

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

**TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN LA
SECRETARIA DE EDUCACION MUNICIPAL SAN JOSE DE CÚCUTA,
DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA.**

Autora: Claudia Rodríguez.

Tutor: Fredelino Pérez

Rubio, Junio de 2021

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

**TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN LA
SECRETARIA DE EDUCACION MUNICIPAL SAN JOSE DE CÚCUTA,
DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA.**

Trabajo de grado como requisito parcial para obtener el grado de Magister en
Gerencia Educacional

Autora: Claudia Rodríguez.

Tutor: Fredelino Pérez

Rubio, Junio de 2021



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
SECRETARÍA**

A C T A

Reunidos el día miércoles, veinte del mes de octubre del dos mil veintiuno, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio,” los Ciudadanos: **FREDELINO PÉREZ (TUTOR)**, **TERESA BONILLA Y VANESSA PANTALEÓN**, Cédulas de Identidad Nros. V.- 4.929.531, V.- 15.539.230 y V.- 15.881.170, respectivamente, Jurados designados en el Consejo Directivo N° 503, con fecha del 30 de abril de 2019, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Títulos Académicos, para evaluar el Trabajo titulado: **“TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL SAN JOSÉ DE CÚCUTA, DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER COLOMBIA”**, presentado por la participante **RODRÍGUEZ REMOLINA CLAUDIA YANETH**, Cédula de Ciudadanía N° CC.- 27.806.900 / Pasaporte N° P.- AQ938103, como requisito parcial para optar al título de **Magíster en Gerencia Educacional**, acuerdan por unanimidad de conformidad con lo estipulado en los Artículo 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: **APROBADO, POR CONSAGRAR APORTES TEÓRICOS, TÉCNICOS, Y ESTRATÉGICOS QUE PUEDEN FORTALECER LA GERENCIA EDUCACIONAL EN LA PRÁCTICA DIARIA**, en fe de lo cual firmamos.


DR. FREDELINO PÉREZ
C.I. N° V. - 4.929.531
TUTOR


MSc. TERESA BONILLA
C.I. N° V. - 15.539.230


MSc. VANESSA PANTALEÓN
C.I. N° V. - 15.881.170

ÍNDICE GENERAL

	pp.
APROBACION DEL TUTOR.....	v
LISTA DE CUADROS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Justificación del Estudio.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes.....	12
Bases teóricas.....	15
Estrategias Gerenciales.....	15
Trabajo en Equipo.....	20
Características de los equipos de trabajo.....	22
Nuevas Expectativas del Trabajo en Equipo.....	23
Relaciones Interpersonales.....	25
Bases Legales.....	26
Categorización Preliminar.....	28
III. MARCO METODOLÓGICO.....	32
Naturaleza Interpretativa del Estudio.....	32
Tipo de Investigación; Fenomenológica.....	33
Selección de los Informantes.....	34
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	38
Diseño de la Investigación.....	39
Modalidad de la Investigación.....	39
Procedimiento para la Recolección de la Información.....	40
Técnicas para Garantizar el Rigor del Análisis de los Datos.....	41
Procedimiento para el Análisis de Datos.....	43
IV. INFORME DE RESULTADOS.....	44
Proceso de Validación.....	44
Procesamiento de Análisis de los Instrumentos Cuestionario Aplicado a los Directivos de la Secretaria de Educación.....	45
Relaciones Interpersonales entre los Gerentes y los Directivos.....	46
El Manejo del Trabajo en Equipo.....	47

Factores que Afectan las Relaciones Interpersonales y el Trabajo en Equipo dentro de la Secretaría.....	51
Estrategias para Fomentar en los Trabajadores el Trabajo en Equipo y las Relaciones Interpersonales.....	53
Mejoramiento de las Relaciones interpersonales así como del Talento Humano.....	55
Consulta a los Trabajadores de la Secretaria de Educación	57
Perspectivas del Trabajador	58
El Manejo del Trabajo en Equipo para Mejorar la Productividad dentro de la Organización.....	60
Factores que Inciden Negativamente en el Manejo de Estrategias Gerenciales de Trabajo en Equipo para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales.....	62
Sugerencias para Mejorar las Estrategias Gerenciales del Directivo	64
Objetivos, Recursos y Actividades para que las Estrategias Gerenciales sean Eficaces en Pro del Trabajo en Equipo.....	66
Beneficios del Trabajo en Equipo para la Mejora de las Relaciones Interpersonales.....	68
Discusión de los Resultados.....	70
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
Conclusiones	79
En Cuanto al Objetivo Específico No. 1.....	79
En Cuanto al Objetivo Específico No. 2.....	81
En Cuanto al Objetivo Específico No. 3.....	82
En Cuanto al Objetivo Específico No. 4.....	82
Recomendaciones.....	83
REFERENCIAS.....	84
ANEXOS.....	90

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp
1	Características de las Estrategias Gerenciales	17
2	Categorización Preliminar de Relaciones Interpersonales	30
3	Categorización Preliminar de Trabajo en equipo	31
4	Descripción de la Muestra	35
5	Perfil de los Directivos Informantes Claves	37
6	Perfil de los trabajadores Informantes Claves	37
7	Resultados de la Pregunta No. 1	48
8	Resultados de la Pregunta No. 2	50
9	Resultados de la Pregunta No. 3	52
10	Resultados de la Pregunta No. 4.	54
11	Resultados de la Pregunta No. 5	56
12	Resultados de la Pregunta No. 1 a los trabajadores	59
13	Resultados de la Pregunta No. 2 a los trabajadores	61
14	Resultados de la Pregunta No. 3 a los trabajadores.	63
15	Resultados de la Pregunta No. 4 a los trabajadores	65
16	Resultados de la Pregunta No. 5 a los Trabajadores	67
17	Resultados de la Pregunta No. 6 a los trabajadores	69

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
Programa de Maestría en Gerencia Educativa
Línea de Investigación: Educación, Cambio e Innovación

**TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN LA
SECRETARIA DE EDUCACION MUNICIPAL SAN JOSE DE CÚCUTA,
DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA.**

Autora: Claudia Rodríguez.
Tutor: Fredelino Perez
Fecha: Junio de 2021.

RESUMEN

Las organizaciones del tercer milenio, bien sean con fines de lucro o de servicio, enfrentan el reto de la excelencia y productividad; el cual se asocia con su capacidad de aprovechar de manera armónica y eficiente su talento humano. De allí, la presente intención investigativa estará centrada en determinar en qué medida se fomentan las relaciones interpersonales para el trabajo en equipo en aras de alcanzar la sinergia necesaria para un logro ampliamente satisfactorio de los objetivos, la misión y la visión institucionales. Tal esfuerzo se abordó desde un paradigma interpretativo fenomenológico y el enfoque de la investigación cualitativa y la teoría fundamentada. Así, se aplicó la recogida de datos bajo un guion de preguntas abiertas; el cual será forzosamente remitido en tiempos de cuarentena por el Covid-19 como un cuestionario de preguntas, autoadministrado vía internet, que cubre los criterios de rigor propios del trabajo de campo en la investigación cualitativa. Con el fin de recoger opiniones e ideas respecto a criterios, estándares e indicadores Como contexto y escenario, se seleccionó como caso de estudio la Gerencia de Recursos humanos de la Secretaría de Educación Municipal de San José de Cúcuta, ubicada en el Departamento Norte de Santander, Colombia. A modo de muestreo, se conformarán varios grupos de directivos como empleados administrativos de dicho organismo seleccionados de manera intencional, en consideración a su experiencia laboral y voluntad de colaborar con el estudio. Los resultados arrojados es que a pesar de que se apliquen estrategias se ven decadencias en el manejo del trabajo en equipo y en las relaciones interpersonales han evidenciarse algunas situaciones en contra de los trabajadores y estos están prestos en innovar las estrategias gerenciales.

Descriptor: Técnicas Gerenciales, Trabajo Colaborativo, Relaciones interpersonales.

. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones, tanto públicas como privadas, han visto la necesidad de efectuar transformaciones, originadas por el proceso de la globalización. Éste involucra la revisión de la misión institucional, la implantación de valores y creación de una cultura de servicio en sus empleados; todo lo cual repercute en su entorno, no siempre favorablemente. De allí, se demanda la implementación de acciones estratégicas para lograr el éxito, en conjunto con actividades diseñadas para brindarles a los empleados una mayor participación en la toma de decisiones como fuente de satisfacción durante el desempeño de sus funciones.

En ese contexto, una empresa debe tratar de llevar a cabo acciones que generen beneficios y fortalezas internas, aprovechen las oportunidades externas, mitiguen las debilidades internas, para disminuir el impacto de las amenazas externas; en este proceso radica la esencia de las estrategias gerenciales. Igualmente, para sobrevivir en el torbellino de la dinámica actual, es importante destacar que el área de recursos humanos o del talento humano disponible se debe mantener, ampliar y desarrollar para que contribuya de modo efectivo a la gestión del conocimiento de la organización a que pertenece y mejore su impacto en un mundo variante y competitivo. Por ello, uno de los elementos que no debe perderse de vista lo constituye el capital intelectual, considerado como el activo más valioso de las organizaciones hoy día.

Por las consideraciones anteriores, es importante estudiar cómo fomentar el trabajo en equipo como un cambio de paradigma en las organizaciones de hoy. Pero, esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de las instituciones están convencidas y capacitadas para dar ejemplo. Pues, trabajar en equipo implica estar dispuestos a eliminar fronteras de estatus o cargos y pensar todos a la organización como un solo territorio y una preocupación común. Sobre la base de lo antes expuesto, es preciso delimitar los alcances o aportes de esta investigación; la cual busca explorar la utilización de estrategias gerenciales apoyadas en el trabajo en equipo. Y, en caso de resultar insuficiente, se aspira fortalecer el convencimiento

sobre las bondades de contar con óptimas relaciones interpersonales entre los gerentes y el personal dentro de cualquier contexto y escenario organizacional colaborativo.

A tales efectos, la presente investigación como proyecto, se estructuró en cuatro partes o momentos. El Capítulo I, se refiere al Marco Lógico de toda investigación con base en la reflexión sobre la relevancia y pertinencia social del problema formulado. Todo lo cual cierra con la evaluación del potencial de la investigación propuesta mediante la justificación de los objetivos de la investigación en términos prácticos, teóricos y metodológicos.

El Capítulo II, lo constituye el Marco Teórico, que comienza por los antecedentes o trabajos previos que guardan relación con el tema en estudio y continúa revisando sus bases teóricas y legales. El Capítulo III, centrado en el Marco Metodológico, fundamenta la selección del diseño de la investigación, la selección de informantes, técnicas e instrumentos de recolección de datos, que vienen a ser los elementos que enmarcan una intensión investigativa desde el paradigma interpretativo, el enfoque cualitativo y el método fenomenológico.

De una manera muy recomendable, la programación de la fase de desarrollo de la presente iniciativa investigativa, obliga a formular un Capítulo IV en el cual se establece como Marco Administrativo los parámetros de tiempo y costo que conllevaría la fase de ejecución de todo proyecto; máxime, bajo los estrechos lapsos académicos para cumplir con las actividades de desarrollo y la evaluación oficial de los resultados alcanzados. También, se impone precisar los escasos recursos económicos de la autora para garantizar las actividades de rigor y los insumos involucrados.

Propiamente en la fase de ejecución, se incorporaron sendos capítulos correspondientes al informe de resultados así como a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde la antigua Grecia, las ideas de Aristóteles destacan la naturaleza social del hombre, y que éste no puede vivir aisladamente; por lo cual, el hombre siempre ha vivido en sociedad. Y éste necesita de la misma para poder subsistir. Por ello, surgen distintos grupos sociales, como lo son la familia, tribu, aldea, comunidad religiosa, gremio, con el fin de lograr un estado de bienestar. Es decir, han luchado por un objetivo o una meta en común generando diversas formas de acción comunitaria. En tal sentido, Sanz Alonso (2003) señala: “El hombre es por naturaleza un animal social” “Si el hombre es sociable por naturaleza, sólo en sociedad puede desarrollar su verdadera naturaleza, cuya fuerza debe ser medida, no con la del individuo particular, sino con la de la sociedad” (p. 02).

Tal autor propone que el hombre es por naturaleza un ser social, y mantiene contacto con las demás personas para conformar una identidad grupal o colectiva dentro de la sociedad y con las organizaciones conformadas con otras personas. Pues, las organizaciones siempre han significado un medio de subsistencia y buscado también un continuo mejoramiento del ambiente interno dentro de la organización o lo *intramural* con el fin de aumentar la efectividad y productividad de sus esfuerzos colectivos para ser totalmente competitivos, gracias a su talento humano. E tal sentido, el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente siempre ha implicado relaciones de subordinación, respeto y convivencia. No obstante, el trato interpersonal que un jefe tiene con sus subordinados y las relaciones entre el personal de la institución pueden transformar el clima laboral en una fortaleza o, en su defecto, una debilidad o barrera al buen desempeño de la organización.

De hecho, “el clima es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de su organización y que inciden directamente en su desempeño y logro de los resultados de la misma”. En esencia, el logro de los objetivos comunes de una organización, sólo puede concretarse en la medida que las personas que interactúan

en ella establezcan una interrelación, satisfagan sus proyectos de vida y cumplan las metas de la organización. (Restrepo Restrepo, 2016)

Cabe destacar que el ambiente o clima laboral genera una necesidad de cambio constante; el cual debe ser promovido al interior de la cultura organizacional. Pues, el impacto generado ejerce sin lugar a duda un efecto en el desarrollo organizacional y los servicios que proporciona. Por ello, “las organizaciones deben ser innovadoras y encontrar formas creativas de aprovechar el potencial de las ideas de las personas. Este potencial se desarrolla a través de los equipos de trabajo, que permiten reforzar la identificación de las personas hacia la institución”. (Restrepo Restrepo, op.cit., p. 05)

Las estrategias son los medios, la vía o el cómo hacer las cosas para la obtención de los objetivos de la organización; conforman el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los gerentes para crear valores de los recursos y habilidades del talento humano que integra la organización. En tal sentido, el área de la gerencia protagoniza y es la principal responsable de garantizar esta realidad. Por todo lo expuesto, “el individuo que asume un rol gerencial en una institución de carácter educativo deberá hacer uso constante de las estrategias en las cuales se verá reflejada su capacidad de gerencia y, particularmente, de tomar en cuenta el potencial de todos los miembros de la organización” (Fuguerle-Rangel, Pacheco Barrio, Hernández y Bastidas Pacheco, 2016 p. 03).

De tal modo, cabe considerar que “las estrategias gerenciales han venido evolucionando desde el momento que el hombre se dio cuenta que hace parte de la sociedad, y que no llegó a este mundo como un ser independiente, sino que necesita del trabajo en equipo; dicho esto, es evidente que siempre se necesita de otras personas para lograr un objetivo en común” (Fuguerle-Rangel, Pacheco Barrio, et.al., op.cit.p. 04).

Según el especialista Katzenbach (s/f), para el trabajo en equipo puede considerarse “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables” (p. 5) Por consiguiente, un

equipo es un grupo de personas quienes, además, suman e integran diferentes capacidades o talentos o grados de experticia que se concentran o dedican armónicamente al logro de un objetivo o un conjunto de metas de interés común. Sus miembros están unidos para trabajar a fin de lograr sus objetivos; cada uno de ellos es responsable de los resultados; todos los integrantes se reconocen como miembros de un equipo y rigen su conducta con base en una serie de normas de actuación y valores compartidos. El trabajo en equipo multiplica, así, las posibilidades para generar conocimientos nuevos y motivar el aprendizaje.

Es importante señalar que una persona no compartirá sus conocimientos a menos que exista un ambiente de confianza e interdependencia. “Los integrantes de un equipo son responsables de un proceso de trabajo, y por ende de un servicio, sus integrantes trabajan juntos para planear, controlar y mejorar su propio desempeño” (Jaramillo Solorio, 2012, p. 06). Por lo tanto, este autor propone que las personas quienes conforman un equipo son los protagonistas del logro de la meta propuesta, con el fin de mejorarlo para el bienestar de todos y de la empresa.

En este sentido, una organización inteligente es aquella que aprende continuamente, que promueve el desarrollo del potencial humano a través de la actualización e intercambio de conocimientos entre sus miembros. “Todo trabajo en equipo necesita de una formación y capacitación que provea a sus integrantes de las habilidades administrativas, técnicas y en materia de calidad que requieren para el desempeño de sus funciones”. “No es lo mismo reunirse en equipo, que trabajar en equipo” (Medina Fuenmayo, 2010, p. 03). Por lo general, para que se trabaje en equipo, se debe contar con un adiestramiento, en pro de tener un ambiente en armonía para el cumplimiento de las metas.

De igual manera, la capacidad para desenvolverse y relacionarse con los individuos se conoce como relaciones interpersonales y deben ser desplegadas para facilitar la convivencia con las personas integrantes del entorno laboral, tomando en cuenta el nivel afectivo o la relación que se tenga. Es evidente, entonces, que “las relaciones interpersonales conllevan una interacción recíproca entre dos o más personas” (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino y Soto Medina, 2015, p. 05).

Más aún, en toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con la gente. Es importante destacar que deben existir las relaciones interpersonales en cualquier grupo de trabajo, porque ellas engloban la parte personal y laboral de los individuos. A tal efecto, es conveniente aplicar estrategias con el fin que cada persona se deje ver a sí misma como una sola y se considere, a la vez, parte de una población que tiene características comunes. Por tanto, las relaciones interpersonales hacen parte del día a día de cualquier actividad dentro de una organización.

En tal sentido, Méndez y Ryszard (2005) puntualizan que:

A lo largo del ciclo de vida de cada persona establece obligatoriamente relaciones interpersonales que se inician en el hogar con el grupo de personas donde nace y se desenvuelve, al igual que el entorno de amistades y posteriormente al iniciar su proceso formativo en las escuelas donde pasa gran parte de su vida, es por ello, que se debe considerar la vida como un ciclo de relaciones interpersonales donde cada individuo aprende a sentir y ver las cosas desde su perspectiva. (p. 56)

Los autores señalan que el hombre crea su propio círculo de relaciones interpersonales a medida que va creciendo va interactuando en distintos escenarios donde este debe tener contacto con los grupos que interactúan en esos grupos sociales. Entre los primeros grupos que tiene el individuo es la escuela, allí inicia el proceso formativo, para adquirir las destrezas como habilidades lingüísticas, físicas para tratar a esas personas. De tal modo, un gerente dentro de una institución se considera como la cabeza de la misma y el mismo debe ser netamente organizado en sus distintas funciones. En tal sentido, Chiavenato (2006) define la gerencia “en torno a las actividades de planificación, organización, dirección y control con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.100).

En efecto, una creciente relación personal laboral es alcanzada cuando existe la capacidad de exponer diversos puntos de vista, defender los derechos y expresar deseos sin menospreciar los de los demás; estos se logran a través de una

interrelación apropiada, tomando en cuenta el ambiente laboral y teniendo una justa idea de los demás individuos. De allí, se hace necesario el establecimiento de canales de comunicación efectiva y asertiva, en donde cada integrante del equipo y de la organización sea partícipe, es decir, sea tomado en cuenta. Este elemento, sin duda alguna, genera un impacto positivo en la actitud del trabajador hacia su entorno laboral.

En este mismo sentido, el trabajo en equipo es primordial en toda organización porque les permite a todos los miembros sentirse parte de la misma. Sin embargo, existen deficiencias en el trabajo en equipo en las organizaciones; pues, según Oviedo (citado en Furguerle y Graterol, 2010), esta estrategia se desarrolla de forma poco sistematizada debido a la escasa sinergia; lo cual conlleva a desarrollar trabajos parcelados, actividades aisladas e, incluso, repetitivas. Ello afecta no sólo la productividad sino la comprensión y realimentación sobre las actividades planificadas; además, escaso compromiso y sentido de pertenencia.

Como se ha visto hasta el momento, toda institución necesita aplicar en su proceso gerencial estrategias grupales para el logro de sus objetivos. Por tanto, el presente estudio estará orientado a describir el proceso gerencial llevado por la Secretaria de Educación Municipal de San José de Cúcuta, Departamento Norte de Santander, Colombia, donde se observaron, durante el diagnóstico preliminar realizado por la autora, debilidades en cuanto al trabajo en equipo. A lo cual se suma, específicamente, ausencia de un clima laboral agradable, desmotivación, discusión frecuente y enemistad entre el personal quienes, además, presentan desacuerdos en participar en lo referente a actividades en equipo, para buscar la solución de los problemas de la organización.

Se presume como causa de todo lo anterior que el personal no se pone de acuerdo al momento de tomar decisiones; no hay nivel estructural organizacional establecido y los objetivos comunes se ven truncados. Todo lo cual se pudiera resumir en la falta de un gerente líder y motivador que esté en la batuta de las actividades a realizar. La importancia de esta intención investigativa radica, entonces, en el estudio y la profundización de un tema que debe atenderse en todo tipo de

organizaciones que consideren el talento humano como un recurso vital. Su alcance va a todas aquellas organizaciones que presenten incomprensibles deficiencias como lo son decepción o malestar del recurso humano; incumplimiento continuo de las metas u objetivos propuestos; desorganización en el trabajo; escasa participación en actividades institucionales; falta de integración dentro del personal para la realización de actividades complementarias; con todo lo cual se provoca un retraso en la calidad del proceso administrativo que aún no se sabe cómo controlar.

