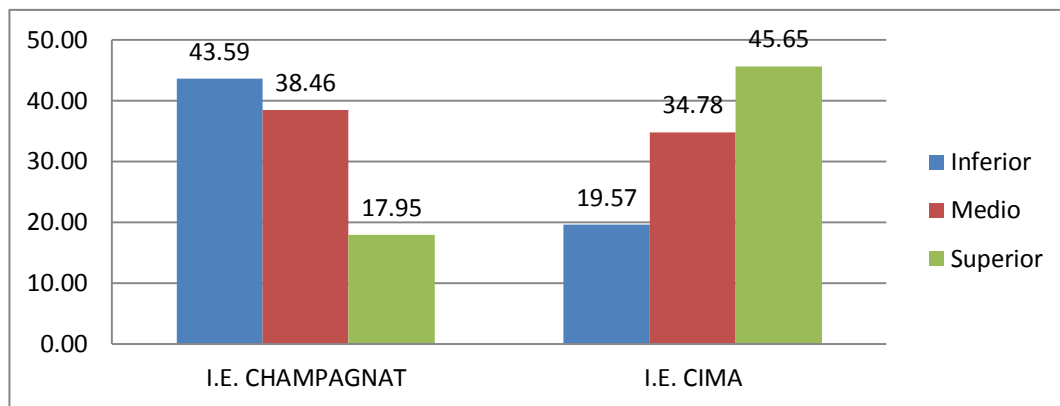


Figura 30 Dimensión Expectativas Laborales: “Se motiva la iniciativa y el desarrollo proactivo de nuevas ideas y soluciones para lograr metas”

Fuente: tabla 30

Análisis e interpretación de la tabla 30

En la tabla 30, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES**, referente al indicador: **“SE MOTIVA LA INICIATIVA Y EL DESARROLLO PROACTIVO DE NUEVAS IDEAS Y SOLUCIONES PARA LOGRAR METAS”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 43,59% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 38,46% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 17,59% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 19,57% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 34,78% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 45,65% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión EXPECTATIVAS LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 43,59% y 45,65% respectivamente, señalando que “se motiva la iniciativa y el desarrollo proactivo de nuevas ideas y soluciones para lograr metas”.

Tabla 31
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORALES: “EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, LA MAYORÍA DE LOS DOCENTES ESTAMOS SATISFECHOS CON NUESTRA LABOR”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	14	35,90	07	15,22
Medio	18	46,15	20	43,48
Superior	07	17,95	19	41,30
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

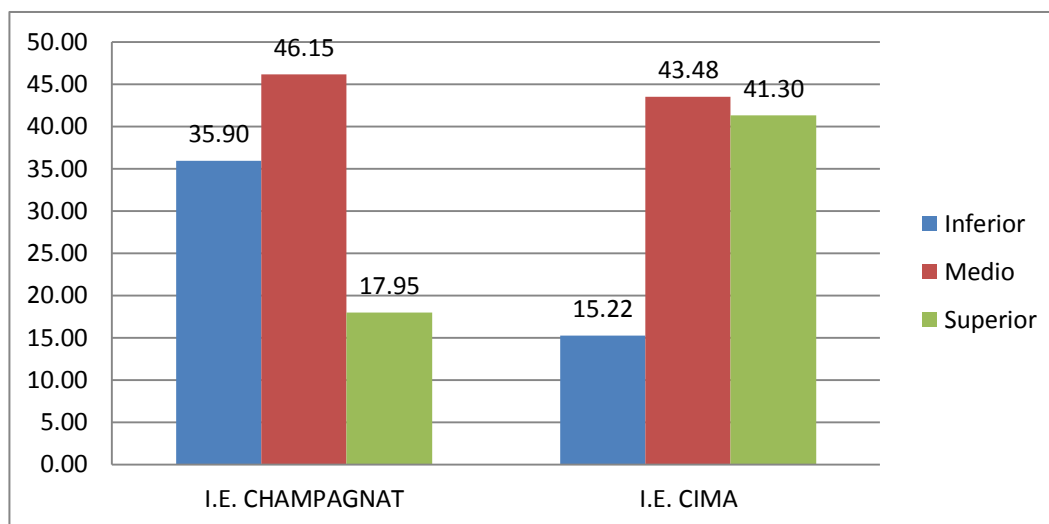


Figura 31 Dimensión Expectativas Laborales: “En la institución educativa, la mayoría de los docentes estamos satisfechos con nuestra labor”

Fuente: tabla 31

Análisis e interpretación de la tabla 31

En la tabla 31, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES**, referente al indicador: **“EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, LA MAYORÍA DE LOS DOCENTES ESTAMOS SATISFECHOS CON NUESTRA LABOR”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 35,90% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 46,15% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 17,59% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 15,22% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 43,48% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 41,30% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión EXPECTATIVAS LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Medio” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 46,15% y 41,30% respectivamente, señalando que “en la institución educativa, la mayoría de los docentes estamos satisfechos con nuestra labor”.

Tabla 32
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORALES: “EL EQUIPO DE TRABAJO OPERA COMO UNA UNIDAD CON TODOS LOS MIEMBROS, SINTIÉNDOSE PARTE DE PROCESO”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	19	48,72	07	15,22
Medio	12	30,77	18	39,13
Superior	08	20,51	21	45,65
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

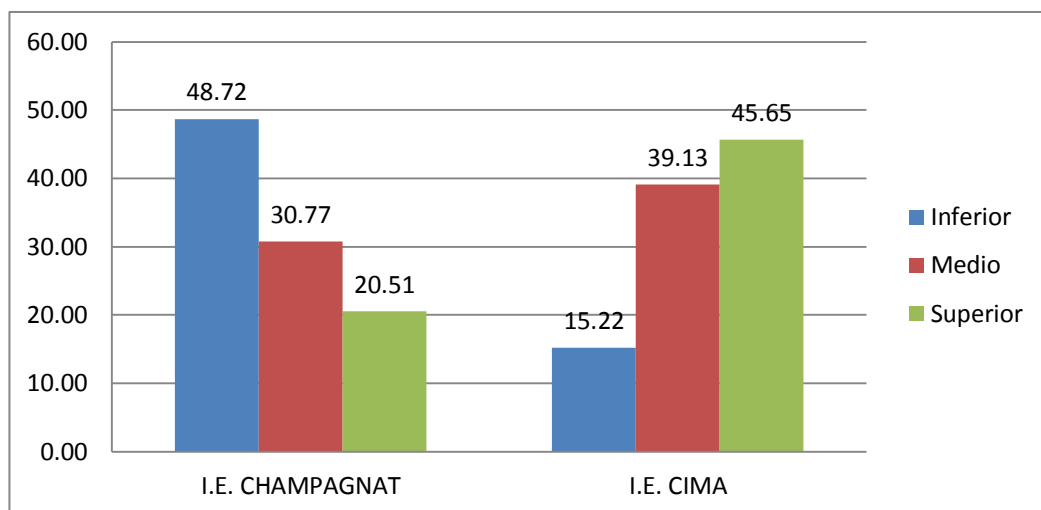


Figura 32 Dimensión Expectativas Laborales: “El equipo de trabajo opera como una unidad con todos los miembros, sintiéndose parte de proceso”

Fuente: tabla 32

Análisis e interpretación de la tabla 32

En la tabla 32, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES**, referente al indicador: **“EL EQUIPO DE TRABAJO OPERA COMO UNA UNIDAD CON TODOS LOS MIEMBROS, SINTIÉNDOSE PARTE DE PROCESO”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 48,72% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 30,77% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 15,22% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 39,13% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 45,65% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión EXPECTATIVAS LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 48,72% y 45,65% respectivamente, señalando que “el equipo de trabajo opera como una unidad con todos los miembros, sintiéndose parte de proceso”.

Tabla 33
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORALES: “EXISTE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	05	10,87
Medio	14	35,90	18	39,13
Superior	07	17,95	23	50,00
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

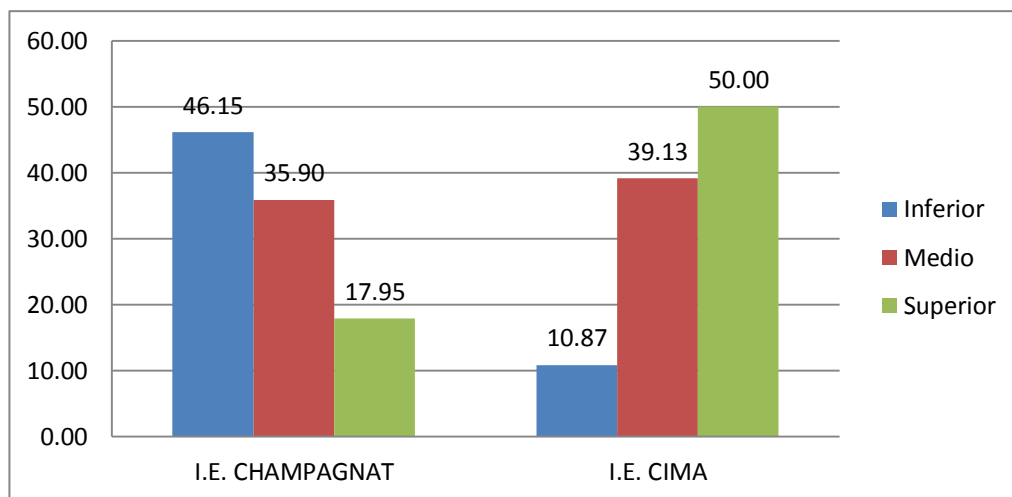


Figura 33 Dimensión Expectativas Laborales: “Existe un clima organizacional adecuado en la institución educativa”

Fuente: tabla 33

Análisis e interpretación de la tabla 33

En la tabla 33, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES**, referente al indicador: **“EXISTE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 46,15% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 17,95% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 10,87% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 39,13% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 50,00% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión EXPECTATIVAS LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 46,15% y 50,00% respectivamente, señalando que “existe un clima organizacional adecuado en la institución educativa”.

Tabla 34
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES: “LAS REUNIONES DEL TRABAJO DOCENTE OBEDECEN A NORMAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	08	17,39
Medio	13	33,33	12	26,09
Superior	08	20,52	26	56,52
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

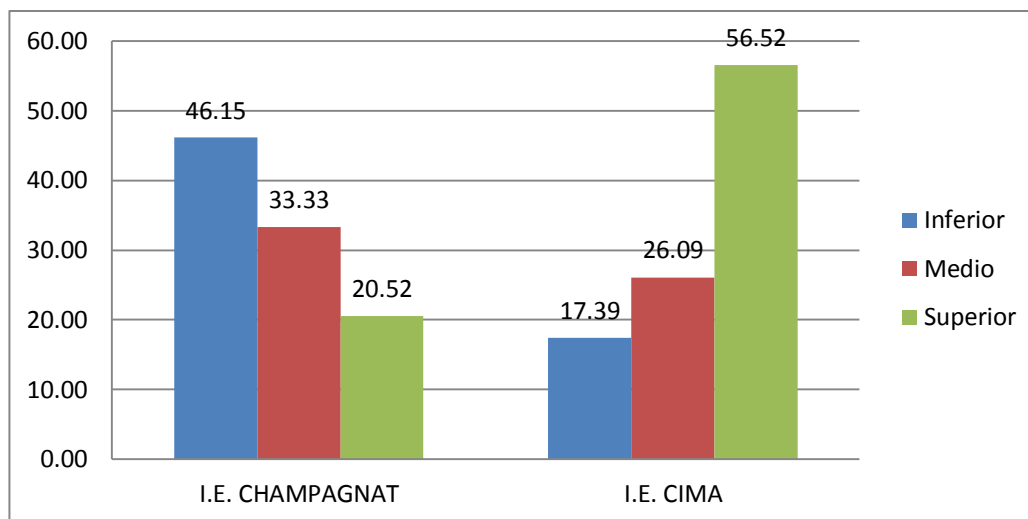


Figura 34 Dimensión Condiciones Laborales: “Las reuniones del trabajo docente obedecen a normas de la institución educativa”

Fuente: tabla 34

Análisis e interpretación de la tabla 34

En la tabla 34, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES**, referente al indicador: **“LAS REUNIONES DEL TRABAJO DOCENTE OBEDECEN A NORMAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 46,15% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 33,33% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,52% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 17,39% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 26,09% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 56,52% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión CONDICIONES LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 46,15% y 56,52% respectivamente, señalando que “las reuniones del trabajo docente obedecen a normas de la institución educativa”.

