



Manual de estrategias de habilidades blandas y duras

CESAR ENRIQUE MUÑOZ HEREDIA
CECILIA MARGOTH HUACÓN GARCÍA

Manual de estrategias de habilidades blandas y duras

Manual de estrategias de habilidades blandas y duras

CESAR ENRIQUE MUÑOZ HEREDIA
CECILIA MARGOTH HUACÓN GARCÍA



Manual de estrategias de
habilidades blandas y duras

©
CESAR ENRIQUE MUÑOZ HEREDIA
CECILIA MARGOTH HUACÓN GARCÍA
Universidad Técnica Estatal de Quevedo

2021,
Publicado por acuerdo con los autores.
© 2021, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador
Primera edición

ISBN: 978-9942-33-492-3



Cita.

Muñoz, C., Huacón, C. (2021) Manual de estrategias de habilidades blandas y duras. Editorial Grupo Compás.

INTRODUCCIÓN

Ante el avance constante de los desafíos de este siglo, el cambio de una pedagogía predominantemente instructivista a una constructivista, la necesidad de que la gestión directiva utilice una variedad de estrategias y métodos de trabajo en equipo para la mejora de la enseñanza es cada vez más importante. Los diseños de aprendizaje deben incorporar una pedagogía de aprendizaje basada en el equipo centrada en el estudiante, como escenarios basados en proyectos, casos, consultas y problemas (Barker, 2018). El desafío para las instituciones educativas hoy en día, es ofrecer de manera rápida y flexible nuevos productos y servicios de calidad en la enseñanza, para poder responder a las mayores y cambiantes demandas del mundo competitivo actual. La estandarización y la especialización caracterizan la organización tradicional del trabajo; El trabajo se divide en diferentes segmentos, desde la preparación hasta los roles de apoyo, en los que los miembros de la organización se especializan para maximizar la productividad.

La especialización, el control y la rutina son adecuados cuando se aplica una demanda constante de productos estandarizados en la educación. Sin embargo, para cuando ella cambia rápidamente, este método no parece funcionar

tan bien y puede conducir a problemas de coordinación y rigideces. Así, las empresas que se dedican a la educación comenzaron a buscar nuevas formas de organización del trabajo (Ketchum & Trist, 2019). El trabajo en equipo efectivo puede afectar la entrega exitosa y la implementación de estos diseños de aprendizaje. La gestión directiva no puede asumir que los integrantes tendrán el conocimiento, la comprensión y las habilidades necesarias para crear y contribuir a un entorno de equipo sinérgico, por tal motivo se necesita identificar una gama de atributos considerados necesarios para el trabajo en equipo exitoso. Estos se utilizan para comparar dos equipos contrastantes con el fin de confirmar su validez a través de un estudio de caso. El objetivo principal de esta investigación es analizar la productividad de una institución educativa en relación con la introducción de nuevas formas de organización del trabajo a través de las habilidades blandas y duras, como la autonomía y satisfacción laboral, las oportunidades de desarrollo personal y profesional y el nivel de comunicación. Por lo tanto, tratará de dar una idea general de las tendencias antes mencionadas sobre la base de Censos teóricas y empíricas, mediante experiencias y estudios relevantes citados en el desarrollo de la misma.

La Unidad Educativa “José Rodríguez Labandera”, es una organización con actitud vanguardista cuyo desempeño

como empresa hacia la introducción del trabajo en equipo necesita de un proceso de implementación y transformación de la misma como una respuesta a todos los problemas presentados para integrarse en toda la estructura organizativa y esta estructura debe adaptarse al nuevo modelo educativo; de lo contrario, se pierde la efectividad del trabajo en equipo. Si se cumplen ciertas condiciones, se puede esperar que los cambios organizacionales tengan impactos positivos, a saber, una capacidad innovadora mejorada y una eficiencia operativa, una mayor calidad de producción, mejores relaciones mutuas en el lugar de trabajo y una mayor productividad en beneficio de quienes laboran, de los estudiantes y familias en general.

UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La presente investigación titulada “GESTIÓN DIRECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ RODRÍGUEZ LABANDERA, AÑO 2021, MANUAL DE ESTRATEGIAS DE HABILIDADES BLANDAS Y DURAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO”, se realizará en la ciudad de Quevedo en la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera, que se encuentra ubicado en la Parroquia Siete de Octubre, Ciudadela Progreso Parroquia Los Guayacanes.

Las entidades educativas, en este nuevo mundo cambiante, tienen como fin el proceso de formación de los niños y jóvenes a nivel primario y secundario, sin embargo en el proceso de enseñanza aprendizaje, existen inconvenientes que afectan este proceso, en la unidad educativa se observó fundamentalmente que existe un serio problema de comunicación entre profesores y de igual forma entre los directivos del centro educativo, provocando que incida directamente en el desarrollo de las actividades administrativas y académicas en la institución. En los países en desarrollo, con crecientes complejidades, la gestión directiva se ha convertido en una tarea difícil. La necesidad de existencia de gestión ha aumentado enormemente. La administración es esencial no solo para las preocupaciones administrativas, sino también para cada ámbito de la enseñanza. Cada sector dentro de una institución tiene sus propios objetivos. Estos objetivos, de acuerdo a (Robbins, 2017), manifiesta que se pueden lograr con los esfuerzos coordinados de todos los miembros del personal. El trabajo de varias personas está debidamente coordinado para lograr los resultados deseados a través del proceso de gestión directiva.

El surgimiento de la gestión como una institución social esencial, distinta y líder es un evento fundamental en la historia social en América Latina, en donde se ha demostrado que una nueva institución es indispensable si

su administración se convierte en un aspecto vital de la actividad grupal organizada. Se considera, de acuerdo a las corrientes modernas, como la institución indispensable en la organización social moderna marcada por el pensamiento científico y las innovaciones tecnológicas. Una u otra forma de gestión es esencial dondequiera que se realicen esfuerzos humanos colectivamente para satisfacer las necesidades a través de alguna actividad productiva, ocupación o profesión.

En una economía y cultura que exigen educación continua y adición de habilidades, la gestión directiva se enfrenta al reto de desarrollar diversas habilidades. Cada trabajo requiere habilidades específicas que son únicas para el trabajo de equipo en esa ocupación. Cada responsabilidad también requiere una multitud de habilidades blandas o duras que cruzan ocupaciones determinadas y son necesarias en cada una. Los miembros de las instituciones educativas que desarrollan ambos conjuntos de habilidades tienen una ventaja en sus carreras.

Las organizaciones educativas confían en sus líderes para obtener orientación: para establecer la cultura de la organización, para construir y mantener relaciones reales con el sector administrativo, docente, estudiantil y representantes o padres de familia, para saber lo que se necesita y tener éxito, tanto académicamente como de otro

modo. Es probable que la gestión directiva se haya ganado su lugar en la cima al trabajar diligentemente con los equipos de trabajo y demostrar que tienen las habilidades para hacer bien el mismo.

En el Ecuador, dentro de las políticas que impulsa el Ministerio de Educación, es enfrentar la falta de estrategias efectivas de desarrollo de liderazgo enfocadas en aumentar la cantidad, calidad y diversidad de la gestión directiva en la que futuros líderes se correlacionen con un rendimiento mejorado y contribuir a una mayor innovación y enfoques más creativos para la resolución de problemas de las instituciones educativas.

Integrar estrategias para encontrar futuros líderes en grupos subrepresentados, incluidas mujeres, personas con discapacidad y pueblos aborígenes dentro de los procesos de identificación sistémica, es el objetivo que se persigue para lograr una mayor igualdad y mejorar la diversidad. Estas estrategias deberían ayudar a las personas a conservar su identidad cultural y valorar la contribución que hace al liderazgo.

La implementación exitosa de una estrategia de liderazgo en la gestión directiva, tal como lo expresa (Luthans, 2017), depende de la cultura y de la forma en que las personas se comportan e influye significativamente en

quién avanzará y liderará, ya sea de manera informal o formal. Desarrollar deliberadamente una gestión directiva que aliente a cada individuo a considerarse líder y participar en actividades de liderazgo es fundamental. El desarrollo temprano de una identidad de liderazgo aumenta la probabilidad de que un individuo tome una posición en el futuro.

