



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
CARRERA PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Tema de investigación:

“Organización Escolar y su Incidencia en la cohesión de equipos docentes, del Colegio Público Nicarao, distrito cinco de Managua en el segundo semestre del año 2017”.

*Seminario de Graduación para optar al título de Técnico Superior en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación.*

**Autores:**

**Br. Ever de los Ángeles Canales Fuentes.  
Bra. Vidalia Jael Soza Solís.**

**Tutor: Lic. Giselle Larios Bermúdez**

**Managua, Lunes 11 de diciembre del año 2017**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
2017: “*Año de la Universidad Emprendedora*”

---

### CARTA AVAL

El suscrito tutor de Seminario de Graduación para optar al Título de Técnico Superior, habiendo sido designado por las autoridades del departamento de Pedagogía de la UNAN – Managua, por este medio extiende:

### CARTA AVAL

A los bachilleres: Ever de los Ángeles Canales Fuentes, Vidalia Jael Soza Solis dado que el informe final de investigación titulado “**Organización Escolar y su Incidencia en la cohesión de equipos docentes, del Colegio Público Nicarao, ubicado en el distrito V de Managua en el segundo semestre del año 2017**”. Cumple con los requisitos científicos, técnicos y metodológicos requeridos, para ser presentado y defendido ante un tribunal examinador.

En calidad de maestro tutor, extendiendo la presente carta aval, a los once días del mes de diciembre del año dos mil diecisiete.

Atentamente,

---

Gisselle Larios Bermúdez  
Docente tutor.

**Cc. Archivo.**

## Resumen

El presente trabajo de investigación, consiste en la descripción y análisis de la organización escolar mediante la cohesión de equipo docente del Colegio Público Nicarao. El problema de investigación fue identificar los tipos de organización que se aplica en dicho centro educativo antes mencionado, la ausencia de normas claras que regulen el trabajo y la convivencia interna en el centro educativo, a su vez describir los elementos de cohesión de equipo en el centro escolar, esto conlleva a la escasa aceptación por parte de sus colaboradores dificultando la comunicación con su director o líder.

Las organizaciones son extremadamente heterogénea y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones clasificados según sus objetivos, estructura y características principales.

La cohesión de un equipo depende de muchos elementos que influyen directamente de su propia composición, si ha habido una selección de personas preparadas, entregadas, de individuos que saben trabajar en grupo se puede lograr mayores méritos.

Este trabajo es de enfoque cuantitativo, en el se aplicaron diversas técnicas de muestreo conglomerado que validaron las variables planteadas, teniendo en cuenta la fiabilidad del programa SPSS, de igual manera se aplicaron encuesta a docentes, estudiantes y entrevista cerrada a la directora de la institución lo cual permitió obtener información relevante sobre el tema en estudio.

El análisis de la investigación permitió brindarle recomendaciones a la directora y equipo docente referido a su estado organizacional y como este influye de manera positiva o negativa en la cohesión de equipo en los docentes. Para ello se analizaron dos variables (independiente y dependiente) “tipos de organización” y “elementos de la cohesión”

Lo antes expuesto contribuyó en la elaboración de conclusiones y recomendaciones que será de mucha ayuda a la directora y docentes a obtener una visión más clara de las condiciones organizacionales presentadas en el Colegio Público Nicarao.

## INDICE

### Resumen

<b>I. INTRODUCCIÓN.</b> .....	1
<b>1.1 Planteamiento del problema.</b> .....	3
<b>1.2 Justificación.</b> .....	5
<b>1.3 Antecedentes.</b> .....	6
<b>II. OBJETIVOS.</b> .....	8
<b>2.1 Objetivo General:</b> .....	8
<b>2.2 Objetivos Específicos:</b> .....	8
<b>III. MARCO TEÓRICO.</b> .....	9
<b>3.1 Definición conceptual de organización.</b> .....	9
<b>3.2 Tipología de la organización</b> .....	12
<b>3.2.1 Organizaciones enfocadas en la salud.</b> .....	13
<b>3.3 Estructura organizacional</b> .....	15
<b>3.3.1 Tipos de estructura organizacional.</b> .....	16
<b>3.3.2 Etapas de la organización</b> .....	16
<b>3.3.3 Técnicas de organización</b> .....	17
<b>3.4 Proceso Organizacional</b> .....	17
<b>3.5 Cultura Organizacional</b> .....	18
<b>3.5.1 Elementos de la cultura organizacional</b> .....	19
<b>3.6 Definición conceptual de cohesión</b> .....	19
<b>3.7 Facilitadores de la cohesión de equipos.</b> .....	22
<b>3.8 Características que acompañan a la cohesión de equipo.</b> .....	23
<b>3.8.1 Características esenciales de un equipo.</b> .....	24
<b>3.9 Elementos que influyen en la cohesión de equipo.</b> .....	25
<b>3.10 Opositores de la cohesión de equipo.</b> .....	27
<b>3.11 Resultados de la cohesión del equipo.</b> .....	27
<b>IV. HIPÓTESIS</b> .....	29
<b>V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.</b> .....	30
<b>VI. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	32
<b>6.1 Tipo de estudio</b> .....	33
<b>6.2 Enfoque de la investigación</b> .....	34
<b>6.3 Población y Muestra</b> .....	34

6.4 Selección y tamaño de la Muestra .....	36
6.5 Técnica de recolección de datos:.....	38
<b>VII. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>VIII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>X. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>60</b>
<b>XI. ANEXOS .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **I. INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo investigativo aborda la aplicación de la organización escolar y su incidencia en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao durante el segundo semestre del año 2017. Puesto que toda organización debe estar bien estructurada y capacitada para el desempeño de sus funciones, también, debe intimar con sus colaboradores y procurar el trabajo colaborativo.

La importancia de esta investigación es dar a conocer las aplicaciones de la organización que debe ejercer el director y cómo este incide en la conducta de su personal además es un tema fundamental para los administradores en los centros educativos y en todos los sistemas educacionales. Los elementos necesarios para la cohesión de equipo y su adecuada aplicación, depende que sus miembros desarrollen un sentimiento de pertenencia o exclusión a la institución a la que están vinculado.

Para dar respuesta a los objetivos propuestos se procedió a través de una metodología fundamentada en un enfoque cuantitativo de investigación, diseñando un instrumento de tipo encuesta. El enfoque que se desarrolla es desde el ámbito de aplicación cuantitativa utilizando el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), procesamiento de datos y análisis estadísticos. Versión 23, SPSS permite manejar bancos de datos de gran magnitud y también efectuar análisis estadísticos y probabilísticos muy complejo; esto permitió la interpretación de los resultados tanto en cualidades como en cantidades, porque describen manifestaciones de quienes participaron en la investigación.

Los principales resultados sugieren que las funciones administrativas que ejercen los directores deben estar dirigidos por los lineamientos del Manual de Funciones de escuelas públicas, además se debe tomar en cuenta los elementos necesarios para el desarrollo y estos elementos establecen un vínculo que beneficia a la organización atendiendo especialmente el carisma del líder como principal elemento de cohesión de todo el grupo.

A su vez, esta investigación procura dar respuesta a la hipótesis planteada en la misma, de acuerdo a los tipos de organización aplicados en dicha institución. Los “tipos de organización y organización” estos mismos, tendrán en cuenta la implementación de la organización que se ejerce en el centro educativo antes mencionado, para evaluar si en él se ejecutan de manera empírica o científica. Dependiendo de la forma en que se realicen estos tipos de organización se consideraran los objetivos planteados por la institución.

Otro aspecto abordado en este trabajo Asimismo, se hace un estudio de la variable: “elementos de la cohesión y cohesión”, para determinar si la cohesión depende de los elementos de cohesión o viceversa, para verificar la efectividad de la misma en dicha institución, estos definirán que tan efectiva es la relación del director con su personal docentes y su capacidad de trabajo en equipo.

Por último, se establece la relación entre la organización escolar y la cohesión de equipos para determinar la influencia de la segunda en la calidad de organización de la institución

## **1.1 Planteamiento del problema.**

El Colegio Público Nicarao, ubicado en el distrito V del departamento de Managua, cuenta con una trayectoria educativa desde 1961, en el que se han desarrollado diferentes administraciones escolares señalando los distintos tipos, niveles y características de la organización que existen en el centro.

En el área administrativa del Colegio se presenta déficit en el cumplimiento del proceso de organización, causando inconvenientes en el desarrollo de las actividades. El individualismo o la cultura de superar al rival, depende sobretodo de tener más calidad individual que él, presentando así desacuerdo respecto a los objetivos de la organización o la escasa aceptación por parte de sus miembros, de igual manera la confusión y ambigüedad en la definición y aceptación de los roles o papeles dentro del equipo.

De esta manera existe la ausencia de normas claras que regulen el trabajo y la convivencia interna en el centro educativo, esto conlleva a la escasa aceptación por parte de sus colaboradores dificultando la comunicación con su director o líder.

Los conflictos surgidos ante intereses enfrentados dificulta la cohesión de los docentes en la organización de las distintas modalidades (preescolar, primaria, secundaria, ciclo) que se ofrecen en el Colegio Público Nicarao.

El enfrentamiento entre sub directores genera las disputas en miembros del equipo ya sea por el liderazgo o incompatibilidad de personalidades dentro del grupo. La excesiva movilidad de los miembros del equipo provoca inconformidades en el trabajo ejecutado, imposibilitando el poder desempeñar a cabalidad lo establecido dentro de la organización y poder cohesionar al equipo de docentes en el cumplimiento de sus labores y cada una de sus roles asignados.

## **Formulación del Problema**

En base al planteamiento del problema se formula una pregunta que define cuál es el problema que será objeto de investigación, esto incluye lo que se desea conocer en el proceso de investigación. Por lo cual se determina la siguiente pregunta:

¿Cómo es la organización escolar y su incidencia en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao, distrito V del departamento de Managua?

## **1.2 Justificación.**

La organización es parte fundamental en el área administrativa estas se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. En la actualidad se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a las necesidades competitivas y globalizadas.

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo determinar el cumplimiento del proceso de organización escolar y su influencia en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao, tomando en cuenta la administración, el cual permitirá a la organización del centro conocer científicamente los tipos de organizaciones existentes y como estos ayudarán a cumplir las metas y objetivos propuestos.

La aplicación de instrumentos permitirá identificar la realidad de la organización que se exterioriza en el centro de estudio, apreciando la resultante en la cohesión como fuerza que actúan sobre los miembros del grupo para que permanezcan íntegros, aprovechando al máximo el rol de cada uno y utilizando a su vez las técnicas de la cohesión de equipos con el personal docente.

La intención de dicha investigación aportará a la organización escolar un mejoramiento en la cohesión de equipo que esta a su vez le permitirá adecuar su organización de acuerdo a los tipos, características y niveles organizacionales según el contexto en que se desarrolla, estableciendo los objetivos propuestos a través de la integración del grupo mejorando las relaciones interpersonales en la organización, suministrando los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, evitando la lentitud y a su vez delimitando las funciones y responsabilidades a través de la cohesión de equipo

Dicha investigación es de gran aporte al equipo administrativo, ya que permite identificarse con un tipo de organización que interioricen y beneficie como miembros de una organización, también influirá en el equipo docente de manera que cada uno se apropie de la organización y realicen cada labor en unión de esfuerzos, una vez que hayan logrado la identificación se podrá constatar que existe una organización cohesionada.

### 1.3 Antecedentes.

Desde hace mucho tiempo se ha preocupado de encontrar los medios para mejorar el trabajo en equipo y como poder utilizar la cohesión como medio de trabajo eficaz. Lo más frecuente es que la relación entre director, docente y alumno se produzca a través de algún medio, material o recurso que represente, aproxime o facilite el acceso a la labor, investigación o comprensión de la realidad con la teoría.

Durante el proceso de cohesión se pueden usar diversas técnicas y métodos de enseñanza. Ocurre que muchas veces estos métodos son usados de una forma empírica sin una mayor profundización y usándose en ocasiones de modo incompleto. Esto ocurre muchas veces por desconocimiento y falta de formación al respecto, de ahí que es de vital importancia estudiar, analizar y poner en práctica los diferentes conceptos, teorías al respecto y metodologías desarrolladas para el logro de los objetivos en los procesos de formación del profesional y de esta manera mejorar el desempeño de los docentes.

En la indagación de antecedentes bibliográficos que aborden la temática de organización escolar y cohesión de equipo, se constató que en el centro de documentación (CEDOC) del departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, no existen estudios que muestren antecedentes claros para esta investigación, de igual manera en la biblioteca central Salomón de la Selva, no existen estudios que muestren antecedentes sobre organización escolar y cohesión de equipo. No obstante para la realización de la investigación se analizaron los aportes de las siguientes investigaciones a nivel internacional.

- “Indicadores de la cohesión grupal”, Ingrid Peña Martínez. Tesis para optar al título de odontología, Universidad Venezolana con el tema durante el mes de abril, en el año 2001, vol. 39 con ISSN 0001-6365.
- En investigaciones que relacionan la temática de la cohesión con otros aspectos, algunos autores han arribado a una serie de conclusiones que determinan su importancia entre las que tenemos “es fundamental para la optimización del clima social colectivo, el perfeccionamiento de las relaciones se establecen durante el proceso laboral”.

Lovchyka e Ivanko (1985) La productividad se considera como un indicador de la efectividad del proceso de cohesión de grupo, de acuerdo a lo expuesto por Duberman, (1985) En un estudio realizado a la UCV por Torres, (1986) con grupos de estudiantes que presentaban baja cohesión.

- Existe también un estudio de Bernard, Baird y Kaul (1991) donde la actividad consistió en la discusión de tópicos controversiales generadores de conflictos entre los participantes y donde se manipuló la cohesión, para observar las influencias sobre tales opiniones personales, donde determinó que la existencia de acuerdos y similitud de opiniones entre los miembros, aumentó la atracción entre ellos y por ende la cohesión de grupo.

Cabe mencionar que no se encuentran trabajos realizados con las variables de nuestra investigación a nivel nacional e internacional por ende será único en cuanto a su estructura y análisis. En ella se abordarán “Organización escolar y su incidencia en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao, distrito V del departamento de Managua en el segundo semestre del año 2017”. Destacando a su vez como incide la organización en la cohesión de equipos docentes.

## **II. OBJETIVOS.**

### **2.1 Objetivo General:**

Determinar la aplicación de la organización escolar y su incidencia en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar tipos de organización escolar que se aplican en el Colegio Público Nicarao.
- Describir elementos que influyen en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao.
- Relacionar la organización escolar y cohesión de equipos docentes en el Colegio Público Nicarao.

### **III. MARCO TEÓRICO.**

#### **3.1 Definición conceptual de organización.**

La organización escolar trata de agrupar diversos elementos que ocurren en el funcionamiento interno dentro del sistema (construcción de programas escolares, personal docente, material didáctico, exámenes, investigaciones pedagógicas, etc.), el proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructuradas con el propósito de alcanzar una meta o serie de metas específicas. Tienen una estructura jerárquica, un sistema de relaciones informales, una estructura de toma de decisiones, reglas y reglamentos, división del trabajo, etc.; además se caracterizan por objetivos ambiguos, tecnologías confusas, actividades descoordinadas y elementos estructurales débilmente conectados.