Tabla 35
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES: “SE ADVIERTE UN CLIMA DE UNIDAD EN TODOS LOS MIEMBROS”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	10	21,74
Medio	12	30,77	12	26,09
Superior	10	25,64	24	52,17
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

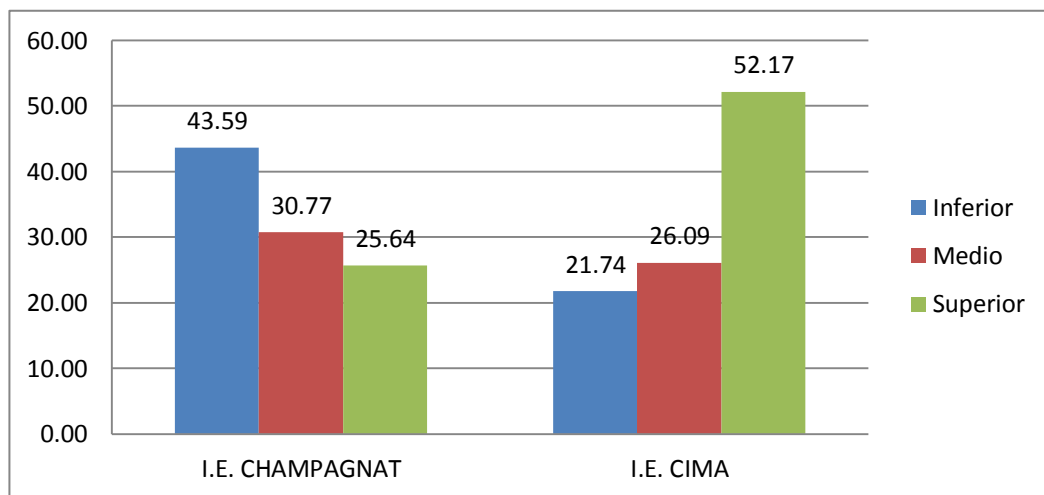


Figura 35 Dimensión Condiciones Laborales: “Se advierte un clima de unidad en todos los miembros”

Fuente: tabla 35

Análisis e interpretación de la tabla 35

En la tabla 35, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES**, referente al indicador: **“SE ADVIERTE UN CLIMA DE UNIDAD EN TODOS LOS MIEMBROS”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 43,59% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 30,77% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 25,64% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 21,74% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 26,09% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 52,17% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión CONDICIONES LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 43,59% y 52,17% respectivamente, señalando que “se advierte un clima de unidad en todos los miembros”.

Tabla ° 36
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES: “LA INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ES ADECUADA PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	15	38,46	10	21,74
Medio	14	35,90	14	30,43
Superior	10	25,64	22	47,83
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

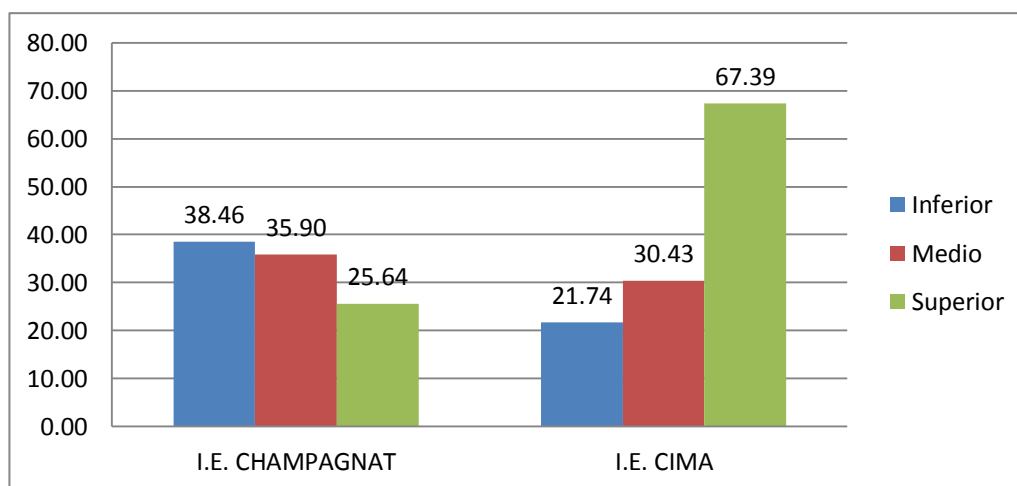


Figura 36 Dimensión Condiciones Laborales: “La infraestructura de la institución educativa es adecuada para el desempeño docente”

Fuente: tabla 36

Análisis e interpretación de la tabla 36

En la tabla 36, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES**, referente al indicador: **“LA INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ES ADECUADA PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 38,46% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 25,64% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 21,74% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 30,43% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 67,39% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión CONDICIONES LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 38,46% y 67,39% respectivamente, señalando que “la infraestructura de la institución educativa es adecuada para el desempeño docente”.

Tabla 37
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES: “LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CUENTA CON UN MATERIAL EDUCATIVO INTER ÁREAS PARA QUE EL DOCENTE CUMPLA UNA PERTINENTE LABORAR EDUCATIVA”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	24	61,54	08	17,39
Medio	08	20,51	17	36,96
Superior	07	17,95	21	45,65
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

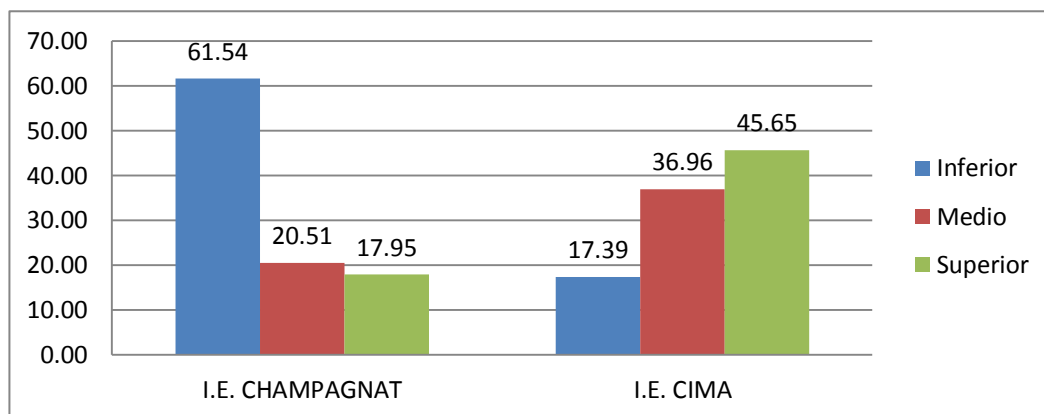


Figura 37 Dimensión Condiciones Laborales: “La institución educativa cuenta con un material educativo inter áreas para que el docente cumpla una pertinente laborar educativa”

Fuente: tabla 37

Análisis e interpretación de la tabla 37

En la tabla 37, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES**, referente al indicador: **“LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CUENTA CON UN MATERIAL EDUCATIVO INTER ÁREAS PARA QUE EL DOCENTE CUMPLA UNA PERTINENTE LABORAR EDUCATIVA”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 61,54% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 20,51% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 17,95% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 17,39% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 36,96% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 45,65% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión **CONDICIONES LABORALES**, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 61,54% y 45,65% respectivamente, señalando que “la institución educativa cuenta con un material educativo inter áreas para que el docente cumpla una pertinente laborar educativa”.

Tabla 38
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES: “LOS EQUIPOS Y RECURSOS MATERIALES QUE EXISTEN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTÁN A DISPOSICIÓN DE LOS DOCENTES”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	09	19,56
Medio	14	35,90	15	32,61
Superior	07	17,95	22	47,83
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

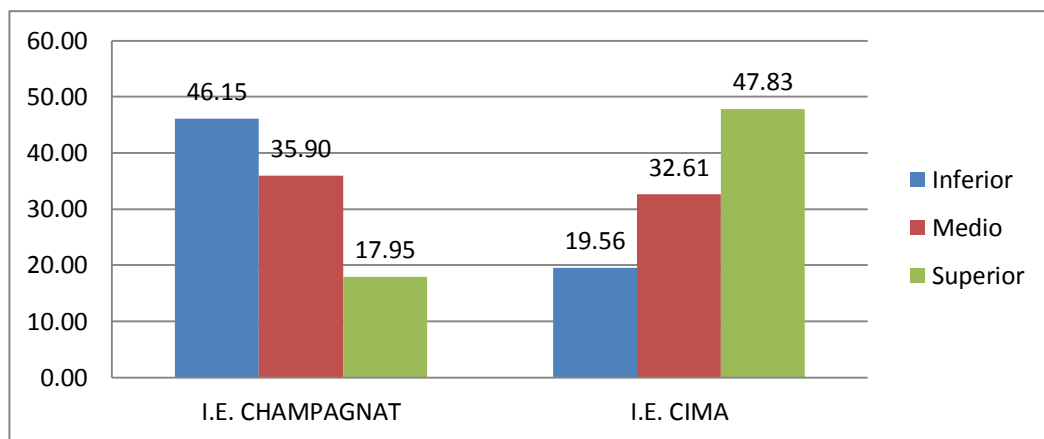


Figura 38 Dimensión Condiciones Laborales: “Los equipos y recursos materiales que existen en la institución educativa están a disposición de los docentes”

Fuente: tabla 38

Análisis e interpretación de la tabla 38

En la tabla 38, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES**, referente al indicador: **“LOS EQUIPOS Y RECURSOS MATERIALES QUE EXISTEN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTÁN A DISPOSICIÓN DE LOS DOCENTES”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 46,15% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 17,95% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 19,56% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 47,83% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión CONDICIONES LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 46,15% y 47,83% respectivamente, señalando que “los equipos y recursos materiales que existen en la institución educativa están a disposición de los docentes”.

Tabla 39
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES: “EXISTE COMUNICACIÓN DIRECTA, CONFIANZA Y FLEXIBILIDAD ENTRE LOS DOCENTES Y LAS AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	20	51,28	11	23,91
Medio	12	30,77	15	32,61
Superior	07	17,95	20	43,48
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

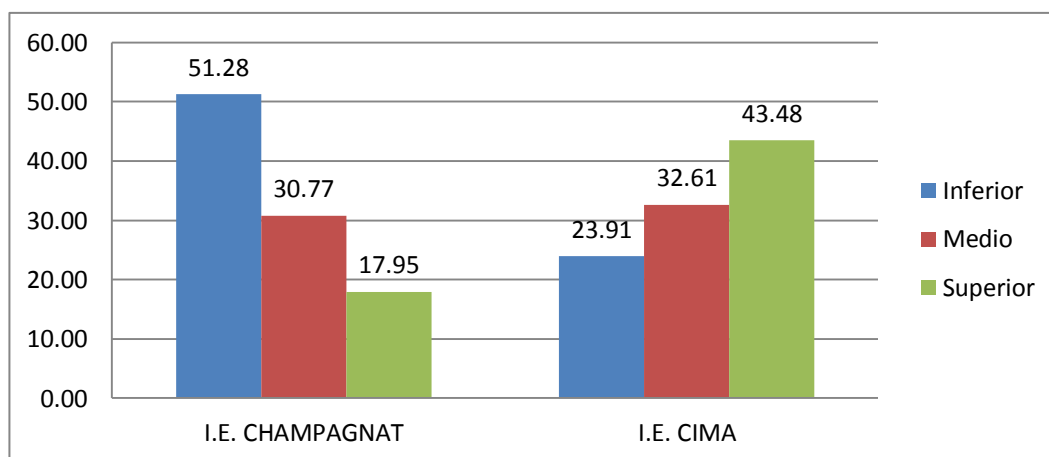


Figura 39 Dimensión Condiciones Laborales: “Existe comunicación directa, confianza y flexibilidad entre los docentes y las autoridades de la institución educativa”

Fuente: tabla 39

Análisis e interpretación de la tabla 39

En la tabla 39, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES**, referente al indicador: **“EXISTE COMUNICACIÓN DIRECTA, CONFIANZA Y FLEXIBILIDAD ENTRE LOS DOCENTES Y LAS AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 51,28% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 30,77% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 17,95% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 23,91% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 43,48% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión CONDICIONES LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 51,28% y 43,48% respectivamente, señalando que “existe comunicación directa, confianza y flexibilidad entre los docentes y las autoridades de la institución educativa”.