Frente a esta problemática sería conveniente fomentar la aplicación de estrategias en relación al trabajo en equipo para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Del mismo modo, esta experiencia serviría de apoyo a otras comunidades o grupos gerenciales existentes en otras instituciones dependientes de la Secretaría de Educación. Como resultado de esto, resultaría imprescindible aplicar un conjunto de talleres, charlas, conferencias sobre las relaciones interpersonales para lograr una participación protagónica del personal que labora en esta organización.

Sobre la base de lo señalado anteriormente, resulta oportuno precisar la siguiente interrogante básica o general a modo de formulación del problema: ¿En qué medida, la propuesta del trabajo en equipo como estrategia fortalece las relaciones interpersonales del recurso humano de la Secretaria de Educación Municipal de San José de Cúcuta? Más particularmente: ¿Cómo son percibidas las relaciones interpersonales y las experiencias el trabajo en equipo entre los gerentes y demás empleados de la Secretaria de Educación Municipal seleccionada?, ¿cómo se podría fomentar, de ser necesario, el trabajo en equipo para las relaciones interpersonales?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para el desarrollo organizacional basadas en el mejoramiento de las relaciones interpersonales a través del trabajo en equipo dentro de la Secretaría de Educación Municipal San José de Cúcuta, Departamento Norte de Santander, Colombia.

Objetivos Específicos

1. Detectar las características de las relaciones interpersonales existentes entre los gerentes y el recurso humano de la Secretaría de Educación Municipal.
2. Determinar la medida en que se emplea el trabajo en equipo como estrategia gerencial en la Secretaría de Educación Municipal.
3. Establecer la factibilidad del diseño de estrategias gerenciales basadas en el trabajo en equipo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de la Secretaría de Educación municipal.
4. Diseñar estrategias gerenciales basadas en el trabajo en equipo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en el talento humano perteneciente a dicha organización.

Justificación del Estudio

La Secretaría de Educación Municipal establece una relación donde todas las acciones de quienes la integran, influyen en el desarrollo de la misma. Allí el personal directivo, en su posición de gerente, transmite a sus funcionarios los planes de trabajo; los cuales deben ser planificados, organizados, dirigidos y controlados en conjunto, poniendo en práctica el trabajo en equipo mediante una excelente comunicación, compañerismo, solidaridad, sentido de pertenencia, y fructíferas relaciones interpersonales, como herramienta esencial para intercambiar experiencias, necesidades e intereses de todo el recurso humano que conforma la organización en estudio. Ante esta situación, es importante señalar que en toda organización se debe aplicar el trabajo en equipo para poder lograr los objetivos y cumplir con las metas previstas a desarrollar por la organización; en pro del beneficio institucional.

De la situación esbozada en párrafos anteriores, se podrían derivar las razones que justifican la realización de esta intención investigativa.

Desde el punto de vista práctico, en el presente estudio, se consideran aspectos fundamentales que influyen totalmente en el rendimiento laboral del personal durante

el desarrollo de sus actividades diarias y que afectan de tal manera sus funciones y tareas que son de vital transcendencia; pues, éstas permiten alcanzar los objetivos y metas de la organización. Adicionalmente, se aspira encontrar soluciones o proponer acciones para abordar la investigación y lograr, así, fortalecer las relaciones interpersonales mediante la estrategia de trabajo en equipo, en beneficio del talento humano que forma parte de proceso administrativo de la Secretaria de Educación Municipal.

Por ello, esta intención se estudia desde varias perspectivas teóricas que permiten brindar alternativas que conduzcan a obtener mejoras en los procesos administrativos que beneficien el desempeño del personal para alcanzar el cumplimiento de sus planes de gestión. En tal sentido, es necesario reflexionar sobre cómo mejorar la responsabilidad de gerenciar que tienen los directivos de esta organización.

El estudio se justifica desde el punto de vista teórico, en tanto las categorías y dimensiones emergentes serán sustentadas por la posición de autores de reconocido prestigio, cuyos aportes brindarán los enfoques conceptuales para la descripción de las mismas. Es decir, se propicia la adquisición de nuevos conocimientos para mejorar las funciones básicas gerenciales seleccionadas, a través de la demostración de competencias profesionales, comunicativas e innovadoras, así como capacidades intelectuales y actitudes gregarias o de trabajo colaborativo para manejar eficazmente la organización; las cuales han de ser aprehendidas, principalmente, por el personal directivo seleccionado.

De igual manera, existen razones de carácter metodológico, en el sentido que el presente estudio se propone recolectar e interpretar los datos directamente recolectados no sólo del campo donde el fenómeno de estudio es muy relevante sino a través de una novedosa técnica de investigación fenomenológica como son los grupos de enfoque o grupos de discusión. Además, la descripción de las categorías de análisis emergentes en estudio, se espera conocer la realidad del desempeño de los gerentes y del talento humano que labora en la organización, así como comprender la situación y dar una posible solución. De este modo despertará en los gerentes el

interés de lograr cambios a partir de un nuevo ser social, ajustado a la dinámica que esto representa, al poner en práctica el trabajo en equipo en pro del beneficio de la organización o institución.

Desde el punto de vista social, es de suma importancia la investigación al responder a una de las imperiosas necesidades que se plantean en la sociedad actual; con respecto a las verdaderas competencias de los gerentes en la aplicación de estrategias válidas para asumir las metas y proyectos a cumplir; las cuales coadyuvan a optimizar el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales además de otras técnicas gerenciales como la comunicación, la toma de decisiones y la delegación. Asimismo, permitirá superar las deficiencias que presentan gerentes en la forma de liderar y dirigir las acciones o actividades; las cuales no deben estar desligadas unas de otras, en virtud de determinados cargos o puestos de trabajo. Pues, las técnicas gerenciales deben ir estrechamente ligadas unas con otras para el logro de altos desempeños de los equipos de trabajo; aunado al logro de un respeto mutuo, compañerismo, aceptación de opiniones y solidaridad que deben estar presentes en toda organización para el logro de un excelente clima organizacional

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En lo que respecta al estudio de este apartado se procederá a analizar y exponer teorías y enfoques teóricos que permitirán sustentar teóricamente el estudio propuesto. Considerando lo expuesto en Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), el marco teórico se define como “el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p. 40). En otras palabras, el marco teórico tiene como objetivo situar el tema en tiempo y espacio dentro de experiencias y conocimientos sólidos que facilitarán comprender tendencias, así como ordenar, ampliar y actualizar conceptos y procedimientos, mejor aún, superando o salvando deslices cometidos en estudios anteriores al comparar diferentes enfoques.

Particularmente, la presente sección de Antecedentes ayuda a fundamentar la investigación con respecto a otras investigaciones pasadas que tengan similitud o igualdad con el tema. Según Tamayo y Tamayo (2006), “los antecedentes tratan de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma” (p 02) A continuación, se describen algunos estudios realizados por otros investigadores cuyos aportes contribuyen a sustentar el enfoque dado a la temática. Estos aportes se observan desde lo teórico, metodológico y práctico según sea el caso.

En el ámbito Internacional, Méndez (2010) realizó un trabajo de investigación titulado: “Formulación, Aplicación y Evaluación del Plan de Capacitación para Mejorar las Relaciones Interpersonales de Docentes; el mismo se planteó dar respuestas válidas a la problemática generada por un mal manejo de las relaciones interpersonales de los docentes que integran la institución escolar.

De manera específica, dicho autor habla de los conflictos que se han generado en la escuela Concentración Deportiva Pichincha, (Quito/Ecuador). Al respecto, se percibió un ambiente de intolerancia entre los docentes de la institución, debido a las falencias en las interrelaciones personales.

Para la presente autora, resulta interesante poner de relieve uno de los conflictos que como ejemplo se presenta desde años atrás, y es el que se produce por las relaciones interpersonales tirantes con el tutor del departamento psicopedagógico. Ello ocasionaba una confusión en los roles que debía cumplir cada profesional en sus diversos espacios laborables, con los niños que poseen necesidades educativas especiales; sin el cumplimiento de las recomendaciones psicopedagógicas y el irrespeto a los horarios para el desarrollo de las capacidades en este grupo de infantes. Se ha sostenido, y se pone de manifiesto por parte de algunos profesionales, que este conflicto se agudizó por la falta de capacitación en el manejo de relaciones interpersonales que generan malestar entre algunos docentes. Para ello, se propuso la formulación, aplicación y evaluación de un plan de capacitación en el manejo de las relaciones interpersonales. Dicho estudio se relaciona con la investigación propuesta debido a que estudia las relaciones interpersonales, permitiendo así el desempeño laboral del recurso humano,

Por otra parte, dentro del contexto nacional, Duran, S, Crissien, J, Virviescas, J y García, J (2016) presentaron un trabajo titulado: Las Estrategias Gerenciales para la Formación de Equipos de Trabajo en Empresas Constructoras del Caribe Colombiano. El mismo estuvo sustentado en los planteamientos teóricos referidos por: Robbins (2014), Dell'ordine (2000), Mintzberg y Quinn (2000), Daft (2004), Koontz y Weihrich, (2007); entre otros. La metodología empleada fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental de tipo transversal; la población estuvo conformada por treinta nueve (39) sujetos gerentes de las empresas constructoras.

La técnica de recolección de datos se llevó a cabo a través de dos cuestionarios: uno para estrategias con sesenta y nueve (69) ítems, el otro para la variable Trabajo en equipo, de cincuenta y siete (57) ítems, con alternativas tipo escala Likert. La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de 10 expertos

Para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el método de Alfa de Crombach, que arrojó un índice de confiabilidad con un valor alto de 0.81 y 0,80, respectivamente. Los resultados fueron tabulados de acuerdo a los reactivos e interpretados estadísticamente mediante frecuencia absoluta y relativa, calculando los puntajes de tendencia central y desviación estándar representados en tablas.

Con respecto a la investigación planteada por la autora este antecedente sirve de base para conocer las estrategias gerenciales para conformar equipos de trabajo en las empresas. Valorando que el contexto de estudio seleccionado es una organización gubernamental que maneja grandes grupos de trabajo en distintos departamentos. Sirviendo de apoyo para la construcción de esta investigación como del aspecto metodológico al ser un estudio descriptivo bajo el enfoque cuantitativo. Por lo cual, se valorará el aporte de la recolección de los datos para el momento que la investigadora análisis los datos que suministraran los informantes claves.

A nivel local, Serrato (2011) presentó un trabajo titulado Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia. El mismo busca dar respuesta a la problemática presentada con respecto al clima organizacional. Su autora observa que hay falencias con respecto al tema especialmente en esta oficina. La dirección de recursos humanos detectó en los últimos meses una serie de malestares en el ambiente de trabajo, pero no está preparada aun estructuralmente para diagnosticar y mejorar el clima laboral. Por esta razón, se propuso crear estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo latino de Publicidad Colombia LTDA, partiendo de un complejo análisis y diagnóstico de la situación actual. Dicho estudio estuvo diseñado bajo una modalidad de campo- Descriptivo cuyo objetivo general fue generar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa Grupo latino de publicidad Colombia. Se trabajó con una población constituida por una muestra total de 257 funcionarios y se utilizó la técnica de recolección de datos a través de la aplicación de un cuestionario como instrumento para la recolección de la información, que estuvo determinada por la encuesta.

Este antecedente es un aporte dentro de las estrategias gerenciales al manejarse el conflicto del clima organizacional entre los trabajadores de una empresa. Por lo general es uno de los detonantes que se maneja dentro de las organizaciones para el manejo del recurso humano, el establecimiento de las metas individuales o de grupo, manejo de conflictos y el cumplimiento de las metas. Y allí proponen soluciones para combatir estos malestares a través de un diagnóstico a la problemática y se le aplico a los funcionarios un cuestionario para detectar las causas y posibles soluciones del mismo. Por lo tanto, se mostró interesante por parte de la investigadora como modelo al momento de realizarse más adelante la recolección de los datos y saber cómo solventar estos conflictos laborales.

Bases Teóricas

Para el desarrollo de la investigación es necesario establecer los distintos fundamentos relacionados con las categorías conceptuales del problema formulado. Esto proporciona una visión amplia de los conceptos utilizados para cimentar su estudio.

Estrategias Gerenciales

Para desarrollar la variable estrategias gerenciales es importante en primer término describir el significado de gerencia. En este orden de ideas. Se puede considerar a la “gerencia como un proceso que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control; las cuales se obtienen con eficacia y eficiencia, al considerar a otras personas, es decir, la gerencia trabaja y se desarrolla utilizando para ello al personal para lograr un fin determinado”. (Duran et al op cit p. 04). Se considera como un proceso en el cual se lleva la administración de una empresa para lograr una serie de metas de manera eficiente como eficaz a través de un recurso humano como material apropiado.

Por otra parte, la gerencia se define, según Serna (citado en Duran et al op cit) que las estrategias gerenciales son, “como un marco de acciones que deben realizarse

para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. (p.10). En este contexto, una empresa debe tratar de llevar a cabo acciones que obtengan beneficios de las fortalezas internas y aprovechen las oportunidades externas. Así mismo, se deben mitigar las debilidades internas y disminuir el impacto de las amenazas externas; en este balance radica la esencia de las estrategias gerenciales para sobrevivir en el torbellino de la dinámica actual Serna (citado en Duran et al, op.cit p 11.).

Por ello, en las organizaciones se deben generar procesos para mejorar y obtener el éxito empresarial, estos deben estar alineados hacia un objetivo común, forjando la visión y misión, así como los valores y el establecer estrategias claras y compartidas. En tal sentido, han de crearse las condiciones para el desarrollo del proceso de planificación estratégica, encauzadas a fomentar la coordinación del conocimiento con la información entre los directivos y el personal, sustentándose en técnicas para formular, implantar y seguir la estrategia para aprovechar al máximo el aprendizaje, así como el potencial de las personas que integran la misma.

De acuerdo con David (2013), las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Todas las empresas poseen una estrategia así sea informal esporádica y sin estructurar, ¿las empresas en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo, algunas no desconocen hacia donde van y se pueden aplicar tanto a pequeñas empresas como grandes. En suma., una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, además de asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable. Del mismo modo, anticipa los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Con referencia a lo anterior, la estrategia se fundamenta en la actitud de una sociedad ante su contexto, todo esto relacionado y en vista del porvenir de quienes la integran. De igual manera, se compone de una serie de ideas para ayudar a seleccionar decisiones y conseguir los mejores resultados posibles dentro de un proceso gerencial. Una estrategia es aceptable de ser empleada y necesaria en

diferentes espacios. Es evidente, entonces, que la estrategia en una institución es el conjunto de acciones, guiadas con el propósito de lograr las metas y los objetivos propuestos con anticipación. Ahora bien, es importante mencionar que las estrategias deben estar relacionadas con el entorno para el cual están siendo diseñadas; de igual manera, se debe tomar en cuenta el perfil de cada individuo en el cuadro 1, siendo éstas las mínimas características que debe cumplir cualesquiera estrategias gerenciales aplicada en pro de fortalecer las debilidades dentro de una organización.

Cuadro 1
Características de las Estrategias Gerenciales.

Flexibilidad	Este principio debe estar inherente en la estrategia, puesto que todo plan debe ser modificado, para adaptarlo a las diferentes situaciones, se tomara en cuenta el diagnostico, como elemento que permite determinar las necesidades, seleccionando aquellas que requieren urgente solución, igualmente cuando la empresa carece de recursos materiales para cada una de las actividades que se diseñe. Estas deberán ajustarse a los recursos existentes.
Coordinación	La coordinación es definida como el principio de integración, organización y secuencia que debe existir entre las estrategias, actividades, recursos y tiempo, es decir, una actividad debe ser organizada en perfecta coordinación con el recurso que se utilizara para lograrla y el tiempo en que se llevara a cabo. En este sentido en las organizaciones Constructoras es competencia del supervisor fomentar las relaciones humanas armónicas y solidarias, para lograr acuerdos entre las partes y alcanzar así los objetivos
Continuidad	La continuidad, encierra el desarrollo coherente de las actividades, es decir, una actividad es consecuencia de la otra. Igualmente las estrategias deben ser consecuencias de otras, por tanto, terminada una se forma otra, toda eventualidad que atente contra este principio, no propicia el principio de racionalidad y de planificación propiamente dicha, las metas trazadas no deben ser abandonadas. Esta discontinuidad, conlleva al rechazo o cualquier cambio que se requiera realizar en este sector, pues una estrategia debe ser continua de la otra asumiendo un proceso coherente y sistemático, pues una estrategia implementada es experiencia para las otras, haciéndose más fácil el proceso.
Proactividad	Es lo contrario de inactivo, de allí que todas las estrategias deben se proactivas, este es un elemento en el cual se apoyan ciertos rasgos personales: la responsabilidad, entusiasmo en la realización del trabajo, puntualidad y cumplimiento, capacidad de inducir a los

	trabajadores hacia el interés particular y colectivo.
Dominio	Otra de las características de la estrategia del gerente de hoy, es tener pensamiento sistémico y dominio que de acuerdo con Senge (2005) permite integrar las disciplina de trabajo en equipo, modelos mentales, dominio personal y visión compartida, con el fin de analizar el lenguaje para decidir, comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas, proponiendo transformaciones, por tanto, el gerente como líder debe generar acciones variadas.
Cohesión Social	En cuanto a las características de cohesión social debe ser un comunicador por excelencia, el cual transfiere visión a sus seguidores y los estimula para que vengzan las dificultades que se presenten. Se deben promover estrategias socializantes como trabajo en equipo, dinámicas grupales, elaboración de proyectos, que permitan a todos los integrantes opinar, reflexionar, entre otros. Estas características son importantes para el logro de un buen desempeño, de allí se infiere que todo gerente debe ser estratega, que evidencie habilidades, destrezas, actitudes y valores para asesorar a directores, supervisores y demás personal y lograr su colaboración para alcanzar las metas establecidas por la empresa.

Fuente: David, F.R.. (2013).

Tal como se ha visto, las estrategias se caracterizan por las acciones a las cuales van dirigida, es decir, de acuerdo al momento para el cual hayan sido creadas o vayan ser aplicadas. Por ende, una característica fundamental de las estrategias administrativas es: que son multidisciplinarias acopladas a cada acontecimiento institucional. En cierto modo, deben ajustarse y relacionarse con los valores y principios de cada actor presente en la organización; del mismo modo, los objetivos deben lograrse en el menor tiempo posible para tener eficiencia.

De igual manera, la estrategia permite la exposición, asociación y orientación en la participación de cada uno de los miembros de la institución, logrando de cierta manera la conformidad de las metas y los objetivos planteados. Por esta razón, el gerente debe dirigir las estrategias en pro del beneficio de su personal y, a su vez, de la organización. Asimismo, existen diversos tipos de estrategias. Al respecto, Peraza (2012) se clasifican en: (a) gerencia estratégica; (b) Estrategias de integración; (c)

estrategias intensivas; (d) estrategias de diversificación; (e) estrategias defensivas y (f) estrategias genéricas (p. 07).

En referencia a lo anterior, se puede evidenciar la hipótesis sobre las estrategias; en cuanto a que son creadas según su uso o propósito dentro de la empresa, esto con el fin de avivar el espíritu competitivo en la participación de actividades inherentes al proceso administrativo de los actores; al mismo tiempo, fomenta el respeto por cada punto de vista en los aportes gerenciales para la mejora de la organización. De tal manera, las estrategias gerenciales son aquellas orientadas a conocer la finalidad de una institución para lograr un esfuerzo sistematizado mediante la definición de relaciones de autoridad, tarea y funciones de cada personal. Ello significa identificar el trabajo a realizar por cada uno.

En este orden de ideas, las estrategias gerenciales para la formación de equipos constituyen un proceso que permite a una organización (comercial, de servicios, educativa, entre otras) ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando ésta concuerde con la estructura planteada para su aplicación. En consecuencia, conforme ésta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura. Lo más importante en este concepto es que la perspectiva es compartida; pues la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, así como entre ellos a través de sus intenciones y acciones. Cuando se involucra en el contexto, ¿se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento o ambos.

Es importante señalar que, en cada organización, estos métodos se aplican de manera distinta. Pues, cada uno se ocupa de seleccionar el tipo de misión y visión más oportuno para alcanzar sus objetivos. Cabe destacar que en relación a la estrategia a aplicar resulta oportuno mencionar lo planteado en Lino y Ortiz (2019):

La estrategia requiere una actitud proactiva de alta gerencia para integrar todas las maniobras de la organización en forma eficiente y eficaz. En general, la estrategia es definida por los directivos de la organización., con el apoyo de todos los asociados. Cuanto más participativa sea la cultura organizacional, mayores serán la colaboración y la cooperación de

los asociados para que la estrategia se aplique y logre resultados. En general, el plan estratégico se divide en planes tácticos y cada uno de ellos en planes operacionales (p.454)

A manera de colofón, el poseer una visión de la situación de la organización en este aspecto, es un indicador que permite proyectar y manejar la tendencia a seguir, los procedimientos de mantenimiento de las cosas buenas, que hoy se tienen y el mejoramiento de las áreas débiles con que también cuenta. El logro de los objetivos, comunes de una institución, sólo puede concretarse en la medida que las personas que interactúan en ella establezcan una interrelación y cumplan con sus proyectos de vida. Ello se debe a que, en toda organización, se considera el talento humano como un recurso vital para el cumplimiento de las metas de una organización.

Trabajo en Equipo

Dentro del entorno actual organizacional, se han desarrollado diferentes formas de organizar el trabajo; las cuales han transformado tanto sus estructuras y sus sistemas organizativos como sus métodos y sus procesos de trabajo para responder a los nuevos retos de competitividad e integración. Sin embargo, Gilmore, C. & Moraes (citado en Toro 2015 p 10)

Los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido.