Esta etapa del proceso administrativo solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social, la estructuración organizativa de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social. En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce solo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente. Es parte de la nueva conciencia de todas las organizaciones modernas que todos compartan las metas de la organización, de esta manera los resultados serán altamente satisfactorios.

La definición conceptual de organización, está respaldada por diferentes autores y documentos que validan su contenido, a continuación se detallan. Etimológicamente la palabra organización es de origen griego “organon”, que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja.

El diccionario de Real Academia Española delimita a la organización: “asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Esto refiere que la organización tiene como objeto de estudio la institución educativa en la cual se encuentra inmersa la integración armónica de los diferentes elementos que la conforman, estudia la

institución teniendo como meta la mejora de relaciones interpersonales y la consecución de objetivos propuestos.

Según Blau (1995), define la organización de la siguiente manera “Es la existencia de procedimientos formales para movilizar y coordinar los esfuerzos de diversos subgrupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar objetivos comunes” (p1045). La organización es un componente efectivo que constituye un marco general sistémico en el que se desarrollan procesos educativos que transmiten la participación reflexiva, abierta y versátil en función de la sociedad.

Shaplin (1997) precisó como “un tipo de organización escolar que implica al personal docente y los estudiantes asignados al mismo, de modo que dos o más profesores tienen la responsabilidad, trabajando juntos, de toda o de una parte significativa de la enseñanza de los mismos grupos de estudiantes.” Es importante resaltar que la organización deberá estar enmarcada en equipos de trabajos con coeficientes intelectuales, aptos para asumir cualquier reto que demande la sociedad.

Moreno (2009) En el diccionario de pedagogía y psicología define a la organización “doctrina que estudia el comportamiento de los individuos en las organizaciones”. Una organización es cualquier tipo de estructura donde las personas actúan de una manera coordinada para conseguir los objetivos. Tienen dos características fundamentales: son identidades de poder y entidades que conforman los destinos de las personas que las componen.

Santiago (1954), define la organización “disponer partes o elementos en función de una idea preconcebida que implica la reunión de todas esas partes en un todo unitario con significación propia”. Las funciones que se le asignan a la organización (facilitar el aprendizaje, potenciar la formación, adaptar socialmente, etc.), son ambiguas, difusas, complejas, a veces contradictorias –adaptar socialmente y potenciar la creatividad y originalidad. Todo ello genera incertidumbres relativas a las acciones a emprender y al papel que las personas deben cumplir en ellas.

Santos Guerra (1994b, 180 y ss.) reflexiona acerca de las paradojas en las que viven inmersas las instituciones escolares, la escuela es una institución jerárquica que pretende educar en y para la democracia, una institución heterónoma que pretende desarrollar la autonomía propia y de los alumnos, debe educar para la vida y a la vez para el mundo de los valores, una institución con abundante normativa que pretende desarrollar la participación y transformar la sociedad.

La organización es un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas; en el cual la cooperación entre ella es esencial para la existencia de esta, ya que solo existe cuando hay colaboradores capaces de comunicarse y con disposición de actuar conjuntamente para obtener un objetivo común, por tal motivo al organizar es necesario tener presente como finalidad de la organización promover eficiencia, simplificar el trabajo y no tornarlo complicado.

Basados en el concepto de organización esta no solo se relaciona en el área administrativa y pedagógica, sino que se auxilia de otras ciencias que respaldan su fundamento mencionando algunas de ellas como la psicología, sociología, política y economía. Las organizaciones deberán de tener como meta primordial sobrevivir en un contexto competitivo produciendo calidad para dar servicio a la comunidad o llegar a donde no llegan otras organizaciones, promoviendo las relaciones interpersonales que conducirán a la unión de esfuerzos y por ende la consecución de logros eficaces.

### 3.2 Tipología de la organización

La sociedad está en continua evolución, trae consigo la aparición de muchos tipos organizacionales que se tornan fundamentales para una sociedad moderna. Las tipologías de las organizaciones permiten conocer, comparar y estructurar el funcionamiento que presenta, a su vez facilita clasificarlas mediante un proceso comparativo diferenciando lo que posee la organización frente a otras organizaciones. La determinación de la clase de organización más adecuada depende de los factores tales como el giro y la magnitud de la institución, recursos, objetivos y tipos. De los cuales suelen ser, organización lineal o militar: es caracterizada por que la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Posee las siguientes ventajas, mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, es claro y sencillo, útil en pequeñas organizaciones y la disciplina es fácil de mantener. A su vez posee algunas desventajas, es rígida e inflexible, la organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos, no fomenta la especialización, los directores están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a las labores directivas sino de operación simplemente.

Dentro de las tipologías de la organización se encuentran la organización funcional o Taylor: Su creador Frederick Taylor observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera en ocho especialistas, uno por cada actividad principal y que los ochos tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo. Este posee ventajas como la mayor especialización, se obtiene la más alta eficiencia de cada persona, la división del trabajo es planeada y no incidental, el trabajo manual se separa del intelectual, disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialista con que cuenta la organización. Tiene como desventajas, dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las ordenes, se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflicto, la no clara definición de la autoridad da lugar a razonamiento entre los jefes.

Organización por comités: este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. Ostentan las siguientes ventajas, las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios, se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una persona, permiten que las ideas se fundamenten y se critiquen y se aprovechan al máximo los conocimientos especializados. Se presentan como desventajas las decisiones lentas, ya que las deliberaciones son tardías, una vez constituido un comité es difícil disolverlo, en ocasiones, los líderes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

Organización matricial: esta forma de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla, proyecto o administrativo. Tiene las siguientes ventajas: el compartir información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la institución, permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario, Favorece un intercambio de experiencias entre especialistas para lograr una mejor calidad.

Desventajas: existe confusión acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad, da lugar a una lucha por poder, funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo, se puede presentar resistencia al cambio, por parte del personal.

La tipología de las organizaciones se basa en los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implementar en una institución educativa, esta permite la capacidad de tomar decisiones para responder a las necesidades de manera efectiva. Según Idalberto Chiavenato, “las organizaciones son extremadamente heterogénea y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones clasificados según sus objetivos, estructura y características principales.

### **3. 2.1 Organizaciones enfocadas en la salud.**

Según Gorki (2016) plantea que “cuando el trabajo es un placer la vida es bella. Pero cuando nos es impuesto la vida es una esclavitud” no obstante, parece que, paulatinamente, vamos tomando conciencia de esas incoherencias y convergencias entre salud y trabajo. Las

organizaciones saludables se derivan de las posibilidades para distinguir sistemas organizacionales sanos y enfermos, diferenciando en definitiva las formas de estructurar, gestionar los procesos y trabajos, con resultados más saludables que otros.

El deber en las organizaciones saludables yace de las capacidades para atraer, retener trabajadores productivos y talentosos, obteniendo mayor éxito y logrando ser más competitivas. No obstante las organizaciones están clasificadas de la siguiente manera: organizaciones tóxicas, caracterizadas por vivir de espaldas a la salud laboral, no implementan acciones que prevengan los daños ni promocionan la salud, el trabajador es visto como un recurso de escaso valor cuyas habilidades abundan, la organización se rige exclusivamente por criterios económicos y por dinámicas de explotación, responden a la filosofía “vive rápido, muere joven”

Las organizaciones mediocres: priorizan la prevención de los riesgos laborales, pero desatienden la promoción de la salud. Su objetivo es reducir los posibles daños que se pueden generar en el entorno laboral y que pueden afectar el desempeño. La organización, aparte de criterios económicos, se rige por criterios sociales y de familia, organizaciones estratégicas: caracterizadas por tener una visión instrumental de la salud laboral. Utilizan la promoción y la prevención en funciones de sus intereses, de forma contingente, organizaciones naif: se apuesta por la promoción de la salud, pero se desentienden de la prevención de los riesgos. Se caracterizan por tener una visión hedonista del mundo laboral. Apuestan por el desarrollo del talento a través de prácticas positivas entradas en el individuo (coaching) pero se olvidan de los factores de riesgo que, limitan el potencial de dichas prácticas. La organización busca desarrollarse junto con sus miembros, desde objetivos y necesidades conjuntas.

Organizaciones saludables: combinan la prevención de los riesgos laborales con la promoción de la salud. Apuestan por eliminar lo tóxico del entorno laboral y promocionar lo saludable. No se limitan al contexto interno de la organización, buscan alcanzar un equilibrio sostenible que permita el desarrollo conjunto de sus miembros, su entorno y ella misma. Todos los trabajadores se entienden como un valor para potenciar y desarrollar. La organización busca combinar y responder a sus objetivos y necesidades, a los de sus miembros y la comunidad donde se encuentra. Las organizaciones saludables son aquellas que tienen formas y prácticas de

estructurar, gestionar los procesos de trabajos que realizan los empleados. Cuidan no solo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, sino por las relaciones organizacionales como un todo.

### **3.3 Estructura organizacional**

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera cumplir con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional coexiste en establecer un sistema de papeles que deben desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima alcanzando las metas fijadas en la organización. Según Mintzberg 1984 define que la estructura organizacional es “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de la misma”. Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas.

La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El principal propósito de la estructura organizacional es el control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr sus objetivos organizacionales y controla los medios que se utilizan para motivar a las personas. Es una respuesta a contingencia que involucra ambientes, tecnología y recursos humanos. Evoluciona a medida que la organización crece y se diferencia, se puede administrar y cambiar por medio del proceso de diseño organizacional.

Una estructura organizacional es una herramienta muy importante dentro de una organización ya que determinará la manera en que cada entidad colaborará y contribuirá con sus funciones para obtener un objetivo en común. A través de esto se podrán establecer mecanismos para que cada una cumplan de manera eficiente con los fines de la misma ayudando a definir qué se debe hacer y quién lo va hacer. La estructura organizacional nos permite alcanzar las metas y objetivos de la institución ya que establece las bases fundamentales como división del trabajo, departamentalización, control de mando y jerarquía. Es importante que las empresas cuenten con una estructura, sin importar su tamaño y que además esté diseñada de acuerdo a lo que pretende

realizar y hacia donde se quiere dirigir para que le permita alcanzar objetivos. Además que no se debe perder de vista la estructura organizativa cuando se esté diseñando, porque debe ser flexible y adaptable al crecimiento de la organización.

### **3.3.1 Tipos de estructura organizacional.**

De acuerdo con Henry Mintzberg (2009) “las organizaciones se estructuran a través de un eje central que produce valor central que une en la dirección estratégica con los niveles operativos” (P. 264). Las estructuras organizativas se pueden reducir en dos: estructura lineal o jerárquica y estructura funcional o staff y a su vez para tratar de sufrir en inconvenientes de cual utilizar existe la organización mixtas o staff en línea Estructura lineal o jerárquica: es la estructura utilizada en cualquier institución denominada por un director. Esta estructura se basa en la autoridad lineal donde los subalternos obedecen a sus superiores. Es una estructura simple donde la toma de decisiones es centralizada y la comunicación es formal entre los mandos medios y los niveles operativos.

Estructura funcional o staff: está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que esencialmente les asesoran y en todo caso realizan funciones especializadas. Está basada en dividir el trabajo de la organización según la especialización, busca que cada persona trabaje en lo que está especializada. La especialización contribuye a tener una mayor eficiencia del personal y de los grupos de trabajo, conllevando a una mejor planificación de las labores y sistemas productivos ya que establece líneas claras de responsabilidad.

### **3.3.2 Etapas de la organización**

Para dividir el trabajo se adquieren las siguientes etapas, división del trabajo: es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas; Jerarquización: es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen, su observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables. Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff), departamentalización: se logra mediante una división orgánica que permite a la organización desempeñar con eficiencia sus diversas actividades, coordinación: nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

### **3.3.3 Técnicas de organización**

Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Dentro de las técnicas de organización se encuentran los organigramas conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad, existentes dentro de ella.

Los organigramas pueden clasificar según Warren (1998) en: "vertical en la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, horizontal, los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha y circular donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia". Esto indica que cada organización deberá adecuarse a una técnica organizacional que consideren más conveniente para proceder a ejecutarla en la institución donde labora.

### **3.4 Proceso Organizacional**

Alfaro (2001) Define como proceso organizacional: "la acción o conjunto de acciones mediante las cuales la institución forma a sus profesionales; es decir, el proceso educativo mediante el cual el recurso humano pasa de una situación de ingreso a un perfil de salida que cumple con los estándares de calidad establecido para su adecuada incorporación a la sociedad" (pág. 47). Se consideran como procesos las actividades de combinan diferentes insumos para generar nuevos conocimientos a ser difundidos por la facultad o institución. El análisis de estos procesos se inician con la identificación y defensa de los procesos institucionales que

favorecerían o dificultaría el aprovechamientos de las oportunidades y que protegerían de las amenazas.

Los procesos más importantes en una institución educativa son el proceso de planificación institucional, el desarrollo curricular y los procesos de enseñanza aprendizaje. Otros procesos que deben tomarse en cuenta son los de admisión de estudiantes, la divulgación y promoción, así como los de financiamiento, administración del recurso humano, seguimiento de egresado y atención de demandante de servicios. En todos ellos, el recurso humano destaca como el principal ingrediente, de ahí que se le deba prestar especial atención a la selección de académico y a su capacitación y estímulo. Poseen puntos cruciales que deben estar perfectamente identificados por los responsables de labores administrativas y docentes administrativas. Para cada uno de dichos puntos deben establecerse criterios de calidad bien definidos.

### **3.5 Cultura Organizacional**

Puntea Etkin (1989) la cultura organizacional “es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte la sociedad”. Cultura organizacional es un tema que ha generado un boom desde la décadas de los ochentas. Sin embargo, este término tiene una amplia gama de perspectiva de estudio. El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión, permite comprender y mejorar las organizaciones.

Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como los conocimientos o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema. La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica del sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos constituyen un marco de referencia compartida para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que lo conforman.

La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de una organización, a partir de la cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad.

### **3.5.1 Elementos de la cultura organizacional**

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y este de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes.

Como señala Peters (1990) “en toda organización la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos”. Elementos visibles, entre los cuales se expresan la creencia, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc. La mayor parte de las veces son observables. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas. Elementos invisibles y desarticulados, localizado generalmente al nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

Los elementos de la cultura organizacional, están dados por los caracteres del entorno compartido, hábitos y modo de conductas, cargos y funciones, roles, ritos ceremonias y rutinas, sistema de valores, mitos y creencias. La cultura es uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza así misma a través de criterios dominantes que instituye. Cada organización define sus propios valores, debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural la organización se verá más fortalecida.

### **3.6 Definición conceptual de cohesión**

La cohesión de equipo remite a la unión que existe entre los miembros, hace que las personas permanezcan integradas y el grupo no se disuelva. Esta propiedad de los grupos es producto de dos fuerzas: lo atractivo que resultan para los individuos los objetivos y metas

grupales, la atracción que sienten hacia las formas de actuar y comportarse de los otros miembros del grupo. La cohesión facilita la participación de los miembros en las actividades del grupo, tiende al logro de sus objetivos y contribuyen a realzar las potencialidades de los miembros en su conjunto.