Tabla 40
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES: “LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LAS LÍNEAS DIRECTRICES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	19	48,72	06	13,04
Medio	11	28,21	18	39,13
Superior	09	23,07	22	47,83
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

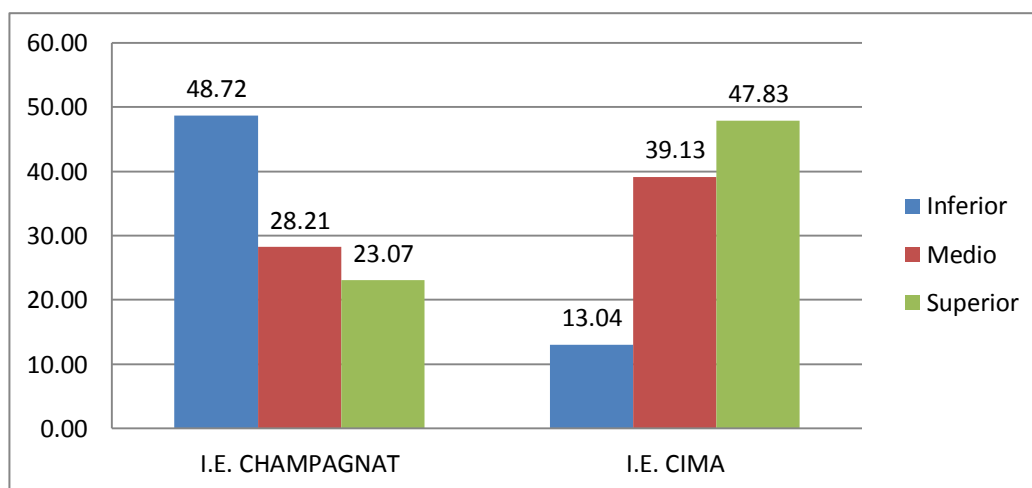


Figura 40 Dimensión Condiciones Laborales: “La estructura organizacional y las líneas directrices de la institución educativa están claramente definidas”

Fuente: tabla 40

Análisis e interpretación de la tabla 40

En la tabla 40, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES**, referente al indicador: **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LAS LÍNEAS DIRECTRICES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 48,72% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 28,21% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 23,07% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 13,04% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 39,13% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 47,83% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión CONDICIONES LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 48,72% y 47,83% respectivamente, señalando que “la estructura organizacional y las líneas directrices de la institución educativa están claramente definidas”.

Tabla 41
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES: “LA AUTORIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS DOCENTES”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	05	10,87
Medio	14	35,90	15	32,61
Superior	08	20,51	26	56,52
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

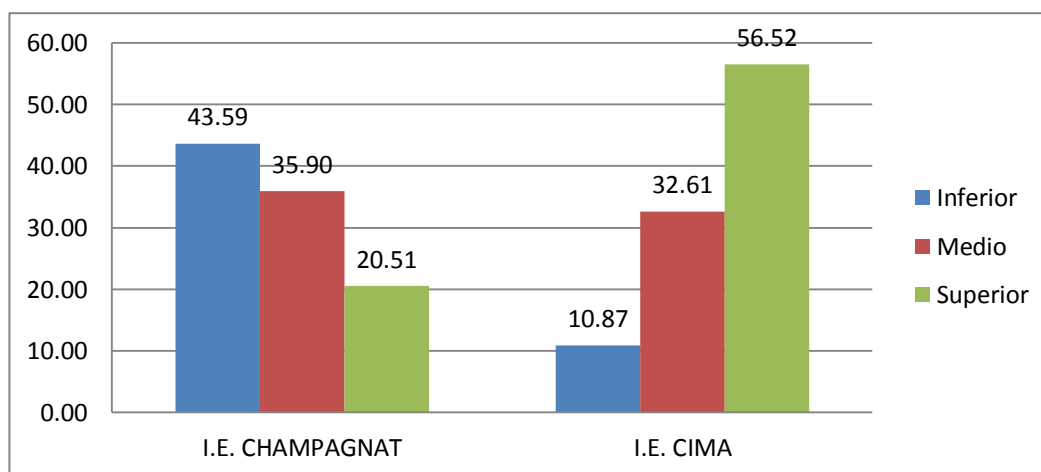


Figura 41 Dimensión Condiciones Laborales: “La autoridad de la institución educativa fomenta el trabajo en equipo entre los docentes”

Fuente: tabla 41

Análisis e interpretación de la tabla 41

En la tabla 41, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES**, referente al indicador: **“LA AUTORIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS DOCENTES”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 43,59% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 10,87% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 56,52% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión **CONDICIONES LABORALES**, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 43,59% y 56,52% respectivamente, señalando que “la autoridad de la institución educativa fomenta el trabajo en equipo entre los docentes”.

Tabla 42
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES: “EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SE CUENTA CON LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR NUESTRA LABOR”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	19	48,72	08	17,39
Medio	12	30,77	16	34,78
Superior	08	20,51	22	47,83
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

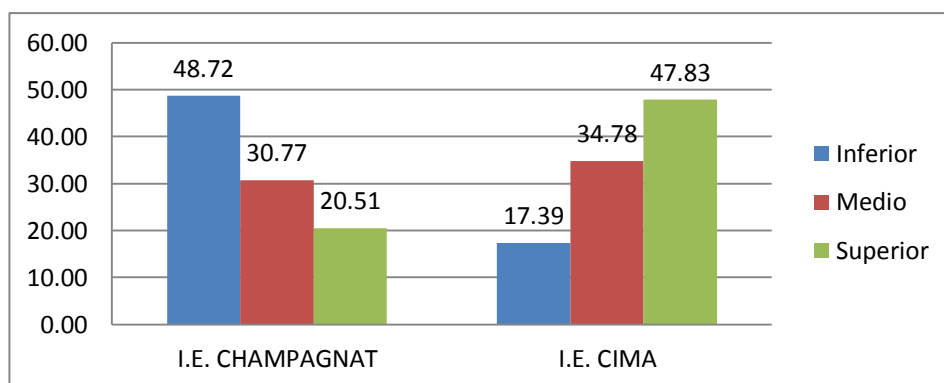


Figura 42 Dimensión Condiciones Laborales: “En la institución educativa se cuenta con la información necesaria para realizar nuestra labor”

Fuente: tabla 42

Análisis e interpretación de la tabla 42

En la tabla 42, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES**, referente al indicador: **“EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SE CUENTA CON LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR NUESTRA LABOR”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 48,72% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 30,77% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 17,39% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 34,78% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 47,83% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión CONDICIONES LABORALES, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 48,72% y 47,83% respectivamente, señalando que “en la institución educativa se cuenta con la información necesaria para realizar nuestra labor”.

Tabla 43
Nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES: “LOS DOCENTES ESTÁN SATISFECHOS CON LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, COMO BIBLIOTECA, CENTRO DE CÓMPUTO Y LABORATORIOS”			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	19	48,72	07	15,22
Medio	14	35,90	19	41,30
Superior	06	15,38	20	43,48
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: encuesta aplicada a los profesores de la muestra

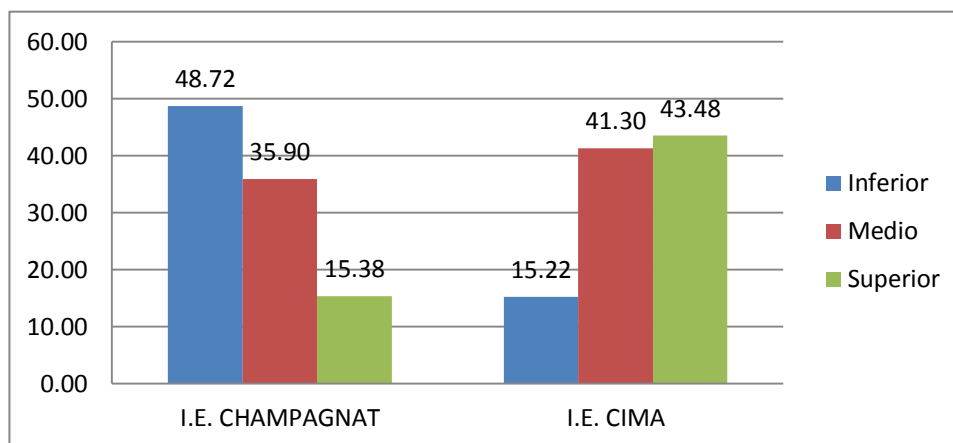


Figura 43 Dimensión Condiciones Laborales: “Los docentes están satisfechos con los servicios complementarios de la institución educativa, como biblioteca, centro de cómputo y laboratorios”

Fuente: tabla 43

Análisis e interpretación de la tabla 43

En la tabla 43, referente al NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN **DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES**, referente al indicador: **“LOS DOCENTES ESTÁN SATISFECHOS CON LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, COMO BIBLIOTECA, CENTRO DE CÓMPUTO Y LABORATORIOS”**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 48,72% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 15,38% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 15,22% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral según indicador es de nivel “Inferior”, el 41,30% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 43,48% dicen que el nivel de motivación laboral según indicador son de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario, según dimensión **CONDICIONES LABORALES**, de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 48,72% y 43,48% respectivamente, señalando que “los docentes están satisfechos con los servicios complementarios de la institución educativa, como biblioteca, centro de cómputo y laboratorios”.

Tabla 44
Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: expectativas laborales.

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORARES			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	06	13,04
Medio	14	35,90	15	32,61
Superior	07	17,95	25	54,35
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: tablas 24 al 33

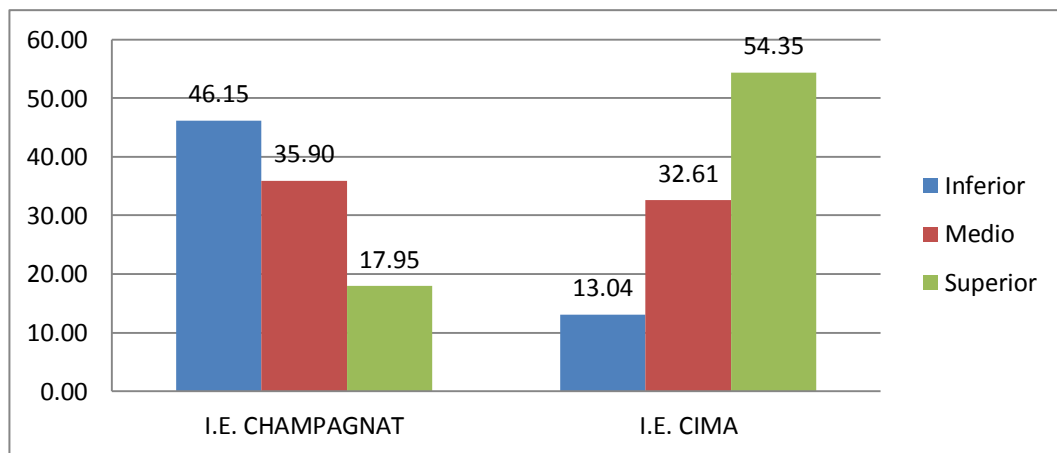


Figura 44 Dimensión Expectativas Laborares

Fuente: tabla 44

Análisis e interpretación de la tabla 44

En la tabla 44, referente al CONSOLIDADO DE MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, **SEGÚN DIMENSIÓN: EXPECTATIVAS LABORALES**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 46,15% de la muestra señala que la motivación laboral es de nivel “Inferior”, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 17,95% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 13,04% de la muestra señala que la motivación laboral es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 54.35% dicen que la motivación laboral es de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que la motivación laboral de los profesores del nivel secundario de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 46,15% y 54,35% según dimensión EXPECTATIVAS LABORALES.

Tabla 45

Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: condiciones laborales

NIVEL	DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	19	48,72	08	17,39
Medio	12	30,77	15	32,61
Superior	08	20,51	23	50,00
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: tablas 34 al 43

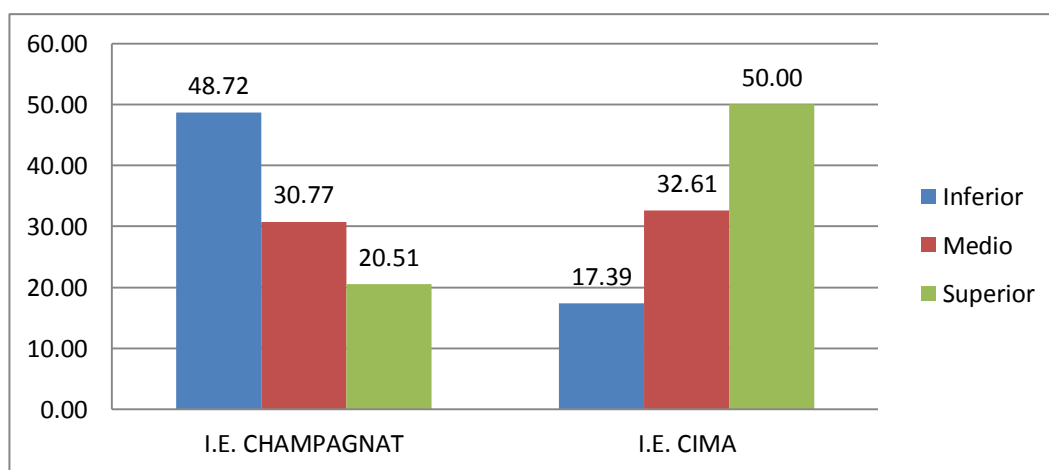


Figura 45 Dimensión: Condiciones Laborales

Fuente: tabla 45

Análisis e interpretación de la tabla 45

En la tabla 45, referente al CONSOLIDADO DE MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, **SEGÚN DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 48,72% de la muestra señala que la motivación laboral es de nivel “Inferior”, el 30,77% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen son de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 17,39% de la muestra señala que la motivación laboral es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 50,00% dicen que la motivación laboral es de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que la motivación laboral de los profesores del nivel secundario de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 48,72% y 50,00% según dimensión CONDICIONES LABORALES.