El trabajo en equipo se encarga de que se cumplan cada una de las metas de manera eficiente y eficaz con el fin de lograr cada una de las metas dentro de la organización. Por lo general, este equipo debe estar integrado por un grupo de personas que trabajen de manera mancomunada, que cumplan roles dentro de la organización y trabajen de manera sistemática. De tal manera es importante acordar la importancia de estos equipos dentro de una empresa

Los equipos no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. Existen en contextos determinados, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y un tiempo, y se adaptan a las demandas circunstanciales más relevantes Kozlowski et Ilgen, (citado en Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, París y Cela 2011 p.04)

Los equipos de trabajo no surgen de manera natural, el líder debe evaluar cada competencia de los trabajadores y determinar con esas destrezas que roles van a desempeñar dentro de la organización. Por otra parte, Gil (2018) señala los factores para conformar los equipos de trabajo entre ellos se encuentran:

- (a) *Uso selectivo del equipo*: El adecuado funcionamiento de un equipo de trabajo depende de que este sea asignado de forma apropiada según sus habilidades, destrezas y conocimientos;
- (b) *Comprensión, acuerdo e identificación*: Trabajar en equipo implica que las personas miembros del equipo entiendan la misión para la cual se están desempeñando; lo que implica estudiar, reflexionar, pensar, comentar sobre su labor y el objetivo de este;
- (c) *Comunicación sincera*: Es tener en cuenta la información que cualquier persona del equipo genera, esta a su vez no debe ser teórica, puede relacionarse con los sentimientos, vivencias y emociones;
- (d) *Confianza mutua*: La confianza se basa en cómo se ve a la otra persona y sus acciones. Estas percepciones están influenciadas por necesidades, emociones, ansiedades, expectativas y perspectivas;
- (e) *Apoyo mutuo*: Admitir que cada persona del equipo es valiosa y es libre para actuar como es realmente;
- (f) *Dirección de las diferencias*: Valorar las diferencias entre las personas constituye una fortaleza dentro de las actividades del equipo de trabajo. Se debe tener en cuenta que la mayoría de las innovaciones, soluciones y avances se basan en las diferencias humanas al encontrar perspectivas diferentes y por lo tanto que pueden ser innovadoras y
- (g) *Talentos y capacidades*: El conjunto de las capacidades de los miembros que integran un equipo de trabajo debe ser tal que responda a los requisitos de su tarea primaria. La importancia de los grupos dentro de la organización radica en que permite aprovechar el máximo los recursos humanos que existen dentro de ella (p. 19)

Como un primer factor está el uso selectivo del equipo, esto es depende del objetivo en el cual fue asignado y esto depende de las habilidades, destrezas y conocimientos. Luego se encuentra la comprensión, acuerdo como la identificación en saber la misión que estos desempeñan para conocer los pasos para el logro de los

objetivos. También debe de haber una comunicación sincera para cumplir cada proceso administrativo como de los resultados que se generen, para ello cada empleado debe contar con una comunicación amena y que exista un ambiente de relaciones interpersonales acordes. Y de allí surge una confianza mutua entre cada uno de los trabajadores con los demás compañeros y el jefe y estas van reflejadas por las necesidades, emociones, ansiedades, expectativas y perspectivas.

No obstante, debe de haber un apoyo mutuo para que el líder acepte y valore cada una de las acciones de los demás trabajadores y asimismo entre cada uno de los compañeros. Y esto se logra con la dirección de las diferencias de cada uno de los trabajadores y aprovechar las fortalezas de los trabajadores para alcanzar las actividades. Finalmente, se debe tener en cuenta los talentos y capacidades de cada uno de los trabajadores para responder a la solución de las actividades de la empresa y la importancia radica en que permite aprovechar el máximo los recursos humanos que existen dentro de ella.

Características de los Equipos de Trabajo

De acuerdo con Sánchez (2015), los equipos de trabajo deben poseer las siguientes características:

- (a) **Objetivos comunes.** Las metas establecidas deben de ser iguales para todos y conocidas por todos. La consecución del éxito depende del objetivo y de un mismo camino para conseguir el resultado;
- (b) **Liderazgo.** En todos los equipos se necesita la figura de una persona que lleve las riendas del trabajo, que sean capaces de dirigir a los trabajadores hacia la buena dirección comunicando los objetivos;
- (c) **Impulso de la comunicación.** La falta de comunicación es uno de los problemas más graves para el conflicto y los problemas en el trabajo. Hay que involucrar a todas las personas intercambiando información;
- (d) **Resolución de problemas.** Autoevaluación para detectar los errores y corregirlos. Se deben tomar las decisiones de manera conjunta para llegar a la mejor solución;
- (e) **Motivación.** Compromiso de trabajo en equipo y estimulación de nuevas ideas para aumentar el nivel de satisfacción. La motivación de los trabajadores es lo que hará que la gente cumpla con sus obligaciones para conseguir los objetivos comunes y la
- (f) **Interdependencia.** De algún modo todos aprenden de todos, experimentando nuevos métodos.

Según la autora la primera característica es que se deben tener objetivos comunes, para lograr metas iguales para todos los trabajadores de la empresa para lograr el éxito. Y para obtener resultados positivos se debe contar con la presencia de un líder que será la persona responsable para dirigir a los trabajadores hacia la buena dirección comunicando los objetivos y el tener una comunicación, porque al no haberla es uno de los problemas graves que ocasionan conflictos y problemas en el trabajo. Por lo tanto, se debe siempre resolver los problemas con una autoevaluación para detectar los errores y corregirlos. Y del mismo modo debe haber motivación para que exista un compromiso para el trabajo en equipo como el tener un nivel de satisfacción pleno y que los trabajadores cumplan con sus obligaciones para conseguir los objetivos comunes y finalmente, la interdependencia para que todos aprenden de todos, experimentando nuevos métodos.

Es importante destacar, que poniendo en práctica estas características se hace necesario entender que no se trabaja para el bien de sí mismo o de algunos sino para el de todos, siempre buscando el bienestar y el logro de los objetivos planteados por la organización. Para finalizar, el trabajo en equipo es una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía, es decir el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen una cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura.

Nuevas Expectativas del Trabajo en Equipo

En las organizaciones el rol que desempeña los equipos son primordiales para el cumplimiento de las metas se a corto, mediano o largo plazo. Considerando que debe la misma partir de la supervisión de cada uno de los integrantes para que estos se sientan parte de la organización. Y de tal manera sentirse a gusto como parte importante de la organización y así cumplir con lo trazado Alles (citado en Ferro 2019 p. 25)

Debido a los nuevos modelos de negocios y las nuevas tendencias laborales que ha generado la globalización, se requiere que se establezcan

grupos de trabajo no solamente para reducir costos sino también para crear conjuntos de personas con diferentes tipos de habilidades que puedan llevar a cabo tareas multidisciplinarias teniendo como resultado procesos fructíferos para mantener el curso exitoso, teniendo en cuenta otros factores como la motivación, comunicación y participación.

El autor plantea que las empresas están influenciadas por los avances que ha conllevado la globalización, se requiere que se formen estos grupos para reducir costos en conformar grupos con diferentes tipos de habilidades y cumplir tareas multidisciplinarias. Y se debe resaltar que dentro de la empresa no debe faltar los factores como la motivación, comunicación y participación para el logro de las metas. Considerando que para el logro de estas potencialidades debe mantenerse una comunicación entre los trabajadores y lograr las relaciones e interacciones mediante la confianza mutua, sinceridad y el respeto. Para lograr superar los enfrentamientos entre los distintos puntos de vista para solventar una proponer una idea o en la solución de una problemática. Malpica, Rossell y Hoffmann (2014) en su estudio de trabajo de alto desempeño plantea: “el trabajo en equipo fluye de la sinergia de las habilidades y experiencias reunidas de los miembros” (p. 10). Los autores señalan que el trabajo en equipo es más satisfactorio al valorarse las habilidades y experiencia del colectivo.

Resumiendo, a ello es importante” crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas” (Malpica et al op cit p. 12). Los autores consideran que al no haber un ambiente ameno con valores y principio de liderazgo como el entendimiento de cada uno de los objetivos no se lograr lo planteado. Cabe mencionar que por los avances como cambios de carácter tecnológico dentro del marco empresarial brindan mucha ayuda al trabajo en equipo.

Para el manejo de estas tecnologías Andrei Florin (2014) plantea: ”Ayuda al trabajo en equipo y a la cooperación entre empresas, desde dar la posibilidad de formar equipos globales que se encuentran en localizaciones diferentes, hasta ofrecer herramientas muy útiles para la realización del trabajo necesario de forma más eficaz y eficiente” (p.24). El autor plantea que estas herramientas ayudan al agilizar el

trabajo en equipo desde la introducción del internet a través del computador, teléfono como portales web y con esto conformar equipos globales para ampliar las metas.

Relaciones Interpersonales

La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Estas funcionan como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie. Las relaciones interpersonales, Quintero (2019) plantea lo siguiente:

Las habilidades sociales para con los otros y en pocas ocasiones se tiene en cuenta que los tipos de relaciones interpersonales que se establecen entre las personas surgen en el contexto familiar que tienen su base primordial en la cultura, la cual ha legitimado ciertas conductas que se han naturalizado históricamente para perpetuarse de generación en generación sin reflexión, y que se asumen como si fueran grandes “verdades” (p. 11)

El autor propone que las relaciones interpersonales es la relaciones que tiene una o varias personas dentro de un escenario y con otros y estas surgen de la educación impartida en el hogar y la cultura. En toda organización, al existir canales de comunicación e interacción entre las personas que en ella laboran, es ineludible que surjan vínculos de amistad y hasta afectivos. Esto es lo que se conoce como relaciones interpersonales; para Naranjo Pereira (2009), las mismas “son una necesidad para los individuos. Hay una serie de factores que influyen en las relaciones interpersonales. Los más importantes son la personalidad, las funciones cognitivas, el deseo y el estado afectivo” (p.9) Es evidente que, entonces, las relaciones interpersonales se pueden ver afectadas por factores de índole internos y externos, tales como el respeto. Con base en el cual, aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y los sentimientos de los demás.

También la Comprensión: al aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas. Por su parte, se debe considerar la Cooperación: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios. A su vez, aparece la Comunicación: Es el proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr la comprensión y acción. Por último, se debe considerar la Cortesía: Es el trato amable y cordial que facilita el entendimiento con los demás y permite trabajar juntos en armonía para lograr resultados; la cortesía cuesta poco y vale mucho.

Bases Legales del Estudio

La autora considera relevante reflexionar, de entrada, sobre las implicaciones constitucionales y legales del presente objeto de estudio. En tanto, por esta vía, se aspira promover el cambio y la mejora en las relaciones interpersonales a través del trabajo en equipo, es decir, incrementar la participación de los trabajadores de la Alcaldía del Municipio San José de Cúcuta en los procesos de toma de decisiones. Una aspiración que se corresponde con el espíritu y la letra del siguiente pasaje de la Constitución Política de la República de Colombia (CPRC, 1991): “**Artículo 57.** La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.”

En efecto, se asume tal contexto y escenario para tan trascendente aspiración en lo atiente a la gestión del talento humano dadas las excelsas atribuciones y competencias de la Nación en el sector de educación que le son delegadas a la Secretaría de Educación Municipal como entidad territorial para una capital departamental. Precisamente, la Ley General de Educación (Ley 115 de Febrero 8 de 1994), conforme al TÍTULO VIII DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, INSPECCIÓN Y VIGILANCIA, CAPÍTULO II DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES; esboza en el artículo 152 las funciones de las secretarías de educación municipales.

Muy particularmente, en el artículo inmediato siguiente, se define la naturaleza y el alcance de sus atribuciones:

Artículo 153. Administración municipal de la educación. Administrar la educación en los municipios es organizar, ejecutar, vigilar y evaluar el servicio educativo, nombrar, remover, trasladar, sancionar, estimular, dar licencias y permisos a los docentes, directivos, docentes y personal administrativo, orientar, asesorar y en general dirigir a educación en el municipio, todo ello de acuerdo con lo establecido en la presente ley, el Estatuto Docente y en la Ley 60 de 1993

De allí, se desprende la necesidad de contribuir con el clima organizativo o laboral del personal administrativo de la Secretaría de Educación Municipal seleccionada como contexto y escenario del presente estudio. Pues, en la medida que sean óptimas sus relaciones interpersonales y la disposición para el trabajo en equipo, cabe esperar decisiones más acertadas así como una gestión más eficiente en todos los álgidos procesos a su cargo; los cuales repercuten o afectan el funcionamiento no sólo interno sino que llega hasta las numerosas instituciones educativas bajo su jurisdicción.

Todo una responsabilidad de inspección de la educación a nivel local que también queda consagrada en el Sistema General de Participaciones (Ley 715 de 2001), como competencias de las entidades territoriales tanto a nivel de los distritos como de los municipios certificados (Artículo 7) . Por otra parte, como ha advertido García Córdoba (2005), la viabilidad legal de una propuesta investigativa llama la atención o debe conducir a anticipar y reflexionar sobre las posibles “restricciones” que se suelen confrontar en su fase de ejecución o desarrollo. Pues, la mayoría de éstas suelen argumentarse desde lo técnico-administrativo o sublegal como cumplir con los requisitos o demandas de autorización por parte de las autoridades de las instituciones seleccionadas como escenarios de una investigación. Es decir, se debe solicitar el permiso para ingresar o actuar como investigador(a); el cual no debe subestimarse sólo porque éste o ésta sea representante o trabajador(a) de la organización seleccionada.

A nivel constitucional también hay preceptos que respetar y consultar mucho antes de tomar la decisión sobre dónde y con quienes recoger los datos de un estudio. Pues, cuando se trata de observar personas así no sean menores de edad, la autora está consciente que previamente hay que comunicarles sobre la naturaleza (título) y el alcance (objetivos) de una iniciativa investigativa por aquello del respeto a la vida íntima consagrado en la vigente Constitución desde 1991. Máxime aún, si la consulta involucra visitas domiciliarias o a los lugares de trabajo, se debe contar desde la planificación o el diseño de una investigación con el permiso para no violentar la inviolabilidad del hogar o la organización; lo mismo puede decirse sobre la consulta de archivo o documentos internos o particulares que la Ley restringe a personas ajenas a los mismos hasta por un plazo de cinco años de su emisión, es decir, mientras sean considerados “archivos vivos”.

En esencia, lo que constituye una seria debilidad y una amenaza en términos de viabilidad legal de un estudio es imaginar o asumir como sobrentendidas o tácitas las autorizaciones o los permisos de rigor. Pues, ello significa tanto como no evidenciar ni contar con el consentimiento informado de todos los involucrados como colaboradores directos, más allá de aquellos que se supone debe participar directamente como sujetos o informantes.

Categorización Preliminar

Alcanzar ciertas categorías de análisis, hallazgos o aproximaciones a partir de los datos a recolectar, no es ampliamente recomendado entre los expertos o autores sobre la metodología de la investigación cualitativa. Pues, se argumenta que adelantar los resultados puede sesgar al investigador o la investigadora en cuanto a forzar su confirmación tal como suele pasar con las hipótesis dentro de la metodología cuantitativa. Sin embargo, adelantar una estimación de los resultados esperados, con base en la literatura especializada y las unidades temáticas involucradas tiene una utilidad heurística; es decir, facilita a los investigadores nóveles la comprensión del conglomerado de datos a analizar, informante por informante. De allí, se presenta el Cuadro 2 con una categorización que apenas tiene un carácter tentativo a tales efectos

Cuadro 2
Categorización
Preliminar de Relaciones Interpersonales

Unidad Temática	Categoría de Análisis	Subcategoría de Análisis
Características de las relaciones interpersonales existentes entre los gerentes y el recurso humano de la Secretaría de Educación Municipal.	Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> --Plan modificable a cualquier situación - Se adapta a las diferentes situaciones - Se tomará en cuenta el diagnostico, como elemento que permite determinar las necesidades. -Manejo de recursos dependiendo de cada actividad.
	Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> -Se define como principio para la integración y la organización -Secuencia entre las estrategias, actividades, recursos y tiempo. -Las actividades debe organizarse en con los recursos y el tiempo. -Es competencia del supervisor fomentar las relaciones interpersonales.
	Continuidad	<ul style="list-style-type: none"> -Permite el desarrollo coherente de las actividades. -Las estrategias deben ser consecuencias de otras. -Las metas deben ser trazadas y no abandonadas. - Debe ser un proceso coherente y sistemático.
	Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> -Las estrategias deben cumplir rasgos personales. -Motivación laboral para el cumplimiento de las actividades
	Dominio	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar las disciplina de trabajo en equipo, modelos mentales, dominio personal y visión compartida. - Analizar el lenguaje para decidir, comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. -Transformación del gerente en las acciones dentro de la empresa
	Cohesión Social	<ul style="list-style-type: none"> - Debe ser un comunicador por excelencia - Tener una visión a sus seguidores y los estimula para que venzan las dificultades que se presenten Se deben promover estrategias socializantes como trabajo en equipo, dinámicas grupales. -Que se evidencie habilidades, destrezas, actitudes y valores. -Trabajo en equipo para el logro de las metas en la empresa.

Basado en Rodríguez (2019)

Cuadro 3
Categorización Preliminar de Trabajo en equipo

Unidad Temática	Categoría de Análisis	Subcategoría de Análisis
El trabajo en equipo como estrategia gerencial en la Secretaría de Educación Municipal	<i>Características de los Equipos de Trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos y metas. -Tareas. -Compromiso de metas. - <i>Realismo de los objetivos</i> - <i>Anteposición de lo colectivo sobre lo individual.</i> - <i>Claro establecimiento de tareas y responsabilidades.</i> - <i>Ambiente organizacional</i> - <i>Confianza y colaboración.</i> - <i>Actitud hacia el mundo y los otros.</i> - <i>Respeto de las diferencias.</i> - Revisión constante de su accionar. - Aprendizaje individual y grupal. - Comunicación para facilitar la gestión.
		<i>Nuevas Expectativas del Trabajo en Equipo</i>

Basado en Rodríguez (2019)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza del Estudio

En este capítulo, se recogen los fundamentos metodológicos que guiaron la presente investigación. Por ello se plantea la naturaleza, tipo y diseño del estudio, así como la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información con su respectiva validez y confiabilidad, a través del análisis de las categorías; todo ello para la fase diagnóstica, así mismo la descripción de las fases correspondientes para la factibilidad y el desarrollo de la propuesta. Toda metodología presenta el camino que se debe seguir con el fin único de llevar a feliz término la investigación logrando así la consecución de los objetivos trazados. Por consiguiente, es importante tener claro el concepto de *¿Que es metodología?* Palella y Martins (2010) señala que, “la metodología es una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible” (p.79).

En relación con la naturaleza del estudio, esta investigación se plantea con el objetivo de fortalecer las relaciones interpersonales mediante el trabajo en equipo dentro de la Secretaría de Educación Municipal de Cúcuta, Departamento Norte de Santander. Se inscribe dentro del paradigma interpretativo; el cual, como todo enfoque emergente, confronta como primer problema que gira en torno a sus diferentes denominaciones. Para Martínez Miguélez (1996-2002), el paradigma interpretativo se identifica como una postura epistemológica postmoderna o una “concepción dialéctica emergente del conocimiento” (p. 39). Este paradigma se encargará de comprender por qué del objeto del estudio.

Mientras que, para Rojas de Escalona (2010), corresponde al “paradigma fenomenológico interpretativo” (p. 24). Esta última fuente destaca que dicho paradigma nace como una reacción contra las posiciones del Positivismo, “que obsesionadas por el objetivismo y el cientificismo pretenden acceder al estudio del hombre y del hecho social con los mismos métodos utilizados por las ciencias naturales” (Idem). Efectivamente, desde el Paradigma Interpretativo, se reseñan las diferencias esenciales al estudiar las ciencias sociales de no pretender explicar los fenómenos o hechos por sí mismos o separadamente del sujeto cognoscente o investigador. Sino que se tratan a partir de la búsqueda de los significados (*verstehen*), que el hombre imprime a sus acciones, es decir, buscar desde un nivel microsocia l o individual “el entendimiento de la acción humana” (op.cit., idem).

Tipo de Investigación: Fenomenológica

Martínez Miguélez (op.cit.) encabeza un capítulo dedicado al “estudio de realidades cuya estructura y naturaleza peculiar sólo pueden ser captadas desde el marco de referencia del sujeto que las vive y experimenta” (p. 137). Así, no se trata de estudiar con estos métodos una realidad objetiva y externa sino aquella cuya “esencia depende del modo en que es vivida y percibida por el sujeto, una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano.” (Idem). Citando a Husserl como fundador de la Fenomenología, la misma fuente advierte que la investigación fenomenológica debe abarcar los fenómenos tal y como son dados y no adulterados por prejuicios y teorías previas. A lo cual agrega, citando a Heidegger que la fenomenología “permite ver lo que se muestra, tal como se muestra, a sí mismo, y en cuanto se muestra por sí mismo” (Martínez Miguélez, op.cit, p. 138).

El estudio de estos fenómenos que son poco comunicables o comprobables, se muestra como la principal diferencia entre el método fenomenológico y el hermenéutico. Pues, éste “trata de introducirse en el contenido y la dinámica (incluso, la dinámica inconsciente) de la persona estudiada y en sus implicaciones”

(Idem, p-139) “Mientras que el fenomenológico respeta plenamente la relación que hace la persona de sus propias vivencias.” (Idem)

En el abordaje fenomenológico de todas las acciones humanas, “ el procedimiento metodológico será oír detalladamente muchos casos similares o análogos, describir con minuciosidad cada uno de ellos y elaborar una estructura común representativa de esas experiencia vivenciales” (Martínez Miguélez, op.cit., p.140) Con las cuales se espera del investigador la simpatía de Max Scheler o la empatía de Rogers para tratar de comprender esos estados de ánimo o situaciones personales en que podría llamarse una “vivencia vicaria” para aproximarse de algún modo a las realidades descritas: Compartiendo las mismas bases epistemológicas, se presentan otras orientaciones y procedimientos metodológicos; lo cual se apreciará más adelante al estudiar y proponer la técnica de los grupos focales o grupos de discusión que menciona Martínez Miguélez (op. cit.) dentro de esta misma corriente fenomenológica junto con el feminismo y la narrativa testimonial.