Según los estudiosos del fenómeno de equipo lo que determinan que una persona se sienta atraída por un grupo en particular es la propia evaluación que hace la persona acerca de los resultados deseables e indeseables. Mientras los objetivos resulten atractivos, interesantes y mantengan la motivación, los sujetos tendrán una mayor integración. Entre mayor sea el grado de cohesión, los miembros se sentirán más motivados para permanecer integrados y participar activamente en el grupo, sin embargo, no siempre un alto grado de cohesión implica una mayor eficacia del grupo en el logro de metas.

Según La Real Academia Española (2001) expresa cohesión de la siguiente manera: "(del latín *cohaesum*, supino de *cohaerere*, estar unido). F acción y efecto de reunirse o adherirse a las cosas entre sí o las materias que están formadas". La cohesión se presenta cuando existe unión entre los individuos que forman parte de una organización, con el propósito de crear equipos capaces de darlo todo por apreciar avances o resultados exitosos dentro de la institución donde laboran.

Para Cartwright y Zander (2006) "los elementos que determinan la atracción de una persona hacia un grupo se pueden agrupar en su fase motivacional de atracción: grupo actúa como un satisfactor de las necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad u otros valores que persiguen los individuos" (pág. 53). Dentro de los elementos se hallan: Las propiedades incentivo del grupo; ligada a la significatividad que los sujetos otorgan a las metas, programas u otras propiedades del equipo, El grado de expectación que plantea la pertenencia al equipo: es decir, el sentimiento subjetivo de la probabilidad que la membresía pueda generar consecuencias benéficas perniciosas, El nivel de comparación: vinculado a la concepción del sujeto sobre el nivel de resultados que debería proporcionar la membresía del equipo.

De acuerdo al diccionario de psicología Warren (1998) compiló cohesión como “el término empleado para describir, en el aprendizaje, la tendencia a unirse de actos sucesivos o simultáneos, es decir, el principio de asociación por contigüidad o sucesión aplicado a la acción”

Según el diccionario de las ciencias de la educación en el área sociológica Festinger (1996) especifica la cohesión como “la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros del grupo para que permanezcan en él”. Estas fuerzas están en función del tipo de necesidades que se pueden satisfacer con la pertenencia al equipo por ejemplo si un individuo necesita alcanzar una meta determinada y el grupo es capaz o percibido como capaz de facilitar su logro, su fuerza de atracción sobre el individuo será mayor.

La cohesión según el diccionario de pedagogía y psicología está definida de la siguiente manera: solidaridad colectiva resultante de la fuerza que actúan sobre los miembros de un grupo o una sociedad a fin de que permanezcan dentro de él o ella y resistan las fuerzas disgregadoras. Para que sea efectiva, la cohesión de equipo demanda a cada individuo la aceptación de las normas y expectativas comunitarias.

La aparición de fenómenos de disgregación social suele ser consecuencia de la exasperación de los conflictos sociales, con la desaparición de los elementos que impulsan al individuo a una segura identificación con el comportamiento del grupo más amplio. Este tipo de fenómenos de disgregación social puede ser de carácter individual o colectivo. Muchos estudios confirman la existencia de una relación entre cohesión y conformidad a las normas del grupo. Cuando existe una norma de equipo de alto rendimiento, la cohesión está relacionada de forma positiva con la eficacia del grupo.

Cuando la norma predominante es de bajo rendimiento, la cohesión de equipos disminuye la eficacia, la esencia de la grupalidad reside en la categorización social; no es necesario que los miembros de un grupo se conozcan o interactúen para que se produzca comportamiento grupal, basta con que se categoricen como miembros de un grupo. La cohesión entre los miembros de un equipo grande o una categoría social está basada en la atracción social despersonalizada.

La cohesión es una de las características que le brinda a un grupo mayores ventajas, tanto en estructura como funcionalidad, le permite alcanzar sus metas más rápidas y satisfactoriamente, de modo que su membresía manifiesta sentimiento de pertenencia, los esfuerzos para alcanzar sus logros compartidos, resultando fácil la identificación con sus objetivos y estableciendo una atracción hacia y dentro de él.

Según Hayes (2002) plantea “la decencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias que consiste en delegar responsabilidad con los equipos de trabajo para que puedan concentrarse en el sin necesidad de estar dirigiéndose continuamente a los niveles superiores dentro de la organización”. Esto supone darles a los equipos la autoridad necesaria para tomar decisiones día a día sobre su trabajo y otorgarles el poder suficiente para que se aseguren de que las cosas se hacen correctamente.

La idea de trabajo en equipo no siempre es fácil de entender. La mayoría de las organizaciones estructura a su personal en grupos de personas que trabajan juntos pero en los que cada empleados tienen una labor propia. A menudo se denomina a estos grupos “equipos”. Sin embargo, no es lo mismo conseguir que varias personas trabajen juntas que estar al frente de una organización en la que se trabaja en equipos. Los equipos tienen un potencial enorme, cada vez hay más organizaciones que se han dado cuenta de que pasarse al trabajo en equipos ha tenido consecuencias más importante de lo que se pensaba.

En todo tipo de organizaciones, ya sean públicas o privadas, los informes revelan que el trabajo en equipo mejora la moral y reduce las altas tasas de abandono. Las organizaciones con mayor rendimiento dependen completamente de la creación de equipos de trabajos fuertes y semiautónomos que son capaces de trabajar con miras al progreso y eficiencia de la organización.

### **3.7 Facilitadores de la cohesión de equipos**

Trabajar con grupos humanos es una tarea atractiva, pero también puede ser muy complicada. Cada grupo es único y por eso diferente. Entre sus componentes puede haber personalidades llenas de perspectivas, miedos, virtudes y conflictos. Conducir un grupo con soltura entraña ser observador, analítico, creativo y tolerante. La cohesión de equipo posee facilitadores que orientan a los individuos a trabajar eficientemente en pro de metas organizacionales, el poder

trabajar colaborando en cada Similitud, valores, actitudes y conductas favorece la disposición a participar en las tareas comunes y frena las conductas disruptivas.

El tipo de naturaleza de las tareas, la composición sexual y capacidad de motivación del líder protege a los individuos de padecer patología de su conducta laboral, con la posibilidad de que existan comportamientos cívicos organizacionales de ayuda a quienes rinde por debajo de los estándares que se consideran mínimos para la consecución de los objetivos del grupo, facilitando la aceptación de las normas del grupo por todos sus integrantes.

### **3.8 Características que acompañan a la cohesión de equipo.**

Grado de aceptación de los objetivos del grupo, se comparten los objetivos establecidos para el grupo. Los objetivos del grupo no responden a la suma de los intereses individuales, sino que son valores compartidos que dan unidad al grupo, comunicación, se enriquece la comunicación interna, hay mayor interacción entre los miembros del equipo, conformidad con las normas, se aceptan de buen grado aquellas pautas de conducta que organizan el trabajo y la convivencia interna del equipo, perseverancia ante las dificultades o los conflictos, los docentes perseveran más en la búsqueda de soluciones cuando trabajan colectivamente o se sienten vinculados al equipo, mientras que cuando trabajan de forma individual el desánimo y el abandono surge antes.

El rendimiento aumenta, a la hora de afrontar las dificultades o problemas, tanto los relacionados con el juego como los extradeportivos, la cantidad y calidad de las soluciones aumentan cuando se trabaja en equipo respecto a cuándo se tratan de abordar de forma individual. La eficacia en el juego se multiplica cuando se trabaja de forma colectiva. Los conflictos fuera del terreno de juego disminuyen considerablemente cuando el grupo funciona como un equipo. La percepción que el equipo tiene de sí mismo y de otros grupos, se produce una mejor valoración y una mayor aceptación de las propias características que definen al equipo y que comparten sus miembros. Se tiene a infravalorar la importancia, el funcionamiento y el rendimiento de otros grupos, satisfacción personal, la cohesión interna es en sí misma fuente de disfrute persona, contribuye a lograr el éxito, y genera sentimientos de satisfacción que la fortalecen y la refuerzan. La satisfacción personal está directamente relacionada con la cohesión del equipo.

La motivación de los individuos que conforman un equipo se ven más motivados al trabajo y al esfuerzo cuando existe cohesión interna, es más motivante el vínculo o compromiso

establecido con los miembros del equipo que el establecido con uno mismo, cuanto más tiempo han estado juntos los miembros de un equipo, más fácil es que surja la cohesión interna; cuanto más cohesión existe en un equipo más difícil es que sus miembros abandonen el equipo.

### 3.8.1 Características esenciales de un equipo.

El equipo es considerado con un criterio mucho más restringido que involucra ante todo un número reducido de miembros que interaccionan "cara a cara" y forman lo que se conoce como grupo primario. Dentro de ello plantea Douglass (1996) "en los equipos destacan la cooperación entre miembros, llevada a su máxima expresión, la total fluidez en la comunicación que facilita la transmisión de ideas y permite que los miembros incorporen al proceso sus aportaciones".

Las características esenciales de un equipo radican esencialmente en la composición del grupo: los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos, son homogéneos cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares; los heterogéneos no presentan estas similitudes. Cada organización necesita de ambos tipos de composición.

- **Las normas:** Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Ellas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como una unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.
- **Funciones:** Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo. Cada posición en la estructura del grupo implica: una conducta esperada e quien ocupa una posición, un comportamiento percibido, el que la persona que ocupa la posición cree que debe tener y una actuación, es decir, el comportamiento real que tiene la persona que ocupa una posición. Cada individuo puede ocupar varias posiciones y experimentar distintos comportamientos.
- **Estado:** Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización. Los individuos tratan de obtener y mantener cierto nivel alcanzado. Como última característica se encuentra la Cohesión que es la fuerza que integra al grupo, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo. Cuanto

más cohesionado se encuentren, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

### 3.9 Elementos que influyen en la cohesión de equipo.

La cohesión de un equipo depende de muchos elementos que influyen directamente de su propia composición, si ha habido una selección de personas preparadas, entregadas, de gente que sabe trabajar en grupo se puede lograr mayores méritos, de lo contrario si en un equipo prima el individualismo, o está formado por gente de difícil convivencia en este caso se dificultará poder conquistar un equipo unido. Es importante contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, positiva, colaboradora, generosa. A veces puede resultar preferible contar con un profesional que posea estas actitudes, aunque sea menos brillante, que con otro muy competitivo pero con un carácter complicado.

Como elemento que influye en la cohesión de equipo se encuentra el

- **Carisma del líder:** Si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganarse la adhesión de sus compañeros tendrá ya buena parte del camino recorrido. Su tamaño: por regla general los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes, aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de constituir un equipo, tratando de que su tamaño sea lo más ajustado posible.
- **Proyecto asignado:** Si se trata de un trabajo interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se vuelque en el mismo. Si por el contrario, se trata de un proyecto gris, con poco atractivo, de escaso interés, es difícil que la gente se identifique con el equipo y más bien trate de salir del mismo a la menor oportunidad.
- **Ambiente de trabajo:** Si es un ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente, algún éxito inicial, aunque sea pequeño, también ayuda a cohesionar al grupo: ver que forman un equipo competente, capaz de alcanzar las metas propuestas.

La cohesión del equipo es más fácil que exista mientras las cosas marchan bien, el problema se presenta cuando aparecen las dificultades (el trabajo no avanza, el equipo es cuestionado desde

fuera, etc.).Según como el equipo enfrente estas dificultades su cohesión interna puede aumentar o por el contrario se puede ver desalmada. Si ante una dificultad los miembros del equipo hacen causa común, se involucran, tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al miembro afectado, la cohesión del equipo aumentará.

Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende, aumentan las críticas hacia el miembro responsable, de acuerdo Michael (1995) , se busca "cortar cabezas", la cohesión del equipo quedará muy dañada. Una sola persona conflictiva dentro del equipo puede ser suficiente para cargarse el ambiente de trabajo. En la formación del equipo hay que cuidar con detalle este aspecto pero aun así puede haber sorpresas y entrar a formar parte del mismo, personas conflictivas. En este caso el líder debe actuar con contundencia debe obstaculizar este problema, apartando a dicha persona.

En el campo organizacional, la alta cohesión en los equipos de trabajo es un arma poderosa porque se podrían conformar equipos de trabajo con esta característica y así asegurar el rendimiento y la productividad que están en las instituciones. Estudios de especialistas en el área como el de Irvin Manis, hacen un llamado de atención importante sobre la necesidad de monitorear los equipos de trabajo de alta cohesión para evitar que aflore un proceso de toma de decisiones denominado pensamiento grupal; el cual apunta hacia el deterioro de la eficacia mental, la prueba de la realidad y el juicio moral, que puede llevar a la organización a tener rivalidades internas poco sanas y competencias internas sin fines productivos y consecuencias fatales.

El pensamiento grupal es caracterizado por Irvin, bajo los siguientes aspectos: Ilusión de invulnerabilidad, los miembros del equipo creen que son invencibles, tendencia a moralizar; cualquier oposición al equipo es vista por los miembros del equipo como débil, maligna o poco inteligente, sentimiento de unanimidad; cada miembro del equipo apoya irresistiblemente las decisiones del líder como presión hacia la solidaridad del equipo, opacando el juicio individual de cada miembro, presión hacia la conformidad; los equipos ejercen gran presión para la conformidad de sus miembros y el rechazo a las ideas contrarias.

De acuerdo con estas consideraciones, la organización tiene un reto más que atender y debe estar preparada para manejar y asumir con criterios firmes estas posibles amenazas, debe

soportarse en el establecimiento de metas claras, y tener indicadores de gestión para tomar las decisiones pertinentes que garanticen la equidad entre el personal y los equipos de trabajo, así como, la obtención de resultados que permitan la continuidad de la organización en el ámbito que se desenvuelve.

### **3.10 Opositores de la cohesión de equipo.**

Conviene tener muy presente cuáles son los obstáculos que dificultan o impiden que un grupo logre funcionar como un equipo cohesionado. Como opositores de la cohesión de equipos se encuentran: el individualismo o la cultura de superar al rival esto depende sobretodo de tener más calidad individual que él, ocasionando desacuerdo respecto a los objetivos de equipo o la escasa aceptación por parte de sus miembros, esto conlleva a la confusión y ambigüedad en la definición y aceptación de los roles o papeles dentro del equipo.

También existe ausencia de normas claras que regulen el trabajo y la convivencia interna en el seno del equipo, o bien la escasa aceptación por parte de sus miembros, problemas en la comunicación entre los miembros de equipo con su director o líder.

Otros adversarios presentados son:

- Los conflictos surgidos ante intereses enfrentados.
- La excesiva renovación o movilidad de los miembros del equipo.
- El enfrentamiento entre diferentes líderes dentro del equipo.
- Las disputas entre algún miembro del equipo por el liderazgo
- La incompatibilidad de personalidades dentro del grupo
- La excesiva competencia interna entre los miembros del grupo.

Debido a estos opositores se dificulta el poder trabajar como un todo unificado es decir mientras existan estas dificultades no se logrará el cumplimiento de metas propuestas, lo que ocasiona trabajos deficientes.

### **3.11 Resultados de la cohesión del equipo.**

Los resultados al aplicar cohesión de equipo radican principalmente en la motivación que propicie el líder a sus miembros, de estos dependerá que el grupo permanezca unido contribuyendo

a desempeñarse de forma más efectiva, dispuestos a compartir información más frecuentemente y desarrollar fuertes vínculos interpersonales. También se logran resolver los conflictos de forma rápida y efectiva, se desempeñan mejor si las normas del grupo concuerdan con los objetivos de la organización, aumentan la importancia de pertenencia y coordinación de esfuerzos para alcanzar las metas comunes.