Por eso, de acuerdo a las políticas de Gobierno, proporcionar oportunidades de apoyo y regulares para participar en el liderazgo en un entorno seguro, de modo que más maestros formen una visión que puedan y, lo que es más importante, quieran liderar.

Sin embargo, la falta de talento desde una perspectiva amplia para crear un grupo diverso y extenso de personas interesadas en todos los niveles del liderazgo educativo ha sido un factor que ha evitado aumentar la capacidad de liderazgo en la mayoría de las instituciones educativas en muchas regiones del Ecuador. Este enfoque refleja la poca práctica contemporánea en reconocer los atributos de liderazgo fijos, así mismo, el poco desarrollo de experiencias de aprendizaje profesional específicas y el apoyo adecuado.

Es necesario aplicar parámetros para dejar de centrarse en los individuos como líderes “héroes” y fomentar la

capacidad de liderazgo colectivo y colaborativo. Esto fortalece el liderazgo y garantiza que todas aquellas personas con aspiraciones a liderar en el futuro reciban apoyo para establecer objetivos de desarrollo específicos y desenvolver en beneficio de todos por un bien común.

Aunque el liderazgo es multifacético e incluye un fuerte enfoque en la gestión, existen ciertas capacidades que aunque son particularmente importantes no se les ha tomado en cuenta como debería ser. La gestión directiva, que se enfoca principalmente en mejorar la calidad de la enseñanza, mediante equipos de trabajo, no genera el impacto deseado en los resultados esperados, pues no se lidera y aplican estrategias necesarias para la enseñanza y el aprendizaje de manera efectiva, lo cual es crucial para el éxito futuro de cualquier equipo de trabajo.

Es conocido que en innumerables instituciones educativas, en el cantón Quevedo, los líderes potenciales no reciben el apoyo para desarrollar la experiencia pedagógica que esto requiere, así como las habilidades necesarias para elevar el desempeño de los equipos de trabajo, bajo la dirigencia de gestiones directivas que les permitirá contribuir de manera efectiva a fomentar el progreso en las instituciones y construir una cultura cooperativa en todas las organizaciones. Para esto, la gestión directiva para un alto rendimiento debe demostrar constantemente cualidades personales e interpersonales sofisticadas, que incluyen:

- Autoconciencia y bienestar personal
- Autogestión, que incluye inteligencia emocional, empatía y resistencia
- Conciencia social
- Gestión de relaciones.

Aplicando estas cualidades y habilidades para comprender y responder a la cultura y la comunidad, desarrollando relaciones sólidas para inspirar y desafiar a otros, se logrará manejar situaciones y conversaciones difíciles. El desarrollo de excelentes equipos de trabajo debe enfatizar el crecimiento de estas habilidades con el tiempo y desde el inicio de los mismos.

Como ejemplo, en la Unidad Educativa “José Rodríguez Labandera”, se ha observado la falta de enfoque cómo organización para administrar y liderar equipos de manera efectiva a través de una gestión de desempeño efectiva. Aunque esta institución no se ha centrado en usar equipos para aumentar la efectividad organizacional, sin embargo, muchas de estas prácticas no siempre se han basado en principios científicos. Los equipos son de naturaleza social y sus miembros han preferido mantener una alta interdependencia de tareas y valores comunes compartidos. Para que estos equipos sean efectivos, es esencial que la organización utilice estrategias efectivas de gestión directiva, tales como retroalimentación, compensación y recursos de gestión, para mejorar la productividad del equipo.

Los problemas originados por escaso liderazgo y formación de equipos de desempeño, como gestión de cambio entre otros, originan factores que afectan negativamente el desarrollo de la vida profesional activa, generándose brechas que afectan a lo que la institución espera del profesional y lo que la misma entrega. Quienes laboran en organizaciones educativas, al existir un escaso liderazgo, se les dificulta equilibrar y desarrollar aspectos tanto cognitivos como emocionales, siendo esto, un factor clave que minimiza una mayor capacidad de supervivencia en el mundo competitivo de hoy. Si no se trata por este motivo, el identificar el grado falencias presentes en el desarrollo de estas competencias en las habilidades blandas y duras en los involucrados, la institución podría encaminarse al fracaso a corto o largo plazo.

En la actualidad, de igual manera, la gestión directiva dentro del campo educativo, está considerado como un parámetro muy importante dentro de los objetivos de las instituciones de rendimiento académico, entonces, si no se logra garantizar la eficacia de las mismas, se dificultará mejorar la comunicación interpersonal entre los miembros de la escuela / colegio, evitándose crear, mantener y mejorar una buena imagen pública de la institución, situación que, hoy, es compleja en la unidad educativa estudiada.

En este contexto, la gestión de las directivas se enfrenta a la necesidad de comprender las nuevas dinámicas de los procesos educativos y orientarlos de acuerdo con las políticas nacionales y locales, articularlos en contextos específicos en dicha gestión, pues sin la participación de sus miembros, no se logrará modificar las dinámicas y las formas de conducirse de la institución y plantear la necesidad de revisar cómo responder a las realidades y políticas educativas, ante la falta de un correcto pensamiento en las formas de gestionar el poder, como la falta de comprensión de la identidad de las entidades, se detiene negativamente el impulso del trabajo en equipo como elementos básicos en gestión de una mejor configuración de imagen y servicio.

Respecto al desarrollo de las habilidades blandas y duras, según se pudo observar en la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera, se puede afirmar que la gestión directiva presenta básicos conocimientos, pero carece de ciertas habilidades. Las deficiencias más conocidas incluyen la incapacidad de tratar con los superiores, en otras palabras, adoptar una línea de mando o autoridad, trabajar bajo presión, alta tolerancia a la adversidad o falta de iniciativa para realizar tareas que no están directamente relacionadas con el trabajo diario.

El trabajo en equipo o en grupo, investigado en la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera, presenta una gestión directiva lejos de la realidad de una institución educativa, no se definen en quienes laboran en ella, como aplicar las habilidades fundamentales asociadas con el trabajo como una unidad colectiva hacia un objetivo común. A este tipo de trabajo en equipo, falta introducir una variedad de habilidades que serán valiosas para todos más adelante en la fuerza laboral, como la comunicación, el compromiso y el esfuerzo colectivo.

Por último, el eje de construcción para desarrollar un equipo efectivo, a través de una buena gestión directiva, esto es la comunicación, no se lo ha considerado como un parámetro imperativo para desarrollar las habilidades (blandas y duras) necesarias para comunicarse efectivamente entre sí. Para esto, no se ha mantenido una correcta gestión de trabajo en equipo, ya que no se han establecido líneas de comunicación regulares y abiertas y controlar cómo interactúa el grupo, lo cual no beneficia a quienes conforman la organización y a quienes acuden a ella en busca de los servicios ofrecidos.

**¿CÓMO INCIDE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN EL
TRABAJO EN EQUIPO DE LA UNIDAD
EDUCATIVA JOSÉ RODRÍGUEZ LABANDERA,
AÑO 2021?**

➤ ¿De qué forma la gestión directiva incide en el desarrollo de las actividades en la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera?

➤ ¿De qué forma el trabajo en equipo dificulta la ejecución de las actividades en la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera?

➤ ¿En qué forma la Gestión Directiva afecta negativamente en el desarrollo del trabajo en equipo de la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera?

Los cambios vertiginosos en la sociedad actual plantean transformar las instituciones educativas en todos los niveles, uno de los cuales es la administración, organización y estructura; por lo tanto, es importante tratar este campo como un tema de investigación; porque, a pesar de tener teorías y enfoques sobre qué hacer en la gestión directiva, existe una serie de factores en la vida administrativa cotidiana que hacen que esta tarea sea compleja.

El presente estudio se centrará en determinar la importancia de mejorar la gestión directiva y desarrollar habilidades blandas y duras en quienes conforman la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera, así como determinar si existe una

necesidad oculta hoy día a día en dicha institución. De la misma manera, se busca apoyar el desarrollo de una justificación teórica para los resultados de estos estudios que contribuirán a unas mejores buenas prácticas administrativas en la comunidad educativa.