Selección de Informantes

En cuanto a la conformación de los grupos, Martínez Miguélez (op.cit) reitera el consejo de algunos expertos que sus miembros no pertenezcan a un grupo previo (familiar, vecinal, laboral); otros aconsejan lo contrario.” (p.176) Así, informantes claves son aquellas personas que a través de su aporte permiten acercarse a la realidad educativa del presente estudio para su mayor comprensión. Además, se trató de personas que gustosa y desinteresadamente fueron accesibles y consintieron colaborar como entrevistados en el presente estudio. Pues, escapa al alcance de la presente autora reunir personas de la Secretaría de Educación Municipal.

Por lo demás, se advierte sobre el riesgo de conformar recaudar información entre los empleados nuevos junto a aquellos con cinco a más años de experiencia laboral en la Secretaría de Educación seleccionada. Pues, puede presentarse un abismo o marcada diferencia entre sus aportes o enfoques. En tanto que, como cabe esperar, unos enfoques sean más ricos o mejores que otros; pero, la distancia o

diferencia tampoco debe ser mucho más allá de lo normal. Por cierto, en nombre de algunas de los compañeros de trabajo, la autora debe registrar la experiencia de la aprobación en la selección de informantes, y su ulterior cumplimiento, como realmente traumática.

La unidad de análisis fue definida en función de los testimonios emitidos por los informantes consultados, probablemente, unos con una percepción más clara del problema a investigar que otros, así como de los objetivos de la investigación; se pretende generalizar los resultados a obtener. En esta oportunidad, la muestra estuvo conformada por 18 Jefes Municipales y 44 funcionarios que representan el recurso humano que labora en la Secretaría Municipal San José de Cúcuta del Departamento Norte de Santander.

Cuadro 4
Descripción de la Muestra

Muestra	Cantidad
Jefes Municipales Secretaria de Educación	Dieciocho (04)
Recurso Humano que Labora en la Secretaria de Educación Municipal	Cuarenta y Cuatro (06)
Individuos	Total: 10

Fuente: Rodríguez (2019)

Pues, predominaron las evasiones, excusas o barreras para negarse a colaborar como informantes; tal circunstancia de la investigación resultaría inimaginable dentro del contexto de un programa de postgrado, aun cuando habían sido cumplidos como fueron los requisitos previos de solicitudes personales y directas.

En cuanto al tamaño de la muestra, conforme a Hernández Sampieri, et al. (op.cit.), se mantuvo el principio del muestreo teórico para seleccionar tantas unidades de análisis como lo permitiera la variedad o heterogeneidad de las respuestas obtenidas, es decir, hasta que no se saturaran o repitieran las mismas.

En efecto, citando a Neuman, dichos coautores advierten que:

En la investigación cualitativa el *tamaño de muestra* no se fija a priori (antes de la recolección de los datos), sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos (“saturación de categorías”), aun cuando (se agreguen) casos extremos. (op.cit., p.385) (Paréntesis agregados).

Los autores comentan que en la investigación cualitativa el tamaño de la muestra se subordina en cuanto al número de casos de la unidad de análisis y así evitar la saturación de las categorías. Por lo cual, la presente autora tomó de la tabla antes identificada, lo sugerido como “tamaño mínimo de muestra para el tipo de estudio Teoría Fundamentada, 20 a 30 casos” (Idem). En lo que comprende a la muestra, según Rojas de Escalona (op.cit.), “la muestra en la investigación cualitativa no obedece a criterios de representación numérica. Es más bien un muestreo intencional cuyo propósito es seleccionar sujetos que puedan aportar información relevante para un estudio en profundidad.” (p. 66)

De allí, sólo se estiman las diferencias individuales entre los directivos y trabajadores a invitar con base en: sexo, edad, nivel educativo y años de servicio en la Secretaría de Educación seleccionada. Entre las estrategias para el muestreo intencional de los miembros de los grupos a conformar, sugeridas en Rojas de Escalona (op.cit.), vale reseñar: muestreo de máxima variación o más amplio espectro de participantes así con el muestreo basado en los criterios, esto es, en los parámetros correspondientes a los datos demográficos mencionados.

Concretamente, conforme a las orientaciones suministradas en cada sección del presente estudio, las personas consultadas abarcaron, como se reporta en el cuadro 5 a los directivos de la Secretaria de Educación Municipal teniendo una muestra de cuatro(04) abarcando las jefaturas de distintas unidades. Del mismo modo se seleccionó a un grupo de trabajadores cubriendo una muestra de seis (06) que trabajan en distintas dependencias quienes tienen en común su experiencia dentro de dicho departamento, ver el el Cuadro 6.

Cuadro 5
Perfil de los Directivos Informantes Claves

Informantes	Instituto Pregrado	Fecha	Postgrado	Institución	Fecha	Años de experiencia laboral dentro de la Secretaria	Unidad que labora
DSE1	Universidad Norte de Santander	2011	Maestría	Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL IPRGR	2018	10 años	Directivos
DSE2	Universidad de Pamplona	2014	Doctorado	Universidad de las Fuerzas Armadas UNEFA	En curso	07 años	Nómina
DSE3	Universidad Libre	2016	Maestría	Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL IPRGR	En curso	08 años	Recursos humanos
DSE4	Universidad de Santander (UDES)	2016	Maestría	Universidad de las Fuerzas Armadas UNEFA	2019	09 años	Dirección
DSE5	Universidad de Pamplona	2017	No tiene	No tiene	No tiene	03 años	Dirección
DSE6	Uniminuto	2015	Especialización	Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL IPRGR	2018	05 años	Directivo
DSE7	Universidad de Santander (UDES)	2015	Maestría	Universidad de los Andes	2019	07 años	Directivo
DSE8	Universidad Francisco Paula Santander	2013	Doctorado	Universidad de las Fuerzas Armadas UNEFA	2019	06 años	Directivo
DSE9	Universidad de Pamplona	2015	Maestría	Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL IPRGR	2021	01 año	Contabilidad
Dse10	Uniminuto	2018	Especialización	Uniminuto	2020	03 años	Contabilidad

Fuente: Rodríguez (2021)

Cuadro 6
Perfil de los trabajadores Informantes Claves

Informantes	Instituto Pregrado	Fecha	Postgrado	Institución	Fecha	Años de experiencia laboral dentro de la Secretaria
TSE1	Universidad de Santander (UDES)	2016	Maestría	Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL IPRGR	En curso	05 años
TSE2	Universidad Simón Bolívar	2017	Maestría	Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL IPRGR	2020	07 años
TSE3	Universidad Norte de Santander	2015	Maestría	Universidad de las Fuerzas Armadas UNEFA	2020	06 años
TSE4	Corporación Minuto de Dios	2019		No tiene		03 años
TSE5	Universidad de Pamplona	2017	Especialización	Universidad Antonio Nariño	En curso	05 años
TSE6	Universidad Libre	2017	Maestría	Universidad de los Andes (ULA)	En curso	08 años

Fuente: Rodríguez (2021)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

En relación con las técnicas de recolección de datos, inicialmente se propuso en el proyecto trabajar con las entrevistas en profundidad, de manera individual. Sin embargo, la programación de las interacciones personales o directas, para la recolección de datos o trabajo de campo, para el primer y segundo semestre del año 2021, coincidió con la situación de emergencia que acontece en el mundo influenciado por la pandemia del coronavirus (COVID-19) y las normativas sanitarias dadas por los organismos internacionales e instituciones sanitarias nacionales centradas en el aislamiento social o cuarentena (Quédate en Casa).

Se optó por recurrir a medios comunicacionales interactivos para poder realizar las consultas a los informantes a través de la app móvil (whatsapp) y el correo electrónico. Añadiendo, que son medios sincrónicos como asincrónicos que, a su vez, permiten a los respondientes seleccionar la emisión de sus respuestas en forma oral o escrita, aunque casi todos prefirieron la primera opción; así, se pudo preservar una interacción personal y favorecer un clima de entrevista aunque no fuera cara a cara.

En consecuencia, la investigadora decidió seleccionar la técnica del cuestionario conservando el espíritu de la entrevista semiestructurada e individualizada, Para su fundamentación, Hernández Sampieri, et al. (op. cit.) enseñan que, “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información” (p 403).

Diseño de la Investigación

El presente estudio, adopto en este sentido, según Hurtado (2008), el diseño de campo, con el propósito de, “describir un evento obteniendo los datos de fuentes vivas o directas, en su ambiente natural, es decir, en el contexto habitual al cual ellos pertenecen, sin introducir modificaciones de ningún tipo a dicho contexto” (p. 230). Por tanto, la investigadora trabaja en el ambiente natural donde conviven las personas y las fuentes consultadas, de donde se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados de los miembros y representantes de la organización. Los datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, pues son de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intervención de ninguna naturaleza.

De igual manera, se considera no experimental porque la variable en estudio no se manipula ni se crearán condiciones artificiales para su estudio, sino que se abordará en el lugar originario, donde la población interactúa cotidianamente. Asimismo, será transeccional porque la información se recolecto en un momento único, es decir, cuando se desarrollan los grupos de discusión entre los miembros del

recurso humano de la organización representado en el personal que labora a todos los niveles de la Secretaría de Educación.

Modalidad de la Investigación

Considerada como la forma que el investigador escoge para realizar el estudio de la misma, al respecto Arias (2012) plantea para las modalidades de la investigación como: : “el modelo de investigación que se adopta para ejecutarla” (p. 34). Asimismo, este tipo de estudio encuentra apoyo en la modalidad de proyecto factible, definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 21). En atención a esta modalidad, este estudio busca plantear el trabajo en equipo como estrategia para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre el colectivo de la secretaría Municipal de educación; con el firme propósito de obtener una mayor eficiencia y eficacia del recurso humano dentro de la organización.

Procedimiento para la Recolección de Información

En igual forma, destaca el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral (ob.cit), que un proyecto factible se desarrolla en cinco fases: Diagnóstico, Factibilidad, Elaboración de la Propuesta, Ejecución y Evaluación; sin embargo refiere que, “los trabajos de grado de Especialización y Maestría bajo este diseño pueden llegar hasta las conclusiones de la viabilidad” (p.21). Bajo estas consideraciones, el estudio cumplirá solo tres fases las cuales se describen seguidamente:

Fase Diagnóstico: Esta fase constituye la parte descriptiva del proceso, allí se tratará de hacer una descripción detallada de la situación que se desea mejorar. Por tanto, consiste en describir lo más objetivamente posible la realidad que de acuerdo a la perspectiva de la investigadora presenta serias debilidades; por lo tanto, se hace

necesario proponer un proyecto acción para mejorarla. Es oportuno resaltar que se busca establecer la necesidad del trabajo en equipo como estrategia para el logro de las relaciones interpersonales entre el colectivo que labora en la Secretaría de Educación Municipal.

Fase de Factibilidad: La presente fase indica la probabilidad que existe para llevar a cabo un proyecto o investigación, tomando en cuenta la necesidad detectada, recursos humanos, técnicos, financieros, aspectos legales, sociales e institucionales.

Fase de Diseño: En esta etapa, se delinearán la estrategia de trabajo en equipo para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales caso: Secretaría de Educación Municipal San José de Cúcuta, Norte de Santander. El diseño consistirá en formular las secciones de: presentación, justificación, objetivos, instrumentos de evaluación, entre otras.

Fase de Validación: En el presente estudio, se aspira validar el diseño de las estrategias propuestas apenas con base en la reacción o aceptación por parte de los interesados, como un primer nivel de evaluación. Pues, se supone que no habría el tiempo necesario para una prueba piloto o ensayo de campo para explorar su impacto o resultado en términos de la mejora en las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, entre otras técnicas gerenciales, adelantado en la cotidianidad del funcionamiento de la Secretaría de Educación.

Técnicas para Garantizar el Rigor del Análisis de los Datos

Como se señaló, que para la técnica de entrevistas individuales es lo que puntualizan Guba y Lincoln (citados en Rojas de Escalona, op.cit), estos autores cuestionan la pretensión de imponer dentro del paradigma naturalista los mismos criterios tradicionalmente establecidos para evaluar el rigor o la calidad de una investigación positivista; en su defecto, se han desarrollado más recientemente técnicas cualitativas más adecuadas a estos fines. Así, ellos exhortan a reflexionar en términos de procurar y garantizar la **credibilidad** en lugar de la validez interna; la **transferibilidad** en vez de la validez externa; la **confiabilidad** (*dependability*) por la

preocupación respecto a la consistencia; y la **constancia interna o fidelidad** en sustitución de la estabilidad positivista.

Más concretamente, la misma fuente asegura que la credibilidad implica “en primer lugar, conducir la investigación de manera que se incremente la posibilidad de que los hallazgos sean creíbles y, en segundo lugar, demostrar la credibilidad de los encuentros sometiéndolos a la aprobación de quienes construyeron las realidades” (Rojas de Escalona, op. cit., p. 165). A su vez, la transferibilidad se genera al “realizar descripciones detalladas del estudio a fin de que el mismo pueda ser replicado en otros contextos” (Idem). A su vez, la confiabilidad (dependibility) “debe tomar en cuenta los factores de inestabilidad que intervienen en la investigación, tanto del fenómeno mismo que se está estudiando.

Igualmente, Strauss y Corbin (op cit) exhortan a mantener una posición objetiva durante el análisis de los datos. Pues, advierten que los investigadores deben hacer a un lado “sus conocimientos y experiencias para formarse nuevas interpretaciones sobre los fenómenos” (p. 48). En tal sentido, ser objetivo significa “ser abiertos, tener la voluntad de escuchar y darle la palabra a los entrevistados” (Idem). De esta manera los autores recomiendan ciertas técnicas para controlar la intromisión del sesgo personal de los investigadores durante el análisis de los datos. La primera técnica sugerida es pensar de manera comparativa dado que, al comparar unos incidentes con otro en los datos, se está en capacidad de fundamentar en ello las interpretaciones antes que desviarse o anquilosarse en la perspectiva propia del investigador. Asimismo, hacer comparaciones abre la posibilidad de visualizar propiedades y dimensiones no previstas.

Otra técnica recomendada para un análisis más objetivo de los datos es distanciarse “al obtener múltiples puntos de vista sobre un acontecimiento, o sea intentar determinar cómo ven los diversos actores en una situación” (p.49). De allí se asume la preocupación o el interés de hacer más de una decena de entrevistas en profundidad para recoger la perspectiva consensuada. Pues, se piensa consultar a los directivos comprometidos de la teniendo experiencia como credibilidad en el trabajo en equipo. Del mismo modo se contará con los trabajadores, siendo compañeros de

trabajo de la institución seleccionada para facilitar una triangulación de las fuentes (Rojas de Escalona, 2010).

Martínez Miguélez (op cit) señala varios tipos básicos de triangulación entre las cuales destaca la llamada “triangulación de datos, en la cual se utiliza una variedad de datos para realizar el estudio proveniente de diferentes fuentes de información” (p. 175). Por su parte Strauss y Corbin (op cit) aclaran que con este procedimiento de comparar datos no se pretende desconocer si el investigador filtra las interpretaciones con los datos analizados o que este mecanismo impida que surjan nuevas interpretaciones, sino que estos autores advierten precisamente sobre “el elemento humano en el análisis y la posibilidad de distorsión del significado” (p. 150).

Procedimiento para el Análisis de Datos

En referencia a la validez y confiabilidad de la información, se tomaron criterios de rigor propio o deseable para los instrumentos bajo el paradigma interpretativo y el enfoque cualitativo de investigación social. Son las técnicas las que requieren su fundamentación y revisión. En el caso de utilizarse preguntas abiertas, las respuestas verbales grabadas vía audiotextos, se transcribieron de manera fidedigna o exactamente igual a como fueron expresadas.

Luego, se pretende procesar la información con la administración de códigos o unidades temáticas emergentes de las interpretaciones de la investigadora de los aportes dados por los informantes clave. Estas interpretaciones se obtendrán del análisis de todas los cuestionarios de cada una de las muestras seleccionadas. Finalmente, con esta información se logrará la triangulación de información obtenida de fuentes distintas e incontaminadas desde las respuestas obtenidas en cada pregunta. Así, pueden apreciarse las respuestas de cada informante a todas las preguntas en un solo golpe de vista, que hará posible identificar ideas claves o relevantes subrayadas y nombradas como unidades temáticas en referencia al trabajo en equipo.

CAPITULO IV
ANALISIS DE LOS RESULTADOS
Proceso de Validación

El proceso de análisis de la información comprende para Martínez (2006), la transcripción de la información, la división de los contenidos en unidades temáticas, mediante un término o frase breve y precisa, y la categorización. El investigador va descubriendo sus propias categorías a medida que va reintegrando o reagrupando dichas unidades temáticas en dimensiones y subcategorías de análisis desarrollando la investigación; pero, es posible partir de algunas categorías preestablecidas consideradas como iniciales. En este caso, las categorías iniciales y emergentes obtenidas de los cuestionarios abiertos y el análisis de su contenido, una vez, revisados los instrumentos, se expresan a continuación.

En la fase de ejecución emergieron muchas limitaciones que obstaculizaron algunas acciones previstas para el abordaje del presente estudio. Primeramente, hay que reseñar las restricciones para poder acezar a los entrevistados como los directivos y los trabajadores de la Secretaria de Educación, motivado a las medidas preventivas provenientes de la pandemia COVID 19 desde hace más de un año a nivel mundial. Una barrera que conllevó al cambio de técnicas de recolección de datos terminando con un cuestionario de preguntas abiertas. Por lo demás, resultó incomprensible el “bloqueo” dado que todos los miembros de la alta gerencia tienen títulos de postgrado entre maestrías y doctorados. En consecuencia, la autora hubo de enfocarse en consultas individuales para los informantes claves con responsabilidades directivas y laborales en los cuadros medios de la estructura organizativa institucional de la Secretaria de Educación. Obviamente, para la suscrita resultó interesante tener la experiencia de la percepción en correspondencia a las relaciones interpersonales así como el trabajo en equipo dentro de la organización.

Procesamiento de Análisis de los Instrumentos
Cuestionario Aplicado a los Directivos de la Secretaria de Educación

A continuación, se comenzará por el procesamiento de la información recolectada de los cuestionarios abiertos al presentar en sendos cuadros las respuestas de los diez (10) informantes claves conformados entre directivos y trabajadores. Estos consultados para cada una de las cinco preguntas preparadas en el guion semiestructurado (ya reportado en el capítulo anterior). Inicialmente, se valoraron los aportes de cuatro (04) directivos de las unidades de: (02) Dirección, (01) Nómina, (01) Recursos Humanos, que conforman la Secretaria de Educación. Estos sujetos fueron identificados en la primera columna de la izquierda mediante siglas para resguardar su identidad dado que se garantizó confidencialidad en el manejo de sus respuestas al solicitarles su colaboración como informantes clave del presente estudio.

Asimismo, se empleó para los trabajadores un guion que contiene seis preguntas e identificados bajo el mismo procedimiento que los directivos. La columna central de dichos cuadros recoge las respuestas textuales, es decir, lo más exactamente fiel a las ideas que fueron expresadas originalmente en forma oral; las cuales se debieron editar sólo para conformarse con las reglas del lenguaje escrito en que se debieron reportar. Se terminó, entonces, la presentación o el procesamiento de los datos agregando el subrayado de los pasajes más relevantes.

El proceso de análisis o interpretación de los datos, propiamente dicho, se facilitó en dichos cuadros al desarrollar la técnica del microanálisis. En tal sentido, se procedió a la identificación puntual de las palabras y líneas en los diferentes pasajes de sus respuestas: términos, frases, oraciones o ideas completas consideradas por la autora de mayor relevancia; las cuales fueron subrayadas y contextualizadas en sus respectivas respuestas y fuentes.

Ello permitió determinar y resaltar las propiedades o características más relevantes del significado que la autora otorgó a los pasajes subrayados, en función de los objetivos de la presente investigación; el cual fue identificado o resaltado mediante sendos códigos rotulados como las unidades temáticas emergentes de las

respuestas suministradas. El reportar fielmente los datos recolectados y diferenciados de los procedimientos empleados por la autora, a su vez, permite que dichas unidades puedan coincidir o no con la interpretación a que pueda llegar cualquier otra persona estudiosa del tema al revisar el presente informe.

Finalmente, se relacionaron en la columna de la derecha con tal encabezamiento de las unidades temáticas emergentes provenientes de las respuestas de los informantes claves directivos y trabajadores. Con base en las cuales, se procedió a la comparación y contrastación entre las mismas; como cabe advertir, dichas unidades se reportan mediante frases tal como quedaron y se registraron en la columna derecha de los cuadros, esto es, precedidas por una raya y rótulos con letras mayúsculas y minúsculas, transcritos en letra cursiva dentro de la redacción regular de los párrafos subsiguientes. Así, se establecen y relacionan significados o señalamientos comunes que bien pudieran ser coincidentes o discrepantes; lo cual permitió reagrupar dichas unidades dentro de las respectivas subcategorías y éstas con las categorías de análisis resultantes como hallazgos o resultados del presente estudio.