La cohesión de equipo no es una cualidad constante, sino una variable en la que el grupo puede alcanzar distintos valores en el transcurso del tiempo en función de otras variables. Como influyentes de dichos resultados se encuentra la composición del grupo, homogeneidad demográfica, nivel de satisfacción por los miembros del grupo, por sus expectativas individuales que se derivan de la condición de ser miembros en relación positiva con el grado de efectividad del grupo.

La cohesión de equipo ha sido definida por Antonio Mendoza Pérez (2007) como "un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de unos determinados objetivos". Se ha observado asimismo, una relación positiva entre la cohesión de equipo y otras variables del funcionamiento del grupo que podrían afectar su rendimiento; entre ellas, un mayor esfuerzo del grupo hacia la consecución de las metas colectivas, un absentismo laboral menor y una mayor puntualidad, una mayor satisfacción personal de los componentes del equipo y una mayor estabilidad de la estructura y la organización del grupo.

#### **IV.HIPÓTESIS**

La aplicación sistemática de la organización escolar incide directamente en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao del distrito V del departamento de Managua.

## V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLE	OBJETIVOS	SUB-VARIABLE	DEFINICIÓN	FUENTE	TÉCNICA	ITEMS
Organización Escolar.	Identificar tipos de Organización escolar que se aplican en el Colegio Público Nicarao.	Organización.	Es la existencia de procedimientos formales para movilizar y coordinar los esfuerzos de diversos subgrupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar objetivos comunes.	Directivo. Docentes. Estudiantes.	Guía de Entrevista cerrada. Cuestionario de Encuesta Cuestionario de Encuesta	II-1. II-1. II-1.
		Tipos de Organización.	Organización Lineal. Organización Funcional. Organización Por comité.	Directivo. Docentes. Estudiantes.	Guía de Entrevista cerrada. Cuestionario de Encuesta Cuestionario de Encuesta	II-6. II-6. II-6.
Cohesión de Equipo.	Describir elementos que infieren en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao.	Cohesión.	La cohesión según el diccionario de pedagogía y psicología está definida de la siguiente manera: solidaridad colectiva resultante de la fuerza que actúan sobre los miembros de un grupo o una sociedad a fin de que permanezcan dentro de él o ella y resistan las fuerzas disgregadoras.	Directivo. Docentes. Estudiantes.	Guía de Entrevista cerrada. Cuestionario de Encuesta Cuestionario de Encuesta	III-12. III-12. III-12.
		Elementos de la cohesión de equipo.	De su composición. Tamaño. Carisma del líder. Ambiente de trabajo.	Directivo. Docentes.	Guía de Entrevista cerrada. Cuestionario de Encuesta	III-16. III-16.

				Estudiantes.	Cuestionario de Encuesta	III-16.
Organización escolar. Cohesión de equipo.	Relacionar la organización escolar y cohesión de equipos docentes en el Colegio Público Nicarao.		En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce solo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios. Todas las organizaciones modernas deben compartir las metas de la organización, de esta manera los resultados serán altamente satisfactorios.	Directivo.  Docentes.  Estudiantes.	Guía de Entrevista cerrada.  Cuestionario de Encuesta  Cuestionario de Encuesta	II-1, III-12.  II-1, III-12.  II-1, III-12.

ED: Entrevista cerrada a directora. EM: Encuesta a maestros. EE: Encuesta a estudiantes

## VI.DISEÑO METODOLÓGICO

“Se define diseño al esquema en que quedan representadas las variables y cómo van a ser tratadas en el estudio. Por lo general se representa en un esquema matemático. Donde la simbolización sintetiza las relaciones de las variables, y como van a ser medidas a través de los estadígrafos o de los modelos matemáticos”. Bernal (2006)

El Diseño Metodológico se trata de un esquema de trabajo en relación a un estudio de investigación donde se desarrollan métodos, técnicas y estrategias que involucran elementos tales como; tipo de enfoque, área de estudio, población y muestra además de los métodos e instrumentos para la recopilación de datos y análisis y los procedimientos que se deben tomar para procesar la información en el centro de estudio.

El diseño de la investigación **es no experimental**. Kerlinger y Lee (2002) dicen que la investigación no experimental “es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido” (p. 504). Por lo tanto no se pretende actuar e intervenir en el ambiente de la investigación.

A su vez Latorre presenta las siguientes características de la investigación no experimental:

- Los efectos ya se han producido
- No se modifica, solo seleccionar y observar.
- Orientación hacia el pasado.
- Grupos naturales ya formados.

Cuando un investigador utiliza la estrategia no experimental adopta, en la mayoría de los casos, el papel de un observador pasivo, tanto en relación a las condiciones, como en relación a las respuestas, en poblaciones donde las variables se dan de forma natural.

## 6.1 Tipo de estudio

Este trabajo investigativo es de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional porque se utiliza el método de análisis(inferencial) para lograr caracterizar el objeto de estudio, luego poder describir sus características de la organización y la cohesión de equipo del Colegio Público Nicarao.

Su alcance es de tipo **exploratoria** porque se conoce solo una parte del problema, y esta sirve para familiarizarse en el campo de investigación, según Sampieri (2005) “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Es **descriptiva** porque sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Describir en términos metodológicos consiste en indicar todas las características del fenómeno que se estudia. Hernández S. y otros precisan aún más esto señalando que “...Desde el punto de vista científico, describir es medir”.

Esta última definición es importante, por cuanto implica por parte del investigador la capacidad y disposición de evaluar y exponer, en forma detallada, las características del objeto de estudio. Además, estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor del estudio, ya que evidencia el nivel cognitivo y operativo de conceptos y categorías relacionados con el tema.

Para Polit y Hungler (2000) los diseños no experimentales son **correlacionales** porque su objetivo es estudiar las asociaciones entre las variables implicadas en la investigación. Es decir, se interesa en estudiar si las variaciones registradas en una variable se relacionan con las variaciones registradas en otra.

Es de **corte transversal** porque se logra el estudio en un momento en el tiempo específico del año escolar.

## 6.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es de carácter **cuantitativo** por que tiene como objetivo obtener respuestas de la población a preguntas específicas. La investigación cuantitativa se realiza con la finalidad de probar las teorías al descubrir variables, examinar relaciones entre las variables y determinar las relaciones entre variables.

El enfoque cuantitativo de la investigación pone una concepción global positivista, hipotética- deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados para explicar ciertos fenómenos. Este tipo de investigación demanda la construcción de una base de datos que generalmente requiere mucho cuidado y disciplina al momento de identificar, levantar y registrar la información; de lo cual, depende su validez y confiabilidad.

Sampieri establece que se utiliza secundariamente la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación de esta manera probamos la hipótesis establecida previamente, confiando en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en la población.

El enfoque cuantitativo lo define Sampieri (2007) “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamientos de una población”.

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio; que las etapas o pasos se deben seguir en un riguroso orden. Inicia con la idea, de la cual una vez delimitada surgen los objetivos y preguntas de la investigación.

## 6.3 Población y Muestra

Según Rodríguez (2015) el muestreo conglomerado inicia con la “selección de conglomerados en primer lugar y más adelante, las unidades de primera etapa se llevan unidas primeramente del muestreo”

Es una técnica de muestreo probalística en donde el investigador divide a toda la población en diferentes subgrupos o estratos. Luego selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional.

El muestreo estratificado se caracteriza por usar información auxiliar que permite agrupar a los elementos que componen la muestra en estratos diferenciados. Se suele usar más de una variable de estratificación, a fin de asegurar mayor homogeneidad en los estratos.

La principal ventaja del muestreo estratificado proporcional es que aseguran que están representadas equilibradamente dentro de la muestra las características del conjunto grupal.

### **Definición de población**

Señala Carrasco (2009) que la población “es el conjunto de elementos, personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otras finitos e infinitos” (p.236)

Universo o población, es un conjunto de cosas, elementos o personas que son objetos de estudios. Para ello se han tomado en cuenta la participación de directora y subdirectores, docentes y estudiantes del Colegio Público Nicarao, esto con el fin de poder adquirir información pertinente y objetiva en el trabajo investigativo.

- El universo de la investigación está constituida por 1822 estudiantes, conformando el turno matutino: las modalidades de educación inicial: I nivel 57, II nivel 76, III nivel 111, primaria de primero a sexto grado 680 y secundaria de séptimo a undécimo 658.
- El turno vespertino: la modalidad de primaria extra edad: ciclos, primer ciclo 8, segundo ciclo 32, tercer ciclo 32 y secundaria de séptimo hasta décimo con un total de 168.
- El universo de la investigación está constituida por docentes, conformando el turno matutino las modalidades de educación inicial: de primero a tercer nivel 7, primaria: de primero a sexto grado 18 y secundaria de séptimo hasta undécimo 15.
- El turno vespertino: con la modalidad de primaria extra edad 3 y secundaria de séptimo hasta décimo 7.

- Existe 1 director y 3 subdirectores.

#### 6.4 Selección y tamaño de la Muestra

##### Muestra 1.

La selección de la muestra número uno para los estudiantes se realizó con un diseño muestral probabilístico en dos etapas, primero consideramos cada año como un estrato y luego se efectuó un Muestreo Simple Aleatorio (MSA) sobre las unidades muestrales. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó un modelo matemático con población conocida, bajo incertidumbre usamos un 50% como probabilidad de éxito y fracaso, para el error de estimación un 5%, y un 95% para el nivel de confianza.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{d^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

**N** = tamaño de la población

**Z** = nivel de confianza al 95%.

**P** = probabilidad de éxito, o proporción esperada

**q** = probabilidad de fracaso

**d** = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(826)}{(0.1)^2(826 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

Obteniendo

$$n \approx 86$$

La muestra se distribuyó proporcionalmente en la modalidad de secundaria entre los años del turno matutino, vespertino, quedando:

**Tabla 1: Distribución de la Muestra**

Grado	Población	Muestra
Séptimo A	50	5
Séptimo B	53	6
Séptimo C	52	6
Séptimo D	51	5
Octavo A	57	6
Octavo B	56	6
Octavo C	51	5
Noveno A	40	4
Noveno B	42	4

Noveno C	46	5
Noveno D	31	3
Décimo A	62	6
Décimo B	62	7
Décimo C	35	4
Undécimo A	71	7
Undécimo B	67	7
<b>Total</b>	<b>826</b>	<b>86</b>

### Muestra 2.

La selección de la muestra número dos a los docentes se realizó con un diseño muestral probabilístico en dos etapas, primero consideramos cada año como un estrato y luego se efectuó un Muestreo Simple Aleatorio (MSA) sobre las unidades muestrales. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó un modelo matemático con población conocida, bajo incertidumbre usamos un 50% como probabilidad de éxito y fracaso, para el error de estimación un 5%, y un 95% para el nivel de confianza.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{d^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

**N** = tamaño de la población

**Z** = nivel de confianza al 95%.

**P** = probabilidad de éxito, o proporción esperada

**q** = probabilidad de fracaso

**d** = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(50)}{(0.1)^2(50 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

Obteniendo

$$n \approx 33$$

La muestra se distribuyó proporcionalmente en las modalidades **del turno matutino, vespertino, quedando:**

Modalidad	Población	Muestra
Preescolar	7	5
Primaria	20	13
Secundaria	23	15
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>33</b>

### **Muestra 3.**

- Se seleccionó solamente al director, como informante clave quien dirige la institución educativa de manera permanente y es quien organiza el equipo de docentes y sub directores.

### **6.5 Técnica de recolección de datos:**

Según Méndez (2001) señalan que los estudios de investigación acuden a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, la entrevista y la encuesta escrita utilizando como instrumento el cuestionario. También pueden utilizarse informes y documentos realizados por otros investigadores. En ocasiones se utiliza el muestreo para la recolección de la información, la cual después de obtenida, es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadísticos.

Una vez seleccionado el diseño de investigación adecuada y la población, de acuerdo con el objeto de estudio, se procede a recolectar los datos necesarios sobre las variables involucradas en el mismo.

- En la entrevista cerrada se realizaran con preguntas cerradas se consideran escalas que propicien la adopción de la respuesta más acertada y debidamente delimitadas. En la investigación se realizará entrevista solo al director quien es el que organiza el área administrativa.

La entrevista contiene tres preguntas de carácter general sobre el sexo, años de servicio y especialidad, a esta se le suman otras preguntas, diseñados con ítems referidos a:

**Organización escolar:** Se enmarca en los tipos de organización que se aplican dentro de la organización, etapas, cultura y proceso.

**Cohesión de equipos:** Se enmarca en conocer el entorno de los docentes sobre facilitadores, características, elementos y opositores y resultados de la cohesión de equipos de los docentes del colegio Público Nicarao.

**La Encuesta** contiene cinco preguntas de carácter general sobre fecha de llenado, sexo, nivel profesional, años en el cargo y años de experiencia. Sumando a estas preguntas, cada uno diseñado con preguntas o ítems referidos a:

**Organización escolar:** Se enmarca en los tipos de organización que se aplican dentro de la organización, etapas, cultura y proceso.

**Cohesión de equipos:** Se enmarca en conocer el entorno de los docentes sobre facilitadores, características, elementos y opositores y resultados de la cohesión de equipos de los docentes del colegio Público Nicarao.

### Organización de la información:

**El tratamiento de los datos obtenidos al aplicar el instrumento de trabajo de la siguiente manera:**

- ✓ Enumerar las encuestas.
- ✓ Diseño de una base de datos en SPSS para Windows 10, versión 23.

Introducir los datos de las encuestas en la base de datos.

- ✓ Realización de los cálculos estadísticos
- ✓ Validación de las variables
- ✓ Validación con la fiabilidad de Cronbach, el Coeficiente alfa  $>.5$

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.722	.698	21

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.745	.638	21

#### Muestra 1. Docentes

✓ Para la validación se seleccionó un grupo de tres (3) profesionales expertos del departamento de pedagogía. A los expertos se les suministro los instrumentos donde se determinó: la coherencia de objetivos con los ítems o preguntas y la claridad del lenguaje del instrumento.

✓ Aplicación de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para responder a las hipótesis de la investigación.

#### Muestra 2. Estudiantes

## VII. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de esta investigación se organizaron primeramente sobre un análisis descriptivo en el cual se describen las características de los informantes, luego se realiza un análisis inferencial, según los objetivos planteados en un inicio, después de haber aplicado los instrumentos de investigación a Estudiantes, Docentes y Directora.