Se espera que los resultados que la investigación muestre, en términos de gestión directiva, se conviertan en un punto de referencia para esta y otras instituciones educativas, como una razón importante para abordar la categoría de directivas administrativas, para que también sirvan como un reflejo de la práctica y se conviertan en objeto de estudio, ciencia y contribución, diseño e implementación de políticas pública de gestión directiva.

Potencialmente, representa un punto igualmente significativo, para el desarrollo y formación integral de los estudiantes de la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera, de igual manera para estudios referenciales para los estudiantes de la Carrera en Administración de Empresas de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y público en general, para comprender la importancia de la gestión directiva en función de trabajo en equipo, lo cual generaría el aumento de la satisfacción de quienes laboran allí y de quienes

solicitan los servicios de dicha Institución de Educación Superior.

GESTIÓN DIRECTIVA

“La denominada gestión directiva, es un estilo empresarial que se basa en la participación del gerente, director o líder, quien, a través de su toma de decisiones, en función de sus propias percepciones de las situaciones, forma equipos de trabajo en busca de un mejor desarrollo institucional” (Lana, 2018).

“De hecho, la gestión directiva, corresponde más a la gestión emprendedora, ya que depende estructurar las actividades, dar las instrucciones y tomar las decisiones. Para poder obtener resultados directos y efectivos, se debe delegar cierta responsabilidad a su equipo, debe ser efectivo en sus instrucciones. La Gestión Directiva, es responsable del éxito de su proyecto; Es por eso que también debe mostrar el camino, a través de su entusiasmo y su pasión por su trabajo” (Álvarez, 2015).

“Con la gestión directiva, es un rol de la Administración, cuya labor esencial es esencialmente guiar, supervisar y evaluar a un determinado grupo de trabajo. El enfoque directivo es simple y muy jerárquico. Un equipo de trabajo con un estilo directivo eficiente, está interesado en los

procesos y resultados. Realiza las instrucciones, sigue el progreso hacia objetivos específicos, realiza, informa y toma decisiones conforme a lo que establece su dirigencia” (Giroux, 2018).

Se puede considerarse una gestión directiva, la participación de una autoridad en la dirección de un grupo de trabajo y toma de decisiones y su deseo de obtener resultados convincentes. Este estilo de gestión se reconoce fácilmente por el compromiso personal del responsable, quien, de acuerdo con objetivos bien definidos, estructura las actividades y da instrucciones. La responsabilidad de esta persona, en este tipo de organización y gestión en la institución, es muy importante, ya que de él depende el éxito o el fracaso de su proyecto.

AUXILIARES DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

LOS CUATRO TIPOS PRINCIPALES DE GESTIÓN

GESTIÓN DE DIRECTIVAS

Históricamente, es el método de gestión más común en el servicio público. Es una variación de la visión de la organización y la función ejecutiva. Los comportamientos del gerente directivo son muy organizacionales y débilmente relacionales. Su misión principal es estructurar y organizar relaciones de trabajo (Lewin , 2018).

Este tipo de gestión se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Dirige, dirige, da instrucciones,
- Poca o ninguna explicación,
- Iniciativas limitadas,
- No está muy enfocado en la persona,
- Programa, plan, indica procedimientos,
- Monitores y controles,
- Organizar la comunicación de arriba hacia abajo,

Esta gestión se recomienda cuando la decisión que se debe tomar se toma en un contexto de emergencia, cuando hay mucho en juego o para los empleados que tienen poca autonomía en su práctica profesional.

Manejo persuasivo

Este método de gestión es muy organizativo y muy relacional. El marco está más abierto a escuchar a sus empleados. Quien dirige aquí intenta convencer a sus colaboradores, y no busca imponer sistemáticamente un comportamiento mediante la aplicación de reglas y procedimientos (Lewin , 2018).

El líder persuasivo:

- Habla mucho y discute,
- Busca influir más que imponer,
- Da muchas explicaciones

- Brinda asistencia cuando el empleado tiene dificultades,
- Da legitimidad a los objetivos,
- Une y alienta,
- Valora resultados positivos,
- Intercambia mucho, suscita reflexiones, propuestas, preguntas,
- Presta atención a los indicadores de motivación y desmotivación,
- Asegúrese de que todos entiendan lo que se espera.

Gestión participativa

El dirigente participativo adopta pocos comportamientos organizacionales, es muy relacional. Su preocupación es desarrollar una atmósfera de convivencia y la búsqueda de la armonía; él fomenta la colaboración entre su equipo para definir objetivos y alienta la toma de iniciativas (Lewin , 2018).

Las características principales son las siguientes. El dirigente participativo:

- Desarrollar la participación activa de todos,
- Genera ideas y sugerencias y las toma en cuenta,
- Las decisiones y planes se elaboran conjuntamente

- El equipo está involucrado en la toma de decisiones,
- Escuchando, analizando y aconsejando,
- Informa sobre lo que es negociable y no negociable,
- Intenta romper el vínculo de subordinación,
- Busca equilibrar intereses generales y particulares.

Gestión delegativa

Este estilo de gestión no es al mismo tiempo muy organizativo y débilmente relacional. El gerente faculta, delega y evalúa. Valora a todos los empleados y hace pleno uso de sus habilidades.

El hilo conductor es: por qué dirigir lo que puede funcionar solo; cuando sea posible, es aconsejable dejar el poder de acción y la elección de métodos al equipo (Lewin , 2018).

Las características de este tipo de gestión son las siguientes:

- Muy poco presente, déjalo ir, expresando así la confianza otorgada,
- Indica las misiones y resultados que se obtendrán y permite a los empleados implementar sus propios planes de acción y métodos,
- El monitoreo y el control son puntuales y de acuerdo con un cronograma preestablecido,

- Acepta sugerencias y propuestas,
- Acepta la iniciativa,
- Se brinda apoyo a solicitud del empleado,
- Da información que puede ser útil,
- No necesariamente habrá aliento,
- La responsabilidad es compartida
- Funciona bien con personas con experiencia.

Estos diferentes estilos de gestión no se ejercen en términos absolutos. El parámetro esencial a tener en cuenta es el nivel de empleados, es decir, su grado de autonomía.

De hecho, es aconsejable que un gerente adapte su estilo de gestión de acuerdo con el grado de autonomía de su equipo.

“Un equipo de trabajo **es** un grupo de personas que se organizan precisamente para lograr un objetivo común. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporta todos sus recursos personales para ayudar a lograr el objetivo común” (Blanchard, 2015).

“El grupo de personas que se organizan para lograr un objetivo común recibe el nombre del equipo. Por otro lado, por trabajo se entiende el esfuerzo humano y la actividad de producción por los cuales se percibe una remuneración” (Borrell & Carrió, 2017).

Estas definiciones nos permiten abordar el concepto de un equipo de trabajo, que es el grupo de trabajadores dirigido por un gerente. Este equipo trabaja hacia los objetivos de la organización.

“Un equipo no es solo una colección de individuos. Un equipo debe ser un verdadero grupo de trabajo. Cada miembro del equipo debe trabajar no individualmente sino con todos los demás para lograr un objetivo común. Para hacer esto, deben compartir valores comunes y una visión del trabajo a realizar. A cambio, el trabajo en equipo debe ser una fuente de satisfacción para sus miembros” (Dee, 2018).

“Un equipo es un grupo de profesionales que se unen para trabajar juntos en un proyecto común. Pero no es suficiente tener unas pocas personas juntas para formar un equipo efectivo. Los miembros del grupo deben compartir ideas y valores que creen un vínculo entre ellos. Es este vínculo el que los motivará y los llevará a cooperar para llevar a cabo con éxito el proyecto que se les confiará” (Hartzler, 2019).

Diferentes tipos de equipos de trabajo

Cada uno de estos diferentes tipos de equipos de trabajo tiene un propósito específico que justifica su creación de acuerdo con cada modelo.

Ver detalles de cada uno de ellos:

Equipo de trabajo funcional

En este equipo de trabajo, todos los miembros pertenecen a la misma área funcional y responden a un solo gerente, responsable de la gestión de todo el grupo.

“Es muy común en instituciones con jerarquías rígidas y las reconocerá por los ejemplos que vamos a dar: como los departamentos de Contabilidad y Recursos Humanos o el equipo de Mantenimiento y otros grupos especializados como estos” (West, 2019).