Relaciones Interpersonales entre los Gerentes y los Directivos

Se consideró importante corroborar, de entrada, cómo perciben los directivos consultados o encuestados para conocer cómo son las relaciones interpersonales entre los gerentes y los trabajadores de la organización. Como se muestra en el cuadro 7, entre las temáticas afines, el informante DSE1 hace referencia a lo que la presente autora rotuló como: *-Seguimiento y control de los procesos y Manejo de las tecnologías-*. DSE2 habla sobre *-Ambiente laboral pleno, -Respeto por parte del gerente y -Preocupación para comunicarse en dar las indicaciones*. Seguidamente el informante DSE3 plantea que: *-Mal manejo de roles gerenciales, El trabajador se preocupa por cumplir meramente las actividades y el trabajador se cree intocable en su puesto para cumplir con las actividades dentro de la unidad correspondiente*. Finalmente, el informante DSE4 propone: *-Trabajo colaborativo entre los miembros de la oficina*.

Se observa de las expresiones de los directivos que el control interno de los gerentes es primordial para cumplir las funciones administrativas dentro de la organización. Según Chiavenato, (citado en Mendoza-Zamora, García-Ponce, Delgado-Chávez y Barreiro-Cedeño, 2018):

El sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable (p. 06)

Así, se plantea que a través de un sistema de control interno, las acciones gerenciales aseguran los procesos administrativos para el logro de los objetivos de la organización y evitan el mal manejo de la información sobre políticas así como los fraudes.

El Manejo del Trabajo en Equipo

Se apreció pertinente conocer en los directivos consultados cómo se manifiesta el trabajo en equipo entre los gerentes directivos y los trabajadores como se muestra en el cuadro 7, entre las temáticas afines, el informante DSE1 sostiene el seguimiento y control de los procesos y -Manejo de las tecnologías. Mientras que el informante DSE2 reafirma el Ambiente laboral pleno, Respeto por parte del gerente y -Preocupación para comunicarse en dar las indicaciones. Asimismo, el informante DSE4 exhorta al -Trabajo colaborativo entre los miembros de la oficina. Sin embargo, es preocupante la percepción negativa del trabajo en equipo del informante DSE3 que asocia con: - Mal manejo de roles gerenciales, -Sobrecarga de funciones en los trabajadores, -El trabajador se preocupa por cumplir meramente las actividades y El trabajador se cree intocable su puesto.

Cuadro 7

Resultados de la Pregunta No. 1

Pregunta No. 1: En sus propias palabras... ¿Nos puede relatar cómo son las relaciones interpersonales entre los gerentes y los trabajadores dentro de la institución?

Informante	Respuesta Textual (Subrayado Agregado)	Unidades Temáticas Emergentes
DSE1	Es <u>una relación constante por medios del whasap y llamadas telefónicas, se definen los procesos y se divide la forma de llevar a cabo.</u>	-Seguimiento y control de los procesos. -Manejo de las tecnologías.
DSE2	Dentro de la organización es plena, <u>se evidencia armonía entre los gerentes con los trabajadores, buen trato en la manera de comunicarse en dar las indicaciones</u> y se respeta el dar opiniones para solventar las actividades.	-Ambiente laboral pleno. -Respeto por parte del gerente -Preocupación para comunicarse en dar las indicaciones.
DSE3	<u>Nuestra institución dentro de la estructura organizacional no se contempla el directivo de una unidad como una gerencia</u> asimismo a los trabajadores no son visto como trabajadores sino como servidores públicos. Lo que <u>dificulta las relaciones de los gerentes con los trabajadores desde el punto de vista gerencial, el servidor muchas veces cumple con una labor informativa y en ocasiones sólo se limita con cumplir con esa labor informativa, sólo se limita a cumplir con un horario a cumplir con lo que tiene planeado para cumplir al día.</u> Muchas veces los trabajadores o en algunas ocasiones los trabajadores se creen intocables lo que se creen obstáculos en las relaciones interpersonales, es decir llegan a la Secretaria y preguntan: ¿Bueno que hay que hacer para hoy?, y se limitan sólo a recibir órdenes en lo que muchas veces o en ocasiones se pasan directamente a las oficinas donde tienen todo planeado para cumplir con todas las actividades del día.	-Mal manejo de roles gerenciales. -Sobrecarga de funciones en los trabajadores. -El trabajador se preocupa por cumplir meramente las actividades. -El trabajador se cree intocable su puesto.
DSE4	Considero que son respetuosas se mantienen buenas relaciones entre los gerentes y en el caso de la institución el personal administrativo y obrero que ejercen funciones en la misma.	-Trabajo colaborativo entre los miembros de la oficina

Fuente: Rodríguez (2021)

. En referencia al manejo del trabajo en equipo por parte de los directivos hacia los trabajadores en la mayoría de los gerentes hay consenso sobre las estrategias que aplican para su fortalecimiento. Por tanto, se genera el cumplimiento de los procesos administrativos a través del uso de las tecnologías, inculcando el respeto y la preocupación hacia sus subalternos como también el trabajo colaborativo. Pero, en algunas ocasiones se evidencian gerentes autoritarios que abusan del poder y sobreexplotan a los trabajadores y este desmotivado se preocupa sólo por meramente lo necesario.

Cuadro 8
Resultados de la Pregunta No. 2

1. Pregunta No. 2: ¿Cómo describiría usted el manejo del trabajo en equipo dentro de la empresa?

Informante	Respuesta Textual (Subrayado Agregado)	Unidades Temáticas Emergentes
DSE1	Perfecto en el <u>área administrativa</u> ya que contamos con un rector que apoya cada una de nuestras <u>funciones</u> y hace <u>cumplir los tiempos</u> de cada actividad.	-Apoyo del director para cumplir las funciones. -Cumplimiento de las funciones satisfactoriamente-
DSE2	Se observa poco <u>manejo del trabajo en equipo</u> porque cada unidad solventa el resolver las <u>actividades de manera individualizada</u> .	-Manejo de equipo pleno. -Cumplimiento de actividades individuales plenas.
DSE3	Como en la mayoría de las instituciones públicas existe una <u>división entre los funcionarios públicos</u> nombrados por la Secretaria Departamental y la Secretaria Municipal, esta división <u>dificulta el trabajo en equipo</u> dentro de la institución. Porque <u>los trabajadores más antiguos en ocasiones en la edad de jubilación ponen mucho problema en la ejecución de las actividades dentro de la Secretaria</u> . Sólo se puede contar con el personal nuevo, con el personal provisional para poder <u>trabajar en equipo eso reduce la capacidad de la nómina de trabajadores</u> para poder llevar a cabo ejecutar las actividades institucionales	-Se evidencia división laboral. -Dificultad de trabajo en equipo. -Desacato de los trabajadores más antiguos en cumplir las actividades. .Se cuenta más con el apoyo del personal contratado que con el personal de planta.
DSE4	En cada una de las unidades <u>se cumplen las actividades a través de la asignación de roles</u> para que se evidencie la responsabilidad entre los compañeros, asimismo se trata de tener <u>un clima organizacional estable</u> manteniendo los valores, el respeto y las normas de convivencia.	-Buen cumplimiento del manejo de roles. -Manejo de un clima organizacional pleno como de valores.

Fuente: Rodríguez (2021)

Factores que Afectan las Relaciones Interpersonales y el Trabajo en Equipo dentro de la Secretaría

Es importante para el funcionamiento óptimo de una empresa contar con un ambiente ameno y un trabajo en equipo para tener buenas relaciones interpersonales con cada uno de los trabajadores; lo cual está reflejado en el cuadro 9. Por ello, el gerente debe ser el responsable de promover en los trabajadores las estrategias para que exista este ambiente pleno y dar el ejemplo. Sin embargo, existe una serie de factores que impiden que no se logre un trabajo en equipo y afecta significativamente las relaciones interpersonales. Los directivos DSE1, DSE2 y DSE4 comentan: *-La falta de comunicación al no aclarar las funciones de cada trabajador; -La falta de comunicación; y -Mala comunicación de los gerentes hacia los trabajadores.*

Seguidamente, otro factor significativo es el irrespeto del directivo hacia los trabajadores; sobre lo cual los informantes DSE1 y DSE2 señalan: *- La falta de respeto del gerente hacia los trabajadores y -El irrespeto de los gerentes hacia los trabajadores y entre los trabajadores.* Otro factor que afecta las relaciones interpersonales entre los trabajadores es la competencia mal ejecutada entre los trabajadores. Al respecto, los informantes DSE2 y DSE4 sostienen: *-La competencia constante entre los trabajadores así como -La competencia y envidia entre los compañeros.* Mientras que el informante DSE3 puntualiza que los factores que impiden las buenas relaciones serían: *-Mala praxis de las políticas sindicalistas; -El conformismo de los gerentes para buscar el beneficio de los trabajadores; y -La sobreexplotación de los gerentes hacia los trabajadores.* En este sentido coincide este último con lo dicho por el informante DSE4: *-Mal uso de poder y la división de los grupos laborales.*

Cuadro 9

Resultados de la Pregunta No. 3

1. Pregunta No. 3: ¿Qué factores pueden incidir negativamente para que no se logren unas óptimas relaciones interpersonales mediante un trabajo en equipo pleno dentro de la organización?

Informante	Respuesta Textual (Subrayado Agregado)	Unidades Temáticas Emergentes
DSE1	<u>La falta de respeto, no tener clara las funciones específicas de cada funcionario.</u>	-La falta de respeto del gerente hacia los trabajadores. -La falta de comunicación al no aclarar las funciones de cada trabajador
DSE2	<u>La competencia entre los compañeros de trabajo, la falta de comunicación, el irrespeto entre los trabajadores y el menospreciar el trabajo de los integrantes de la empresa.</u>	-La competencia constante entre los trabajadores. -La falta de comunicación -El irrespeto de los gerentes hacia los trabajadores y entre los trabajadores
DSE3	Bueno aparte de la negativa de los trabajadores al haber trabajadores de ambas secretarías se le puede sumar las <u>políticas sindicales ha generado un malestar o un ambiente de trabajo pesado.</u> Asimismo, el tiempo y la ejecución de nuevas actividades promovido por el Ministerio de Educación generan un <u>conformismo y en ocasiones apatía por los mismos servidores públicos. Ellos dicen que tienen mucho trabajo que hay mucha carga laboral, que se sienten explotados que no les alcanzan el tiempo,</u> que no tienen tiempo para las familias que están sobre o saturados o sobrecargados de trabajo con todas esas actividades que son expuestos por el Ministerio de Educación	-Mala praxis de las políticas sindicalistas. -El conformismo de los gerentes para buscar el beneficio de los trabajadores. -La sobreexplotación de los gerentes hacia los trabajadores.
DSE4	Entre los factores es la <u>mala comunicación entre el gerente con los trabajadores, el mal uso del poder, la envidia entre los compañeros, la explotación en las jornadas laborales en colocar trabajo excesivo.</u> Y entre lo compañeros puede evidenciarse como la exclusión de compañeros es decir porque entre los trabajadores manejan clases de grupos o subgrupos despreciando a unos por algunas diferencias.	-Mala comunicación de los gerentes hacia los trabajadores. -Mal uso de poder. -La competencia y envidia entre los compañeros. -La división de los grupos labores

Fuente: Rodríguez (2021)

***Estrategias para Fomentar en los Trabajadores
el Trabajo en Equipo y las Relaciones Interpersonales***

Dentro de una organización es pertinente ejecutar estrategias por parte del directivo para fomentar en los trabajadores el trabajo en equipo y fortalecer las relaciones interpersonales en cada una de las unidades, tal como quedaron registradas. En el Cuadro 10 se pueden leer y contrastar las respuestas más comunes y que, por unanimidad, aprecian como prioridad la realización de talleres de capacitación. Allí los informantes DSE2, DSE3 y DSE4 expresan: *-Realizar talleres;* *-Realización de talleres de capacitación y de reflexión personal;* y *-Talleres de capacitación.* A través de esta estrategia de capacitación, se superarían las debilidades detectadas en los trabajadores de cada una de las unidades y fomentaría que se valoren los ascensos y formación profesional.

Sin embargo, el informante DSE1 advierte sobre: *-Realizar los procesos en el tiempo establecido;* *-Respetar los niveles jerárquicos;* y *-Buena comunicación al dirigirse a los trabajadores.* Finalmente, el informante DSE4 ve muy importante como estrategias la: *-Evaluación de Desempeño-*. Ello, debido a que a muchos trabajadores no se les reconoce que cumplen de manera satisfactoria con los procesos administrativos; asimismo, no evalúan los perfiles para los ascensos laborales.

Cuadro 10**Resultados de la Pregunta No. 4.**

Pregunta No. 4: ¿Qué estrategias ha aplicado para que entre los trabajadores empleen el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

Informante	Respuesta Textual (Subrayado Agregado)	Unidades Temáticas Emergentes
DSE1	Cumplir <u>con las fechas y horas de cada actividad propuesta, respetar los niveles jerárquicos al momento de dirigirse al personal,</u>	-Realizar los procesos en el tiempo establecido. -Respetar los niveles jerárquicos. -Buena comunicación al dirigirse a los trabajadores.
DSE2	Talleres de capacitación emocional	-Realizar talleres
DSE3	<u>Bueno nosotros dentro de la unidad tenemos algo muy bonito que son los espacios de reflexión para mejorar el sentido de pertinencia en los trabajadores, esto en ocasiones ha permitido una flexibilidad en las relaciones interpersonales. También se ha buscado la capacitación de trabajadores sobre liderazgo, trabajo en equipo permitiendo así retribuir los líderes en cada una de los departamentos que integra la Secretaria según el perfil de cada trabajador.</u> Tomando en cuenta sus capacitaciones, según sus fortalezas y eso, nos ha dado resultados especialmente con los trabajadores de otras unidades para que se integren a cumplir con las actividades dando buenos resultados	-Realización de talleres de capacitación y de reflexión personal.
DSE4	<u>Las estrategias que suelen usarse son talleres de capacitaciones y allí los jefes a través de profesionales expertos tratan de analizar los perfiles de los trabajadores, asimismo están las evaluaciones de desempeño la directora llama a cada jefe de unidad y revalúan los resultados, pero desde un aspecto descriptivo para tomar en consideración a ese trabajador para su ascenso</u>	-Talleres de capacitación. -Evaluación de Desempeño

Fuente: Rodríguez (2021)

Mejoramiento de las Relaciones interpersonales así como del Talento Humano

Dentro de una empresa, debe el gerente mantener la mejora de los procesos y evaluar los comportamientos de los trabajadores de manera personal como con el colectivo; pues, estas acciones reflejan el logro de los procesos y el crecimiento de la organización. Por ello, los líderes aconsejan una serie de actividades para mejorar las relaciones interpersonales en pro de cada uno de los trabajadores manifestados en el Cuadro 11, iniciando con el informante DSE1 quien aconseja: *-Manejo de plataformas virtuales; -Relación laboral plena; e -Infraestructuras físicas acordes.* Estos aspectos son muy importantes en una era de la sociedad de conocimiento que una empresa debe contar como recursos tecnológicos

Por otra parte, el segundo informante DSE2 puntualiza: *-Cursos de capacitación para mejorar las competencias; -Valorar los logros individuales del trabajador; -Valorar fechas importantes de cada uno de los trabajadores; y -Promover el acercamiento entre los trabajadores..* Estos aspectos son importantes para conocer que cada trabajador es importante para la empresa que el gerente debe impórtale el cómo vive, valorarlo en fechas importantes y reconocerle que es una pieza importante para el logro de las metas. Aunque el informante DSE3 y DSE4 destacan: *-Integración con otras Instituciones, -Capacitación constante de los trabajadores; e -Integrar proyectos para mejorar deficiencias con la comunidad-. Y que debe haber: -Buena comunicación entre los trabajadores; y -Promover la realización de actividades recreativas.*

En conclusión, el directivo ve muy primordial que la empresa se integre a otras instituciones o a la comunidad a través de proyectos para solventar las deficiencias detectadas como el promover actividades recreativas para promover valores y principios entre los trabajadores.

-. -

Cuadro 11
Resultados de la Pregunta No. 5

Pregunta No. 5: ¿Qué estrategias ha aplicado para que entre los trabajadores se emplee el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

Informante	Respuesta Textual (Subrayado Agregado)	Unidades Temáticas Emergentes
DSE1	(a) Tener un excelente <u>manejo de las plataformas digitales</u> ; (b) Una excelente <u>relación laboral</u> con todos los empleados y (c) <u>Excelentes espacios de trabajo sean en la institución o en la casa para que puedan realizar sus labores con comodidad.</u>	-Manejo de plataformas virtuales. -Relación laboral plena. -Infraestructuras físicas acordes.
DSE2	<u>Cursos de capacitación para mejora de las competencias que el trabajador tenga, el gerente debe elogiarlo al momento de que se cumpla un objetivo que beneficie a los trabajadores. Valorar fechas importantes entre los miembros de la unidad como los cumpleaños y demás fechas especiales y finalmente, debe promover el acercamiento entre todos los miembros de la unidad</u>	-Cursos de capacitación para mejorar las competencias. -Valorar los logros individuales del trabajador. -Valorar fechas importantes de cada uno de los trabajadores. Promover el acercamiento entre los trabajadores.
DSE3	<u>Bueno es importante que la Secretaria de Educación ponga una mejor mirada o se proyecte mejor hacia las instituciones educativas donde existe la mayor participación de cada uno de los líderes de la Secretaria de Educación con las diferentes instituciones educativas. Una capacitación y compromiso constante con los servidores públicos, seguimiento constante de cada uno de los jefes de unidades y trabajadores.</u> También mejorar la proyección de las instituciones educativas en cuanto a los directivos y a los docentes con toda la comunidad educativa bajo proyectos culturales, creativos, que involucren a toda la comunidad educativa y asimismo mejorar las relaciones interpersonales, así como el sentido de pertinencia de toda la Secretaria donde participe el director, jefe de unidades, los administrativos y los docentes. Por lo cual, aconsejan que la Secretaria de Educación dirija proyectos educativos sería un gran aporte y de esta manera puede existir un mejoramiento de las relaciones interpersonales en las instituciones educativas	-Integración con Otras Instituciones. -Capacitación constante de los trabajadores. -Integrar proyectos para mejorar deficiencias con la comunidad.
DSE4	Mantener la comunicación, valorar que los trabajadores en cada cierto tiempo asciendan a otros cargos, que se realicen capacitaciones de manera paulatinamente, <u>promover actividades recreativas entre los trabajadores</u>	. Buena comunicación entre los trabajadores. -Promover la realización de actividades recreativas-

Fuente: Rodríguez (2021)

Consulta a los Trabajadores de la Secretaria de Educación

A continuación, se comenzará por el procesamiento de la información recolectada en las encuestas de los trabajadores que conformarán una muestra de seis (06) trabajadores de distintas unidades que conforma la Secretaria de Educación. Estos consultados para cada una de las seis preguntas preparadas en el cuestionario abierto (ya reportado en el capítulo anterior). Estos sujetos fueron identificados en la primera columna de la izquierda mediante códigos en siglas para resguardar su identidad dado que se garantizó confidencialidad en el manejo de sus respuestas al solicitarles su colaboración como informantes clave.

La columna central de dichos cuadros recoge las respuestas textuales, es decir, lo más exactamente fiel a las ideas que fueron expresadas originalmente en forma oral; las cuales se debieron editar sólo para conformarse con las reglas del lenguaje escrito en que se debieron reportar. Se terminó, entonces, la presentación o el procesamiento de los datos agregando el subrayado de los pasajes más relevantes. El proceso de análisis o interpretación de los datos, propiamente dicho, se facilitó en dichos cuadros al desarrollar la técnica del microanálisis. En tal sentido, se procedió a la identificación puntual de los diferentes pasajes de frases, oraciones o ideas completas consideradas por la autora de mayor relevancia; las cuales fueron subrayadas y contextualizadas en sus respectivas respuestas y fuentes, mediante rótulos a modo de encabezamientos sobre las unidades temáticas emergentes de los respectivos pasajes destacados de sus respuestas.

Ello permitió determinar y resaltar las propiedades o características más relevantes del significado que la autora otorgó a los pasajes subrayados, en función de los objetivos de la presente investigación; el cual fue identificado o resaltado mediante sendos códigos rotulados como las unidades temáticas emergentes de las respuestas suministradas. El reportar fielmente los datos recolectados y los procedimientos empleados por la autora, a su vez, permite que dichas unidades puedan coincidir o no con la interpretación a que pueda llegar cualquier otra persona estudiosa del tema al revisar el presente informe.

Perspectivas del Trabajador

Es importante dentro de una organización que el directivo de manera eficaz y eficiente promueva estrategias para que los trabajadores empleen el trabajo en equipo en pro de la mejora de las relaciones interpersonales dentro de la unidad. Por ello, se evaluó la perspectiva de los informantes claves en relación a cómo perciben que han sido sus experiencias dentro de la Secretaria cuando el directivo esté interesado en mejorar esta problemática. En lo que corresponde a la primera pregunta, la mitad de los trabajadores está de acuerdo en que se emplean las estrategias; aunque hay trabajadores que dicen que en teoría las enseñan, pero no cambian la atmosfera laboral como otras que no se emplean de ninguna manera.

Ahora bien, los trabajadores TSE1, TSE2 y TSE4 muestran con entusiasmo que se emplean las estrategias a través de los comentarios siguientes: *-Emplean distintos medios tecnológicos de comunicación; -El directivo se preocupa para que los trabajadores estén al tanto de las actividades; -El directivo se preocupa que todos trabajen en unión y que unos ayuden a otros como un equipo y -Se preocupan y se cercioran que de que hayan buenas relaciones interpersonales.* Mientras que TSE4 comenta: *-La gerente promueve el trabajo en equipo; y -Cada actividad debe ir pasando por procesos.* Éstas se pueden considerar como estrategias viables que el directivo se muestre preocupado y que emplee las tecnologías de manera acorde en pro de la unidad que este en su jurisdicción.