Tabla 46
Resultados del consolidado del nivel de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensiones: expectativas laborales y condiciones laborales

NIVEL	NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL											
	I.E. CHAMPAGNAT						I.E. CIMA					
	Dimensión: Expectativas Laborales		Dimensión: Condiciones Laborales		TOTAL		Dimensión: Expectativas Laborales		Dimensión: Condiciones Laborales		TOTAL	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	19	48,72	18	46,15	06	13,04	08	17,39	07	15,22
Medio	14	35,90	12	30,77	13	33,33	15	32,61	15	32,61	15	32,61
Superior	07	17,95	08	20,51	08	20,52	25	54,35	23	50,00	24	52,17
TOTAL	39	100,00	39	100,00	39	100,00	46	100,00	46	100,00	46	100,00

Fuente: tablas 44 – 45

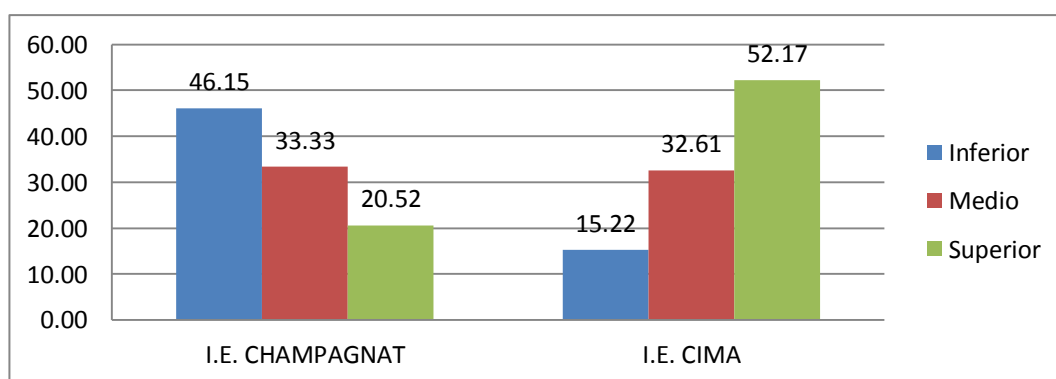


Figura 46 Nivel De Motivación Laboral

Fuente: tabla 46

Análisis e interpretación de la tabla 46

En la tabla 46, referente al **RESULTADOS DEL CONSOLIDADO DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA, SEGÚN DIMENSIONES: EXPECTATIVAS LABORALES Y CONDICIONES LABORALES**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 46,15% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral es de nivel “Inferior”, el 33,33% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,52% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 15,22% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral de los profesores es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 52,17% dicen que la motivación laborales de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL de los profesores del nivel secundario de la IE. CHAMPAGNAT es de nivel “Inferior” y de la I.E. CIMA es de nivel “Superior”, contrastados con un 46,15% y 52,17% según dimensiones EXPECTATIVAS LABORALES Y CONDICIONES LABORALES.

Tabla 47
Consolidado del trabajo en equipo y la motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA.

NIVEL	TRABAJO EN EQUIPO Y MOTIVACIÓN LABORAL											
	I.E. CHAMPAGNAT						I.E. CIMA					
	Trabajo en Equipo		Motivación Laboral		TOTAL		Trabajo en Equipo		Motivación Laboral		TOTAL	
	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	18	46,15	17	43,59	07	15,22	07	15,22	07	15,22
Medio	14	35,90	13	33,33	14	35,90	14	30,43	15	32,61	15	32,61
Superior	08	20,51	08	20,52	08	20,51	25	54,35	24	52,17	24	52,17
TOTAL	39	100,00	39	100,00	39	100,00	46	100,00	46	100,00	46	100,00

Fuente: tablas 23 y 46

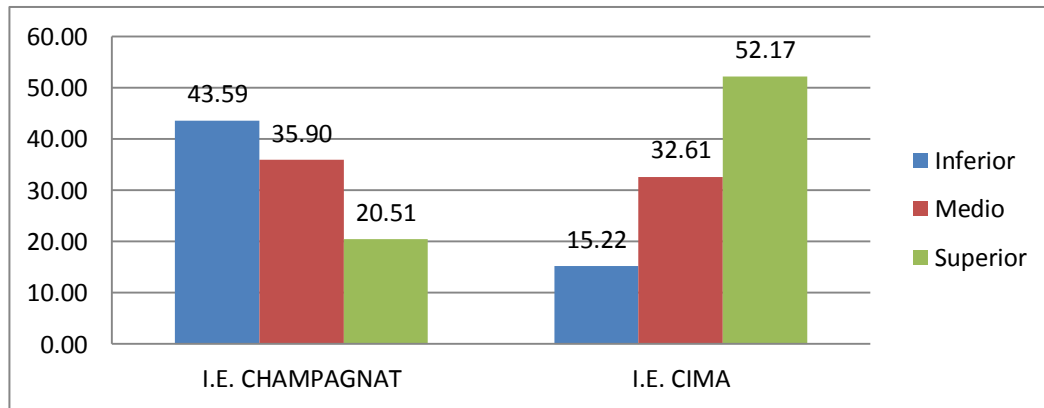


Figura 47 Trabajo en Equipo y Motivación Laboral

Fuente: tabla 47

Análisis e interpretación de la tabla 47

En la tabla 47, referente al **CONSOLIDADO DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS PROFESORES DEL NIVEL SECUNDARIO DE LAS I.E. CHAMPAGNAT Y CIMA**; podemos observar los siguientes datos: en la I.E. CHAMPAGNAT, el 43,59% señala ser “Inferior” el nivel de motivación laboral de los profesores, la cual refleja un trabajo en equipo del mismo nivel, el 35,90% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 20,51% dicen ser de nivel “Superior”.

Asimismo, en la I.E. CIMA, el 15,22% de la muestra señala que el nivel de motivación laboral de los profesores en relación al trabajo en equipo es de nivel “Inferior”, el 32,61% manifiesta ser de nivel “Medio” y el 52,17% dicen que la motivación laborales de nivel “Superior”

En conclusión, estos resultados permiten afirmar que el NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL influye considerablemente en el TRABAJO EN EQUIPO de los profesores del nivel secundario de la IE. CHAMPAGNAT y la I.E. CIMA. Podemos observar que el 43,59% de los encuestados de la IE. CHAMPAGNAT tienen un nivel “Inferior” en la motivación laboral la cual influye considerablemente en el trabajo en equipo; asimismo, en la I.E. CIMA, se observa un 52,17% de la muestra obtiene un nivel “superior” en la motivación laboral, la cual influye en un mejor trabajo en equipo de los profesores de dicha institución.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.2.1.1 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “A”

“El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de liderazgo y compromiso institucional; mientras que los profesores de la I.E. CIMA evidencian un trabajo en equipo con mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional.”

Para la verificación de esta hipótesis, se aplicó instrumentos de recolección de datos.

Tabla 48
Consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: liderazgo

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	08	17,39
Medio	14	35,90	16	34,78
Superior	08	20,51	22	47,83
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: tabla 21

Tabla 49
Liderazgo de los profesores de la I.E. Champagnat

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
17	17	289	11 106,33
50,5	14	707	882,6104
83	8	664	13 083,15
total	39	1660	25 072,09

Fuente: tabla 48

LEYENDA		
Inferior	[0 - 34 >)	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de liderazgo.
Medio	[34 - 67 >)	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el medio nivel de liderazgo.
Superior	[67 - 100]	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el superior nivel de liderazgo.

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

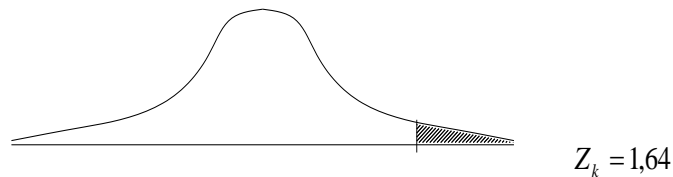
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $<1,64 + \alpha>$



5. Calculando $Z_k = \frac{42,56 - 40}{\frac{25,69}{\sqrt{39}}} = 0,62$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = 0,62 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de liderazgo.

Tabla 50
Consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: compromiso institucional.

NIVEL	DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	06	13,04
Medio	14	35,90	12	26,09
Superior	08	20,51	28	60,87
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: tabla 21

Tabla 51
Identificación institucional de los profesores de la I.E. Champagnat

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
17	17	289	11 10633
50,5	14	707	882,6104
83	8	664	13083,15
total	39	1660	25072,09

Fuente: tabla 50

LEYENDA		
Inferior	[0 - 34 >	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de compromiso Institucional.
Medio	[34 - 67 >	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el medio nivel de compromiso Institucional.
Superior	[67 - 100]	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el superior nivel de compromiso Institucional.

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

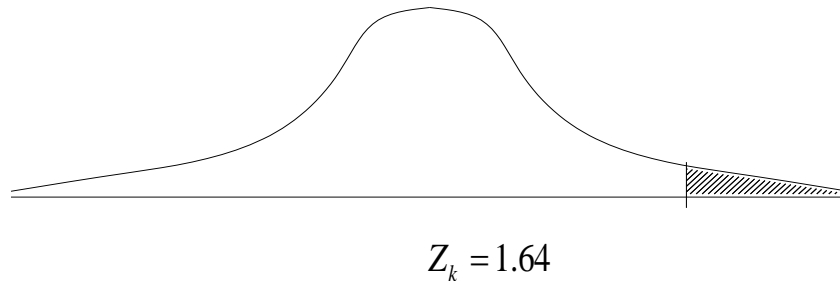
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{s / \sqrt{n}}$$

4. La región crítica R.C.= $<1,64 + \alpha >$



5. Calculando $Z_k = \frac{42.56 - 40}{\frac{25.69}{\sqrt{39}}} = 0.62$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $\mu \leq 40$, observamos que $Z_k = 0,62 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de compromiso institucional.

Tabla 52
Consolidado del trabajo en equipo que realizan los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: liderazgo

NIVEL	DIMENSIÓN LIDERAZGO			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	17	43,59	08	17,39
Medio	14	35,90	16	34,78
Superior	08	20,51	22	47,83
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: Tabla 21

Tabla 53
Liderazgo de los profesores de la I.E. CIMA

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
17	8	136	14943,75
50,5	16	808	1511,654
83	22	1826	11416,42
total	46	2770	27871,83

Fuente: Tabla 52

LEYENDA		
Inferior	[0 - 34 >	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el bajo nivel de liderazgo.
Medio	[34 - 67 >	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el medio nivel de liderazgo.
Superior	[67 - 100]	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el superior nivel de liderazgo.

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 50,5$$

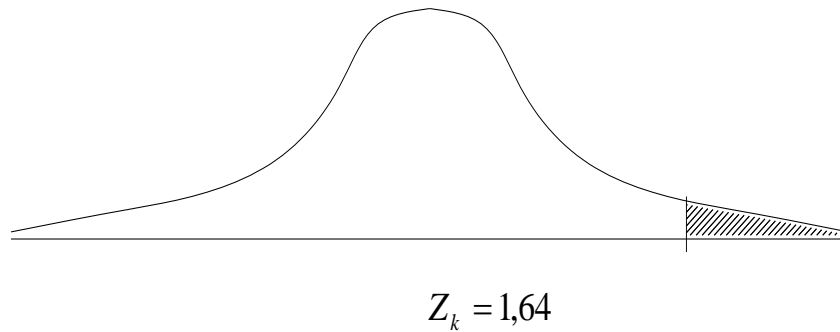
$$H_1 : u > 50,5$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{s / \sqrt{n}}$$

4. La región crítica R.C.= $<1,64 + \alpha >$



5. Calculando $Z_k = \frac{60,22 - 50,5}{\frac{24,89}{\sqrt{46}}} = 2,65$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $\mu \leq 50,5$, observamos que $Z_k = 2,65 \in R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de crítica, por lo que se rechaza la hipótesis donde supone que es menor al nivel medio. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el mayor o superior nivel de liderazgo.

LEYENDA		
Inferior	[0 - 34 >	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el bajo nivel de Compromiso Institucional.
Medio	[34 - 67 >	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el medio nivel de Compromiso Institucional.
Superior	[67 - 100]	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el superior nivel de Compromiso Institucional.

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 50,5$$

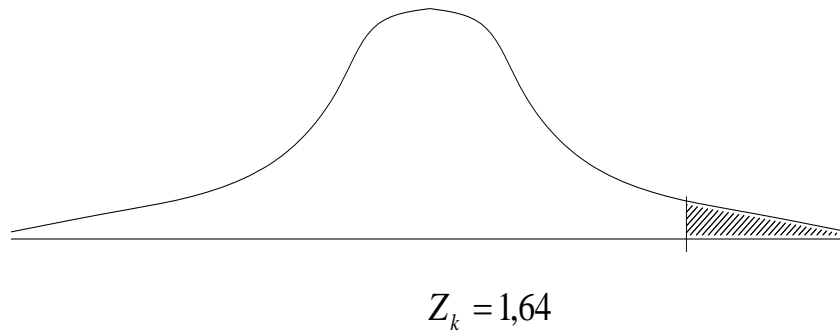
$$H_1 : u > 50,5$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{s / \sqrt{n}}$$

4. La región crítica R.C.= $<1,64 + \alpha >$



5. Calculando $Z_k = \frac{65,91 - 50,5}{\frac{23,75}{\sqrt{46}}} = 4,4$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $\mu \leq 50,5$, observamos que $Z_k = 4,4 \in R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de crítica, por lo que se rechaza la hipótesis donde supone que es menor al nivel medio. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el mayor o superior nivel de Compromiso Institucional.