### Análisis descriptivo

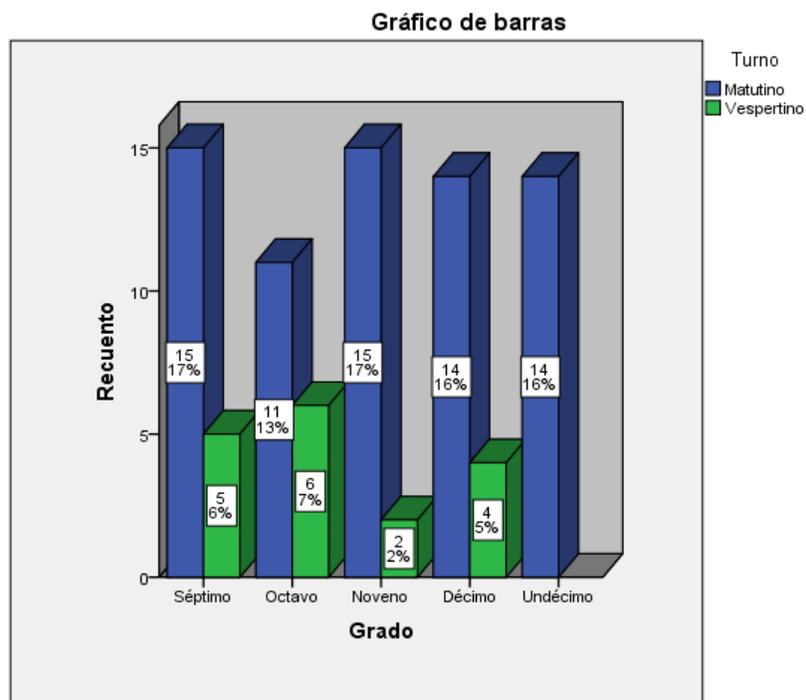
El desarrollo del análisis descriptivo permitió explorar algunas características en la **muestra número 1**, conformada por 86 estudiantes distribuidos en los grados 7mo, 8vo, 9no, 10mo y 11mo de la modalidad de secundaria del Colegio Público Nicaraó.

El grafico N° 1 muestra la comparación del sexo de los estudiantes encuestados que se les aplicó en los diferentes turnos. Habiendo casi una homogeneidad entre los sexo reflejando para (M) 51 % equivalente a 44 estudiantes y (F) 49 % equivalente a 42 estudiantes de la muestra.

Grafico N°1 cuadro comparación de sexo estudiantes.



Gráfico N°2 relación que existe entre los grados y turnos de los estudiantes.



El gráfico N° 2 que a continuación se presenta hace referencia a la relación que existe entre los grados y turnos de los estudiantes que se les aplicó la encuesta. Se observa que la mayor parte de la población se concentra en el turno matutino quedando de la siguiente manera séptimo, (17 %) equivalente a 15 estudiantes octavo, (13%) equivalente 11 estudiantes, noveno (17 %) equivalente 15 estudiantes, décimo (16%) equivalente 14 estudiantes y undécimo con (16 %) equivalente a 14 estudiantes. Sin embargo el turno vespertino se encuentra distribuida de la siguiente manera séptimo grado (6%) equivalente a 5 estudiantes, octavo grado (7%) equivalente a 6 estudiantes, noveno grado (2%) equivalente a 2 estudiantes, décimo grado (5%) equivalente a 4 estudiantes y no cuenta con undécimo grado en el turno vespertino.

El desarrollo del análisis descriptivo permitió explorar algunas características en la **muestra número 2**, conformada por 33 docentes distribuidos en los grados 7mo, 8vo, 9no, 10mo y 11mo de la modalidad de secundaria del turno matutino y vespertino del Colegio Público Nicarao.

Gráfico N°3 Relación de los docentes que laboran en los dos turnos del Colegio Publico Nicarao.

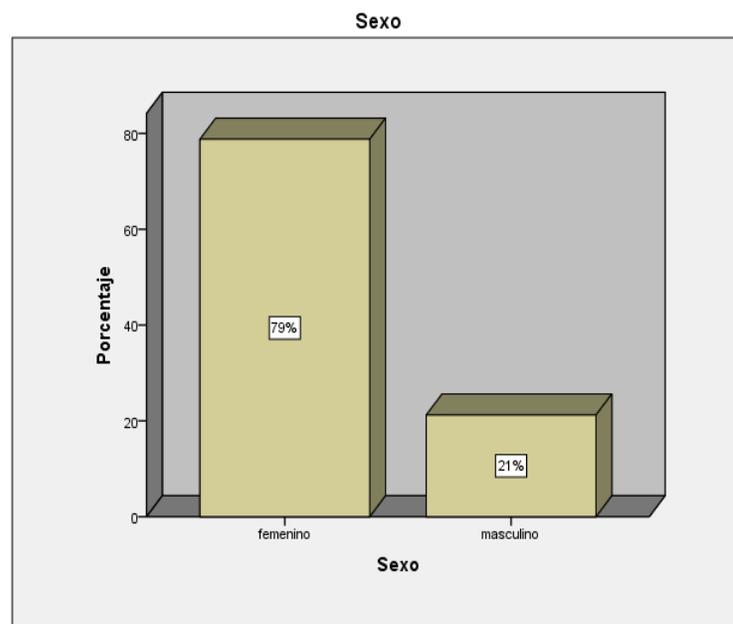
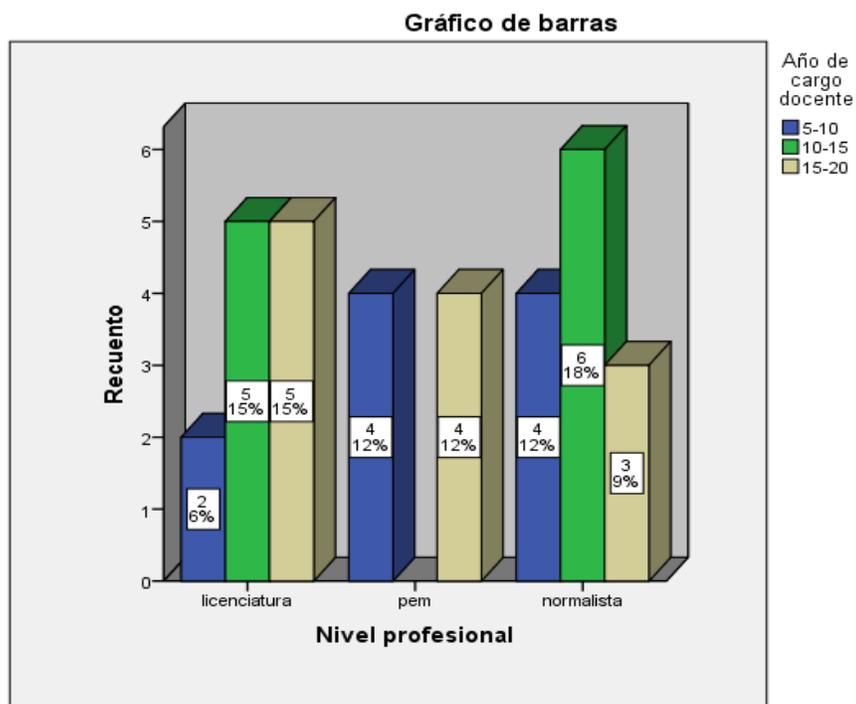


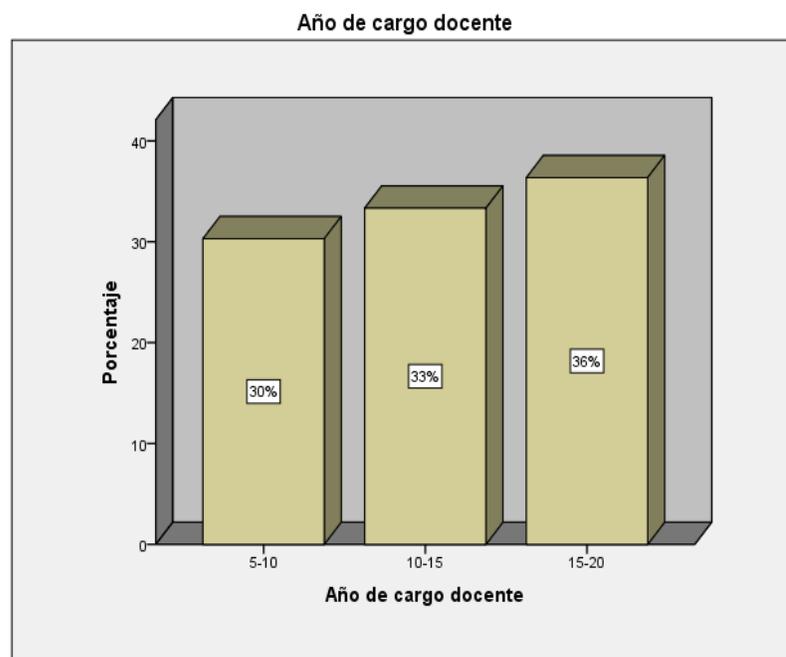
Gráfico 3, de la muestra 2 sobre docentes. Analizando la gráfica, N°1 de la relación entre el sexo de los docentes que laboran en el Colegio Público Nicarao se logra interpretar que la mayor cantidad corresponde a las mujeres (F) con un 79 % equivalente a 26 docentes, marcando la tendencia en segundo lugar los hombres con un 21% equivalente a 7 docentes.

Gráfico N° 4 Relacion que existe nivel profesional y años de experiencia de los docentes.



En el gráfico N° 4, de la muestra de docentes, se determina la relación que existe entre el nivel profesional y los años de experiencias en el cargo que laboran en el Colegio Público Nicarao. Esta se encuentra dividida en tres categorías. La primer categoría: licenciatura comprendida de la siguiente manera donde 30 (%) equivalente a 10 docentes se encuentra en el rango 10 -15 y 15-20 años en el cargo, y solo (6%) equivalente a 2 docentes se encuentran en el rango de 5-10 años de cargo docente La segunda categoría comprendida por el PEM donde el (12%) equivalente a 4 docentes tienen 5-10 años en el cargo docente, otro (12 %) equivalente a 4 docentes poseen 15-20 años en el cargo docente

Gráfico N° 5 distribución de la variable “Años de cargo docente”



En la gráfica No.5, muestra la distribución de variable año de cargo docente, según esta gráfica, el 36% de docentes que laboran en este centro educativo están sobre el rango de 15 a 20 años, equivalente a 12 docentes el 33% oscilan entre 10-15 años equivalente a 11 docentes y el 30 % se encuentran en el rango de 5-10 años del cargo docente equivalente a 10 docentes de la muestra.

El desarrollo del análisis descriptivo permitió explorar algunas características en la **muestra número 3**, conformada por 1 directora quien dirige todas las modalidades del Colegio Público Nicarao. Le corresponde las siguientes características directora del sexo femenino, con un nivel profesional de licenciatura en el campo educativo, la experiencia docente que posee está en un

rango de 10-15 años y actualmente posee en el cargo de dirección un rango de experiencia entre 20- 30 años. Esto significa su larga trayectoria en la dirección educativa y docente.

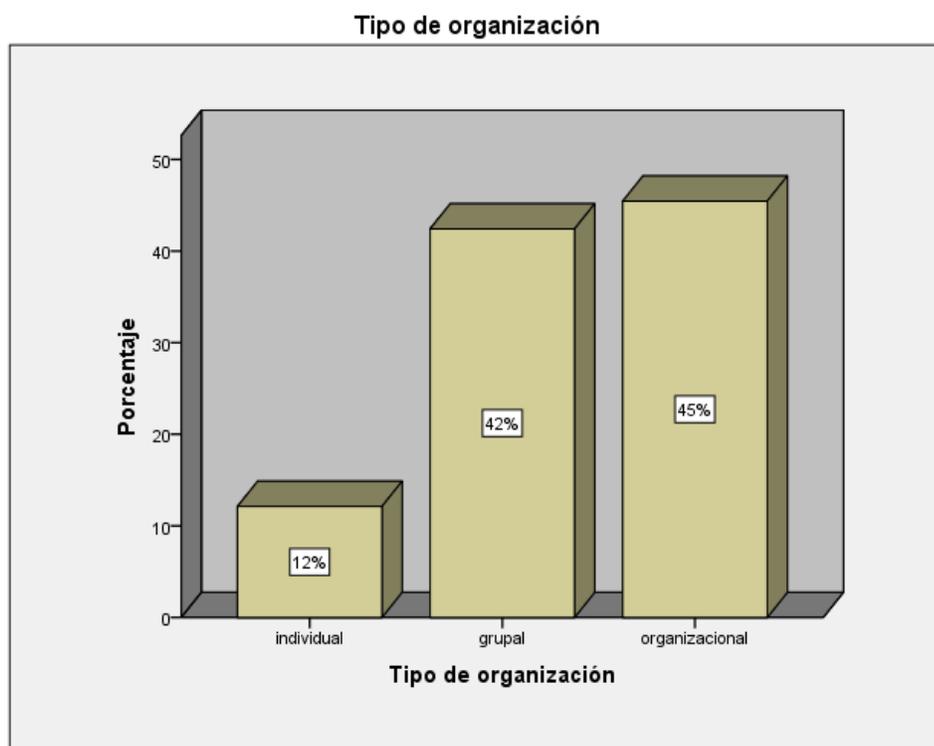
### **Análisis inferencial**

Para comprobar las hipótesis planteadas se realizaron pruebas no paramétricas que consisten en pruebas estadísticas que plantean la ausencia de asunciones acerca de la ley de probabilidad que sigue la población (para muestras independientes, Chi-cuadrada, Pearson y de Frecuencia) usando como análisis de la información una muestra de 86 estudiantes (7mº, 8vº, 9nº, 10mº y 11mº) 33 docentes (muestra del total) y 1 director del Colegio Público Nicarao de Managua en el turno matutino y vespertino, considerando un 95% para el nivel de confianza en un margen de error considerado del 5%.

### **Tipos de organización**

**Del Objetivo específico no. 1:** Identificar tipos de organización escolar que se aplican en el Colegio Público Nicarao.

Gráfico N° 1  
Opinión de los docentes de los tipos de organización.



### **Gráfica no. 1 de la opinión de los docentes sobre los tipos de organización.**

La información que presenta la gráfica permite analizar que los datos muestrales presentan la evidencia necesaria para poder identificar los tipos de organización que se aplican en Colegio Publico Nicarao, la información brindada en el gráfico interpreta que el 46 % equivalente a 15 docentes consideran que uno de los tipos de organización que realiza el director es el organizacional, este dato coincide con el reflejado por la directora quien representa el 100% de la muestra, donde responde que el tipo de organización es organizacional. En tanto el 42 % equivalente a 14 docentes de la muestra de docentes consideran que el director realiza el tipo de organización grupal y en menor escala 12 % equivalente a 4 docentes destacan que es el individual.

Cabe mencionar que cada uno de los tipos de organización que se apliquen en la organización tendrá repercusiones para la organización propiamente dicha del centro educativo, para ello deben ser ejercidas en equilibrio para que el trabajo mejore los resultados educativos de manera más óptima e involucrando de forma efectiva la labor que realice el director con su equipo de trabajo.

La sociedad está en continua evolución, trae consigo la aparición de muchos tipos organizacionales que se tornan fundamentales para una sociedad moderna. Los tipos de organizaciones permiten conocer, comparar y estructurar el funcionamiento que presenta, a su vez facilita clasificarlas mediante un proceso comparativo diferenciando lo que posee la organización frente a otras organizaciones.

La tipología de las organizaciones se basa en los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implementar en una institución educativa, esta permite la capacidad de tomar decisiones para responder a las necesidades de manera efectiva. Según Idalberto Chiavenato, “las organizaciones son extremadamente heterogénea y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Clasificados según sus objetivos, estructura y características principales.