Sin embargo, en el caso contrario, el trabajador TSE3 expresa: *-El gerente emplea las estrategias en teoría pero en la práctica no; -Y se evidencia acoso laboral y mal trato por parte del directivo.* En conjunto con los trabajadores, TSE5 y TSE6 manifestaron lo siguiente: *-No se promueven estrategias, -No se promueven porque cambian constantemente a los jefes.* Éstos pueden ser factores preocupantes para que la organización no se esmere o para que no se promueva el trabajo en equipo centrado en la consolidación de los procesos administrativos.

Cuadro 12

Resultados de la Pregunta No. 1 a los trabajadores.

Pregunta No. 1: ¿Cómo promueve el gerente de la unidad donde usted labora estrategias para mejorar las relaciones interpersonales mediante el trabajo en equipo, ya sea entre los mismos directivos como en los compañeros de trabajo?

Informante	Respuesta Textual (Subrayado Agregado)	Unidades Temáticas Emergentes
TSE1	Siempre tenemos un <u>grupo de whasap de directivos y administrativos</u> y en el nos <u>dicen cuáles son las actividades y cómo podemos realizarlas en el menor tiempo posible.</u>	-Emplean distintos medios tecnológicos de comunicación. -El directivo se preocupa para que los trabajadores estén al tanto de las actividades.
TSE2	<u>En la secretaria como trabajadora la directora es la encargada de que todo el plantel y toda la planta del núcleo del trabajo eh trabaje mancomunadamente, entonces es la encargada de que toda la institución maneje buenas relaciones de que tengan buenas relaciones.</u>	-El directivo se preocupa que todos trabajen en unión y que unos ayuden a otros como un equipo. -Se preocupa y se cerciora que de que allá buenas relaciones interpersonales.
TSE3	<u>Con respecto a la primera pregunta. ¡Si! El gerente promueve digamos las relaciones interpersonales con las y los trabajadores, hasta allí un punto, pero ya después la realidad es otra ¿De que las promueve? Sí, pero la realidad es otra ósea se siente digámoslo así entre comillas “diferencias” y mal y no malos tratos, pero si un tipo digamos de acoso laboral</u>	-El gerente emplea las estrategias en teoría pero en la práctica no. -Se evidencia acoso laboral y maltrato por parte del directivo.
TSE4	Si claro, en la Secretaria de Educación nuestra <u>jefa siempre promueve las relaciones interpersonales, somos un grupo de trabajo que trabaja en equipo todos los procesos van engranados, cada quien tiene una parte del proceso para así cumplir las metas y los objetivos planteados</u>	-La gerente promueve el trabajo en equipo. .Cada actividad debe ir pasando por procesos.
TSE5	<u>No, no se promueve ninguna clase de estrategias para mejorar el trabajo en equipo en la unidad donde laboro.</u>	-No se promueve estrategias.
TSE6	Pues que el gerente promueve <u>como tal no lo hay porque no hay continuidad de jefes se están rotando muy seguidamente</u> entonces cuando ya se están empapando del tema hay cambio por eso no hay continuidad	-No se promueve porque cambian constantemente a los jefes.

Fuente: Rodríguez (2021)

El Manejo del Trabajo en Equipo para Mejorar la Productividad dentro de la Organización

Para una empresa el objetivo primordial es lograr consolidar los procesos administrativos bajo los tiempos establecidos en pro de la productividad de cada uno de los trabajadores, lo cual se obtiene a través de un clima organizacional pleno y esto se logra a través del trabajo en equipo. En lo que respecta a la segunda pregunta, puede evidenciar distintas apreciaciones de cómo se maneja el trabajo en equipo para el logro de las actividades. Inicialmente los trabajadores TSE1 y el TSE6 expresaron lo siguiente: *-Cada unidad tiene un secretario que direcciona a los demás integrantes; -Se rinde cuentas con el coordinador; y -El gerente delega funciones a los trabajadores para cumplir con las actividades.*

Ambos trabajadores opinaron que ven pertinente que el gerente asigne roles como encargados del control y el seguimiento de los procesos administrativos dentro de la unidad; asimismo, brindar una atención personalizada. Mientras que los trabajadores TSE2 y TSE4 exponen: *-Se implementa nuevas ideas en referencia a las necesidades; -El directivo realiza seguimiento para evaluar las deficiencias de los trabajadores, -Se emplean las estrategias para subsanar las deficiencias detectadas. -Si se ve necesario el trabajo en equipo; El gerente ve primordial mejorar cada día eso; lo primordial es que los trabajadores cumplan con cabalidad los procesos.* El gerente está preocupado por mejorar las deficiencias de los trabajadores para mejorar los procesos administrativos en pro del trabajo en equipo.

Finalmente, el trabajador TSE3 comenta que: *-La estrategia es apoyo incondicional; y -Se planea para que se trabaje en equipo y que ninguno sea indispensable.* Dentro de la unidad, se preocupan por el apoyo incondicional de cada uno de los trabajadores para que nadie sea indispensable. Y el trabajador TSE5 manifiesta advierte que: *-No se promueve mucho el trabajo en equipo.* Pues, siempre hay gerentes que no promueven en lo absoluto el trabajo en equipo para mejorar la productividad dentro de la unidad.

Cuadro 13

Resultados de la Pregunta No. 2 a los trabajadores.

1. Pregunta No. 2: ¿Cómo se hace el manejo del trabajo en equipo como estrategia gerencial para mejorar la productividad dentro de la organización?

Informante	Respuesta Textual (Subrayado Agregado)	Unidades Temáticas Emergentes
TSE1	<u>Cada sede tiene su coordinador y cada coordinador se le asignó una secretaria para poder realizar las actividades administrativas y todo se direcciona con el coordinador, así el es el único que nos solicita novedades.</u>	-Cada unidad tiene un secretario que direcciona a los demás integrantes y se rinde cuentas con el coordinador
TSE2	<u>De acuerdo a las necesidades que maneja la secretaria se implementa nuevas ideas y de eso se encarga la directora y cada jefe de las unidades para implementar nuevas ideas de acuerdo al proceso administrativo de algunos trabajadores que se observen deficiencias para el cumplimiento de las actividades. Por lo tanto, realiza nuevas estrategias para que esos trabajadores mejoren esas deficiencias para que puedan o cumplan con las actividades en el tiempo justo de cada uno de los procesos en las diferentes competencias que están deficientes dentro de la unidad que están laborando.</u>	-Se implementa nuevas ideas en referencia a las necesidades. -El directivo realiza seguimiento para evaluar las deficiencias de los trabajadores. -Se emplean las estrategias para subsanar las deficiencias detectadas.
TSE3	<u>Pues la estrategia que tenemos nosotros es apoyarnos unos a los otros digámoslo así laboralmente cosa de que todos estamos en esto y todos nos ayudamos entre sí en ocasiones en cada. Por ejemplo, en el cumplimiento de las actividades que ejecutamos en la secretaria sea de la menor eficiencia sea digamos el mejor grupo digamos que los trabajadores trabajen al 100%. Mayormente e trabaja con una planeación en trabajo en equipos conociendo el trabajo del uno y del otro para que no seamos indispensables</u>	--La estrategia es apoyo incondicional -Se planea para que se trabaje en equipo y que ninguno sea indispensable.
TSE4	<u>Si claro en cada proceso es necesario un equipo de trabajo para cumplir con las expectativas por eso nuestros jefes siempre están coordinando e implementando estrategias para mejorar los procesos. Y así el equipo de trabajo pueda cumplir a cabalidad con todos los procesos y los trabajos propuestos por la Secretaria en equipo dentro del grupo de trabajo que compone la oficina.</u>	-Si se ve necesario el trabajo en equipo y el gerente ve primordial mejorar cada día eso. -Y lo primordial es que los trabajadores cumplan con cabalidad los procesos.
TSE5	<u>Mi apreciación sobre el trabajo en equipo es muy baja, debido a que hay poco incentivo por parte de los directivos</u>	-No se promueve mucho el trabajo en equipo.
TSE6	El manejo que da la jefa es que delega, pues ella delega a los trabajadores por eso existe el desconocimiento de todos los procesos	-El gerente delega funciones a los trabajadores para cumplir con las actividades.

Fuente: Rodríguez (2021)

Factores que Inciden Negativamente en el Manejo de Estrategias Gerenciales de Trabajo en Equipo para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales

Es importante conocer cuáles son los factores que inciden negativamente o limitan para que no se puedan promover las estrategias colaborativas dentro de la organización, esto es, en pro del trabajo en equipo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Por tanto, existe una infinidad de factores que afectan significativamente que existe una armonía negativa en los trabajadores. Los trabajadores TSE2 y TSE4 exponen que: *- No se toma en cuenta las buenas ideas de los trabajadores; -Se promueve el individualismo en los trabajadores; -La falta de compromiso y la individualidad; y que: -Algunos desean sobresalir por el logro de otros.* Hay gerentes que no aprecian las aportaciones positivas de los trabajadores, promoviendo el individualismo logrando sobresalir de los demás que son más humildes.

Asimismo, el trabajador TSE2 comentó que: *-Manejar grandes cantidades de personas puede ocasionar mal cumplimiento de las actividades.* Hay unidades que tienen excesiva cantidad de trabajadores y esto puede afectar en el sentido de que todos no trabajan al mismo ritmo. Sin embargo, los trabajadores TSE3 y TSE5 destacaron: *-El manejo de comentarios mal intencionados entre los compañeros;---- Desconfianza entre los compañeros por manejo de malos comentarios destructivos. -El manejo de la envidia y poca comunicación.* Los trabajadores exponen que un factor es la envidia y el manejo de rumores que pueden afectar el rendimiento laboral como el promover el *bullyng* y acoso laboral. De esto último, el trabajador TSE6 comenta sobre: *-El desconocimiento del manejo de los procesos administrativos.* Tal es el desligamiento de las organizaciones vinculadas sea por falta de comunicación o desinterés entre los trabajadores.

Cuadro 14

Resultados de la Pregunta No. 3 a los trabajadores.

2. Pregunta No. 3: ¿Qué factores inciden negativamente en el manejo de estrategias gerenciales basadas en el trabajo en equipo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

Informante	Respuesta Textual (Subrayado Agregado)	Unidades Temáticas Emergentes
TSE1	La verdad es complicado <u>manejar una plata de personal tan amplia porque cada persona quiere mandar a su propia manera y muchas veces se mal interpreta las situaciones, pero no es nuestro caso.</u>	-Manejar grandes cantidades de personas puede ocasionar mal cumplimiento de las actividades.
TSE2	<u>En ocasiones las ideas de los demás compañeros son muy positivas, pero no se llevan a cabo debido uno hay veces como seres humanos tenemos esa idea de individualismo que tenemos una idea y no la llevamos a cabo. Entonces, se debe se trabaja en equipo con esa idea que mejoremos esa parte, que compartamos nuestras ideas y que nos apoyemos y que aprendamos de los demás compañeros y que los compañeros también aprendan de nosotros.</u>	-No se toma en cuenta las buenas ideas de los trabajadores. -Se promueve el individualismo en los trabajadores
TSE3	<u>Yo pienso que es más que todo la reserva ósea como la reserva de los comentarios como que no se sabe que va a pasar ósea se vive una realidad, pero una cosa es lo que ellos cuentan y otra cosa es lo que se maneja internamente.</u> En las relaciones interpersonales donde yo trabajo pues hemos aprendido que ciertas cosas se cuentan y otras se guardan ¿Por qué? Porque no se sabe, no se sabe quién es quién, quien es el que las lleva, quien es el que les cuenta quien vende a quien digámoslo así.	-El manejo de comentarios mal intencionados entre los compañeros. -Desconfianza entre los compañeros por manejo de malos comentarios destructivos.
TSE4	<u>Si claro, claro que si hay veces los factores es la falta de compromiso de algunos compañeros, la individualidad y querer sobresalir ante los jefes, entonces es el problema que hay veces ocurre.</u> Que algunas personas que quieren sobresalir por encima de los demás y se pierde ese trabajo en equipo porque unos quieren ser más que otros entonces ese es el problema que se presenta porque todas las personas tienen diferentes personalidades, entonces eso es lo que ocurre algunas veces pero se trata de llegar a acuerdos, se trata de lograr los objetivos	-La falta de compromiso. -La individualidad y que algunos desean sobresalir por el logro de otros.
TSE5	Los factores negativos de trabajo en equipo <u>es la envidia y poca comunicación.</u>	-El manejo de la envidia y poca comunicación.
TSE6	Como estrategias negativas lo que yo le decía el desconocimiento no se alcanza en conocer lo que se hace en cada sub secretaria, en cada sección que pertenece a cada una de las sub secretarías hay mucho desconocimiento de los procesos.	El desconocimiento del manejo de los procesos administrativos.

Fuente: Rodríguez (2021)

Sugerencias para Mejorar las Estrategias Gerenciales del Directivo

Una organización debe estar en una constante innovación desde distintos enfoques, sea en los recursos, procesos administrativos y principalmente en los trabajadores por ser una pieza fundamental para el logro de los objetivos trazados. Por ello, los trabajadores encuestados aportaron unas sugerencias para mejorar las variables del estudio y tener una mejor calidad en las jornadas laborales a través de unas relaciones interpersonales satisfactorias. Los trabajadores encuestados proponen una serie de sugerencias para la mejora de las estrategias, de allí, los trabajadores TSE2 y TSE4 coinciden en cuanto a: *-Mantener el interés de realizar actividades recreativas para conocer a otros compañeros de trabajo; -El directivo está interesado en promover nuevas estrategias y es condescendiente con los demás miembros; -Promover las actividades recreativas para tener una mayor relación con los trabajadores; y -Tener conocimiento tanto de las debilidades como de las fortalezas.*

Mientras que el trabajador TSE1 expone sobre: *-Promover las actividades recreativas para tener una mayor relación con los trabajadores coordinando.* Por parte de TSE3: *-Mayor atención del directivo en preocuparse por los trabajadores;----- Preocuparse de que asciendan a cargos relativos en el perfil laboral; -Mayor comunicación entre ambas partes directivo-trabajador.* En efecto, es importante que el trabajador se sienta valorado al considerarlo para actividades fuera de las instalaciones de la Secretaría para conocerse y que el gerente lo valore para que este ascienda y mejore su perfil profesional. Finalmente, el informante TSE5 expresa: *-- Una buena distribución de funciones entre los trabajadores para evitar la sobrecarga y para TSE6: -Romper las barreras de comunicaciones entre los trabajadores.*

Cuadro 15

Resultados de la Pregunta No. 4 a los trabajadores.

1. **Pregunta No. 4:** ¿Qué aportes nos puede brindar para que el directivo cambie o mejore las estrategias gerenciales en pro de las relaciones interpersonales como el trabajo en equipo, especialmente, desde los intereses y las necesidades de los trabajadores de la institución seleccionada?

Informante	Respuesta Textual (Subrayado Agregado)	Unidades Temáticas Emergentes
TSE1	<u>Tener una excelente comunicación con el jefe inmediato</u>	-Buena comunicación con el jefe.
TSE2	<u>En la secretaria si se realiza actividades donde el personal se conoce con la directora y cada uno de los jefes de las distintas unidades y es esta la encargada directa junto a un auxiliar en realizar estas actividades.</u> Con el fin de que el grupo de trabajo presente las diferentes dificultades, pero realmente en el grupo de trabajo se trabaje en equipo y se escuchen a los trabajadores. Se trata de llevar a cabo estrategias nuevas para mejorar la directora es muy condescendiente y escucha igual que el jefe de personal	-Mantener el interés de realizar actividades recreativas para conocer a otros compañeros de trabajo. -El directivo está interesado en promover nuevas estrategias y es condescendiente con los demás miembros.
TSE3	<u>La pregunta cuatro pues pienso yo que en la parte de los aportes que pueden brindar los directivos es que conozcan más a las personas, que conozcan más a su equipo, conozcan ehh que entren más en confianza no con labias o estrategias. Sino que le digan al personal que les pasan, que les suceden, de donde vienen, para donde van, que es lo que quieren, como están las familias cosas como ese pienso yo que mejorarían</u> una mejor comunicación con la parte directiva y la parte operativa	-Mayor atención del directivo en preocuparse por los trabajadores. -Preocuparse de que asciendan a cargos relativos al perfil laboral. -Mayor comunicación entre ambas partes directivo-trabajador.
TSE4	<u>Yo pienso que nuestros jefes deben promover más las actividades, no sólo de trabajo sino actividades de recreación para así tener una mejor relación con todos los compañeros, poder conocernos mejor y poder conocer las debilidades y fortalezas de cada uno.</u>	-Promover las actividades recreativas para tener una mayor relación con los trabajadores. -Tener conocimiento de las debilidades como fortalezas
TSE5	Aporto como sugerencias para el buen trabajo de equipo, la buena distribución de la carga laboral.	-Una buena distribución de funciones entre los trabajadores para evitar la sobrecarga.
TSE6	<u>Como estrategia sería más el acercamiento entre los empleados no tanto en las personas que ha nombrado como sub secretarias, sino que se acerque más a los empleados de pronto eso hace falta romper esas barreras.</u> Aunque también hay que decir, que es lo de la pandemia ha afectado porque como todo es virtual pues ya no hay presencialidad entonces todas esas cosas se han roto.	-Romper las barreras comunicaciones entre los trabajadores.

Fuente: Rodríguez (2021)

Objetivos, Recursos y Actividades para que las Estrategias Gerenciales sean Eficaces en Pro del Trabajo en Equipo

Dentro de una organización, el gerente es el responsable de que dentro de la unidad se maneje un trabajo en equipo en los trabajadores que están en su jurisdicción en pro de la realización de las actividades. Desde el punto de vista de los trabajadores es pertinente conocer qué objetivos son viables, recursos y actividades para la mejora de las estrategias gerenciales. Entre los encuestados dieron algunos aportes sobre qué actividades, recursos y objetivos son primordiales para la mejora de estas estrategias. En referencia a los objetivos, TSE1 comenta respecto a: *-Conocimientos sobre manejo de autoridad* y TSE4 señala: *-Evaluar la actitud de los trabajadores para mejorar las falencias encontradas* y el TSE6 destaca que: *-Los trabajadores tengan conocimiento de que el rol cumple las unidades dentro de la Secretaria.*

Con respecto a las actividades que deben aplicarse, el TSE2 plantea: *-Realizar talleres que promuevan la mejora de las relaciones interpersonales;* y el *-Integrar distintos profesionales como otras instituciones.* Así, tiene la misma actitud que TSE4 al proponer: *-Integrar otras instituciones gubernamentales* y el TSE3: *-Ir más allá de la teoría y aplicar lo práctico.* En lo que respecta a los recursos sólo TSE2 planteó: *-Recursos audiovisuales.* Y el trabajador TSE5 propone: *-A La empresa no le interesa mejorar las estrategias.*

Cuadro 16

Resultados de la Pregunta No. 5 a los Trabajadores.

3. Pregunta No. 5: En su opinión. ¿La empresa está preocupada en que se apliquen las estrategias gerenciales como el trabajo en equipo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales? (PAUSA) Desde su perspectiva puede indicarnos que objetivos, recursos y actividades deberían ser enfocadas y prioritarias, dentro de esas estrategias para que sean eficaces.

Informante	Respuesta Textual (Subrayado Agregado)	Unidades Temáticas Emergentes
TSE1	Conocimientos en manejo de autoridad	.Conocimientos sobre manejo de autoridad.
TSE2	<u>Si esta interesados en aplicar nuevas estrategias, pero a través de actividades o talleres que integren a los demás compañeros, el cual el objetivo central es mejorar las relaciones interpersonales.</u> Entre los recursos que puede estar presentes los audiovisuales, el integral profesionales de distintas áreas como orientadores, instituciones que promueven las capacitaciones que mejoren la situación detectada por cada uno de los trabajadores	-Realizar talleres que promueva la mejora de las relaciones interpersonales. -Recursos audiovisuales. -Integrar distintos profesionales como otras instituciones.
TSE3	<u>Vuelvo y lo repito una cosa es que se preocupen de la estrategia y otra cosa es lo que se aplica en la realidad, pienso yo no ósea que para estas cosas es más de aplicarlo en la realidad que en la teórica.</u> En la teórica tu puedes poner todo lo que tú quieras, puedes hacer lo que quieras, puedes inventar un mundo diferente, muy diferente a lo que el resto de las personas lo perciben, pero en la realidad es otra cosa. La realidad ósea esto está plasmada solo en papel pero, pero de qué sirve en algunos casos y en otros no tanto	-Ir más de la teoría y aplicar lo práctico.
TSE4	<u>Bueno claro que si la empresa desde la oficina de Bienestar Social siempre está implementando estrategias para que cada grupo de trabajo cumplan con los objetivos y poder estructurar en pro de mejorar cualquier proceso o cualquier falencia que se esté presentando en cualquiera de las oficinas ellos están siempre vigilando o visitando ¿Si? Cada proceso a ver que falencia que se ha presentado para así llegar a una a un acuerdo para ver cómo se puede corregir esa falencia.</u>	-Integrar otras instituciones gubernamentales. -Evaluar la actitud de los trabajadores para mejorar las falencias encontradas.
TSE5	Negativo la empresa solo le interesa y prioriza la entrega a tiempo de los procesos administrativos.	-La empresa no les interesa mejorar las estrategias.
TSE6	Si la empresa está preocupada porque yo en mi opinión van sacando lo que se va presentando, pero no se hace una proyección, la estrategia seria que se conociera cada uno de los procesos por simples que sean pero que se conozcan todos los procesos	-Que los trabajadores tengan conocimiento de que rol cumple las unidades dentro de la Secretaria.