Equipo de trabajo

En este caso, el equipo de trabajo está compuesto por miembros de diferentes áreas de actividad, y sus miembros generalmente tienen el mismo nivel jerárquico.

“Este tipo de equipo de trabajo generalmente se forma para desarrollar un trabajo con una visión multidisciplinaria, en la que cada área representada por los miembros del equipo complementa el conocimiento de los demás, brindando resultados más creativos e integrales.

Ejemplos de este tipo de equipos de trabajo serían comités y consejos, donde los miembros de diferentes áreas trabajan juntos para resolver problemas específicos, como un Comité de Sostenibilidad, por ejemplo; o estratégico,

como es el caso de los Consejos de Administración de las empresas” (Trechera, 2018).

Equipo de solución de problemas

Las organizaciones emplean a estos equipos generalmente para mejorar los procesos y descubrir cómo resolver los problemas que los están perjudicando.

“Al determinar las opciones para resolver las causas de los problemas, se envían a los departamentos responsables, ya que este tipo de equipo de trabajo no implementa las soluciones que sugiere” (Lencioni, 2017).

Equipos autogestionados

“Grupos de empleados que trabajan de una manera extremadamente integrada y colaborativa porque no tienen un líder formal.

Los miembros definen la división del trabajo, las responsabilidades y la distribución de tareas, además de tomar decisiones e incluso controlarse y supervisarse a sí mismos” (Kaufmann & Prado, 2018).

Equipo de proyecto

“Estos son grupos de trabajo que una organización crea para implementar un proyecto específico hasta su finalización. Luego, el grupo se disuelve a medida que logra sus objetivos.

Por lo general, los miembros provienen de diferentes áreas de la empresa y realizan otras tareas relacionadas con su departamento de origen.

Pero, en lo que respecta al proyecto, responden al líder del proyecto” (Holpp, 2017).

Equipo de la Fuerza de Tarea

“Este es uno de los tipos de equipos de trabajo más interesantes. Se forman solo cuando surgen situaciones de emergencia que la organización necesita resolver.

Sus miembros suelen ser los mejores de la compañía en el área. Durante la resolución de la emergencia, se dedicarán exclusivamente a esta tarea. Su objetivo es hacer esto de la mejor manera y en el menor tiempo posible” (Hayes, 2018).

LAS 5 FASES DE FORMACIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Capacitación: la fase inicial, cuando el equipo de trabajo comienza a reunirse e integrarse. Aunque motivados, los miembros todavía tienen cierta inseguridad, pero todos trabajan duro (Gómez, 2019).

Tormenta: la emoción inicial disminuye junto con el rendimiento, a medida que surgen los primeros conflictos. El grupo busca "identificar" a un líder y definir

los territorios y las responsabilidades de todos (Gil, et al., 2019).

Normalización: una vez que se conocen mejor, los miembros comienzan a comprender y formar reglas de trabajo implícitas. Un líder emerge reconocido por todos (Reyes & Lara, 2019).

Rendimiento: con todo definido e integrado, el rendimiento está completamente orientado hacia los objetivos comunes definidos (Gil, et al., 2019).

Disolución: con el objetivo alcanzado, la fase de disolución se caracteriza por una baja motivación. Es deber del líder mitigar este sentimiento para futuros proyectos (Hayes, 2018).

HABILIDADES BLANDAS Y DURAS

Definimos **habilidades blandas** como “habilidades que no son exclusivas de ningún trabajo. Por ejemplo, la comunicación:

- Las habilidades de comunicación más comunes para poner en un currículum.
- Cómo saber qué habilidades comunicativas valora más una empresa.

- Ejemplos de las mejores habilidades para reanudar la comunicación verbal, no verbal y escrita.
- “Cómo demostrar tus habilidades en un currículum y mejorar tus habilidades en el trabajo” (Gomez, 2017).

“**Las habilidades duras** son habilidades de enseñanza o conjuntos de habilidades que son fácilmente medibles. Definimos Las habilidades duras como las habilidades técnicas que se ajustan al trabajo. Normalmente, puede adquirir habilidades duras en el aula, en un curso en línea, a través de libros y otros materiales, o en el trabajo” (Reyes, 2018).

Si está en el comercio minorista, eso significa cerrar los cajones de efectivo o reponer los estantes. En tecnología, su lista de habilidades duras para currículums puede tener codificación Java o configuración de red.

Ejemplos de habilidades duras para los contadores son la gestión de activos y el análisis de cuentas. Las habilidades profesionales duras para las docentes son la educación del estudiante y las actividades escolares (Ahumada, 2018).

GESTIÓN DIRECTIVA: UNA VISIÓN GENERAL

La gestión directiva representa el acto de unir a las personas, mediante un equipo de trabajo, para lograr las metas y objetivos deseados utilizando los recursos disponibles de manera eficiente y efectiva. Dado que las organizaciones pueden verse como sistemas, la gestión directiva también puede referirse como acción humana, incluido el diseño, para facilitar la producción de resultados útiles de un sistema. Esta vista abre la oportunidad de una acertada administración, un requisito previo para intentar un mejor desarrollo en una institución u organización (Álvarez, & Martínez, 2017).

Las funciones de gestión directiva incluyen: planificación, organización, dotación de personal, liderazgo o dirección y control de una organización (un grupo de una o más personas o entidades) o esfuerzo con el fin de lograr un objetivo. Hay varios tipos de recursos diferentes dentro de la gestión directiva. La asignación de recursos abarca el despliegue y la manipulación de:

- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Recursos tecnológicos
- Recursos naturales

DIFERENTES TIPOS DE ESTILOS DE GESTIÓN DIRECTIVA

EL PROPÓSITO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

LA NECESIDAD DE GESTIÓN DIRECTIVA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CÓMO TRABAJAR BIEN EN EQUIPO Y MEJORAR RADICALMENTE SUS RESULTADOS

¿Cómo trabajar bien en equipo? (Blake, 2019), expresa que...

“Un equipo no es solo una colección de individuos. Un equipo debe ser un verdadero grupo de trabajo. Cada miembro del equipo debe trabajar no individualmente sino con todos los demás para lograr un objetivo común. Para hacer esto, deben compartir valores comunes y una visión del trabajo a realizar. A cambio, el trabajo en equipo debe ser una fuente de satisfacción para sus miembros. Ahora veamos cómo trabajar bien en equipo, a través de algunos consejos que deberían permitirle alcanzar las metas que se ha fijado” Pág.67.

Nombrar un líder inspirador

Es muy importante que un equipo tenga un líder, de acuerdo a (Hartzler & Henry, 2018), manifiesta que:

“Hay que tener cuidado, no confundir "líder" y "líder". Puede colocar un "líder" a la cabeza de un equipo. Definirá los objetivos y aplicará las reglas de

funcionamiento de un grupo de trabajo. Puede garantizar el buen funcionamiento del proyecto y distribuir el trabajo a otras partes interesadas. Habrá una relación jerárquica entre los miembros del equipo y él, pero no necesariamente el respeto mutuo. Pero ser dirigido por alguien por quien no tienes suficiente respeto suele ser catastrófico. Simplemente hacemos lo mínimo, no hay motivación para hacerlo mejor. El líder debe ser capaz de dar un discurso motivador del equipo, de modo que todos estén constantemente movilizados” Pág. 86-87.

A diferencia de un dirigente a secas, según (Winter, 2017): “un líder inculcará un espíritu de equipo y dará a toda la impresión de ser parte de un todo. Naturalmente, se ocupará de todos los aspectos de la organización, pero también sabrá cómo fortalecer la cohesión del equipo y lograr que todos avancen y trabajen en la misma dirección, para el logro, fijar metas. No es un simple observador, sino todo lo contrario. El líder está completamente involucrado y ya ha demostrado su habilidad para trabajar en equipo. Él es reconocido dentro del equipo y en gran parte hace su parte del trabajo, da el ejemplo a seguir” Pág. 34.

Definir objetivos claros

Cada miembro de un equipo debe conocer su rol y lo que pueden aportar. Por lo tanto, según (Dyer, 2017), “los objetivos a alcanzar deben definirse de manera clara y

precisa, y por supuesto deben ser alcanzables. También deben agregar valor al proyecto, y los miembros del equipo deben ser capaces de darse cuenta de que su trabajo es esencial y que el tiempo que le dedican es útil” Pág. 111.