Se plantea la primera hipótesis para el primer objetivo de la investigación, se realizó una prueba de Chi cuadrado de la cual consiste en averiguar si la distribución empírica de una variable categórica se ajusta o no a una determinada distribución teórica. Se necesitó decodificar la variable

tipos de organización para obtener la siguiente significancia en relación a Chi- cuadrado de Pearson.

La primera hipótesis planteada en la investigación está relacionada con los tipos de organización y organización escolar de las actividades educativas para ello se plantean las siguientes hipótesis:

Ho: La aplicación sistemática del tipo organización incide directamente en la organización escolar.

Ha: La aplicación sistemática de la organización no incide directamente en la organización escolar.

**Tabla N°1 Pruebas de chi-cuadrado**

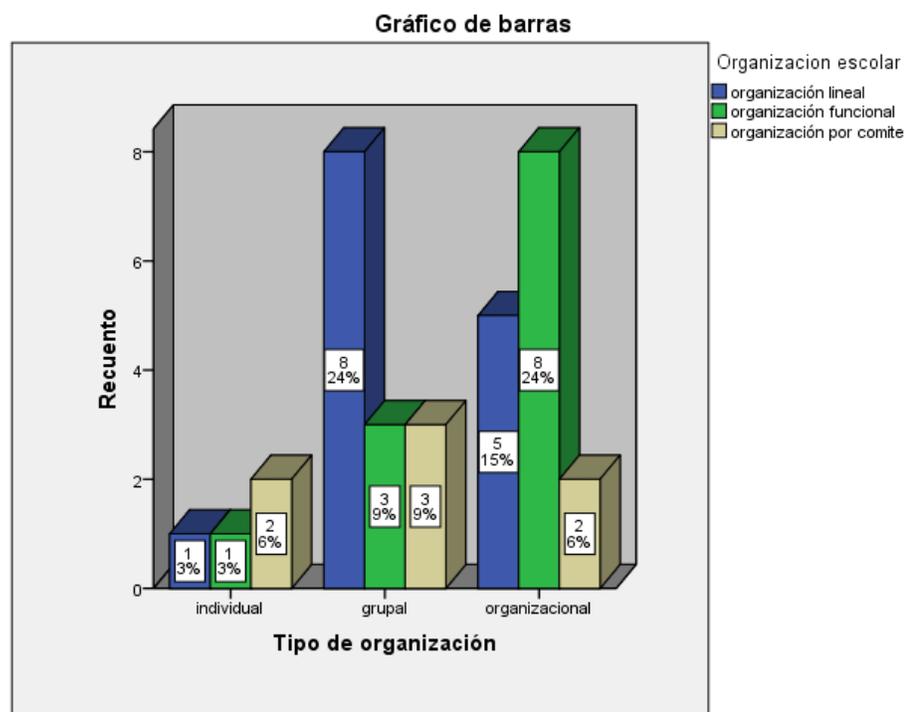
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.484 <sup>a</sup>	4	.241
Razón de verosimilitud	5.135	4	.274
Asociación lineal por lineal	.297	1	.586
N de casos válidos	33		

a. 5 casillas (55.6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .85.

La tabla número **1** de la prueba chi- cuadrado, muestra los resultados obtenidos con un nivel de significancia de  $0.241 > 0.05$ , no se rechaza la hipótesis nula la cual establece que dependiendo del tipo de organización que aplique el director incide en la organización escolar, es decir, que la manera de organizar del director incidirá tanto en docentes como estudiantes.

Para lograr que el director aplique un tipo de organización que involucre la efectividad de su trabajo debe tomar en cuenta una serie de aspectos con su personal, que le permita lograr las metas planteadas. También dependerá de su grado de centralización que refiere a la autoridad que delegue, en cuanto a las experiencias y capacidades de su equipo de trabajo y la existencia de procedimientos formales para coordinar esfuerzos.

Gráfico N°2  
 “Relación de tipos de organización con organización por los docentes”



**En la gráfica 2 se muestra la relación de tipos de organización con organización escolar, donde se muestra la información de los docentes.**

Se presentan la evidencia necesaria para poder identificar la relación de los tipos de organización y organización escolar que se aplican en el Colegio Público Nicarao, la información brindada según la interpretación del gráfico docente está dividida en tres categorías ( tipos de organización: organizacional, grupal, individual: organización escolar con los siguientes: organización lineal, funcional y por comité ). En la primera categoría “organizacional” 8 docentes ( 24%) consideran que su organización escolar es funcional, seguido de ello 5 docentes (15%) lineal y 2 docentes (6%) es organización por comité. En la segunda categoría tipos de organización denominada “grupal” 8 docentes (24%) manifiestan que su organización es lineal, 3 de ellos (9%) expresan que su organización es funcional coincidiendo el mismo dato con 3 docentes(9%) organización escolar por comité. La tercera categoría enmarcada “individual” 2 docentes (6%) reflejan que su organización está formada por comité, 1 docente (3%) muestra que su organización es funcional y por último 1 docente (3%) expresó que su organización es lineal basada en sus propios criterios.

Organización funcional o Taylor: Su creador Frederick Taylor observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera en ocho

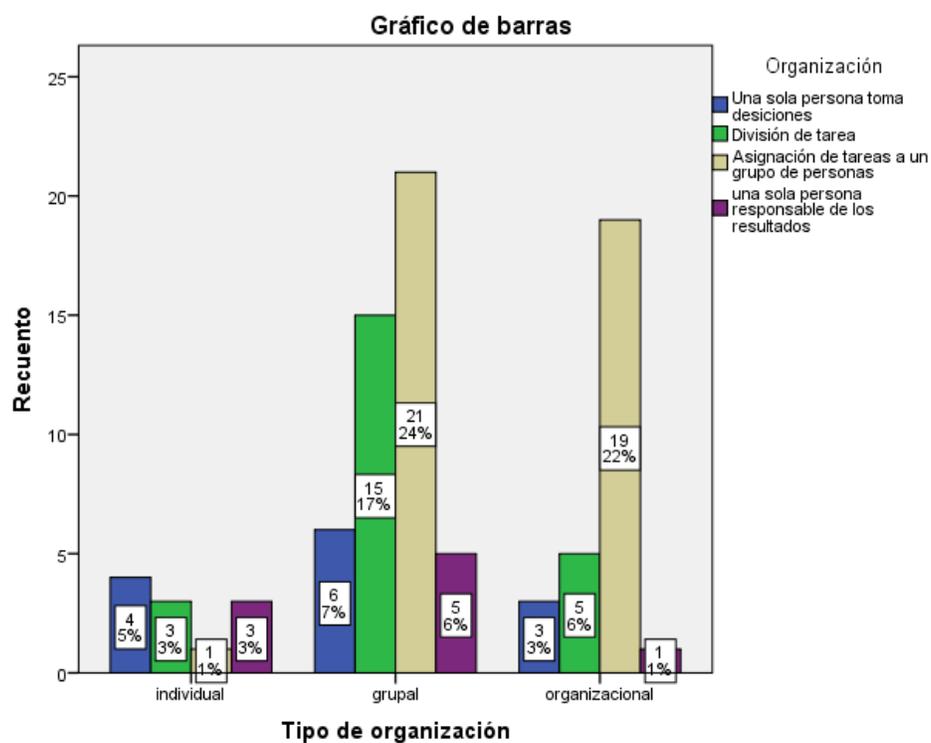
especialistas, uno por cada actividad principal y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo.

Según Henri Fayol, citado por Hall (1981), define a la organización como: “organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” (p.19). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

De acuerdo con León (1985), “una organización es en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p.68). Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos.

Organización por comités: este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

Gráfico N° 3 “Relación de tipos de organización con organización por parte de los estudiantes”



**En la gráfica 3 se muestra la relación de tipos de organización con organización escolar, donde se muestra la opinión de los estudiantes.**

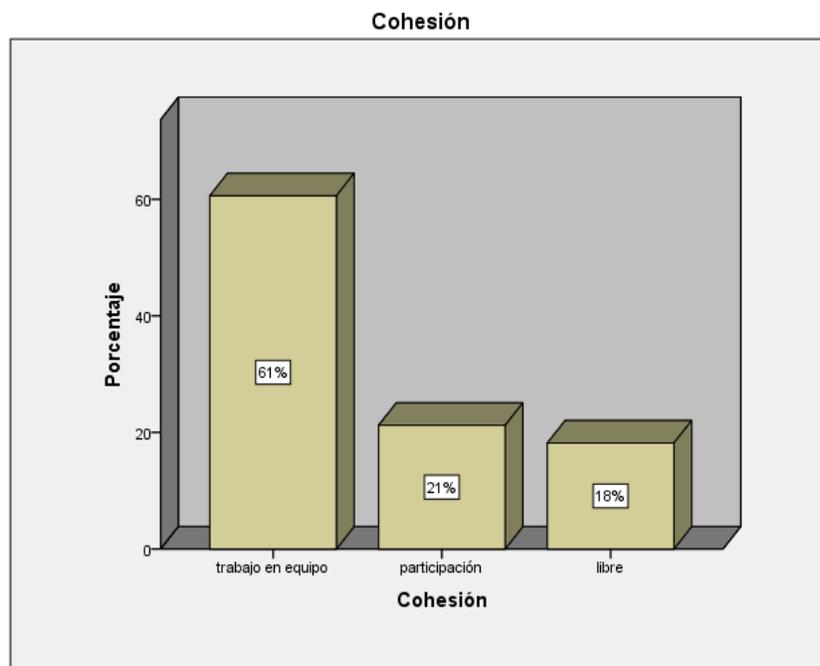
Se presentan la evidencia necesaria para poder identificar la relación de los tipos de organización y organización escolar que se aplican en el Colegio Público Nicarao, la información brindada según la interpretación del gráfico de los estudiantes está dividida en tres categorías (tipos de organización: grupal, organizacional, individual : organización escolar con los siguientes: una sola persona toma decisiones, división de tareas, asignación de tareas a un grupo de persona y responsable de los resultados).

En la primera categoría “grupal” 21 estudiantes ( 24%) consideran que su organización escolar es por asignación de tareas a un grupo, seguido de ello 15 estudiantes (17%) por división de tareas , 6 estudiantes (7%) opinan que una sola persona toma las decisiones y por último 5 estudiantes (6%) manifestaron que la organización escolar se denomina responsable de los resultados. En la segunda categoría tipos de organización denominada “organizacional” 19 estudiantes (22%) manifiestan que su organización es asignación de tareas aun grupo, 5 de ellos (6%) expresan que su organización está dada en división de tareas, 3 estudiantes (3%) con organización escolar una sola persona toma las decisiones y 1 estudiante (1%) expresa que la organización del centro está formada por responsables de los resultados.

La tercera categoría enmarcada “individual” 4 estudiantes (5%) reflejan que su organización una sola persona toma las decisiones, 3 estudiantes (3%) está por división de tareas coincidiendo con el mismo dato 3 estudiantes (3%) dado por responsables de los resultados y por último 1 estudiante (1%) expresó que su organización es la asignación de tareas a una sola persona.

Según Blau (1995), define la organización de la siguiente manera “Es la existencia de procedimientos formales para movilizar y coordinar los esfuerzos de diversos subgrupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar objetivos comunes” (p1045). Por tanto, la directora debe llevar a cabo la realización de cada una de sus funciones debe existir un vínculo con su personal docente es decir, una organización formal en la cual los docentes puedan sentirse seguros, propios de la organización y que los objetivos planteados de la organización sean cumplidos a cabalidad.

**Del Objetivo específico no. 2:** Describir elementos que influyen en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicrao.



**Gráfica no. 4 la opinión de los docentes sobre los elementos de la cohesión de equipos.**

La gráfica 4 muestra la variable dependiente obtenida el resultado de la encuesta realizada a los docentes, estudiantes y entrevista a la directora donde se reflejan los elementos de la cohesión de equipos que predomina en la escuela, mostrando los siguientes datos con un 43 % equivalente a 14 docentes el elemento de cohesión que predomina es su ambiente de trabajo coincidiendo con lo expresado por la directora quien representa el 100% de la muestra, le sigue el de su composición con un 32 %, equivalente a 10 docentes en tercer lugar por el carisma de líder que tiene la directora con 20 % equivalente a 7 docentes y como último elemento de cohesión de equipo está por su tamaño con 5 % equivalente a 2 docentes la forma en que la cohesión de equipo sea aplicada en el colegio dependerá de su organización.

Es importante destacar que los resultados interpretados por el programa facilitan una comprensión de la cohesión de equipo, sin embargo, algunos datos son analizados desde otra perspectiva en relación a esta variable, puesto que en las encuestas aplicadas se lograron identificar

que una parte de docentes retoman como elemento de la cohesión “por el tamaño” de equipo sintiéndose excluidos de actividades o simplemente no son tomados en cuenta.

Posterior a este análisis se tomó como sub variable elementos de la cohesión de equipo con cohesión que aplica el director en el Colegio Público Nicarao. Los elementos de la cohesión de equipo como lo refiere, si ante una dificultad los miembros del equipo hacen causa común, se involucran, tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al miembro afectado, la cohesión del equipo aumentará. Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende, aumentan las críticas hacia el miembro responsable de acuerdo Michael (1995) , se busca "cortar cabezas", la cohesión del equipo quedará muy dañada y la imagen del director o liderazgo que ejerza será deficiente.

Es importante contar dentro del equipo con compañeros que generen un buen ambiente, positiva, colaboradora, generosa. A veces puede resultar preferible contar con un profesional que posea estas actitudes, aunque sea menos brillante, que con otro muy competitivo pero con un carácter complicado.

Se plantean las siguientes hipótesis utilizando la prueba Chi cuadrado consiste en analizar si la distribución empírica de una variable categórica se ajusta o no a una determinada distribución teórica de la investigación.

En esta segunda hipótesis se plantea elementos de la cohesión con cohesión de equipo. Para esto se han elaborado las siguientes hipótesis para su análisis posterior

Ho: La aplicación de los elementos de la cohesión de equipos infiere en la labor docentes del Colegio Público Nicarao.

Ha: La aplicación de los elementos de la cohesión de equipos no infiere en la labor docentes del Colegio Público Nicarao.

**Tabla N° 2 Pruebas de chi-cuadrado**

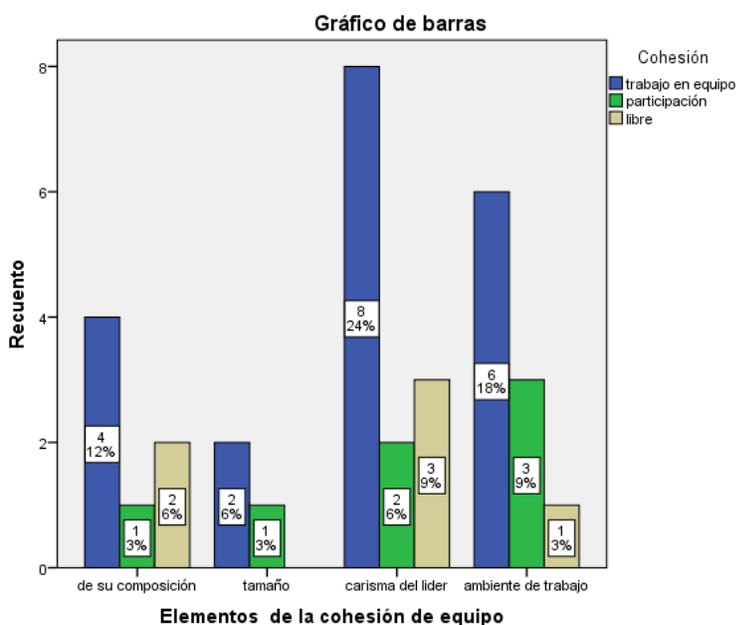
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.181 <sup>a</sup>	6	.521
Razón de verosimilitud	4.624	6	.593
Asociación lineal por lineal	.033	1	.856
N de casos válidos	86		

a. 7 casillas (58.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .28.