Fuente: Rodríguez (2021)

Beneficios del Trabajo en Equipo para la Mejora de las Relaciones Interpersonales

Es importante determinar qué aspectos positivos brindaría la mejora del trabajo en equipo para las relaciones interpersonales en los trabajadores de la Secretaría de Educación. Los encuestados suministraron distintos beneficios. Entre ellos, según TSE2 y TSE3: *-Realizar capacitaciones continuas para mejorar el trabajo en equipo;* y *-Realización de talleres para mejorar las relaciones interpersonales.*

Mientras la gran mayoría de los trabajadores coincidieron TSE2 en el: *-Aumento de valores en los trabajadores.* Para TSE4: *-Se formaliza un ambiente de trabajo ameno y armonía en el trabajo;* *- Buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores;* *--Buena colaboración y comprensión.* Para TSE6: *-Un ambiente armonioso.* Estas acciones fomentarían un ambiente pleno dentro de la dependencia en pro de una interacción armoniosa y el cumplimiento de las actividades. Asimismo, TSE1 afirma: *-Resultados satisfactorios en los informes de las actividades* y TSE5: *- Lograr las metas trazadas con eficacia e eficiencia.*

Cuadro 17

Resultados de la Pregunta No. 6 a los trabajadores

4. Pregunta No. 6. ¿Que beneficios se lograrían de llevarse a cabo sus sugerencias... tanto para el trabajo en equipo como para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Secretaria de Educación?

Informante	Respuesta Textual (Subrayado Agregado)	Unidades Temáticas Emergentes
TSE1	Pues se verán excelentes resultados al momento de rendir informes o cumplir con los objetivos que trae cada secretario de educación	-Resultados satisfactorios en los informes de las actividades.
TSE2	<u>De acuerdo con las dificultades que se han venido trabajando esto al llevarse a cabo capacitaciones se ve el mejoramiento del trabajo en equipo, se ve la solidaridad, se ve los valores y el respeto por los compañeros.</u> Y esto logra que se <u>vea el crecimiento de la empresa, de las ideas y de la visión de la empresa, se ven reflejados en esas actividades</u> que se realizan para ajustar esto todas las partes negativas, la parte negativa que se viene trabajando dentro de la empresa	-Realizar capacitaciones continuas para mejorar el trabajo en equipo. -Aumento de valores en los trabajadores. -Crecimiento laboral de la empresa.
TSE3	<u>En la última pregunta es huy yo diría que mejoraría mucho en lo que digamos talleres, talleres de humanidades interpersonales, talleres de ética, como comunidad para algunas personas pueden generar buen equipo de trabajo en mi opinión.</u> Ya que, pues obviamente eso ayuda, ayuda a que nos conozcamos mucho mejor digamos nuestras debilidades y fortalezas y así podamos podríamos más eficientes en el hábito laboral	-Realización de talleres para mejorar las relaciones interpersonales.
TSE4	<u>Claro que sí, si nos beneficiaríamos todos porque habiendo una buena armonía de trabajo, unas buenas relaciones interpersonales un buen trabajo en grupo mejor dicho todos sería mejor, todos los procesos van engranados uno con el otro entonces necesitamos de todo el grupo de trabajo, que allá colaboración, comprensión y una buena convivencia para así poder surgir y sacar adelante los procesos</u>	-Se formaliza un ambiente de trabajo ameno y armonía en el trabajo. Buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores. -Buena colaboración y comprensión.
TSE5	<u>El beneficio de mis sugerencias pienso que sería alcanzar las metas laborales con mayor eficiencia y mayor entendimiento debido a que hay cooperación por parte del equipo de trabajo</u>	-Lograr las metas trazadas con eficacia e eficiencia.
TSE6	<u>Pus se llevarían a cabo lo que planteo pues habría en la secretaria más armonía para trabajar, los procesos serían más rápidos y habría oportunidades para dar respuestas.</u>	Un ambiente armonioso.

Fuente: Rodríguez (2021)

Discusión de los Resultados

El Cuadro 7 presenta el panorama de cómo se efectúan las relaciones interpersonales entre los gerentes y los trabajadores desde la perspectiva del directivo del presente estudio; sin embargo; éste puede comprenderse mejor al leerlo de derecha a izquierda. Así, en su primera columna de la derecha, se describen las acciones que ocurren dentro de la institución mostrando que se cumplen con las funciones gerenciales. Asimismo, se debe promover el uso de las tecnologías para cumplir con los procesos administrativos e evitar la sobrecarga de las funciones para los trabajadores, es decir, que cada quien cumpla sus actividades dentro de los tiempos planteados.

En segundo lugar, se muestra el manejo del trabajo en equipo dentro de la institución, en el Cuadro 8- se cuenta con el director para cumplir con las funciones de manera colectiva como individualmente. Por ello, Puentes (2016) señala: “Con un trabajo en equipo armonizado y eficaz, se tendrán tiempos más cortos en todos los procedimientos realizados, con resultados de mayor calidad y encaminados a las metas que se tengan trazadas” (p.05). El autor plantea que el mayor beneficio de un equipo de trabajo pleno es acortar los tiempos para el logro de las tareas para ir logrando la meta trazada. Por otra parte, en caso contrario se observó que en algunas dependencias se evidencia división entre los grupos laborales y se muestra el desacato de los trabajadores más antiguos en cumplir las actividades.

Siguiendo el orden de las ideas dentro del aspecto negativo en el Cuadro 9, se visualizan los factores que inciden negativamente para lograr las relaciones interpersonales a través del trabajo en equipo. Solizor (2016) comenta que:

Por otra parte la eficiencia y productividad en empresas e instituciones diversas (clubes deportivos, instituciones vecinales, etc.) tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas relaciones interpersonales. Porque en ambientes conflictivos y con discordias en que predominan los antagonismos, resentimientos y desconfianza sucede precisamente lo contrario. Lo que impulsa cada vez más a ejecutivos y directivos tanto a aplicarse en propia

capacitación en relaciones interpersonales, como a la puesta en práctica de programas destinados a mejorar el respectivo clima organizacional.

La autora enmarca que debe haber dentro de una institución la conformación de grupos de trabajos y estos deben tener buenas relaciones interpersonales para consolidar las actividades. De efectuarse el caso contrario, se consolidan ambientes conflictivos, con discordias, lo cual el directivo tiene la obligación de aplicar capacitaciones para evitar conflictos y mejorar el clima organizacional. Lo cual, dentro de la Secretaría, se evidencia la falta de comunicación entre los trabajadores, el irrespeto como la competencia entre los compañeros. Sumándole a ello, abuso del poder entre los trabajadores, malas praxis sindicales como la sobreexplotación de los gerentes hacia los trabajadores reflejado en el Cuadro 9.

En relación al Cuadro 10, se mencionan las estrategias que se emplean para mejorar el trabajo en equipo en pro de las relaciones interpersonales dentro de una organización. Por ello, es importante conocer desde otras perspectivas que estrategias son las acordes, lo cual Reyes (2018) explica:

a) **Elegir un equipo adecuado y diverso:** Cada persona posee distintas fortalezas y debilidades, por lo mismo, un equipo se debería conformar por colaboradores que se complementen. Para la asignación de tareas se tomará en cuenta no solo las habilidades, también los rasgos del temperamento. Con un equipo diverso cada integrante aporta ideas, habilidades, experiencias y conocimientos que abarcan un espectro muy amplio, favoreciendo una toma de decisiones más rica; (b) **Promover un ambiente de colaboración:** El equipo debe visualizarse como un todo, olvidarse de protagonismos y trabajar en pro de objetivos comunes. Para fomentar el trabajo conjunto se deben establecer principios que los identifiquen como unidad. Tener reglas muy claras desde un principio que se refieran a las responsabilidades y derechos de cada individuo dentro del equipo, sus funciones y tareas, tiempos de entrega, metodología del trabajo, etc; (c) **Mantener una comunicación abierta con el equipo:** La comunicación y retroalimentación es esencial para alcanzar cualquier objetivo. Se debe llevar un registro e informar a todos los miembros sobre los avances diarios. Con las nuevas tecnologías resulta muy sencillo tener una comunicación ágil para informar en tiempo real cualquier asunto que requiera de atención inmediata: modificaciones al proyecto, detección de

fallas, imprevistos, conflictos internos, incluso felicitaciones por un buen resultado; (d) **Generar confianza:** La confianza se irá generando con el tiempo, conforme se desarrollen proyectos y se cumplan metas. En un principio es importante motivar al equipo a confiar en las capacidades de los demás, dando la oportunidad a todos los integrantes de realizar su trabajo y participar. Lo más valioso que puede desarrollar un equipo y que favorece como ninguna otra cosa la productividad es la confianza y el respeto y (e) **Fomentar el sentido de pertenencia:** El sentido de pertenencia es esencial para lograr un compromiso real con el proyecto, tomando los éxitos de la empresa como suyos. Los colaboradores logran un sentido de identidad cuando se sienten satisfechos porque su trabajo es valorado. Un equipo fiel trabaja con interés, responsabilidad y, por consiguiente, aumenta la productividad laboral. No solo los éxitos son compartidos, también los fracasos, lo que eleva el nivel de satisfacción general y disminuye el estrés. Cuando un equipo no funciona correctamente, es porque algún punto de los antes mencionados está fallando. Entonces, es momento de detenerse y analizar en dónde se ubica el problema: falta comunicación, distribución de roles inadecuado, no se ha creado un sentimiento de compromiso lo suficientemente fuerte. Se debe estar atento ante cualquier señal de conflicto, generar un diagnóstico y definir un plan de acción que solucione el problema. (p.01)

El autor señala cinco (05) estrategias muy importantes dentro de una empresa para que sea exitosa. La primera es *elegir un equipo adecuado y diverso*, valorando las fortalezas y debilidades; el cual debe ser colaborador y sus miembros complementarse los unos con los otros. Con el fin de que al asignarse una tarea, el gerente deberá tomar en consideración las habilidades como el temperamento para cumplir con éxito lo encomendado; y esto es pleno porque al haber diversidad de pensamiento, las experiencias favorecen las toma de decisiones en pro de la organización, Como una segunda estrategia es el *promover un ambiente de colaboración*, aquí el equipo es un todo con los mismos roles y actividades en pro de objetivos comunes. Por ello, se deben establecer principios y unirlos a través del manejo de reglas, responsabilidades y derechos individuales como colectivos.

Como una tercera estrategia está el *mantener una comunicación abierta con el equipo*. Es primordial la comunicación y retroalimentación para lograr los objetivos, lo cual debe registrarse las actividades y avances para que los miembros estén al tanto. `Y es aquí que las tecnologías cumplen su rol por permitir una

comunicación ágil y en tiempo real para una atención inmediata para detectar las fallas e imprevistos. Como una cuarta estrategia está ***Generar confianza*** entre los trabajadores y esto se gana de acuerdo a la actitud de los trabajadores y el desarrollo de los proyectos. Para lo cual debe motivarse el equipo a través de confiar en sus habilidades y capacidades. Asimismo, el dar oportunidad que se realicen los trabajos y que estos participen en los proyectos, para ser valioso y favorecer la productividad a través de la confianza y el respeto.

Como última estrategia está el ***fomentar el sentido de pertenencia***. Esto es esencial para consolidar el compromiso real con el proyecto en pro del éxito de la empresa como suyos. Y los colaboradores logran un sentido de identidad al sentirse satisfechos por valorarse el trabajo, y concretando la lealtad al evidenciarse el interés, responsabilidad y, por consiguiente, se aumenta la productividad laboral. No obstante, también se deben aceptar los fracasos elevando el nivel de satisfacción general y disminuye el estrés. Y se debe cuidar de que el equipo falle porque alguna estrategia está quebrantada y el líder debe analizar para ubicar el problema al evidenciarse una falta comunicación, distribución de roles inadecuada y la falta de compromiso es fuerte.

Con respecto al Cuadro 11, se estudian las estrategias que deben emplearse por medio de una referencia especializada sobre qué estrategias deben aplicarse dentro de una organización. Y en comparación a las que se han empleado dentro de la Secretaria, coinciden en ellas al emplearse las tecnologías para lograr medios de comunicación y una relación laboral plena. El gerente desde su perspectiva emplea cursos de capacitación para mejorar las competencias de los trabajadores en pro de qué debilidades persisten y aprovechar las fortalezas con el fin de valorar al trabajador y así tener un acercamiento. Asimismo, la Secretaria promueve la integración con Otras Instituciones para el fortalecimiento de los cursos de capacitación de manera constante para la formación del perfil laboral e consolidar proyectos para mejorar la comunidad. Finalmente, se mantiene un filtro comunicacional satisfactorio dentro de los planos personal como laboral y esto se ve

reflejado en las actividades recreativas a raíz de fechas especiales (día de la madre, padre, trabajador, día del hombre, mujer, cumpleaños, matrimonio y natalidad)

La imagen del gerente ante los trabajadores, es que este tiene el deber de mantener entre sus trabajadores un clima organizacional. Esto se manifiesta con unas relaciones interpersonales plenas y un trabajo en equipo satisfactorio, manifestado en el Cuadro 12. Debido a que en caso contrario, afecta el rendimiento de las actividades gerenciales y la productividad de la organización en pleno.

Al respecto, Martínez (2014) expone:

En la estructura jerárquica de la empresa un gerente hoy día debe escuchar las necesidades e inquietudes de sus empleados, de él depende la motivación hacia los demás sin olvidar la responsabilidad de gerenciar como debe ser con valores esenciales de responsabilidad, respeto, amable y sociable que son muy gratos de la personalidad y permitirá tener buenas relaciones interpersonales y de ser una persona líder que tiene en cuenta todas las unidades de la empresa para tomar decisiones de la mejor manera posible. El mantener las relaciones interpersonales de gerente a subordinados o a empleados, ayudara siempre llegar a los resultados positivos buscados por la empresa y más cuando se trabaja por grupos colectivos. Por lo tanto la comunicación se difunde de manera eficiente, logrando cada día obtener resultados misionales y visionales que busca la empresa con mayor fortalecimiento y optimismo. (p. 11)

Tal autor expone que el gerente por ser el líder y éste debe tener la responsabilidad de escuchar las necesidades e inquietudes de sus empleados y la responsabilidad que se cubran las necesidades de ellos dentro de la empresa. Por lo cual, debe ser pilar de aplicar los valores y principios como el respeto hacia el gerente y demás compañeros a través de la ética y moral. Al cumplirse estos pilares, se consolida un líder y los demás subalternos para la toma de decisiones de la mejor manera. Al mantener estas relaciones interpersonales entre los gerentes y subordinados, se obtendrían resultados positivos para la empresa y los grupos colectivos. Del mismo modo, se logra una comunicación eficiente enunciando la misión y visión para un mayor fortalecimiento y optimismo.

En el Cuadro 13 se visualiza la apreciación de los trabajadores sobre el manejo de trabajo en equipo como estrategia gerencial por parte del directivo para mejorar la

productividad dentro de la organización. En tal sentido, Toro (2015) anuncia los factores internos como externos que influyen, estos son:

Otros componentes que se deben tener en cuenta a nivel interno, son los valores, ideas, formas de comunicación y de hacer las cosas, los cuales se pueden convertir en lazos de convivencia complejos, pues no todos los individuos trabajan de la misma manera ni al mismo ritmo lo que puede causar que los objetivos no se cumplan o se lleven a cabo en otros tiempos los cuales se establecieron en el proceso de planeación, al igual que generar un desgaste en el personal causando desmotivación, bajo rendimiento y altos índices de rotación de personal, de ahí que, se debe identificar de forma clara cuales son las habilidades y capacidades de cada integrante para poder aprovechar estas destrezas y así asignar las diferentes tareas y labores dentro de un grupo de trabajo logrando la optimización de tiempo y productividad (p. 06)

Dentro del plano interno, se aprecia los valores y personalidad de los integrantes de la organización, así como el pensamiento y las formas de comunicación para hacer las cosas. Ahora bien, al no haber unas relaciones interpersonales plenas ocurre un desnivel de los tiempos de las tareas dentro de la planeación del gerente, ocurriendo un desgaste en los empleados, desmotivación y bajo rendimiento y así ocurre el rotamiento del personal. Por ello, debe consolidarse las habilidades y destrezas de cada uno de los empleados y ser aprovechadas para suplir diferentes tareas logrando la optimización de tiempo y productividad.

Los factores externos influyen directamente debido a que la globalización ha causado que las tendencias mundiales estén en constantes cambios, por este motivo los líderes deben estar preparados para tener proyecciones más amplias evitando que las empresas se vean afectadas de forma negativa y es acá donde se evidencia la importancia de trabajo en equipo habitual permitiendo ser más productivos e innovadores (Toro et al op cit p. 06)

Por otra parte, los factores externos están influenciados por la globalización ante las tendencias globales por los cambios de la sociedad, y ante estos cambios las empresas están en ansias de crecer cada día mejor. Teniendo como rol el estar al pie de estas proyecciones y que la empresa no este afectada negativamente a través de la importancia del trabajo en equipo para una mayor productividad al menor tiempo y

costo. En la Secretaria de Educación por parte del directivo nombra dentro de las oficinas nombran jefes de unidad y estos rinden cuentas con el director de los procesos, para estar en una constante innovación para subsanar las necesidades.

Aparte, el jefe de la unidad evalúa cada una de las capacidades y destrezas del trabajador, a través de la matriz DOFA y registra el puntaje de las evaluaciones de desempeño que se realizan semestralmente. Con el fin de emplear las estrategias para subsanar las deficiencias detectadas fomentando el trabajo en equipo para que nadie se aproveche de los demás trabajadores. Y para el logro de la productividad el trabajo en equipo es prioritario para el logro de los procesos administrativos a través de la asignación de roles profesionales.

Siguiendo con el orden de las ideas, el Cuadro 14 señala qué factores inciden negativamente en el manejo de estrategias gerenciales basadas en el trabajo en equipo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Estos factores, como se ha comentado, pueden impedir el logro de las actividades para consolidar el objetivo, como el crear ambientes tensos de trabajo en equipo y unas relaciones interpersonales inestables. Dentro de la Secretaria de Educación se manifestó que esa organización majea grandes cantidades de nómina de trabajadores y estos a pesar de que están estructurados en distintas oficinas igual exceden los espacios, causando incomodidad y algunas veces mal incumplimiento de las actividades.

No obstante, los trabajadores exponen que no se consideran los aportes positivos para la mejora de los procesos y se evidencia la envidia entre los compañeros causando subgrupos dentro de cada oficina. A causa de esto, se generan comentarios entre los compañeros afectando la estabilidad emocional del afectado y generando la desconfianza ante estas situaciones, asimismo la falta de compromiso y poca comunicación entre los trabajadores. Sin embargo, es importante conocer los aportes que puede dar el directivo para crear nuevas estrategias gerenciales en pro de las relaciones interpersonal como el trabajo en equipo, especialmente, desde los intereses y las necesidades de los trabajadores de la institución del presente estudio, reflejado en el -Cuadro 15-.

Al respecto, García (2017) expresa:

El gerente administrará en función de los procesos de cambio y ética las decisiones empresariales; elaborará bajo la modalidad de trabajo en equipo planes y proyectos que garanticen al colectivo procesos de calidad, basado en un proceso comunicacional efectivo, que contribuya a la consolidación de relaciones interpersonales que coadyuven al buen funcionamiento de la institución. (p. 69)

Dentro de una empresa el gerente es el líder para cumplir los procesos de cambio y ética para la toma de decisiones todo consolidado bajo el trabajo en equipo a través del diseño de planes y proyectos. Con el fin de garantizar en el colectivo los procesos de calidad asentados en un proceso comunicacional efectivo, y lograr el consolidar las relaciones interpersonales dentro de la institución, así como:

La necesidad de incorporar una serie de encuentros teórico prácticos, que estimulen el establecimiento de relaciones sociales y emocionales armoniosas, aunque presentes en cierta medida, tienen muy poco espacio para expresarse. Por otra parte, se pretende generar entre directivos y trabajadores un evento reflexivo sobre la comunicación que manejan y la interacción existente en el ámbito laboral, tomando como premisa, que la comunicación reviste una importancia significativa dentro de las organizaciones. Pero al carecer la comunicación asertiva entre las personas que integran la institución, se generan multiplicidad de problemas que terminan en conflictos, los cuales entorpecen la eficiencia de la organización. (p.77)

Asimismo, el autor recomienda estrategias teórico y prácticas para que se estimulen las relaciones interpersonales así se pueda poco expresarse entre los miembros de la organización. Por ello, entre los miembros de la empresa la comunicación es una pieza fundamental para lograr la productividad y al carecer la información asertiva se genera una infinidad de problemas que causan conflictos y entorpecen la eficiencia y eficacia de la empresa. Un gerente debe ser el responsable como promotor de que se apliquen estrategias gerenciales como el trabajo en equipo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales como se evidencia en el Cuadro 16.

Los autores González, Salazar, Ortiz, y Verdugo (2019) señalan:

En la organización se pueden analizar las estrategias con relación a cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también podrían revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen. Más aún, es probable que las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno, y es ahí cuando muchos empresarios hacen ver lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores. (p.04).

Dentro de las organizaciones se deben emplear estrategias dentro del largo y corto plazo para el logro de los objetivos propuestos en las políticas de la empresa desde distintos puntos de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento. A través del establecimiento de objetivos globales y específicos para obtener los mejores resultados. Sumándole a ello, las estrategias se enfocan en la competitividad y el entorno para valorar lo que se aprende y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores.