Estos resultados nos permiten afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de liderazgo y compromiso institucional; mientras que los profesores de la I.E.

CIMA evidencian un trabajo en equipo con mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional, con lo que queda comprobada y aceptada la hipótesis específica “A”.

4.2.1.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “B”

“Los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat evidencian un bajo nivel de motivación laboral en comparación a los profesores de la I.E. CIMA donde el nivel de motivación es mayor.”

Para la verificación de esta hipótesis, se aplicó instrumentos de recolección de datos.

Tabla 54
Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: expectativas laborales

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORARES			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	06	13,04
Medio	14	35,90	15	32,61
Superior	07	17,95	25	54,35
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: tabla 44

Tabla 55
Expectativas laborales de los profesores de la I.E. Champagnat

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
17	18	306	10 255,98
50,5	14	707	1 298,317
83	7	581	12 424,56
total	39	1594	23 978,86

Fuente: tabla 56

LEYENDA		
Inferior	[0 - 34 >)	Los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat evidencian un bajo nivel de motivación laboral con respecto a las expectativas laborales.
Medio	[34 - 67 >)	Los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat evidencian un bajo nivel de motivación laboral con respecto a las expectativas laborales.
Superior	[67 - 100]	Los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat evidencian un superior nivel de motivación laboral con respecto a las expectativas laborales.

1. Hipótesis

$$H_o : u \leq 40$$

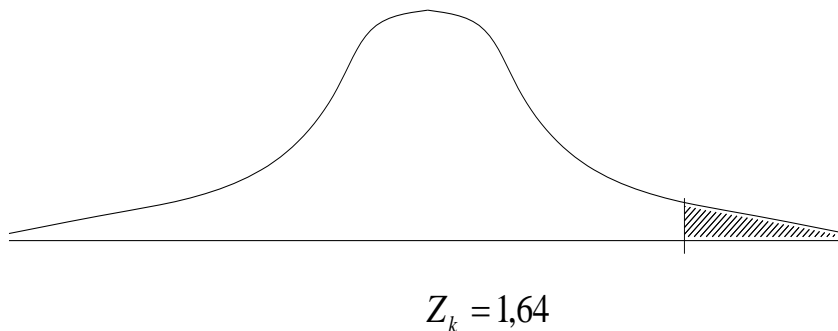
$$H_1 : u > 40$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $\langle 1,64 + \alpha \rangle$



5. Calculando $Z_k = \frac{40,87 - 40}{\frac{25,12}{\sqrt{39}}} = 0,22$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = 0,22 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se

caracteriza por el bajo nivel de motivación laboral con respecto a las expectativas laborales.

Tabla 56
Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: condiciones laborales

NIVEL	DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	19	48,72	08	17,39
Medio	12	30,77	15	32,61
Superior	08	20,51	23	50,00
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: tabla 45

Tabla 57
Condiciones laborales de los profesores de la I.E. Champagnat

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
17	19	323	10 807,63
50,5	12	606	1 117,47
83	8	664	14 212,98
total	39	1593	26 138,08

Fuente: tabla 58

LEYENDA		
Inferior	[0 - 34 >)	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de motivación laboral con respecto a las condiciones laborales.
Medio	[34 - 67 >)	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el medio nivel de motivación laboral con respecto a las condiciones laborales.
Superior	[67 - 100]	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el superior nivel de motivación laboral con respecto a las condiciones laborales.

7. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 40$$

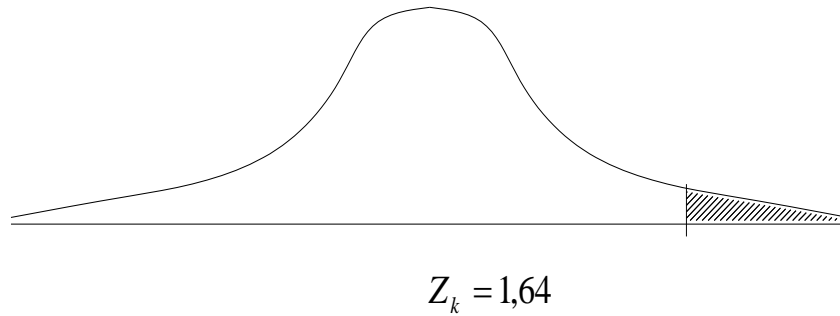
$$H_1 : u > 40$$

8. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

9. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

10. La región crítica R.C. = $\langle 1.64; +\alpha \rangle$



11. Calculando $Z_k = \frac{40,85 - 40}{\frac{26,23}{\sqrt{39}}} = 0,20$

12. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $u \leq 40$, observamos que $Z_k = 0,20 \notin R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de aceptación. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de motivación laboral con respecto a las condiciones laborales.

Tabla 58
Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión: expectativas laborales

NIVEL	DIMENSIÓN EXPECTATIVAS LABORARES			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	18	46,15	06	13,04
Medio	14	35,90	15	32,61
Superior	07	17,95	25	54,35
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: tabla 44

Tabla 59
Expectativas laborales de los profesores de la I.E. CIMA

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
17	6	102	3 418,661
50,5	15	757,5	1 391,054
83	25	2075	44 373,42
total	46	2934,5	49 183,14

Fuente: tabla 60

LEYENDA		
Inferior	[0 - 34)	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el bajo nivel de expectativas laborales.
Medio	[34 - 67)	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el medio nivel de expectativas laborales.
Superior	[67 - 100]	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el superior nivel de expectativas laborales.

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 50,5$$

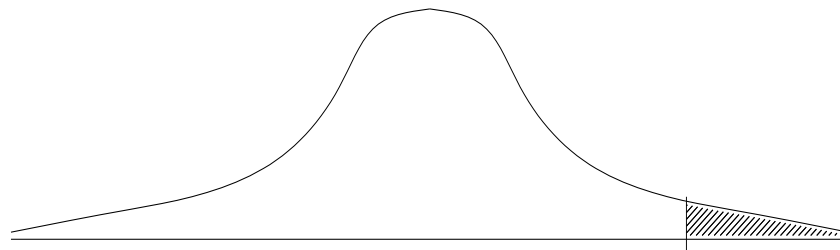
$$H_1 : u > 50,5$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

4. La región crítica R.C. = $\langle 1,64 + \alpha \rangle$



$$Z_k = 1,64$$

5. Calculando
$$Z_k = \frac{63,79 - 50,5}{\frac{33,06}{\sqrt{46}}} = 2,72$$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir

$u \leq 50,5$, observamos que $Z_k = 2,72 \in R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae

en la región de crítica, por lo que se rechaza la hipótesis donde supone que es menor al nivel medio. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que los profesores del nivel secundario de la I.E. CIMA evidencian un mayor o superior nivel de motivación laboral con respecto a las expectativas laborales

Tabla 60
Consolidado de motivación laboral de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat Y CIMA, según dimensión: condiciones laborales

NIVEL	DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES			
	I.E. CHAMPAGNAT		I.E. CIMA	
	ni	%	ni	%
Inferior	19	48,72	08	17,39
Medio	12	30,77	15	32,61
Superior	08	20,51	23	50,00
TOTAL	39	100,00	46	100,00

Fuente: tabla 45

Tabla 61
Condiciones laborales de los profesores de la I.E. CIMA

x_i	n_i	$x_i * n_i$	$n_i(x_i - \bar{x})^2$
17	8	136	4 550,58
50,5	15	757,5	1 396,838
83	23	1 909	40 862,32
total	46	2 802,5	46 809,74

Fuente: tabla 62

LEYENDA		
Inferior	[0 - 34 >	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el bajo nivel de condicional laborales.
Medio	[34 - 67 >	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el medio nivel de condicional laborales.
Superior	[67 - 100]	El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el superior nivel de condicional laborales.

1. Hipótesis

$$H_0 : u \leq 50,5$$

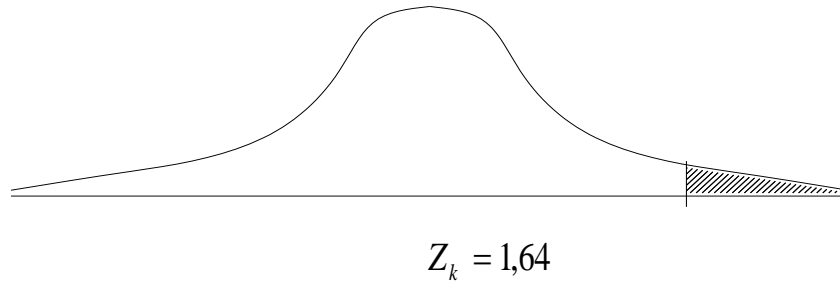
$$H_1 : u > 50,5$$

2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

3. La estadística apropiada ya que $n > 30$ es:

$$Z_k = \frac{\bar{x} - u}{s / \sqrt{n}}$$

4. La región crítica $R.C. = <1,64 + \alpha>$



5. Calculando
$$Z_k = \frac{60,92 - 50,5}{\frac{32,25}{\sqrt{46}}} = 2,19$$

6. Bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, es decir $\mu \leq 50,5$, observamos que $Z_k = 2,19 \in R.C.$ Por lo tanto, como Z_k , cae en la región de crítica, por lo que se rechaza la hipótesis donde supone que es menor al nivel medio. Es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que los profesores del nivel secundario de la I.E. CIMA evidencian un superior nivel de motivación con respecto a la condiciones laborales

Estos resultados nos permiten afirmar que los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat evidencian un bajo nivel de motivación laboral en comparación a los profesores de la I.E. CIMA donde el nivel de

motivación es mayor, con lo que queda comprobada y aceptada la hipótesis específica “B”.

4.2.2.1 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “C”

“A menor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de la I.E. Champagnat menor nivel de motivación laboral. A mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de secundaria de la I.E. CIMA, mayor nivel de motivación laboral.”

Para la verificación de esta hipótesis se aprovechó los resultados de las dos hipótesis anteriores.

De los promedios y desviaciones estándar para la verificación de la hipótesis A.

Liderazgo de los profesores de la I.E. Champagnat

Promedio = 42,56

Desviación estándar = 25,69

Compromiso Institucional de los profesores de la I.E. Champagnat

Promedio = 42,56

Desviación estándar = 25,69

Liderazgo de los profesores de la I.E. CIMA

Promedio = 60,22

Desviación estándar = 24,89

Compromiso Institucional de los profesores de la I.E. CIMA

Promedio = 65,91

Desviación estándar = 23,75

De los promedios y desviaciones estándar para la verificación de la hipótesis B.

Expectativas laborales de los profesores de la I.E. Champagnat

Promedio = 40,87

Desviación estándar = 25,12

Condiciones laborales de los profesores de la I.E. Champagnat

Promedio = 40,85

Desviación estándar = 26,23

Expectativas laborales de los profesores de la I.E. CIMA

Promedio = 63,79

Desviación estándar = 33,06

Condiciones laborales de los profesores de la I.E. CIMA

Promedio = 60,92

Desviación estándar = 32,25

Tabla 62
Consolidado de resultados de los profesores del nivel secundario de las I.E. Champagnat y CIMA, según dimensión evaluadas

I.E.	I.E. CHAMPAGNAT				I.E. CIMA			
	Liderazgo		Compromiso Institucional		Expectativas laborales		Condiciones laborales	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
CHAMPAGNAT	42,56	25,69	42,56	25,69	40,87	25,12	40,85	26,23
CIMA	60,22	24,89	65,91	23,75	63,79	33,06	60,92	32,25

Cálculo de hipótesis para el nivel de liderazgo y compromiso institucional con el nivel de motivación laboral de la IE Champagnat

Nos planteamos la siguiente hipótesis para hacer la verificación respectiva

$$H_0 : u_1 = u_2$$

$$H_1 : u_1 \neq u_2$$

Donde u_1 es la media poblacional del nivel de liderazgo y compromiso institucional.

u_2 es la media poblacional del nivel de motivación laboral con respecto a expectativas y condiciones laborales.