De acuerdo a los sociólogos empresariales (Avendaño, Medina & Pinedo, 2019)...

“Tener objetivos comunes claramente establecidos y entendidos aumentará la motivación de todos y ayudará a construir un fuerte espíritu de equipo. Pero el objetivo final del proyecto hacia el que debe tender el trabajo en equipo a veces puede parecer distante y menos concreto. En este caso, es importante definir hitos a alcanzar, con objetivos claros cada vez, para que la motivación del equipo permanezca intacta hasta el final del proyecto” Pág. 84-85.

Por otro lado, para mejorar aún más la motivación de todos, puede ser interesante también establecer objetivos individuales (ir en la dirección del objetivo común, naturalmente), como mejorar una habilidad, su productividad o de nuevo asumiendo la responsabilidad.

Así mismo, (Schumann, 2019), expresa que:

“El alcance de la intervención y el margen de maniobra del equipo también deben ser conocidos por todos. Debe poder localizar la importancia del trabajo del equipo dentro de la empresa, el cronograma a seguir y las expectativas de otros equipos. Dominar el alcance de la

intervención, la capacidad de tomar decisiones y tomar iniciativas también ayuda a determinar cómo trabajar en equipo de manera efectiva” Pág. 25.

Asegurar una buena comunicación

La comunicación y el trabajo en equipo son inseparables, según (Baguer, 2018) y que además:

“La buena comunicación interna es una de las reglas básicas del trabajo en equipo. Es importante que todos sepan en qué están trabajando los demás. Esto hace que sea más fácil ayudar a resolver un problema o saber a quién pedir ayuda cuando la necesite” Pág. 17.

“Es importante escuchar a los demás y no juzgar. Todos trabajan y piensan de manera diferente, incluso si el equipo usa herramientas y referencias comunes. Al saber escuchar, es posible aprender de los demás y encontrar juntos la mejor solución para lograr el objetivo establecido. Por lo tanto, no deberíamos centrarnos solo en cómo habríamos hecho tal y tal cosa y tener en cuenta todas las ideas, incluso a veces las más locas” Pág. 55.

Las reuniones internas semanales pueden proporcionar una actualización sobre el progreso de todos. Las reuniones diarias, por ejemplo, permiten seguir el progreso de todos e identificar los problemas lo más rápido posible para establecer soluciones adecuadas.

La comunicación transparente, como lo expresa (Alcaraz, 2018) es una regla de operación de un equipo. También, manifiesta que:

...”es una garantía de confianza. Tan pronto como la información llegue a uno de los miembros del grupo, debe transmitirse a todos. Todos están en condiciones de proporcionar su propia interpretación, lo que permite una toma de decisiones reflexiva adaptada a la situación. Digamos que el cliente le brinda comentarios negativos sobre una tecnología que desea implementar. Puede guardar la información para usted y tomar la decisión por su cuenta si desea o no mantener la opción tecnológica. Pero su única garantía de que esta es la decisión correcta es su propio juicio. Al comunicar los comentarios de los clientes de manera transparente, podrá obtener la opinión de cada miembro del equipo y, por lo tanto, explorar un campo de posibilidades mucho más amplio” Pág. 37-38.

Si bien la comunicación interna es esencial, (Chiavenato, 2017), expresa que:

“...la comunicación con otros equipos en el proyecto o en su empresa es igual de importante. Su equipo no trabaja solo en su esquina, sino que forma parte del conjunto, con otros equipos, departamentos y clientes. Saber en qué están trabajando los demás, con qué clientes, qué tecnologías, le permite saber a dónde ir si es necesario para obtener información, dónde se pueden encontrar los

expertos funcionales o técnicos. Esto solo puede mejorar la eficiencia del trabajo en equipo y más allá, la de la empresa” Pág. 213.

Combina habilidades complementarias

Las ventajas de trabajar en equipo en una empresa son numerosas, de acuerdo a (Chiang, et al., 2017),

“... el trabajar en equipo permite resaltar y desarrollar las cualidades de cada uno mientras compensa los puntos débiles. Cuando una sola persona es capaz de hacer un trabajo en un campo que ha dominado, tomará tiempo (especialmente capacitación) adquirir habilidades en un campo que no conoce. El trabajo grupal permitirá reunir diferentes habilidades complementarias. Serás efectivo en el campo elegido y podrás ayudar a otros a progresar. Del mismo modo, si tiene alguna brecha, uno o más miembros del equipo pueden hacerse cargo o ayudarlo a entrenar” Pág. 46.

Al trabajar en equipo, por lo tanto, se conocerás a sí mismo para identificar sus fortalezas y debilidades. Podrá mejorar usted mismo y aprender las habilidades que le faltan. Conocer las fortalezas y debilidades de cada uno facilitará compartir responsabilidades y distribuir tareas para optimizar la productividad del equipo.

Todos pueden hacer su contribución y pueden encontrar ayuda de sus compañeros de equipo, el espíritu de equipo y la cooperación se fortalecen aún más.

Desarrollar respeto y confianza

¿Cómo desarrollar el espíritu de equipo? ¿Cómo trabajar bien en equipo? En última instancia, para (Mackin, 2019): “... la respuesta es bastante simple: todos deben mostrar confianza y respeto por los demás. Por supuesto, existen las reglas básicas de buenos modales y cortesía.

Las tareas deben distribuirse de manera justa y todos deben respetar el trabajo de los demás. También debe saber cómo asumir la responsabilidad de sus errores y problemas en general. Cualquier problema debe discutirse abiertamente para que pueda resolverse como un grupo. Si se trata de un problema de personas, trabajo, calidad, todo el equipo debe ser consciente para que puedan discutir la mejor solución. Toda idea es bienvenida. Solo con una comunicación transparente se puede establecer la confianza” Pág. 82.

Finalmente, todos deben querer dar un ejemplo en términos de comportamiento y trabajo. Alienta a otros a hacer lo mismo y crea un ambiente para que todos disfruten del trabajo en equipo. Todos serán detenidos y el equipo será aún más eficiente.

Establecer una organización clara

Una organización clara permite dar sentido al trabajo en equipo. (Bonals, 2017), dice que:

“Al igual que en una orquesta, todos deben conocer su lugar, su rol y las tareas que deben cumplir. Si un solo

músico toca fuera de tono o con un tempo poco convencional, toda la orquesta sufre. En el trabajo en equipo, cada miembro debe ser definido y asignado un alcance de actividad y una misión muy precisa. Por lo tanto, se evitará cualquier malentendido y no verá aparecer ningún conflicto de intereses o redundancia en las responsabilidades” Pág. 31.

Si todos saben exactamente qué hacer, los objetivos del trabajo en equipo son claros y el grupo mucho más eficiente. Las relaciones personales son la clave para un equipo de trabajo, incluso más allá de los conocimientos. Un integrante del equipo puede aprender con sus colegas y mejorar sus habilidades profesionales. Por otro lado, si una persona tiene una mala relación con el resto del equipo, solo habrá problemas, frustrando así los objetivos comunes de la organización.

LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS

✓ Habilidades de comunicación

Las habilidades de comunicación son importantes porque incluso si alguien es altamente calificado en su campo, aún necesita ayudar a que su organización tenga éxito. No importa qué tan bien realicen su trabajo individual si no pueden comunicar lo que están haciendo a los

demás. Cuando la comunicación se interrumpe, la gente se confunde acerca de lo que se ha hecho, lo que se debe hacer y cuándo deben hacerlo. Esto puede provocar que los proyectos fallen cuando la comunicación se interrumpa (Blake, 2019).

La comunicación eficaz requiere que las personas sean fuertes tanto para escuchar como para comunicarse. Deben ser capaces de comprender la posición de los demás con respecto a la finalización de un proyecto. Los buenos comunicadores escuchan y responden, asegurándose de que todos los miembros de un equipo tengan una comprensión sólida del trabajo que aún debe realizarse.