Finalmente, en el -Cuadro 17- se observa los beneficios que pueden darse al innovarse las estrategias gerenciales tanto para el trabajo en equipo como para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Secretaría de Educación. Allí los trabajadores reaccionaron que pueden darse una mejora en los informes de las actividades dentro de cada una de las unidades, asimismo el realizar capacitaciones continuas para mejorar las relaciones interpersonales. Con el fin de aumentar el valor como individuos de los trabajadores en que asciendan a cargos según el perfil y así permitir el crecimiento laboral. Otra mejora es que se implementen dentro de las actividades de la capacitación talleres de desarrollo personal, inteligencia emocional en pro de mejorar las relaciones interpersonales y así establecer un ambiente de trabajo ameno y un clima organizacional óptimo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En Cuanto al Objetivo Específico No. 1

En relación al primer objetivo por parte de los directivos, se detectaron las distintas características de las relaciones interpersonales existentes entre los demás directivos con los trabajadores y con los demás trabajadores. En concordancia con las respuestas de la encuesta aplicada a los directivos dentro de la Secretaria, las relaciones interpersonales por la que los directivos mantienen un control y seguimiento, emplean el uso de las tecnologías. Con el fin de mantener un ambiente laboral pleno, respeto por parte del director y los jefes de las unidades hacia los trabajadores, mantienen una buena comunicación al momento de dar las indicaciones y se emplea el trabajo colaborativo.

Pero, se observa en algunas situaciones mal manejo de los roles gerenciales por la sobrecarga de la asignación de los trabajadores y estos se esmeran por cubrir a cabalidad con las actividades y hay algunos que abusan del poder al sobrecargar los trabajadores más desvalidos. Sin embargo, valorando el cuadro preliminar, se observan decadencias en las características de las relaciones interpersonales dentro de varios aspectos. En primer lugar está la flexibilidad porque no se observa que se emplee un plan modificable a cualquier situación para adaptarse en las diferentes situaciones, partiendo de un diagnóstico, como elemento que permite determinar las necesidades y el manejo de recursos dependiendo de cada actividad.

Como segunda característica está la coordinación que está débil porque en algunas oficinas se ve la integración y la organización. Asimismo, se emplea la distribución de estrategias, actividades, recursos y tiempo a través de actividades que

deben organizarse con los recursos y el tiempo siendo la competencia del supervisor fomentar las relaciones interpersonales. Como tercera, se encuentra la continuidad. El gerente es persistente en permitir el desarrollo coherente de las actividades en conjunto con las estrategias, Éstas deben ser consecuencia de otras para el logro de las metas que deben ser trazadas y no abandonadas mediante un proceso coherente y sistemático.

Siguiendo con el orden de las ideas, la cuarta característica refiere que el gerente se considera proactivo porque las estrategias deben cumplir rasgos personales y promover la motivación laboral para el cumplimiento de las actividades. Por ello, es dominante al tener como disciplina el trabajo en equipo, modelos mentales, dominio personal y visión compartida a través del análisis del lenguaje para decidir, comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas y la transformación del gerente en las acciones dentro de la empresa.

Finalmente, se promueve poco la cohesión social al considerarse un comunicador pero algunas veces se evidencia decadencia por parte del gerente pero en algunos se ve la preocupación y ejecución de tener una visión para que los trabajadores venzan las dificultades que se presenten. Y tienen la obligación de planificar y ejecutar estrategias socializantes como trabajo en equipo, dinámicas grupales para fortalecer las habilidades, destrezas, actitudes y valores y lograr las metas en la empresa.

Por parte de los trabajadores, aconsejan que deban aplicarse estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Se recomienda emplear mejor los medios tecnológicos para la comunicación, porque a modo de pandemia se usan los teléfonos y aplicaciones como Meet y Zoom; pero algunos compañeros no saben usarlos y esto ocasiona problemas, por ello se deben realizar capacitaciones. No obstante, debe mejorarse el seguimiento como monitoreo de las actividades porque hay jefes que están pendientes como otros que no lo están.

También, el directivo debe incrementar el interés que se trabaje en unión y que exista la colaboración entre cada uno de los compañeros para que existan buenas

relaciones interpersonales. Otra estrategia es que el gerente debe emplear estrategias teóricas y prácticas para un mayor aprendizaje en pro de la mejora del perfil profesional y realizar talleres para eliminar el acoso laboral y el mal trato por parte del directivo distribuidos deben estar por etapas y procesos. Y no deben perder ese interés a pesar de que cambien a los jefes de cada unidad.

En Cuanto al Objetivo Específico No. 2

Por otra parte, es importante determinar en qué medida se emplea el trabajo en equipo como estrategia gerencial en la Secretaría de Educación por parte del directivo, quien está presto que se cumplan las funciones satisfactoriamente trabajando plenamente. A través del cumplimiento de actividades individuales plenas pero por parte de algunos empleados, hay división laboral y algunas dificultades para trabajar en equipo; y esto brinda un buen manejo de roles y un clima organizacional pleno con valores. Pero, en sentido contrario, se observa el desacato de los trabajadores más antiguos en cumplir las actividades y esto atrae de que se cuente más con el apoyo del personal contratado que con el fijo.

Sin embargo, para el logro exitoso de un trabajo en equipo dentro de una empresa, se deben considerar otras características como: (a) Comunicación para facilitar la gestión; (b) Objetivos y metas; (c) Tareas; (d) Compromiso de metas; (e) Realismo de los objetivos; (f) Anteposición de lo colectivo sobre lo individual; (g) Claro establecimiento de tareas y responsabilidades; (h) Ambiente organizacional; (i) Confianza y colaboración; (j) Actitud hacia el mundo y los otros; (j) Respeto de las diferencias; (k) Revisión constante de su accionar y (l) Aprendizaje individual y grupal. Si se cumple porque los jefes de cada una de las unidades que conforma la Secretaría están prestos a mantener la comunicación para facilitar la gestión administrativa.

En relación a los procesos administrativos se cumplen los objetivos, metas, tareas y éstos están comprometidos a cumplirlos de una manera realista y con la anteposición de lo colectivo sobre lo individual. En pro del cumplimiento de las

responsabilidades y mantener un ambiente organizacional para una confianza y colaboración. En pro de una actitud proactiva, respetando las diferencias para un aprendizaje individual como grupal.

. En Cuanto al Objetivo Específico No. 3

En relación a la factibilidad del diseño de estrategias gerenciales basadas en el trabajo en equipo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, la Secretaria está presta a toda innovación. Debido a que las nuevas expectativas del trabajo en Equipo deben evidenciarse con la cooperación entre las empresas esto con la posibilidad de formar equipos globales para ser perseverantes, positivos, optimista y proactivos, entre otros, frente a la incertidumbre.

Por lo cual, debe haber una existencia de sinergia de las habilidades y experiencias para un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo y el aprovechamiento de las fortalezas de los trabajadores. Y esto, se ve reflejado en la actitud del gerente hacia los trabajadores que la Secretaria cuenta con una infraestructura acorde y equipos tecnológicos plenos y manejando distintas aplicaciones dentro de la organización. Y se aplica cursos de capacitación para mejorar las competencias evaluando las debilidades y fortalezas del trabajador y estimulándolo en fechas especiales y estimando que asciendan e integrando otras instituciones a través de proyectos comunitarios.

. En Cuanto al Objetivo Específico No. 4

Es pertinente el diseño de estrategias gerenciales basadas en el trabajo en equipo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en el talento humano perteneciente a dicha organización. Debido a que se observó por parte de ambos informantes claves decadencias en las relaciones interpersonales dentro de la Secretaria, es pertinente que el directivo sea el responsable que en cada unidad se emplee estas estrategias.

Recomendaciones

En relación al primer objetivo específico, se deben fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad de la Secretaria de Educación porque se observaron incidencias negativas entre ambas partes. Y aplicar medidas de control para subsanar estas decadencias puede ser a través de las evaluaciones de desempeño del directivo hacia los jefes de las distintas unidades, asimismo de los jefes hacia los trabajadores. Sin embargo, es importante promover una evaluación entre los compañeros de manera directa o a través de talleres para evaluar las actitudes dentro y fuera de los ambientes laborales.

Por parte del segundo objetivo específico, a pesar que se observa de que a pesar de evidenciar unas relaciones interpersonales algo inestable, el trabajo en equipo es bueno. Lo cual, debe seguirse fortaleciendo y mejorando a través de estímulos por parte de la Secretaria como el ofertar estudios de pregrado becados, postgrado subsidiados, diplomados, entre otros, para subsanar las debilidades encontradas. El tercer objetivo es factible porque cada trabajador es distinto en competencias, habilidades como pensamiento y es pertinente que el supervisor deba diseñar las estrategias gerenciales basadas en el trabajo en equipo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales porque el éxito de la empresa son sus trabajadores.

En vista del diseño de las estrategias gerenciales basadas en el trabajo en equipo, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, puede realizarse con que los trabajadores apliquen estudios especializados dentro de la rama gerencial. Asimismo, que la empresa esté en una constante innovación tecnológica con la infraestructura y recursos tecnológicos para que los trabajadores estén en una constante capacitación y éstos sean valorados para los ascensos internos. Como conclusión se debe reforzar la atención personalizada por parte de los líderes a sus encargados para que estos logren sus metas internas en escalar cargos referentes a su perfil y no quedar más de 1 año estancados en la misma oficina.

Se deben mejorar las condiciones de la infraestructura tecnológica en cuanto al acceso de un servicio de internet acorde, asimismo no se cuenta con estrategias innovadoras para aprender recursos online para cumplir con los procesos administrativos. Y así suplir la debilidad de que algunos trabajadores puedan mejorar la decadencia de usar app móviles y herramientas comunicacionales que deban usar el teléfono. Debido a que la gran mayoría de los trabajadores manejan recursos contables que son descargables y los tradicionales como Excel, Publisher entre otro por ello el gerente debe implementar estrategias gerenciales en el marco empresarial que innoven los recursos administrativos. Lo cual, se recomienda tener una charla y conocer desde la perspectiva del personal de cuales son los recursos más pertinentes para consolidar los procesos y implementar talleres para su capacitación.

REFERENCIAS

- Andrei Florin, G. (2014). La Importancia de las TIC para la empresa y su entorno. Trabajo de Grado en Administración y Dirección de Empresas [Resumen en Línea]. Disponible: http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3651/2252_Trabajo%20fin%20de%20Grado%20-%20LA%20IMPORTANCIA%20DE%20LAS%20TIC%20PARA%20LA%20EMPRESA%20Y%20SU%20ENTORNO%20-%20Ginga%20Andrei%20Florin.pdf?sequence=1&isAllowed=y Consulta: 2020. Junio 26].
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica. (6° ed). [Documento en Línea]. Disponible: <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf> [Consulta: 2020. diciembre 30].
- Constitución Política de Colombia. (1991, Edición actualizada). Bogotá: Asamblea Nacional Constituyente.
- Contreras, E. (2013). *El Concepto de Estrategia como Fundamento de la Planeación Estratégica*, [Documento en Línea]. Disponible: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/Fiel/6115/3518> [Consulta:2017. Junio 12].
- Chiavenato, I. (2006), *Administración. Proceso administrativo*. España: Mc Graw Hill.
- Dávalos, C (2011). El trabajo en equipo. [Documento en Línea]. Disponible: <http://elblogdecharitodr.blogspot.com/2011/08/el-trabajo-en-equipo.html> [Consulta: 2020. Junio 26].
- David, F.R. (2013). Conceptos de administración estratégica. (14ª.ed.). V. del C. Alba Ramírez y E. Mommerrat (trads.). Clúa de la Torre y MAC Torres Márquez (Rev. Tec.). México: Pearson.
- Duran, S, Crissien, J, Virviescas, J y García, J. (2016). Las Estrategias Gerenciales para la Formación de Equipos de Trabajo en Empresas Constructoras del Caribe Colombiano. Revista Espacios. [Revista en Línea].8. Disponible: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf> [Consulta: diciembre 27, 2019)
- Ferro, J. (2019). Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral. [Documento en Línea]. Disponible: [https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24011/1/TRABAJO%20EN%](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24011/1/TRABAJO%20EN%20)

20EQUIPO% 20PARA% 20MEJORAR% 20LA% 20CALIDAD% 20LABORAL.pdf [Consulta: diciembre 27, 2019]

Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P. y Soto Medina, L.S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*. Disponible: http://eumed.net/ice/2015/clima_organizacional.html. [Consulta: diciembre 27, 2019]

Furguerle, J. y Gratero, C. (2010). *Habilidades Sociales para el Fortalecimiento del Trabajo en Equipo en las Organizaciones*. [Artículo en Línea]. Disponible:<http://dialnet.unirioja.es/servlet/letarticulo?codigo3640217> [Consulta: 2017. Junio 13].

Furguerle-Rangel, J., Pacheco Barrio, J.G., Hernández, A. y Bastidas Pacheco, G. (2016). Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres. *Revista Electrónica Educare*, vol. 20(2), pp.1-20. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194144435001.pdf> [Consulta: 2017. Junio 13].

García-Córdoba, F. (2005). *La Investigación tecnológica*. (2ª. ed.). México: Limusa.

García, M. (2017). Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes. [Artículo en Línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6091206> Consulta: 2021. Junio 03].

Graterol, (2008). *Liderazgo Participativo de los gerentes educativos para propiciar el trabajo en equipo*. Trabajo de Investigación no publicado, presentado en UNERMB). Cabimas, Venezuela.

Gil, D. (2018). Trabajo en Equipo, Una estrategia para la productividad empresarial. [Resumen en Línea]. Trabajo de grado de diplomado de gestión del talento humano basado en competencias. Universidad Cooperativa De Colombia. Disponible: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6522/1/2018_estrategia_productividad_empresarial.pdf [Consulta: 2017. Junio 13].

González, J. Salazar, F. Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Electrónica Telos*. vol 21(1). pp 4. Disponible: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf> [Consulta: 2021. Junio 04].

Hurtado, J. (2010). *El Proyecto de investigación*. (6ª. ed.). Caracas: Quiron – Sypal.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª.ed.). Mexico: S.A: de CV.

- Jaramillo Solorio, R.M. (2012) *Trabajo en equipo*. Subsecretaría de Administración y Finanzas, Dirección General de Recursos Humanos. Disponible: [dgrh, salud.gob.mx/Formators/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012, pdf](http://dgrh.salud.gob.mx/Formators/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf). [Consulta: Enero 16, 2020]
- Katzenbach, J. R. (s/f), El Trabajo en Equipo: Ventajas Y Dificultades. [Documento en Línea].8. Disponible: <http://www.zeuseduca.org/zeuseduca.org/fernando.infestas/Mag%C3%ADster%20en%20Direcci%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano/Rodrigo%20Flores%20Guerrero%E2%80%8B/Semana%202/%E2%80%9CLA%20disciplina%20de%20los%20equipos%E2%80%9D,%20J.%20Katzenbach%20&%20D.%20Smith.%20HARVARD%20BUSINESS%20REVIEW%20Reedici%C3%B3n%20Julio%202005.pdf> [Consulta: Enero 15, 2020].
- Ley General de Educación (Ley 115 de Febrero 8 1994). Bogotá: Congreso de la República de Colombia-
- Ley para normas orgánicas en materia de recursos y competencias organizar la prestación de los servicios de educación y salud (Ley 715 De Diciembre 21 De 2001) Bogotá: Congreso de la República de Colombia-
- Lino, M y Ortiz, C. (2019). Plan de diseño organizacional para la distribuidora de materiales de construcción Ely Arequipa- [Resumen en Línea]. Trabajo de grado de Licenciatura no publicado. Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil. Disponible: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3394/1/T-ULVR-2977.pdf> [Consulta: Enero 18, 2020]
- Malpica, R. Rossell, R. y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. Observatorio Laboral Revista Venezolana. [Revista en Línea]. 7 Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv7n14/art04.pdf> [Consulta: 2020. Junio 26].
- Martínez Miguélez. M. (1996-2002). *Comportamiento humano: Nuevos enfoques de investigación*. (2ª.ed.). México: Trillas.
- Martínez Miguélez. M. (2006). La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual). [Documento en Línea].8. Disponible: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf [Consulta: 2021. mayo 11].
- Martínez Miguélez, M. (2008). La Investigación Cualitativa. [Documento en línea]. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/28144043_La_Investigacion_Cualitativa_Sintesis_conceptual [Consulta 2020, Agosto 11].
- Martínez, F. (2014). Las Relaciones Interpersonales en la Empresa. Documento en línea]. Disponible:

- http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2246/1/Relaciones%20interpersonales_Fabian%20Mart%C3%ADnez_USBCTG_2014.pdf [Consulta 2021, Junio 04].
- Medina Fuenmayo, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. *Revista Telos. Revista en Línea*.12. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312518006.pdf> [Consulta: Enero 15, 2020]
- Mendoza-Zamora, W. García-Ponce, T. Delgado-Chávez, M. y Barreiro-Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista científica de las ciencias. [Revista en Línea]*. 4. Disponible: https://www.google.com/search?q=uso+indebido+de+los+cargos+gerenciales.pdf&sxsrf=ALeKk00zoWX_2Xa2AiKih3xE9X40DBfKGQ%3A1620085082435&ei=WomQYO7OGe6zgge-2IPQAw# [Consulta: abril 03, 2021]
- Méndez, L. (2010). “Formulación, Aplicación y Evaluación del Plan de Capacitación para Mejorar las Relaciones Interpersonales de Docentes. [Resumen en Línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador. Disponible: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/1207> [Consulta: Enero 15, 2020]
- Naranjo Pereira, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación. [Revista en Línea]*. 33. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf> [Consulta: Enero 15, 2020]
- Parella, S y Martins, F (2010). *Metodología De La Investigación Cuantitativa*. (3° ed).. FEDEUPEL: Caracas
- Peraza, A. (2012). La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales. *Revista Observatorio Laboral Revista Venezolana [Revista en Línea]*.5. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022812005.pdf> [Consulta: Enero 15, 2020]
- Puentes, A (2016).La Problemática del Trabajo en Equipo en el Departamento Administrativo de Planeación del Municipio De Garzón-Huila. [Resumen en línea] Trabajo de Investigación no publicado, presentado en la Universidad Militar de Nueva Granada. Disponible: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15990/PuentesCaballeroAndresFelipe2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta, 2021 mayo 03]
- Quintero, Y. (2019). Relaciones interpersonales que inciden en el desarrollo humano y valores en el grado noveno de la IEDR Diego Gómez de Mena (Tabio – Cundinamarca). [Resumen en Línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Externado de Colombia. Disponible: <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/972/1/CCA-spa-2018->

- Relaciones_interpersonales_y_desarrollo_humano_y_valores.pdf [Consulta: Enero 15, 2020]
- Restrepo Restrepo, S.I. (2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. *Revista Innovación Empresarial*, 2(1), pp. 91-102. Disponible: http://www.resea<rchgate.net/publication/323811973_El_clima_organizacional_y_su_realación_con-e_desarrollo [Consulta: Enero 15, 2020]
- Reyes, P (2018). 5 estrategias para un trabajo en equipo exitoso. [Documento en Línea]. Disponible: <https://blog.izabc.com.mx/5-estrategias-para-un-trabajo-en-equipo-exitoso> [Consulta: Mayo 26, 2021]
- Rojas de Escalona, B. (2010). *Investigación cualitativa: Fundamentos y praxis*. (2ª.ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Sánchez, L. (2015). Características de los equipos de trabajo. [Documento en Línea].8. Disponible: <https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-los-equipos-de-trabajo.html> [Consulta: Enero 20, 2020]
- Sanz Alonso, S. (2003). Indagando en los Orígenes Aristotelicos del Pensamiento de Marx. *Revista Nómadas de la Universidad Complutense de Madrid*. [Revista en Línea].8. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/181/18100821.pdf> [Consulta: 2020 diciembre 28].
- Serrato, M (2011). Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia. [Resumen en Línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad La Salle. Disponible: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/738/ [Consulta: Enero 15, 2020]
- Solizor, R. (2016). “Influencia de la Personalidad en las Relaciones Interpersonales de los Trabajadores de Imprenta Unión De Pisco, Año 2016”. [Resumen en línea] Trabajo de Investigación no publicado, presentado en la Universidad Autónoma de ICA en Perú. Disponible: <http://repositorio.autonomaica.edu.pe/bitstream/autonomaica/166/1/ROSA%20MARIBEL%20SOLIZOR%20CARRANZA-INFLUENCIA%20DE%20PERSONALIDAD%20RELACIONES.pdf> [Consulta, 2021 mayo 03]
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. E. Zimmerman (trad.). Colombia: Universidad de Antioquía. (Publicación original en 1998).
- Tamayo y Tamayo, M (2006). Aprender a Investigar. [Documento en Línea].8. Disponible:

https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/documentodeconsultacomplementario-el_proyecto_de_investigacion.pdf [Consulta: 2020 diciembre 28].

Toro, L. (2015). La Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Documento en Línea].8. Disponible: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y;jsessionid=90E22AD87D80D3FE80A583608947767B?sequence=2> [Consulta: 2020 diciembre 28].

Torrelles, C. Coiduras, J. Isus, S. Carrera, X. París, G. y Cela, J (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y Categorización. Revista de Curriculum y formación del profesorado. [Revista en Línea]. 15. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf> [Consulta: 2020 diciembre 28].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerectorado de Investigación y Postgrado. (2016). *Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (5ª. ed). Caracas, Venezuela: FEDEUPEL.