Vamos a trabajar con un nivel de significación de 5%. La población es normal con un tamaño de cada muestra mayor a 30.

$$Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{s_1^2}{n_1}\right) + \left(\frac{s_2^2}{n_2}\right)}}$$

Para $\alpha = 0,05$ y para una prueba bilateral, en la tabla normal $N(0,1)$ se encuentra el valor crítico.

$$Z_{1-\alpha/2} = Z_{0,975} = 1,96$$

Luego la región crítica en la variable Z es:

$$RC = \langle -\infty, -1,96 \rangle \cup \langle 1,96, \infty \rangle$$

De los datos se tiene:

Para liderazgo y expectativas laborales de la I.E. Champagnat

$$Z = \frac{42,56 - 40,87}{\sqrt{\left(\frac{25,69^2}{39}\right) + \left(\frac{25,12^2}{46}\right)}}$$

$$Z_k = 0,31$$

Para liderazgo y condiciones laborales de la I.E. Champagnat

$$Z = \frac{42,56 - 40,85}{\sqrt{\left(\frac{25,69^2}{39}\right) + \left(\frac{26,23^2}{46}\right)}}$$

$$Z_k = 0,30$$

Para compromiso institucional y expectativas laborales de la I.E.
Champagnat

$$Z = \frac{42,56 - 40,87}{\sqrt{\left(\frac{25,69^2}{39}\right) + \left(\frac{25,12^2}{46}\right)}}$$

$$Z_k = 0,31$$

Para compromiso institucional y condiciones laborales de la I.E.
Champagnat

$$Z = \frac{42,56 - 40,85}{\sqrt{\left(\frac{25,69^2}{39}\right) + \left(\frac{26,23^2}{46}\right)}}$$

$$Z_k = 0,30$$

Puesto que $Z_k = \{0,30,0,31\} \notin RC$, debemos aceptar H_0 y concluir que a menor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de la I:E. Champagnat menor nivel de motivación laboral.

Cálculo de hipótesis para el nivel de liderazgo y compromiso institucional con el nivel de motivación laboral de la I.E. CIMA

Nos planteamos la siguiente hipótesis para hacer la verificación respectiva

$$H_0 : u_1 = u_2$$

$$H_1 : u_1 \neq u_2$$

Donde u_1 es la media poblacional del nivel de liderazgo y compromiso institucional.

u_2 es la media poblacional del nivel de motivación laboral con respecto a expectativas y condiciones laborales.

Vamos a trabajar con un nivel de significación de 5%. La población es normal con un tamaño de cada muestra mayor a 30.

$$Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{s_1^2}{n_1}\right) + \left(\frac{s_2^2}{n_2}\right)}}$$

Para $\alpha = 0,05$ y para una prueba bilateral, en la tabla normal $N(0,1)$ se encuentra el valor crítico.

$$Z_{1-\alpha/2} = Z_{0,975} = 1,96$$

Luego la región crítica en la variable Z es:

$$RC = \langle -\infty, -1,96 \rangle \cup \langle 1,96, \infty \rangle$$

De los datos se tiene:

Para liderazgo y expectativas laborales de la I.E. CIMA

$$Z = \frac{60,22 - 63,79}{\sqrt{\left(\frac{24,89^2}{39}\right) + \left(\frac{33,06^2}{46}\right)}}$$

$$Z_k = -0,57$$

Para liderazgo y condiciones laborales de la I.E. CIMA

$$Z = \frac{60,22 - 60,92}{\sqrt{\left(\frac{24,89^2}{39}\right) + \left(\frac{32,25^2}{46}\right)}}$$

$$Z_k = -0,11$$

Para compromiso institucional y expectativas laborales de la I.E. CIMA

$$Z = \frac{65,91 - 63,79}{\sqrt{\left(\frac{23,75^2}{39}\right) + \left(\frac{33,06^2}{46}\right)}}$$

$$Z_k = 0,34$$

Para compromiso institucional y condiciones laborales de la I.E. CIMA

$$Z = \frac{65,91 - 60,92}{\sqrt{\left(\frac{23,75^2}{39}\right) + \left(\frac{32,25^2}{46}\right)}}$$

$$Z_k = 0,82$$

Puesto que $Z_k = \{-0,57 - 0,11 - 0,34 - 0,82\} \notin RC$, debemos aceptar H_0 y concluir que a mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de secundaria de la I. E.CIMA, mayor nivel de motivación laboral.

Estos resultados reflejados con los análisis estadísticos respectivos nos permiten verificar y aceptar la hipótesis específica "C", donde podemos confirmar al 95% de confianza que a menor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de la I.E. Champagnat menor

nivel de motivación laboral y a mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de secundaria de la I.E.CIMA, mayor nivel de motivación laboral.

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

“El Trabajo en Equipo que presentan los profesores de las II.EE. Champagnat y CIMA mantiene una correlación significativa con el nivel de motivación laboral, año 2013”

Las tres hipótesis específicas han sido adecuadamente verificadas. La primera sirvió para identificar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de liderazgo y compromiso institucional; mientras que los profesores de la I.E. CIMA evidencian un trabajo en equipo con mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional.

La segunda hipótesis específica, nos permite confirmar que los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat evidencian un bajo nivel de motivación laboral en comparación a los profesores de la I.E. CIMA donde el nivel de motivación es mayor.

Finalmente, la tercera hipótesis específica busca determinar la influencia del nivel de liderazgo y compromiso institucional en la motivación laboral,

por lo que afirmamos que a menor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de la I.E. Champagnat menor nivel de motivación laboral. A mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de secundaria de la I.E.CIMA, mayor nivel de motivación laboral.

Por lo tanto, en función a los objetivos e hipótesis planteada y la consiguiente verificación de las mismas demostradas en los resultados de los diferentes tablas y figuras, con sus respectivos análisis e interpretaciones, podemos afirmar con certeza que la hipótesis general queda debidamente comprobada y aceptada con un 95% de confiabilidad o con 5% de posibilidad de cometer error en el análisis.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En relación al trabajo en equipo, se debe recalcar que este es un factor muy importante dentro de las instituciones educativas en la actualidad, ya que estas enfrentan un mercado cada vez más competitivo, interactúan con alumnos, padres de familia, personal administrativo, la comunidad en general, cada vez más exigentes en sus demandas de mejor servicio educativo, con altas expectativas; para lograr lo anterior es requisito indispensable el competir en calidad y servicios, ser flexibles ante los requerimientos de los usuarios, tener la suficiente capacidad y motivación en los profesores y personal directivo, mejorar sus niveles de ingresos y sobre todo lograr ser organizaciones efectivas.

La información trabajada corresponde a cada variable. Así del 01 al 20, se han formulado interrogantes sobre las dimensiones liderazgo y sobre compromiso institucional de las instituciones educativas en estudio. Sobre liderazgo se plantearon 10 ítems, relacionados a los siguientes indicadores: si en la Institución Educativa hay un líder aceptado por todos los docentes, si el líder ha establecido normas y tareas claras para todos, si los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades

individuales y de equipo, si el líder facilita la comunicación y la participación de los docentes en el trabajo de equipo; si se ha acordado una metodología para tomar decisiones, si se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas del trabajo en equipo; si la comunicación interpersonal y las relaciones existentes entre los docentes, contribuyen a la productividad, si el equipo opera como una unidad con todos los miembros sintiéndose parte de un proceso, si en la Institución Educativa se fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones; y, si en la Institución Educativa existen líderes competentes que sirven como modelos de roles positivos.

La información presentada en la tabla 21, corresponde a la consolidación de los datos antes mencionados e indican la existencia de significativas diferencias entre lo que ocurre en la I.E. Champagnat y del CIMA, respecto a la variable trabajo en equipo y en su dimensión de liderazgo. Así, en la I.E. Champagnat el 43,59% muestra un nivel inferior, con 35,90% en el nivel medio, de manera que existe una inclinación mayor a lo deficitario, es decir un nivel poco aceptable dentro de una institución educativa. Mientras tanto, los resultados correspondientes a la I.E. CIMA, indican que el 47,83% tienen un alto nivel de trabajo en equipo en la dimensión de liderazgo. Como puede apreciarse, la diferencia es ostensible para ambas instituciones: el uno es del nivel inferior y el otro se

encuentra en el nivel alto o superior. Por tanto, se puede afirmar junto con Mintzberg (MINTZBERG, 1992) que existe diferencia en el manejo de la capacidad de decisión, es decir en "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman". De acuerdo con esta definición, el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones.

Para conocer la dimensión compromiso institucional (tablas del 11 al 20), se recogió información referente a los siguientes puntos: si el personal docente tiene entendimiento compartido de la que la Institución Educativa requiere; si la Institución Educativa tiene objetivos que propician la identidad institucional entre sus miembros; si los docentes toman iniciativa y desarrollan proactivamente nuevas ideas o soluciones para lograr sus metas; si los docentes participan en la toma de decisiones, en beneficio de la Institución Educativa; si los docentes desarrollan sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan; si hay espíritu de trabajo en equipo entre los docentes que laboran en la Institución Educativa; si los roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo

están bien definidos, entendidos y aceptados; si los docentes tiene claro que las actividades pueden ser diferentes pero todos ellos necesarios para alcanzar el objetivo común; si el trabajo en equipo es visto por los docentes como la necesidad de dar soluciones a los problemas de manera eficiente y eficaz; y, si los docentes participan en la elaboración de proyectos institucionales como fundamento de su desarrollo personal.

En la tabla 22 se presenta el consolidado de la variable trabajo en equipo, en su dimensión compromiso institucional. Los resultados son, en gran parte, coincidentes con el anterior. En la I.E. Champagnat, el 43,59% de los profesores consultados señalan que no existen mayores motivos para sentirse parte de la institución. Es decir la identificación institucional es de bajo nivel; en tanto que en la I.E. CIMA, el 60,87% se siente identificado, comprometido con su centro laboral, es decir es de nivel alto o superior.

Ahumada citando a Krause (AHUMADA, 2001) menciona una serie de aspectos funcionales que caracterizarían una comunidad saludable, la que imaginamos en una institución educativa y que a nosotros nos parecen perfectamente aplicables a los equipos de trabajo. En primer lugar, se menciona la existencia de actividades conjuntas que faciliten la integración social. En el plano afectivo, se mencionan la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza. Finalmente, en relación

con la efectividad de las comunidades los componentes de mayor relevancia son la capacidad personal o el “empowerment”, la competencia social y la participación social. Cuando existen estas condiciones se aprecia un clima institucional favorable, muestra de que existen buenas relaciones, imagen, satisfacción, lo que implica aceptar un nivel de identificación positivo que posibilita un mejor posicionamiento de la entidad, dentro del contexto social en que se desarrolla.

La tabla 23, consolida el comportamiento señalado en las tablas 21 y 22. Allí comparativamente se aprecia la diferencia en cuanto al trabajo en equipo, en las dimensiones estudiadas: liderazgo y compromiso institucional. Cuando se caracteriza por su bajo nivel, significa que los miembros del equipo (profesores) conocen sus objetivos, contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente, es decir que están realizando un trabajo en equipo. Los integrantes que contribuyen al desarrollo de este tipo de actividad: un ambiente propicio, adecuación entre las habilidades y las exigencias de los papeles, metas de orden superior y premios al equipo. Los resultados indican que esta apreciación no es aplicable en la I.E. Champagnat, pero sí en el CIMA.

Según Ayestarán y Cerrato, el trabajo en equipo conlleva tener una tarea en común que logra motivar a sus miembros, a coordinar esfuerzos y cumplir con los objetivos planteados. Por otro lado, existe una complementariedad de las tareas que realiza cada individuo pero teniendo presente el objetivo que fue determinado en conjunto. También, se tiene consciencia del compromiso asumido por los integrantes del grupo para cumplir con la tarea y de las responsabilidades que se distribuyen.

La información presentada, corrobora el planteamiento hipotético considerado: “El trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat, se caracteriza por el bajo nivel de liderazgo y compromiso institucional; mientras que los profesores de la I.E. CIMA evidencian un trabajo en equipo con mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional”.

La información contenida en las tablas 48 y 49, analizados estadísticamente indican que al ubicarse en el nivel de significancia de 5%, se puede afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat, se caracteriza por el bajo nivel de liderazgo. De manera similar, en las tablas 50 y 51, se presentan los resultados contrastados respecto al compromiso institucional, comprobándose que el trabajo en equipo que realizan los

profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de compromiso Institucional.

Por otro lado, estadísticamente se ha aceptado que los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracterizan por el superior nivel de liderazgo. Se corrobora ello con el tratamiento de datos consignados en las tablas 52 y 53, es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA se caracteriza por el mayor o superior nivel de liderazgo. En ese mismo sentido, en cuanto a nivel de compromiso institucional se acepta que en los profesores del CIMA, presentan un mejor nivel, es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA, se caracteriza por el mayor o superior nivel de Identificación Institucional.

Con los resultados analizados y comparados, se puede afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de liderazgo y compromiso institucional; mientras que los profesores de la I.E. CIMA evidencian un trabajo en equipo con mayor nivel de liderazgo y

compromiso institucional, con lo que queda comprobada y aceptada la hipótesis específica “A”.

Sobre motivación laboral

Se ha planteado como hipótesis lo siguiente: “Los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat evidencian un bajo nivel de motivación laboral en comparación a los profesores de la I.E. CIMA donde el nivel de motivación es mayor”.

La motivación, según Espada (ESPADA GARCÍA, 2006) , es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

Lo señalado anteriormente se ajusta al propósito planteado para el presente trabajo, en tal sentido para la variable, Motivación Laboral, se consideraron dos dimensiones: expectativas laborales y condiciones laborales.