✓ **Creatividad**

Una de las habilidades más subestimadas que pueden poseer las personas es la habilidad de la creatividad. La gente se acostumbra a trabajar de acuerdo con ciertas reglas y rutinas. Si bien esto es suficiente para abordar la mayoría de los problemas laborales de un día para otro, también debe ser capaz de desarrollar soluciones innovadoras cuando surjan problemas nuevos. Las personas creativas pueden trabajar dentro de los límites de su organización de tal manera que conciben nuevos enfoques que ayuden a mejorar la forma en que su organización responde a los problemas que surgen (Bonals, 2017).

Aquellos con un sólido sentido de la creatividad son solucionadores de problemas innovadores. Tienen la capacidad de comprender los problemas que se les presentan y las soluciones que han utilizado anteriormente. Con una comprensión del problema y las respuestas anteriores, las personas creativas evalúan qué recursos están disponibles y desarrollan nuevos enfoques para resolver los problemas dentro de su organización.

✓ **Adaptabilidad**

Una habilidad que cualquier estudiante utilizará en la escuela a lo largo de su carrera será la capacidad de adaptarse a cualquier situación dada. Uno de los propósitos de las escuelas es acostumbrar a los estudiantes a la rutina del trabajo de un día, ya que para la mayoría de las personas, una carrera les pedirá que trabajen en un horario regular acordado con un horario establecido. Es fácil para los estudiantes acostumbrarse a la estructura y rutina del trabajo de un día normal (Hayes, 2018).

Sin embargo, también deben poder adaptarse a las nuevas circunstancias. Cuando se produce un cambio repentino o surgen problemas imprevistos, algunos estudiantes no pueden responder con eficacia. A medida que los alumnos aprenden a adaptarse mejor, se sitúan mejor para responder a una amplia gama de problemas. Un estudiante que aprende a adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes de la escuela está mejor preparado

para responder en el lugar de trabajo cuando surgen nuevos problemas.

✓ **Hablar en público**

Hablar en público se distingue de las habilidades de comunicación generales específicamente porque hablar en público requiere su propio conjunto único de habilidades de comunicación. Al hablar frente a otros, las personas deben poder hablar con confianza, ser claros en sus mensajes y usar una lógica sólida en su presentación mientras están bajo la presión adicional de ser observados por otros (Robbins, 2017).

Un orador público eficaz comprende a su audiencia y cómo hablar con ellos. Por ejemplo, si se dirige a una audiencia muy técnica, utilizan la jerga que la audiencia entiende. Este lenguaje puede ser técnico para adaptarse a la audiencia y centrarse en procesos que se desarrollaron para resolver problemas organizacionales. Sin embargo, para una audiencia orientada a los negocios, es posible que deban utilizar un lenguaje menos técnico y centrarse más en las soluciones que se desarrollaron y cómo beneficiaron a la organización.

✓ **Trabajo en equipo**

La naturaleza del aula se presta a ayudar a desarrollar la habilidad blanda del trabajo en equipo. El trabajo en equipo requiere que los estudiantes interactúen entre sí para lograr una meta singular. Esto es algo que a menudo

enfrentarán en el lugar de trabajo cuando se les pida que trabajen para resolver problemas organizacionales o cuando trabajen con otros para cumplir con los objetivos establecidos por sus empleadores. El trabajo en equipo eficaz reúne una serie de otras habilidades, como las habilidades de comunicación y las habilidades interpersonales, y las pone en práctica para que se puedan alcanzar estos objetivos (Bagger, 2018).

Parte del trabajo en equipo también implica comprender la jerarquía del grupo. Algunas personas tienen un estilo de liderazgo asertivo y pueden sentirse cómodas organizando cómo el grupo alcanzará sus metas. Otros pueden ser individuos pasivos que prefieren permanecer en un segundo plano y centrarse en los detalles técnicos del proyecto. Independientemente de sus propios estilos personales, las personas que aprenden habilidades de trabajo en equipo aprenden a utilizar sus estilos personales para el bien de su grupo y no para su propio bien a expensas del grupo.

HABILIDADES DURAS, HABILIDADES TRANSVERSALES

Estas son características específicas y medibles necesarias para realizar un trabajo determinado. Pueden ser confirmados por diplomas, certificados o notas. Este grupo de habilidades incluye principalmente nuestros

conocimientos y competencias. Las habilidades duras se adquieren a través de la educación formal, la participación en capacitación y cursos, así como el trabajo en un puesto determinado. Este desarrollo, por lo tanto, depende de la ocupación que persigamos (Hernández, 2018).

Ejemplos de habilidades duras:

- Conocimiento de una lengua extranjera.
- Posibilidad de usar programas / computadora / MS Office
- Licencia de conducir
- Conocimiento especialista

¿Por qué son tan importantes las competencias duras? Son importantes porque le dicen a sus empleadores qué tipo de trabajo puede realizar, qué habilidades tiene y qué necesitará aprender.

IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y DURAS

Tanto las habilidades duras como las blandas afectan la calidad de nuestra eficiencia en el trabajo. Los empleadores quieren que un candidato tenga experiencia en cierta habilidad difícil requerida por el puesto, pero si esa persona no puede trabajar bien con los demás, entonces no importa cuán talentoso sea, habrá problemas.

Las habilidades duras se refieren al conocimiento y las habilidades relacionadas con el trabajo que los empleados necesitan para desempeñar sus deberes de manera efectiva (Alles, 2018).

Las habilidades blandas, por otro lado, son las cualidades personales que ayudan a los empleados a prosperar realmente en el lugar de trabajo. Las habilidades duras lo ayudan a identificar candidatos que son buenos en el papel, mientras que las habilidades blandas indican cuáles de estos candidatos también son buenos en persona. Esto significa que necesita una buena combinación de habilidades duras y suaves en cada empleado para que puedan tener éxito en su función (Broussard, 2017).

DESARROLLANDO HABILIDADES DURAS VERSUS HABILIDADES BLANDAS

Los empleados desarrollan habilidades duras a través de la educación y la práctica en el trabajo, mientras que desarrollan habilidades blandas a través de diversas experiencias profesionales y personales de toda la vida. Por ejemplo, los especialistas en marketing pueden aprender técnicas y herramientas de marketing asistiendo a un curso de marketing, mientras que pueden aumentar sus habilidades de colaboración al participar en un equipo deportivo (Goleman, 2018).

MEDICIÓN DE HABILIDADES DURAS FRENTE A HABILIDADES BLANDAS

Las habilidades duras son medibles y pueden describirse usando criterios numéricos o sí / no. Por otro lado, las habilidades blandas son a menudo intangibles o difíciles de cuantificar y generalmente se describen con escalas cualitativas. Por ejemplo, un vendedor puede ser:

- Un excelente usuario del software X CRM que ha utilizado sus funciones diariamente durante los últimos 5 años y;
- Un buen comunicador puede explicar "bastante bien" los beneficios de un producto a un cliente potencial (Bager, 2018).

EVALUACIÓN DE HABILIDADES DURAS VERSUS HABILIDADES BLANDAS

Para efectuar la investigación se tomó en consideración a la Autoridad y a 37 docentes que laboran en la Unidad Educativa “José Rodríguez Labandera”, de la ciudad de Quevedo, con el propósito de obtener resultados acordes a las necesidades del objetivo general como analizar la incidencia de la Gestión Directiva en los grupos de trabajo.

La investigación estuvo compuesta por la Autoridad de la Institución y los docentes de la Unidad Educativa “José Rodríguez Labandera”, es por ello que, al no sobrepasar

más de 100 personas, el Censo se aplicó a la población total establecida en el siguiente cuadro:

CENSO

Esta técnica se aplicó a 37 funcionarios, entre docentes y administrativos de la Unidad educativa Rodríguez Labandera; esta técnica permitió obtener información relevante en función del objetivo planteado en la investigación en respuesta a las variables del problema, por consiguiente, se elaboró un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas que conlleven a comprender la incidencia del trabajo en equipo en la unidad educativa en estudio.

ENTREVISTA.