La tabla número dos de la prueba chi- cuadrado, muestra los resultados obtenidos con un nivel de significancia de  $0.521 > 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula la cual establece que la aplicación de elementos de la cohesión con la cohesión de equipo infiere en la labor docente y la relación con el director.

Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa de manera que la aplicación de los elementos de la cohesión de equipos no infiere en la labor docentes del Colegio Público Nicarao.

Los elementos de la cohesión son de vital importancia en cualquier organización ya que esta permitirá al director poder trabajar y cumplir con los objetivos planteados y que a su vez los colaboradores se sientan propios de la organización, la directora debe contar con una personalidad atractiva que consiga ganarse la adhesión de sus compañeros.



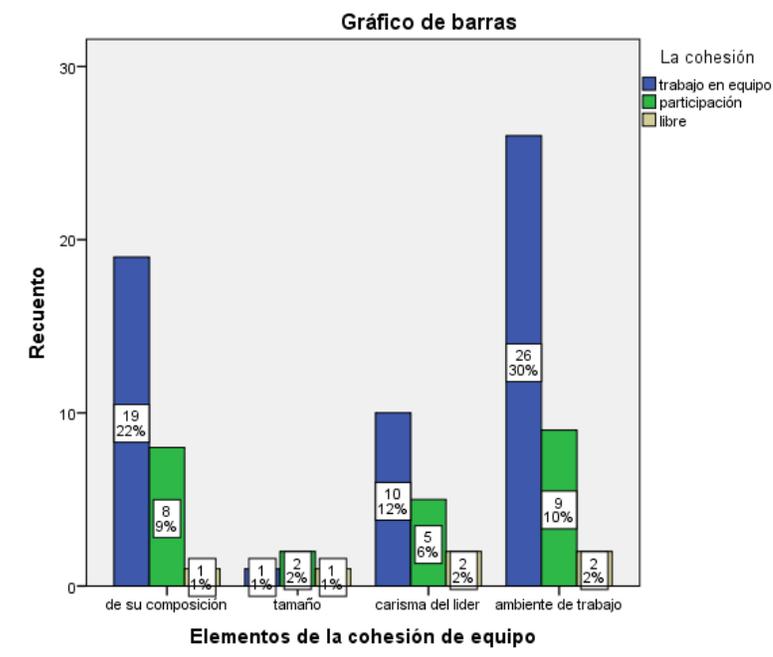
**Gráfica no. 5 de la opinión de los docentes sobre los elementos de la cohesión y cohesión de equipo.**

Se presentan la evidencia necesaria para poder describir los elementos de la cohesión de equipo y cohesión de equipo que se aplican en el Colegio Público Nicarao, la información brindada según la interpretación del gráfico de los docentes está dividida en cuatro categorías (carisma de líder, ambiente de trabajo, de su composición y tamaño). En la primera categoría

“carisma del líder” 8 docentes( 8 %) consideran que la cohesión es el trabajo en equipo, seguido de ello 3 docentes (9%) la cohesión de equipo es libre el cual existe individualismo en estos docentes encuestados , 2 docentes (6%) opinan que en la cohesión de equipo existe la participación.. En la segunda categoría “ambiente de trabajo” 6 docentes(18%) afirman que prevalece el trabajo en equipo , 3 de ellos (9%) expresan que promueven la participación mediante la cohesión, 1 docente (3%) manifiesta que la cohesión de equipo es libre en la organización.

La tercera categoría enmarcada “de su composición” 4 docentes (12%) reflejan que la cohesión ejercida en la organización los conlleva al trabajo en equipo, también 2 docentes (6%) sienten que la cohesión es libre no existe por parte de la directora un mecanismo de cohesión que los haga participe del proceso de organización. La cuarta categoría “tamaño” solamente tres docente opinaron referente a la cohesión de equipo y se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 2 docentes ( 6 %) manifiestan que prevalece el trabajo en equipo y 1 docente ( 3 %) el mecanismo de cohesión es la participación no conocen otra más que la antes mencionada.

La cohesión según el diccionario de pedagogía y psicología está definida de la siguiente manera: solidaridad colectiva resultante de la fuerza que actúan sobre los miembros de un grupo o una sociedad a fin de que permanezcan dentro de él o ella y resistan las fuerzas disgregadoras. Para que sea efectiva, la cohesión social demanda a cada individuo la aceptación de las normas y expectativas comunitarias. Es por ello que la directora y el personal administrativo deben tomar en cuenta estos señalamientos que hace diccionario para que haya una buena cohesión dentro de su organización.



**Gráfica no. 6** opinión de los estudiantes sobre los elementos de la cohesión y cohesión de equipo.

A continuación se presenta la evidencia necesaria para poder describir los elementos de la cohesión de equipo y cohesión de equipo que se aplican en el Colegio Público Nicarao, la información brindada en la interpretación del gráfico de los estudiantes se encuentra dividida en cuatro categorías las cuales fueron expuestas en la encuesta (ambiente de trabajo, de su composición, carisma de líder y tamaño). En la primera categoría “ambiente de trabajo” 26 estudiantes (30%) consideraron en la encuesta que la cohesión de equipo en el colegio es trabajo en equipo, seguido de ello 9 estudiantes (10%) la cohesión de equipo es la participación de todos los agentes involucrados, 2 estudiantes (2%) opinan que la cohesión de equipo existente en el colegio es la libre participación. En la segunda categoría “de su composición” 19 estudiantes (22%) afirman que siempre existe el trabajo en equipo, 8 de ellos (9%) expresan que promueven la participación mediante la cohesión e involucramiento de sus colaboradores, 1 estudiante (1%) manifiesta que la cohesión de equipo es libre en la organización a la cual ellos pertenecen.

La tercera categoría encuadrada “carisma de líder” 10 estudiantes (12%) reflejaron en la encuesta que ven reflejado el carisma del líder en el trabajo en equipo, también 5 estudiantes (6%)

asienten que la cohesión la ponen en práctica mediante la participación de los docentes en las actividades organizadas. La cuarta categoría “tamaño” solamente cuatro estudiantes opinaron referente a la cohesión de equipo y se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 2 estudiantes (2 %) recuentan que prevalece la participación en la institución, 1 estudiante (1 %) hace mención del trabajo en equipo y 1 estudiante (1%) el elemento de cohesión de equipo es libre no existe ningún motivo para que sea involucrado en el equipo.

Festinger (1996) especifica la cohesión como “la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros del grupo para que permanezcan en él”. De esta manera la organización podrá cumplir con los objetivos planteados y los colaboradores sentirán satisfacción al ser involucrados en el proceso organizativo por parte de la directora.

**Del objetivo específico no. 3** Relacionar la organización escolar y cohesión de equipos docentes en el Colegio Público Nicarao.

Para el estudio de la variable se procedió a aplicar la prueba del coeficiente de correlación lineal (r - Pearson) que explica que tan relacionadas están dos variables cuantitativas, el valor de este coeficiente está entre -1 y 1, entre más cerca de los extremos se encuentre la relación es más fuerte, esta puede ser una relación positiva (directamente proporcional) o negativa (inversamente proporcional).

Tabla 3. Correlaciones muestra de docentes

		<b>Correlaciones</b>	
		Tipo de organización	Elementos de la cohesión de equipo
Tipo de organización	Correlación de Pearson	1	.054
	Sig. (bilateral)		.765
	N	33	33
Elementos de la cohesión de equipo	Correlación de Pearson	.054	1
	Sig. (bilateral)	.765	
	N	33	33

Para relacionar la organización escolar y cohesión de equipos se ha elaborado la hipótesis en relación a la misma, se obtienen las siguientes:

Ho: Las organización escolar favorece en el desarrollo de una cohesión de equipos

Ha: Las organización escolar favorece en el desarrollo de una cohesión de equipos

La tabla 3 refleja la relación existente entre la organización escolar y cohesión de equipos, los cálculos obtenidos con el SPSS dan un valor r-Pearson de 0.54 y por tanto se acepta la hipótesis nula

Tabla 3. Correlaciones muestra de estudiantes

<b>Correlaciones</b>		Tipo de organización	Cohesión de equipo
Tipo de organización	Correlación de Pearson	1	.049
	Sig. (bilateral)		.654
	N	86	86
Cohesión de equipo	Correlación de Pearson	.049	1
	Sig. (bilateral)	.654	
	N	86	86

Para relacionar la relación entre la organización escolar y cohesión de equipos se ha elaborado la hipótesis en relación a la misma, se obtienen las siguientes:

Ho: Las organización escolar favorece en el desarrollo de una cohesión de equipos

Ha: Las organización escolar favorece en el desarrollo de una cohesión de equipos

La tabla 3 refleja la relación existente entre la organización escolar y cohesión de equipos, los cálculos obtenidos con el SPSS dan un valor r-Pearson de 0.49 y por tanto se acepta la hipótesis nula.

La Cohesión considerada por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), como la fuerza de los deseos de los miembros del equipo es de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo. Estos autores consideran que esas fuerzas son mayores que aquellas que puedan

intentar alejar a los miembros del equipo. De acuerdo con estos puntos de vista, la cohesión permite a los integrantes de un equipo el desarrollo de un sentido de pertenencia y un sentido moral.

Para Gairín (1996), organizar es disponer y relacionar de acuerdo con una finalidad los diferentes elementos de una realidad para conseguir un mejor funcionamiento. El elemento fundamental para que una organización pueda considerarse eficiente es la presencia de los miembros que conforman la misma, debido a que cada opinión brindada por dichos individuos aportará en la mejora del trabajo en equipo y la organización.

## VIII. CONCLUSIONES.

El presente trabajo investigativo tuvo como finalidad la aplicación de la organización escolar y su incidencia en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao. Toda organización debe estar bien estructurada y capacitada para su desempeño. A su vez debe saber intimar con sus colaboradores y hacer que trabajen en equipo.

Tipos de organización escolar que se aplican en el Colegio Público Nicarao.

✓ Los tipos de organización planteados en el marco teórico refieren a la estructura formal y científica de una organización. En el cual se tomaron en consideraciones como sub variables de la organización “elementos de la organización y organización”. Dándole respuesta positiva a la hipótesis planteada para esta variable donde la aplicación sistemática de la organización influyó en la cohesión de equipo docente para su mejor desempeño laboral. Resaltando también con un mayor índice de aceptación organizativa “el trabajo grupal y organizacional”.

Elementos que infieren en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao.

✓ La cohesión aplicada al centro educativo en estudio contribuyó a la organización, destinando pruebas paramétricas que miden la relación entre una variable y otra tomando en cuenta los datos brindados por las encuestas y entrevista de la población seleccionada. También incide en gran manera en la organización ya que consideran dentro de los elementos de la cohesión “el carisma del líder”.

Relación de la organización escolar y cohesión de equipos docentes en el Colegio Público Nicarao.

✓ Para brindar respuesta a las hipótesis de las variables planteadas, se relacionaron ambas para poder establecer algún vínculo que beneficie a la organización mediante la cohesión de equipo. Y en el centro escolar nicarao existe la aplicación de algunos elementos organizacionales que no son del ciento por ciento aceptados por el grupo docente.

## **IX.RECOMENDACIONES.**

Es importante considerar las implicaciones de los hallazgos tanto para la práctica o procesos de trabajo. Así mismo deben identificarse nuevos vacíos en los conocimientos o nuevos problemas de la práctica y proponer nuevas interrogantes para la investigación. Debido a que se encuentran debilidades en la investigación, se recomienda a la directora y docente los siguientes aspectos.

### **A directora.**

- ✓ Proponer un modelo organizativo que contribuya a la integración del trabajo en equipo en un ciento por ciento por parte de docentes.
- ✓ Ejercer el liderazgo en los miembros de su organización, utilizando como herramienta principal el carisma que posee el que está al frente de la organización.
- ✓ Ejecutar el proceso de organización y cohesión de manera científica y no empírica, de modo que se pueda lograr equipos cohesionados y una organización eficiente.
- ✓ Presentar normas claras que permitan regular las normas y convivencia entre los integrantes de la organización.

### **A docentes.**

- ✓ Mantener relaciones interpersonales con los miembros de la organización a la que pertenecen.
- ✓ Colaborar en las actividades que se ejecuten en el centro escolar, de tal manera que se apropien de la organización y puedan sentirse parte de la misma.

## X. BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, J. R. (2001). *Estrategias Metodológicas hacia la calidad y pertinencia de la Educación Agrícola Superior*. San Jose- Costa Rica: AGROAMERICA.
- Antonio Mendoza Perez, J. M. (2007). *Habilidades Psicológicas de los entrenadores de fútbol*. España: Deporiva S.I.
- Dorwin Cartwright, A. Z. (2006). *El trabajo Grupal en las Instituciones Educativas* . Córdoba- Argentina: Brujas .
- Etkin, J. R. (1989). *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Festinger, L. (1996). *Diccionario de las ciencias de la educación*. Madrid España: Santillana S.A.
- Gorki. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales*. Colombia: Universidad del Rosario.
- H, K. F. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: Mc Graw- Hill.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajos* . España: Española S. A.
- Kerlinger, F. (2013). *Investigación y evaluación educativa en la sociedad del conocimiento*. Salamanca: Salamanca.
- Lewis-Beck, M. (1995). *Diseños Longitudinales Aplicados a la Ciencias Sociales y del Comportamiento*. México D.F: LIMUSA S.A de C.V.
- Martin, B. (2003). *centro escolar como organización*. Mexico: PEARSON EDUCACION S.A.
- Martinez, M. (1996). *Gestión estratégica de personal en las organizaciones educativas*. San Jose Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Michael., B. (1995). *Diccionario de las ciencias de la educación*. Mexico : Santillana S.A de C.V.
- Mintzberg, H. (2009). *Desempeño Humano*. Estados Unido de América: Global Business Press.
- Moreno, F. C. (2009). *Diccionario de pedagogía y psicología*. Madrid España: Cultural,S. A.
- Peters, J. D. (1990). *Culturocracia Organizacional en México*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Real Academia Española, 2. (2001 ). *Diccionario de la Lengua Española* . Madrid, España: Espasa Calpe S.A.
- Rodríguez, O. (2015). *Manual de trabajo de campo en la encuesta*. España: Printed and made in Spain.
- S, C. (2009). *Metodología de la investigación científica* . Lima: San Marcos.
- Sampieri, H. (2007). *Discurso y conocimiento en la investigación educativa* . Caracas: C.D.C.H.
- Santiago, H. R. (1954). *organización escolar*. Mexico: hispanoamericano.
- Shaplin. (1997). *la acción docente en centro y el aula*. Madrid: Sintesis S:A.
- Warren, H. C. (1998). *diccionario de psicología* . Mexico: fondo de cultura economica.