En las tablas 24 al 43 consignan la información referente a la variable Motivación Laboral. En ese sentido, son diez los indicadores trabajados para la dimensión expectativas laborales y los diez siguientes a las condiciones laborales. Sobre la dimensión expectativas se preguntó lo siguiente: si el profesor ha recibido incentivos y/o reconocimiento durante los dos últimos años que viene laborando en la Institución Educativa, si se estimula la innovación y la creatividad del trabajo en equipo; si la participación de los docentes en cursos de capacitación es estimulada por el personal directivo; si se proponen metas y desafíos para mejorar la calidad educativa de la institución; si existe apoyo y estímulo para el logro de los objetivos institucionales; si se reconoce y premia públicamente el buen desempeño docente; si se motiva la iniciativa y el desarrollo proactivo de nuevas ideas y soluciones para lograr metas; si en la Institución Educativa, la mayoría de los docentes estamos satisfechos con nuestra labor; si el equipo de trabajo opera como una unidad con todos los miembros, sintiéndose parte de proceso; si existe un clima organizacional adecuado en la Institución Educativa.

Para el tratamiento de la dimensión condiciones labores, se trabajó con 10 indicadores (tablas 33 al 43). Se preguntó sobre lo siguiente: si las reuniones de trabajo en equipo son tomadas como una norma de la Institución Educativa; si el equipo de trabajo opera como una unidad con todos los miembros; si la infraestructura de la Institución Educativa es adecuada para el desempeño docente; si la Institución Educativa cuenta con un material educativo inter áreas para que el docente cumpla una pertinente laborar educativa; si los equipos y recursos materiales que existen en la Institución Educativa están a disposición de los docentes; si existe comunicación directa, confianza y flexibilidad entre los docentes y las autoridades de la Institución Educativa; si la estructura organizacional y las líneas directrices de la Institución Educativa están claramente definidas; y, si la autoridad de la Institución Educativa fomenta el trabajo en equipo entre los docentes.

La información recogida está consolidada en las tablas 44 y 45, por tanto son el resultado de la recogida de datos practicados directamente a la población muestral investigada.

En ese entender, se presenta la información respecto a las expectativas laborales de los profesores de la I.E. Champagnat, los resultados indican que el 46,15% de los informantes no tienen mayores

expectativas de mejoras en su institución; mientras que los del CIMA, en un 54,37% indican que las expectativas de desarrollo profesional, personal, etc. son altas.

En igual sentido, los datos procesados indican que las condiciones laborales en que se desenvuelven los profesores investigados son diferentes. En la I.E. Champagnat, el 48,72% indican que no son las mejores, mientras que el 50,00% de los profesores del CIMA, indican que las condiciones son adecuadas.

La información tratada anteriormente, se resume en la tabla 46, en el consolidado de la variable y sus dimensiones. En él se ratifica la apreciación antes formulada, de donde se desprende que la visión que tienen sobre la motivación laboral para el ejercicio profesional es disímil entre los profesores del Champagnat y del CIMA.

Como dice Weinert (WEINERT, 1987): “La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él”.

Después del tratamiento estadístico para la verificación de la hipótesis planteada, se han encontrado los siguientes resultados. En las

tablas 56 y 57, los datos indican que los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat evidencian un bajo nivel de motivación laboral con respecto a las expectativas laborales. Se confirma ello que al estar comprendido en el nivel de significancia de 5%, se puede afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de motivación laboral con respecto a las expectativas laborales.

Si tomamos en cuenta lo que sostienen Davis y Newstrom (KEITH, 2003), en la teoría de las expectativas señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos, sumados a la respuesta del medio, contribuirán materialmente a la consecución de la meta. La expectativa está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado.

Lo anterior implica que la carencia de motivación que despierte expectativas respecto al futuro laboral, al mejoramiento de las condiciones de trabajo etc. incidirán en la calidad de servicio que brinda la institución. En ese sentido, los resultados indican que la I.E. Champagnat no

presenta las condiciones adecuadas para un buen desempeño institucional.

En cuanto a la dimensión condiciones laborales, la información procesada y presentada en las tablas 58 y 59, indica que el trabajo que realizan los profesores de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de motivación laboral con respecto a las condiciones laborales. Ello se confirma con la conclusión arribada: Es decir que al nivel de significancia de 5%, se puede afirmar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de motivación laboral con respecto a las condiciones laborales.

En lo referente a los profesores de la I.E. CIMA, estadísticamente se confirma que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. CIMA, se caracteriza por el superior nivel de expectativas laborales (tablas 60 y 61). Esta apreciación queda confirmada con el resultado arribado, es decir que al nivel de significancia de 5%, podemos afirmar que los profesores del nivel secundario de la I.E. CIMA evidencian un mayor o superior nivel de motivación laboral con respecto a las expectativas laborales.

Sobre la misma variable, pero en la dimensión de condiciones laborales, la información procesada estadísticamente y contenida en las tablas 62 y 63 indican que existen diferencias en la percepción de los profesores del Champagnat como del CIMA. Para los primeros las condiciones son de bajo nivel en tanto que para los del CIMA son de alto o superior nivel.

Estos resultados nos permiten afirmar que los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat evidencian un bajo nivel de motivación laboral en comparación a los profesores de la I.E. CIMA donde el nivel de motivación es mayor, con lo que queda comprobada y aceptada la hipótesis específica "B".

Finalmente, se ha trabajado en la tercera hipótesis: **"A menor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de la I.E. Champagnat menor nivel de motivación laboral. A mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de secundaria de la I.E. CIMA, mayor nivel de motivación laboral."**

Los datos presentados en la tabla 47, que a su vez son el consolidado de las tablas 23 y 46 que resumen el comportamiento de los datos de las dos variables trabajadas, confirma que existen diferencias entre los niveles de ambas variables. Para el Champagnat es inferior y

para el CIMA es superior. El tratamiento estadístico aplicado y contenido en la tabla 64, nos lleva a concluir que a menor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de la I.E. Champagnat menor nivel de motivación laboral; y, que a mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de secundaria de la I.E.CIMA, mayor nivel de motivación laboral, con lo que queda comprobada y aceptada la hipótesis “C”.

En conclusión, la hipótesis general planteada: ***“El Trabajo en Equipo que presentan los profesores de las II.EE. Champagnat y CIMA mantiene una correlación significativa con el nivel de motivación laboral, año 2013”***, ha sido aprobada y aceptada. Es decir, las tres hipótesis específicas han sido adecuadamente verificadas. La primera sirvió para identificar que el trabajo en equipo que realizan los profesores de educación secundaria de la I.E. Champagnat se caracteriza por el bajo nivel de liderazgo y compromiso institucional; mientras que los profesores de la I.E. CIMA evidencian un trabajo en equipo con mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional.

La segunda hipótesis específica, nos permite confirmar que los profesores del nivel secundario de la I.E. Champagnat evidencian un bajo

nivel de motivación laboral en comparación a los profesores de la I.E. CIMA donde el nivel de motivación es mayor.

Para Bateman (BATEMAN, 2004), la motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona. En el tema laboral podemos definir la motivación como un proceso mediante el cual un individuo, impulsado por fuerzas internas o externas que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas presentadas.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Sin una motivación adecuada no es posible un buen trabajo en equipo y el logro de resultados positivos. Esta sería la situación que atraviesa la I.E. Champagnat, por lo que merece una especial, atención con la finalidad que la percepción que la comunidad tiene de ella, pueda revertir la imagen que actualmente tiene.

Finalmente, la tercera hipótesis específica busca determinar la influencia del nivel de liderazgo y compromiso institucional en la

motivación laboral, por lo que afirmamos que a menor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de la I.E. Champagnat menor nivel de motivación laboral. A mayor nivel de liderazgo y compromiso institucional de los profesores de secundaria de la I.E.CIMA, mayor nivel de motivación laboral.

Según Rousset (ROUSSELL), la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Cuando estos están ausentes, los resultados del ejercicio profesional también serán insuficientes.

Por lo tanto, en función a los objetivos e hipótesis planteadas y la consiguiente verificación de las mismas, demostradas en los resultados de los diferentes tablas y figuras, con sus respectivos análisis e interpretaciones, podemos afirmar que la hipótesis general queda debidamente comprobada y aceptada con un 95% de confiabilidad o con 5% de posibilidad de cometer error en el análisis.

Como corolario queremos decir que la motivación es un factor que debe interesar a todo director o profesor: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización, por ende el

cumplimiento de los objetivos. Y para considerar que a un profesor le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización.

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente.

Como dice Gonzáles Pienda, en una mirada moderna del aprendizaje, es el maestro quien acompaña a su aprendiz en el proceso de construcción de conocimiento útil (GONZÁLEZ-PIENDA, 2004). Es quien otorga una sutil nota de arte a todo quehacer u oficio, nota que será distinguible por los alumnos y distintivo personal. Cuando se habla de la enseñanza no la enmarcamos en ningún tipo de organización establecida, sino que se hace referencia al acto que surge espontáneo en toda actividad cotidiana, y que será diferente en intensidad y dirección dependiendo de la orientación dada por cada individuo (RAMÍREZ, 1997).

Pero bajo el prisma social, todo individuo tiene el derecho a participar de este proceso de aprendizaje ya que es un privilegio llevado a la categoría de derecho de cada ser humano. La condición de aprendiz o maestro parece estar separada tan sólo en el aspecto temporal, ya que tarde o temprano todo aprendiz ocupará el rol docente, haciendo que la cadena de eventos de enseñanza-aprendizaje se torne cíclica acompañando el desarrollo de la civilización.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Se ha comprobado que existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y la motivación laboral de los profesores de las II.EE. Champagnat y CIMA de la ciudad de Tacna. En tal sentido, si el trabajo en equipo es de alto nivel o superior, la motivación laboral también debe ser de alto o superior nivel; y, en sentido contrario si el nivel de trabajo en equipo es inferior el nivel de motivación será de nivel bajo o inferior.

SEGUNDA

El trabajo en equipo en sus dimensiones de liderazgo y compromiso institucional de la I.E. Champagnat, se caracteriza por ser de bajo nivel, mientras que en el CIMA se caracteriza por ser de nivel superior o alto. Para el primer caso, los datos indican que el 43,59% de los profesores perciben que el liderazgo no es el adecuado, consecuentemente no existen condiciones para un efectivo trabajo en equipo; en ese mismo sentido, un porcentaje similar (43,59%) de profesores indican que el nivel de compromiso institucional es bajo o inferior, lo que limita la participación

de ellos en las diferentes acciones que se realizan en la institución, limitando, en este caso, el trabajo en equipo.

En la I.E. CIMA, los profesores tienen un alto concepto de liderazgo y de identificación institucional. En cuanto a liderazgo el 47,83% de los profesores indican que existen colegas que asumen responsabilidades de conducción de equipos de trabajo, por tanto su participación genera mejores resultados con la ejecución de los mismos; en cuanto a identificación institucional, el 54,35%, es decir más de la mitad de los profesores consultados, muestran un alto nivel de compromiso.

TERCERA

Se ha comprobado que el nivel de motivación que presentan los profesores de las II.EE: Champagnat y CIMA de la ciudad de Tacna, es diferente. En la primera institución, según los datos analizados, el 46,15% y el 48,72% de los profesores indican que tanto las expectativas laborales como las condiciones laborales, respectivamente, no son las más adecuadas para el desempeño laboral para el trabajo en equipo. Un resultado diferente se observa en los profesores del CIMA, en donde el 54,35% señalan que sus expectativas laborales les posibilitan al desarrollo del trabajo en equipo, y el 52,17% se encuentran motivados para el trabajo en equipo.

CUARTA

Ha quedado establecido que existe relación directa entre el trabajo en equipo y el nivel de motivación laboral de los profesores de las II.EE. Champagnat y CIMA de la ciudad de Tacna. Así, en la I.E. Champagnat se ha demostrado que a menor nivel de trabajo en equipo (liderazgo y compromiso institucional) menor motivación laboral (expectativas laborales y condiciones laborales), mientras que en la I.E: CIMA se observa que a mayor trabajo en equipo mayor motivación laboral.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Que los responsables de las instituciones educativas fomenten la ejecución de nuevos trabajos de investigación para profundizar los casos estudiados. Es más, que amplíen otros aspectos relacionados al trabajo en equipo y la motivación laboral, dado que ambas variables son complejas y pueden analizarse desde diferentes dimensiones.

SEGUNDA

La Dirección de la I.E. Champagnat, debe promover la ejecución de programas de capacitación respecto a la necesidad de implementar la modalidad de trabajos en equipo dado que está demostrada su influencia en la elevación de la motivación laboral.