Esta técnica se dirigió a la Sra. Rectora de la Unidad Educativa Rodríguez Labandera, Dra. Janeth Aura Rivas Muñoz, por medio de un cuestionario de preguntas abierta y cerradas afines al objeto de estudio del presente trabajo; con el propósito de indagar la situación actual de los procedimientos y el impacto que tiene de la Gestión Directiva en la conformación de equipos de trabajo

Esta técnica permitió obtener información inherente, real y directa relacionadas a la existencia de un plan de

habilidades blandas y duras que beneficien al colectivo de la unidad Educativa Rodríguez Labandera

- Información Primaria

Para la realización de la presente investigación, se utilizó como información primaria los cuestionarios de preguntas dirigidos a la población en estudio, cuya finalidad fue la de obtener información que permitieron alcanzar los objetivos propuestos, y así resolver la problemática planteada.

- Información Secundaria

De igual manera, la información secundaria fue aplicada en esta investigación ya que permitió respaldar el tema en estudio, permitiendo así, poder establecer conceptos y teorías de libros, tesis, páginas Web y artículos científicos de autores nacionales y extranjeros, tanto para describir la gestión directiva, como la incidencia de esta en los equipos de trabajo de la institución educativa.

En paralelo a la definición del tema, se determinó el desarrollo del Marco Teórico de la investigación, en lo referente a Conceptual, Teórico y Fundamentación Legal, para lo cual se examinó un gran contexto de bibliografía nacional e internacional sobre los distintos temas que se tratarán a lo largo de esta investigación.

Se indagó principalmente bibliografía sobre los ejes centrales de la problemática: Habilidades Blandas, Habilidades Duras, Importancia de las Habilidades, Gestión Directiva, Auxiliares de la Gestión Directiva, Equipos de Trabajo, Clasificación e Importancia de los Equipos de Trabajo; de esta manera los títulos escogidos de mayor impacto fueron: “El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión.” de Álvarez, M., “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernández, se analizaron diversas fundamentaciones legales que respaldaron lo investigado, como artículos de la Constitución de la República del Ecuador (Artículos 26 y 28), la Ley Orgánica de Educación Intercultural (que entró en vigencia el 31 de marzo de 2011) y los reglamentos de esta ley (que entró en vigencia el 26 de julio de 2012).

Una vez recolectada la información por medio del trabajo de campo ejecutando el Censo y entrevistas tanto a docente como a la autoridad principal de la Unidad Educativa Rodríguez Labandera, se procedió a categorizarla y ordenarla en función de los objetivos planteados en este estudio. Luego se interpretó y analizó con el fin de plasmar la información en tablas y gráficos dando respuestas a la problemática del trabajo investigativo relacionado al trabajo en equipo y habilidades blandas y duras.

Así mismo, la información secundaria se la pudo extraer de conceptos y teorías de libros, tesis, páginas Web y artículos científicos de autores nacionales y extranjeros, tanto para describir la gestión directiva, como la incidencia de esta en los equipos de trabajo de la institución educativa. Esta información contribuye para la elaboración de un plan de estrategias de habilidades blandas y duras para el colectivo del objeto de estudio

Una vez recolectados los datos por medio del Censo, analizados e interpretados los resultados como datos cuantitativos se procedió a la utilización del programa de Microsoft Excel, lo que permitió la elaboración de las gráficas y cuadros indicando los términos absolutos y relativos de las respuestas de los Censados, lo que contribuyó a medir las variables del objeto de estudio y a la vez plantear las conclusiones y recomendaciones sobre la gestión directiva, trabajo en equipo y habilidades blandas y duras de la Unidad Educativa Rodríguez Labandera.

Los objetivos planteados en la planificación estratégica se cumplen en su institución educativa, el 17% que siempre y el 1% que casi nunca.

Una planificación estratégica para ser aplicada correctamente y que se cumplan, así mismo con los correctos parámetros, debe ser dirigida por una gestión

directiva acorde con la institución educativa en donde se realiza dicho proceso.

Algunas veces se planifica el trabajo en equipo entre docentes y directivos se establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo, el 36% que siempre y el 7% casi nunca.

Cuando se planifica el trabajo en equipo entre docentes y directivos se establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo, siempre esto no sucede con la habitualidad que se espera.

La Gestión Directiva en su institución educativa si incide en el trabajo en equipo entre docentes y directivos docentes en los procesos de los estudiantes, el 30% en cambio, dijo que no. Toda Gestión Directiva en una institución educativa debe incidir en el trabajo en equipo entre docentes y directivos docentes en los procesos de los estudiantes.

Los resultados del presente Censo, dirigida a los docentes de la Institución Educativa “José Rodríguez Labandera”, indicaron una relación positiva entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional, de acuerdo a los objetivos específicos, ya que se determinó la incidencia de la Gestión Directiva en el cumplimiento de las actividades, como una

relación positiva entre el liderazgo directivo y el desempeño en funciones del equipo de personal de la institución referida. En términos generales, según se determinó, los objetivos planteados en la planificación estratégica se cumplen en su institución educativa, en un 82%. Además, el compromiso organizacional que se determinó entre los docentes y las autoridades sirvió como mediador en la relación liderazgo directivo-desempeño en beneficio de una buena calidad en la educación.

Sin embargo, estos resultados sugirieron que la gestión de las tensiones entre las actividades directivas y participativas, los procesos relacionados a las habilidades blandas y duras en la consecución de dichas actividades en equipo y la flexibilidad en la aplicación de una Gestión Directiva adecuada, de acuerdo a lo investigado, (En la Censo N° 2 se manifiesta que el 57% está de acuerdo en que se planifica el trabajo en equipo entre docentes y directivos se establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo, lo cual puede proporcionar una clave para el alto desempeño de los docentes.

Por este motivo, se concuerda con lo que expresa (Giroux, 2018), en que la gestión directiva, es un rol de la Administración, cuya labor esencial es esencialmente guiar, supervisar y evaluar a un determinado grupo de trabajo. El enfoque directivo es simple y muy jerárquico. Un equipo de trabajo con un estilo directivo

eficiente, está interesado en los procesos y resultados. Realiza las instrucciones, sigue el progreso hacia objetivos específicos, realiza, informa y toma decisiones conforme a lo que establece su dirigencia”.

Con respecto al liderazgo participativo, los resultados indicaron una relación positiva entre el liderazgo participativo y el empoderamiento de los docentes, y una relación positiva entre el liderazgo participativo, esto es, trabajo en equipo y la innovación del equipo escuela-personal, y el empoderamiento sirvió, así mismo, como mediador en la relación liderazgo participativo-innovación.

DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN LA UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ RODRÍGUEZ LABANDERA

En este Censo, el 48% manifiesta que algunas veces el trabajo colaborativo del docente y directivo lo motiva a aprender/enseñar, el 46% siempre y el 6% casi nunca.

Siempre el trabajo colaborativo del docente y directivo debe motivar a aprender/enseñar, ya que los estudiantes son los más beneficiados, aparte de los docentes, por eso es muy importante una buena Gestión Directiva.

La Gestión Directiva, es un sistema complejo que se encamina hacia determinados fines de acuerdo a las

necesidades educativas, y el 14% siempre, es un sistema complejo que se encamina hacia determinados fines de acuerdo a las necesidades educativas y, por lo tanto, el trabajo en equipo es el resultado final de este sistema de calidad en la educación.

Se manifiesta que al realizar alguna planeación estratégica en su institución educativa no se toma en cuenta a todos los involucrados, el 32% siempre y el 1% que sí.

Cuando en el desarrollo de una planeación estratégica en una institución educativa se toma en cuenta a todos los involucrados, se generan lluvias de ideas positivas y se buscan resultados cuyo único beneficio sea para todos quienes conforman la institución.

Se manifiesta que siempre el aprendizaje de calidad garantiza el uso de los medios y las nuevas tecnologías para el mejoramiento de trabajo en equipo y el 6% algunas veces. Sabido es que el aprendizaje de calidad garantiza el uso de los medios y las nuevas tecnologías para el mejoramiento de trabajo en equipo, por lo tanto, mediante una buena Gestión Directiva, el desarrollo de una buena calidad en la educación en la institución de nuestra problemática, será fácil de resolver.

En lo que respecta al segundo objetivo, desarrollo del trabajo en equipo en la ejecución de las actividades en la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera, el resultado del Censo, muestra que, si bien el impacto de la Gestión Directiva en el desempeño de los docentes ha sido de naturaleza eventual en ciertos casos, el efecto positivo del liderazgo participativo en su desempeño es superior a las condiciones específicas estudiadas. En cuanto al impacto del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes, la estructuración del trabajo en equipo ofrece una base para el desarrollo continuo y profesional de los mismos ya que se deben tomar la dirección y la participación en equipo como procesos derivados de una correcta Gestión Directiva en las actividades planificadas de la institución educativa.