# XI. ANEXOS



## FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

### DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

#### “AÑO DE LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA”

### CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

#### ENTREVISTA A DIRECTORA

**Estimada directora:** Los estudiantes de cuarto año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, estamos realizando un trabajo investigativo con el propósito de obtener información referente a la Organización escolar del centro y su incidencia en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao. Por tal motivo necesitamos de su amable apoyo, para brindar respuesta a nuestra encuesta, agradecemos su amabilidad deseándole éxitos en sus labores.

#### I. Datos Generales.

1. Fecha de llenado \_\_\_\_\_
2. Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_
3. Nivel profesional. Lic.\_\_\_\_ PEM \_\_\_\_ Otros.\_\_\_\_
4. Años en el cargo: a. 0-5\_\_ b. 5-10\_\_ c. 10-15\_\_
5. Años de experiencia: a. 1-10 \_\_\_\_ b. 10-20 \_\_\_\_ c. 20-30 \_\_\_\_

#### II. Organización

Marque con una X las respuestas que considere conveniente.

1. ¿Por cuáles de los siguientes elementos se define la organización educativa?
  - a) Proceso \_\_\_\_\_
  - b) Estructura \_\_\_\_\_
  - c) Doctrina \_\_\_\_\_
  - d) Instrumento \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo es la organización escolar del centro según el enfoque ambiental?
  - a) Organización tóxica \_\_\_\_
  - b) Organización mediocre \_\_\_\_
  - c) Organización estratégicas \_\_\_\_
  - d) Organización naif \_\_\_\_
  - e) Organización saludable \_\_\_\_
3. Según la estructura organizacional está formada por un sistema formal, de control y evolución ¿empleas cada uno de ellos en el centro?
  - a) Si \_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_
  - c) A veces \_\_\_\_
4. Qué tipo de organización se presenta en el Colegio Público Nicarao?
  - a) Organización Lineal \_\_\_\_
  - b) Organización Funcional \_\_\_\_
  - c) Organización Por comité \_\_\_\_
5. ¿Cuáles de las siguientes estructuras organizacionales empleas en el centro de estudio?
  - a) Estructura lineal o jerárquica \_\_\_\_
  - b) Estructura Funcional o staff \_\_\_\_
6. ¿Qué aspecto considera a mejorar en la etapa de la organización del centro?
  - a) División de trabajo \_\_\_\_
  - b) Coordinación \_\_\_\_
7. Dentro de la organización la técnica más utilizada es el organigrama. De acuerdo a tu criterio clasifica la técnica organizacional más prevaleciente.
  - a) Vertical \_\_\_\_
  - b) Horizontal \_\_\_\_
  - c) Circular \_\_\_\_

8. El proceso organizacional “es un conjunto de acciones mediante las cuales la institución forma a sus profesionales”. ¿Utilizas algunas de estas que a continuación se presentan?
- a) Planificación institucional \_\_\_\_
  - b) Desarrollo curricular \_\_\_\_
  - c) Proceso enseñanza aprendizaje \_\_\_\_
9. ¿Cómo consideras la cultura organizacional?
- a) Componente activo \_\_\_\_
  - b) Valores, tradiciones, comportamiento \_\_\_\_
  - c) Fase sucesiva de un fenómeno \_\_\_\_
10. ¿A través de qué elementos se manifiesta la cultura organizacional?
- a) Elementos visibles \_\_\_\_
  - b) Elementos invisibles \_\_\_\_

### III. Cohesión

11. ¿Con cuáles de estos términos se conoce también la cohesión?
- a) Trabajo en equipo \_\_\_\_
  - b) Participación \_\_\_\_
  - c) Libre \_\_\_\_
12. ¿Qué aspectos considera importante como facilitadores de la cohesión?
- a) Motivación de líder \_\_\_\_
  - b) Aceptación de normas \_\_\_\_
  - c) Participar en las tareas \_\_\_\_
13. ¿Cuáles de las siguientes son características que acompañan a la cohesión de equipos?
- a) Grado de aceptación \_\_\_\_
  - b) Comunicación \_\_\_\_
  - c) Perseverancia \_\_\_\_
  - d) Conformidad \_\_\_\_
  - e) Motivación \_\_\_\_

14. ¿Cuáles de las siguientes son características esenciales de un equipo?

- a) Composición de grupo \_\_\_\_
- b) Normas \_\_\_\_
- c) Funciones \_\_\_\_
- d) Cohesión \_\_\_\_

15. ¿Cuáles de los siguientes elementos depende la cohesión de equipo.

- a) De su composición \_\_
- b) Tamaño \_\_\_\_
- c) Carisma del líder \_\_\_\_
- d) Ambiente de trabajo \_\_\_\_

16. Dentro de la organización se presentan opositores de la cohesión. Clasifica algunos de ellos dentro de su organización.

- a) Individualismo \_\_\_\_
- b) Ausencia de normas \_\_\_\_
- c) Incompatibilidad \_\_\_\_
- d) Excesiva competencia interna \_\_\_\_

17. ¿Cuáles son los resultados al aplicar la cohesión de equipo?

- a) Motivación del personal \_\_\_\_
- b) Resuelven los conflictos \_\_\_\_
- c) Importancia de pertenencia \_\_\_\_
- d) Coordinación de esfuerzos \_\_\_\_



## FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

### DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

#### “AÑO DE LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA”

### CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

#### ENCUESTA A DOCENTES

**Estimado (a) docente:** Los estudiantes de cuarto año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, estamos realizando un trabajo investigativo con el propósito de obtener información referente a la Organización escolar del centro y su incidencia en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao. Por tal motivo necesitamos de su amable apoyo, para brindar repuesta a nuestra encuesta, agradecemos su amabilidad deseándole éxitos en sus labores.

#### I. Datos Generales

1. Fecha de llenado \_\_\_\_\_
2. Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_
3. Nivel profesional: Lic. \_\_\_\_\_ PEM \_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
4. Años en el cargo docente: a) 5-10\_\_\_ b) 10-15\_\_\_ c) 15-20\_\_\_
5. Años de experiencia como docente: a) 1-10 \_\_\_ b) 10-20 \_\_\_

#### II. Organización

Marque con una X las respuestas que considere conveniente.

- 1) ¿Por cuáles de los siguientes elementos se define la organización educativa?
  - a) Proceso \_\_\_\_\_
  - b) Estructura \_\_\_\_\_
  - c) Doctrina \_\_\_\_\_
  - d) Instrumento \_\_\_\_\_
- 2) ¿Cómo es la organización escolar del centro según el enfoque ambiental?
  - a) Organización tóxica\_\_\_\_\_

- b) Organización mediocre \_\_\_\_
  - c) Organización estratégicas \_\_\_\_
  - d) Organización naif \_\_\_\_
  - e) Organización saludable \_\_\_\_
- 3) La estructura organizacional está formada por un sistema formal, de control y evolución ¿consideras la aplicación de ella en el centro de estudio?
- a) Si \_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_
  - c) A veces \_\_\_\_
- 4) ¿Cuáles de las siguientes estructuras organizacionales empleas en el centro de estudio?
- a) Estructura lineal o jerárquica \_\_\_\_
  - b) Estructura Funcional o staff \_\_\_\_
- 5) ¿Qué tipo de organización se presenta en el Colegio Público Nicarao?
- d) Organización Lineal \_\_\_\_
  - e) Organización Funcional \_\_\_\_
  - f) Organización Por comité \_\_\_\_
- 6) ¿Qué aspecto considera mejorar en la etapa de la organización del centro?
- a) División de trabajo \_\_\_\_
  - b) Coordinación \_\_\_\_
- 7) Dentro de la organización la técnica más utilizada es el organigrama. De acuerdo a tu criterio clasifica la técnica organizacional más prevaleciente.
- a) Vertical \_\_\_\_
  - b) Horizontal \_\_\_\_
  - c) Circular \_\_\_\_
- 8) El proceso organizacional “es un conjunto de acciones mediante las cuales la institución forma a sus profesionales”. ¿Utilizas algunas de estas que a continuación se presentan?
- a) Planificación institucional \_\_\_\_
  - b) Desarrollo curricular \_\_\_\_
  - c) Proceso enseñanza aprendizaje \_\_\_\_
- 9) ¿Cómo consideras la cultura organizacional?

- a) Componente activo \_\_\_\_
  - b) Valores, tradiciones, comportamiento \_\_\_\_
  - c) Fase sucesiva de un fenómeno \_\_\_\_
- 10) ¿A través de qué elementos se manifiesta la cultura organizacional?
- a) Elementos visibles \_\_\_\_
  - b) Elementos invisibles \_\_\_\_

### III. Cohesión

- 11) ¿Con cuáles de los siguientes términos se conoce también la cohesión?
- a) Trabajo en equipo \_\_\_\_
  - b) Participación \_\_\_\_
  - c) Libre \_\_\_\_
- 12) ¿Qué aspectos considera importante como facilitadores de la cohesión?
- a) Motivación de líder \_\_\_\_
  - b) Aceptación de normas \_\_\_\_
  - c) Participar en las tareas \_\_\_\_
- 13) ¿Cuáles de las siguientes son características que acompañan la cohesión de equipo?
- a) Grado de aceptación \_\_\_\_
  - b) Comunicación \_\_\_\_
  - c) Perseverancia \_\_\_\_
  - d) Conformidad \_\_\_\_
  - e) Motivación \_\_\_\_
- 14) ¿Cuáles de las siguientes son características esenciales de un equipo?
- a) Composición de grupo \_\_\_\_
  - b) Normas \_\_\_\_
  - c) Funciones \_\_\_\_
  - d) Cohesión \_\_\_\_
- 15) ¿De cuáles de los siguientes factores depende la cohesión del equipo?
- a) De su composición \_\_\_\_
  - b) Tamaño \_\_\_\_
  - c) Carisma del líder \_\_\_\_

- d) Ambiente de trabajo \_\_\_\_
- 16) Dentro de la organización se presentan opositores de la cohesión. ¿Puedes clasificar algunos de ellos dentro de su organización?
- a) Individualismo \_\_\_\_
  - b) Ausencia de normas \_\_\_\_
  - c) Incompatibilidad \_\_\_\_
  - d) Excesiva competencia interna \_\_\_\_
- 17) ¿Cuáles son los resultados al aplicar la cohesión de equipo?
- a) Motivación del personal \_\_\_\_
  - b) Resuelven los conflictos \_\_\_\_
  - c) Importancia de pertenencia \_\_\_\_
  - d) Coordinación de esfuerzos \_\_\_\_



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

### DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

#### “AÑO DE LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA”

### CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estimado(a) estudiante: Nosotros educandos activos de cuarto año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, estamos realizando un trabajo investigativo con el propósito de obtener información referente a determinar la aplicación Organización escolar del centro y su incidencia en la cohesión de equipos docentes del Colegio Público Nicarao. Por tal motivo necesitamos de su amable apoyo, para brindar repuesta a nuestra encuesta, agradecemos su amabilidad deseándole éxitos en sus estudios.

#### I. DATOS GENERALES

Fecha de llenado \_\_\_\_\_

Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_ Grupo: \_\_\_\_

Turno: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

#### II. ORGANIZACIÓN

Marque con una X la respuesta que considere conveniente.

1. ¿Para ti que es organización?
  - a) Proceso \_\_\_\_
  - b) Estructura \_\_\_\_
  - c) Doctrina \_\_\_\_
  - d) Instrumento \_\_\_\_
  
2. La organización enfocada en la salud ambiental del centro es:
  - a) Trabajadores de menor importancia \_\_\_\_
  - b) Priorizan la prevención de riesgo \_\_\_\_

- c) Utilizan la promoción y prevención \_\_\_\_
  - d) Los trabajadores se entienden como un valor \_\_\_\_
3. La estructura organizacional del centro posee un sistema formal, de control y evolución ¿Se aplican cada uno de ellos?
- a) Si \_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_
  - c) A veces \_\_\_\_
4. ¿Qué tipo de estructura organizacional aplican en el centro escolar?
- a) Denominada por el director \_\_\_\_
  - b) Denominada por área \_\_\_\_
5. ¿Qué tipo de organización se presenta en el colegio público Nicarao?
- a) Organización lineal \_\_\_\_
  - b) Organización funcional \_\_\_\_
  - c) Organización por comité \_\_\_\_
6. ¿Qué aspectos consideras pueden mejorar en la etapa de la organización?
- a) División de trabajo \_\_\_\_
  - b) Coordinación \_\_\_\_
7. ¿Qué tipo de organigrama identificas en el colegio?
- a) De arriba hacia abajo. \_\_\_\_
  - b) De izquierda a derecha. \_\_\_\_
  - c) Del centro hacia afuera. \_\_\_\_
8. El proceso organizacional que realiza el centro/ director se presenta:
- a) Planificación Institucional \_\_\_\_
  - b) Desarrollo de los programas de estudio \_\_\_\_
  - c) Proceso enseñanza aprendizaje \_\_\_\_
9. ¿Cómo consideras la cultura organizacional del centro?
- a) Formal\_\_
  - b) No formal\_\_
  - c) Valores, tradiciones, comportamientos \_\_\_\_
  - d) Estabilidad \_\_\_\_
10. Los elementos de la cultura organizacional se manifiestan a través de :
- a) Elementos visibles \_\_\_\_
  - b) Elementos invisibles \_\_\_\_

### III. COHESIÓN

11. La cohesión se conoce por:
- a) Trabajo en equipo \_\_\_\_
  - b) Participación \_\_\_\_

- c) Libre \_\_\_\_\_
12. ¿Qué aspectos consideras importante como facilitadores de la cohesión?
- a) Motivación de líder \_\_\_\_\_
  - b) Aceptación de normas \_\_\_\_\_
  - c) Participar en las tareas \_\_\_\_\_
13. Las características que acompañan la cohesión de equipo.
- a) Grado de aceptación \_\_\_\_\_
  - b) Comunicación \_\_\_\_\_
  - c) Perseverancia \_\_\_\_\_
  - d) Conformidad \_\_\_\_\_
  - e) Motivación \_\_\_\_\_
14. Las características esenciales de un equipo forma:
- a) Composición de grupos \_\_\_\_\_
  - b) Normas \_\_\_\_\_
  - c) Funciones \_\_\_\_\_
  - d) Cohesión \_\_\_\_\_
15. La cohesión de equipos depende de elementos a manera:
- a) De su composición \_\_\_\_\_
  - b) Tamaño \_\_\_\_\_
  - c) Carisma de líder \_\_\_\_\_
  - d) Ambiente de trabajo \_\_\_\_\_
16. Dentro de la organización se presentan opositores de la cohesión. Puedes equilibrar algunos de ellos.
- a) Individualismo \_\_\_\_\_
  - b) Ausencias de normas \_\_\_\_\_
  - c) Incompatibilidad \_\_\_\_\_
  - d) Excesiva competencia interna \_\_\_\_\_
17. Los resultados al aplicar la cohesión de equipos puede ser:
- a) Motivación del personal \_\_\_\_\_
  - b) Resuelven los conflictos \_\_\_\_\_
  - c) Importancia de pertenencia \_\_\_\_\_
  - d) Coordinación de esfuerzos \_\_\_\_\_