TERCERA

La Dirección de la I.E. CIMA debe profundizar y ampliar sus programas relacionados al trabajo en equipo, dado que si bien una mayoría indican estar inmersos en dicha actividad y por tanto motivados al trabajo en equipo, no todos están de acuerdo con ello.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHILLI, E. (2010). Escuela, familia y desigualdad social. Rosario: Ed.La borde.
- ACHILLI, E. (Rosario). Escuela, familia y desigualdad social. 2010, Ed Laborde.
- AHUMADA, L. (2001). Teoría y cambio en la organizaciones: un acercamiento desde el los Modelos de Aprendizaje Organizacional . Valparaiso: Ediciones universitarias.
- ALONSO, J. (1992). Motivación e interacción en al aula. En J. Alonso Tapia (Dir.) Motivar en la adolescencia: Teoría, evaluación e intervención. (303-330). Madrid: Servicio de Publicaciones en la Universidad Autónoma: Colección de Bolsill.
- BATEMAN, T. y. (2004). Administración, una ventaja competitiva. Cuarta edición. México: Editorial McGrawa-Hill.
- BECK, R. (2000). Motivation: Theories and Principles (4 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- BELBIN, R. (2013). Roles de Equipo en el trabajo. 2da. edición. Bilbao: Edit. Belbin Associates.
- BION, W. (1972:115-154). Dinámica de grupo. Buenos Aires: Ed. Paidos.
- BIRGIN, A. (1991). Las regulaciones del trabajo de enseñar. Vocación, estado y mercado en la configuración de la docencia. Buenos Aires: FLACSO.

- BRUNET, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias. México D.F.: Trillas.
- DAVIS, K. y. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. (8º ed.). México, D.F.: Edic. McGraw-Hill.
- DE LA TORRE, F. (2000). Relaciones humanas en el ámbito laboral . México: Editorial Trillas.
- DILTS, R. (2004). Coaching. Herramientas para el cambio. Urano.
- ESPADA GARCÍA, M. (2006). Nuestro motor emocional: la motivación. . Editorial Díaz de Santos.
- ESTEVE, J. (2005). Bienestar y Salud Docente. Disponible en www.unesco.cl. Revista PRELAC, No. 1, 117-133.
- FAINSTEIN, H. (2003). La gestión de equipos eficaces. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- FERNANDEZ-RÍOS, M. y. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Días de Santos.
- GARCÍA, M. y MAYOR RUIZ C. (1999). Aterriza como puedas: profesores principiantes e iniciación profesional. En T. Hornilla (Coord.). Formación del profesorado universitario y calidad de la enseñanza. País Vasco: Universidad del País Vasco. (s.f.).
- GARCÍA, M. y. (1999). Aterriza como puedas: profesores principiantes e iniciación profesional. En T. Hornilla (Coord.). Formación del profesorado universitario y calidad de la enseñanza. País Vasco: Universidad del País Vasco.
- GIBSON, J. I. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. (10ª ed.) . Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

GIBSON, J. I. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. (10ª ed.) . Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

GONZÁLEZ-PIENDA, J. A. (2004). Aprender significativamente: Un reto para el profesor. Programa de formación inicial para la docencia universitaria. Oviedo, España: ICE. Curso 2004-05. Universidad de Ovied.

HELLRIEGEL, D. y. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed.).México: Thomson.

HERZBERG, F. y. (1997). The motivation to work. (2ª ed.). New York: Edic. Wiley.

<http://www.tiemposmodernos.eu/clases-de-equipos-de-trabajo/>.(s.f.).

JIMÉNEZ, F. (2003). Psicología de las relaciones de autoridad y de poder. México: Editorial UOC.

KATZENBACH, J. R. (2000). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades. Barcelona: Ediciones Gránica S.A.

KEITH, D. y. (2003). Comportamiento individual e interpersonal, en Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw-Hill.

KINICKI, A. y. (2003). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw Hill Interamericana.

KOONTZ, H., & Weihrich, H. (2004). Administración: una perspectiva global. 12ª ed. . México: McGraw-Hill.

KORMAN, A. (1974). The Psychology of Motivation. New York: Prentice-Hall.

Kozlowski, S. e. (2006:77-124). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest.

KRANTZ, J. (1998:77-80). The Psychodynamics of Leadership, 1998. pp. 77-80.New York.

- L., G., D., S., & E., T. (1991:19-34). Grupos. Cap. 1. En su: Nueva Introducción a las Ideas de Bion. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- MACKIN, D. (s.f.). blog.pucp.edu.pe/. Recuperado el 26 de junio de 2013
- MARTÍNEZ D, C. M. (2007). Dimensiones del trabajo docente: una propuesta de abordaje del malestar y el sufrimiento psíquico de los docentes en la Argentina. Educación y Sociedad. Vol 30 N° 107 Campinas.
- McLEAN, P. (1990). El cerebro trino en su evolución. Nueva York: Plenum Press.
- MINTZBERG, H. (1992). El poder en la organización. Barcelona: Ariel Economía.
- MUCHINSKY, P. (2000). Psicología aplicada al trabajo. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninf.
- RAMÍREZ, C. (1997). Al arte de enseñar: motivación y creatividad. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso de la UCV.
- REEVE, J. (1994). Motivación y Emoción. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.
- REEVE, J. (1994). Motivación y Emoción . Madrid, España: Mc Graw Hil.
- REEVE, J. (2003). Motivación y emoción. México: McGraw-Hill.
- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson.
- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. México: Pearson Educación.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. D., & SÁNCHEZ CARRIÓN, M. Á. (2005). Administración , 8va. México: Prentice Hall.
- ROTH, B. Y. (1992). Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa. Buenos Aires: Editorial Atlántida.

- ROUSSELL, P. (s.f.). La motivación conceptos y teorías . Paris: Universidad de Toulouse.
- S., A., & J, C. (1996:233). La creación de equipos de trabajo en las organizaciones . Edición S. Ayestan.
- SÁNCHEZ, J. (2002). Psicología de los grupos. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana.
- VIDAL, F. (s.f.). ¿Cómo formar un equipo de alto rendimiento? Recuperado el 28 de junio de 2013, de <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?tok=1204684060386&nid>.
- VRROM, V. (1982). Work and motivation. New York: Jhon Wisley and Sons.
- WADUD, E. (2013). Formar y mantener el compromiso. Recuperado el 30 de junio de 2013, de <http://ctb.ku.edu>.
- WEINERT, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.

ANEXOS

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA,

ACERCA DEL TRABAJO EN EQUIPO

Colega docente:

La presente encuesta, tiene por finalidad conocer las principales características del trabajo en equipo que se desarrolla en la Institución Educativa.

DATOS GENERALES

Institución Educativa :

INDICACIONES

Marque con una “ x “ la alternativa que crea conveniente, utilizando estos valores:

- 1 = Nunca
- 2 = Algunas veces
- 3 = Siempre

Nº	DIMENSIÓN E INDICADORES	VALORACIÓN		
		1	2	3
	Dimensión: Liderazgo			
01	En la Institución Educativa hay un líder aceptado por todos los docentes			
02	El líder ha establecido normas y tareas claras para todos			
03	Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales y de equipo			
04	El líder facilita la comunicación y la participación de los docentes en el trabajo de equipo			
05	Se ha acordado una metodología para tomar decisiones			
06	Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas del trabajo en equipo			
07	La comunicación interpersonal y las relaciones existentes entre los docentes, contribuyen a la productividad			
08	El equipo opera como una unidad con todos los miembros sintiéndose parte de un proceso			

09	En la Institución Educativa se fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones			
10	En la Institución Educativa existen líderes competentes que sirven como modelos de roles positivos			
Nº	DIMENSIÓN E INDICADORES	VALORACIÓN		
	Dimensión: compromiso	1	2	3
01	El personal docente tiene entendimiento compartido de la que la Institución Educativa requiere			
02	La Institución Educativa tiene objetivos que propician la identidad institucional entre sus miembros			
03	Los docentes toman iniciativa y desarrollan proactivamente nuevas ideas o soluciones para lograr sus metas			
04	Los docentes participan en la toma de decisiones, en beneficio de la Institución Educativa			
05	Los docentes desarrollan sentido de identificación con relación al proyecto en que trabajan			
06	Hay espíritu de trabajo en equipo entre los docentes que laboran en la Institución Educativa			
07	Los roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo están bien definidos, entendidos y aceptados			
08	Los docentes tiene claro que las actividades pueden ser diferentes pero todos ellos necesarios para alcanzar el objetivo común			
09	El trabajo en equipo es visto por los docentes como la necesidad de dar soluciones a los problemas de manera eficiente y eficaz			
10	Los docentes participan en la elaboración de proyectos institucionales como fundamento de su desarrollo personal.			

¡Gracias por su colaboración!

Confiabilidad

Un instrumento es confiable si en reiteradas ocasiones el resultado de aplicar a un mismo sujeto es similar. Para determinar la confiabilidad de la “encuesta a los docentes de educación secundaria con características muy similar a la población examinada. Para el efecto, se optó por aplicar la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach: este procedimiento tiene relación con estimar el grado de homogeneidad o concordancia existente entre los resultados obtenidos por los examinados en cada ítem de un instrumento. La bondad es que solo requiere de una sola medición.

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{\rho}}{1 + \bar{\rho}(N - 1)}$$

Donde: N = N° de ítems de la escala

$\bar{\rho}$ = promedio de las correlaciones

RESULTADOS

	ALFA DE CRONBACH
Dimensión: Liderazgo	0,876
Dimensión: compromiso	0,934
TOTAL	0,912

Análisis

Dado que el coeficiente alfa de Cronbach 0,876, 0,934 y 0,912, está en nivel muy bueno el instrumento es altamente confiable, por lo que los resultados tienen alta probabilidad de ser fiables.

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA,

ACERCA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Colega docente:

La presente encuesta, tiene por objetivo determinar el nivel de motivación laboral que presentan los docentes de la Institución Educativa.

DATOS GENERALES

Institución Educativa : _____

INDICACIONES

Marque con una “ x ” la alternativa que crea conveniente, utilizando estos valores:

- 1 = Nunca
- 2 = Algunas veces
- 3 = Siempre

Nº	DIMENSIONES E INDICADORES	VALORACIÓN		
	Dimensión: Expectativas	1	2	3
01	Ha recibido incentivos y/o reconocimiento durante los dos últimos años que viene laborando en la Institución Educativa			
02	Se estimula la innovación y la creatividad del trabajo en equipo			
03	La participación de los docentes en cursos de capacitación es estimulada por el personal directivo			
04	Se proponen metas y desafíos para mejorar la calidad educativa de la institución			
05	Existe apoyo y estímulo para el logro de los objetivos institucionales			
06	Se reconoce y premia públicamente el buen desempeño docente			
07	Se motiva la iniciativa y el desarrollo proactivo de nuevas ideas y soluciones para lograr metas			
08	En la Institución Educativa, la mayoría de los docentes estamos satisfechos con nuestra labor			
09	El equipo de trabajo opera como una unidad con todos los miembros, sintiéndose parte de proceso			

10	Existe un clima organizacional adecuado en la Institución Educativa			
Dimensión: Condiciones de Trabajo		1	2	3
11	Las reuniones de trabajo en equipo son tomadas como una norma de la Institución Educativa			
12	El equipo de trabajo opera como una unidad con todos los miembros			
13	La infraestructura de la Institución Educativa es adecuada para el desempeño docente			
14	La Institución Educativa cuenta con un material educativo inter áreas para que el docente cumpla una pertinente labor educativa			
15	Los equipos y recursos materiales que existen en la Institución Educativa están a disposición de los docentes			
16	Existe comunicación directa, confianza y flexibilidad entre los docentes y las autoridades de la Institución Educativa			
17	La estructura organizacional y las líneas directrices de la Institución Educativa están claramente definidas			
18	La autoridad de la Institución Educativa fomenta el trabajo en equipo entre los docentes			
19	En la Institución Educativa se cuenta con la información necesaria para realizar nuestra labor			
20	Los docentes están satisfechos con los servicios complementarios de la Institución Educativa, como biblioteca, centro de cómputo y laboratorios.			

Confiabilidad

Un instrumento es confiable si en reiteradas ocasiones el resultado de aplicar a un mismo sujeto es similar. Para determinar la confiabilidad de la “encuesta sobre motivación laboral” se aplicó la prueba a un grupo de 50 los docentes de educación secundaria con características parecidas a la población de estudio.

Se eligió por aplicar la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, dado que este solo requiere de una aplicación.

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{\rho}}{1 + \bar{\rho}(N - 1)}$$

Donde: N = N° de ítems de la escala

$\bar{\rho}$ = promedio de las correlaciones

Los resultados obtenidos por los examinados en cada ítem y agrupado por dimensiones son los siguientes:

RESULTADOS

	ALFA DE CRONBACH
Dimensión: Expectativas	0,792
Dimensión: Condiciones de Trabajo	0,889
TOTAL	0,808

Análisis.

El coeficiente alfa de Cronbach ascendentes a 0,792; 0,889 y 0,808, están en nivel muy bueno, por lo que el instrumento es altamente confiable por consistencia interna

El instrumento de motivación laboral presenta muy adecuada confiabilidad y por lo los resultados tienen alta probabilidad de ser fiables.