En la Censo 6, el 68% manifiesta que al realizar alguna planeación estratégica en su institución educativa no se toma en cuenta a todos los involucrados, el 32% que sí. De acuerdo al autor (Blake, 2019), las habilidades de comunicación son importantes porque incluso si alguien es altamente calificado en su campo, aún necesita ayudar a que su organización tenga éxito. No importa qué tan bien realicen su trabajo individual si no pueden comunicar lo que están haciendo a los demás. Cuando la comunicación se interrumpe, la gente se confunde acerca de lo que se ha hecho, lo que se debe hacer y cuándo deben hacerlo. Esto

puede provocar que los proyectos fallen cuando la comunicación se interrumpa.

La comunicación eficaz requiere que las personas sean fuertes tanto para escuchar como para comunicarse. Deben ser capaces de comprender la posición de los demás con respecto a la finalización de un proyecto. Los buenos comunicadores escuchan y responden, asegurándose de que todos los miembros de un equipo tengan una comprensión sólida del trabajo que aún debe realizarse.

Se deben realizar capacitaciones para fortalecer el trabajo en equipo para la ejecución de las actividades en la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera, mientras que el 16% algunas veces.

Las capacitaciones para fortalecer el trabajo en equipo para la ejecución de las actividades en la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera, debe ser una propuesta de prioridad para mejorar el desarrollo de un trabajo en equipo de calidad y por ende, una educación, así mismo de calidad.

Determinar acciones para garantizar la Gestión Directiva en el desarrollo del trabajo en equipo de la Unidad Educativa, el 10% que no. La autoridad máxima debe determinar acciones para garantizar la Gestión Directiva

en el desarrollo del trabajo en equipo en la unidad educativa que dirige, por lo tanto, dicha gestión directiva, debe ser eficaz, en la solución de los problemas en equipo con los docentes, estudiantes y padres de familia.

Se deben desarrollar con la comunidad educativa un Manual para las habilidades blandas y duras desde la capacitación recibida, mientras que el 17% algunas veces.

La idea de desarrollar con la comunidad educativa un Manual para las habilidades blandas y duras desde la capacitación recibida, es una propuesta acertada para que directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se beneficien de todas las estrategias lúdicas, y trabajo en equipo que en dicho documento se especifiquen.

En el resultado del Censo sobre el tercer objetivo específico, sobre el efecto de la Gestión Directiva en el desarrollo en equipo de la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera, se manifiesta que a pesar de que la propuesta innovadora en beneficio de los profesores es importante también para la calidad de la enseñanza en la institución, tomando en cuenta los factores organizativos que influyen en el comportamiento, también innovador de los profesores desde una perspectiva interactiva. Según los docentes en un 84%, se deben realizar capacitaciones para fortalecer el trabajo en equipo para la ejecución de las actividades, sin embargo, la complejidad de la aplicación

de un manual para las habilidades blandas y duras desde la capacitación recibida conlleva el aceptar eficientemente la influencia del liderazgo como una correcta Gestión Directiva en el clima organizacional del trabajo en equipo como papel mediador crucial del líder-miembro, lo cual es de suma importancia, ya que ella es la responsable del buen funcionamiento del mismo y que los resultados sean los esperados por todos en beneficio de la institución educativa.

Las habilidades duras son habilidades altamente enseñables, de acuerdo a (Ketchum & Trist, 2019), ellos expresan que esto significa que las habilidades duras son mucho más fáciles de enseñar y aprender. Los métodos más típicos para aprender habilidades duras son a través de un equipo de trabajo, libros u otros materiales de capacitación. Tradicionalmente, los docentes considerarían las habilidades duras como la base de los requisitos pedagógicos.

Por otro lado, el investigador (Holpp, 2017), manifiesta que las habilidades blandas son típicamente habilidades interpersonales de "personas" o rasgos de personalidad deseables. Estos tipos de rasgos giran en torno al carácter, el trabajo en equipo, la comunicación y la ética en el estudiante. Las habilidades blandas son mucho más difíciles de enseñar o aprender y son aún más

difíciles de cuantificar. Debido a que es tan difícil enseñar habilidades blandas, las instituciones educativas tardan en ayudar a los estudiantes y graduados a desarrollar estas competencias

A continuación, detallamos las conclusiones:

✓ El proceso de decisión sobre los objetivos de la organización de la Gestión Directiva en el cumplimiento de las actividades de la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera los decide el director, que a menudo trabaja en asociación con colegas de la institución, los cuales, a menudo, dejan poco margen para decidir sus propios objetivos educativos. La Gestión Directiva, según se investigó, en vez de interpretar objetivos veraces sobre la base de las necesidades de quienes conforman la institución en general, no se define la política gubernamental y desarrollo de enfoques alternativos basados en trabajo de equipo sobre actividades que tengan el único fin de beneficiar a toda la institución educativa.

✓ Se concluye que el enfoque de lo que significa la Gestión Directiva no está basado en funciones, tareas y comportamientos de manera competente evitando facilitar el desarrollo del trabajo en equipo en la ejecución de las actividades en la Unidad Educativa

José Rodríguez Labandera. La investigación realizada concluye que la falta de enfoques del liderazgo gerencial también asume que el comportamiento de los miembros de la organización es sufra poca influencia de la jerarquía organizativa impidiendo una organización de calidad en asuntos educativos

✓ Finalmente, la falta de modelos formales, como en el caso de un manual de habilidades gruesas y blandas, impide hacer recordar que el poder reside en la cúspide de la pirámide, pues los directores poseen autoridad en virtud de sus posiciones como líderes designados de sus instituciones. La falta de este enfoque en la autoridad oficial conduce a una visión equivocada de la gestión institucional. Un manual explícito, establecerá que los altos directivos y el personal docente tienen juntos el derecho de la aceptación de las decisiones de gestión y no ser considerado problemático.

En los lugares donde actúan equipos de trabajo en las instituciones educativas, las habilidades blandas son importantes para poder realizar con éxito labores en equipo, solucionar problemas, agenciar el tiempo a disponer, reducir o evitar todo síntoma de estrés, de acuerdo a los parámetros establecidos. Las habilidades duras, en cambio, son todas aquellas competencias profesionales vinculadas directamente con las tareas realizadas por cada miembro del equipo de trabajo.

El principal objetivo que se persigue en la presente investigación es elaborar un plan de estrategias de habilidades blandas y duras para la Unidad Educativa “José Rodríguez Labandera” que permita una adecuada toma de decisiones, en busca de una mejora administrativa y pedagógica de la institución pedagógica.

Así mismo la propuesta es de suma importancia ya que contribuirá a mejorar el desarrollo en el sistema educativo de trabajo en equipo, a la vez que beneficiará a los docentes, a todo el personal que labora en el lugar y a todos los estudiantes que se educan allí.

Por todos estos motivos analizados, se justifica la realización de este trabajo de investigación ya que es necesario conocer la situación pedagógica en la aplicación de las habilidades blandas y duras en los trabajos de equipo, así como contribuir a la mejora de un ambiente laboral en la liquidez de la Unidad Educativa “José Rodríguez Labandera”.

Este proyecto que está dirigido a la Unidad Educativa José Rodríguez Labandera, entidad que se dedica al proceso de educación de jóvenes desde octavo años de básica hasta tercero de bachillerato.

Esta entidad está funcionando desde el año de 1980 hasta la actualidad, su rector actual es la Dra. Aura Janeth Rivas Muñoz.

Funciona con dos secciones, Diurna y Nocturna. La primera con la especialidad de Agrícola y la Nocturna, Ciencias Sociales, Químico Biológico, Comercio y Administración (Contabilidad). En la mañana tiene 800 estudiantes y 400 en la noche, tiene 83 profesores titulares y ha incorporado 34 promociones de bachilleres.

La propuesta tendrá una duración de cinco años a partir de su ejecución, contando con tres fases de desarrollo, en primer lugar, la capacitación docente, la capacitación estudiantil y la participación la comunidad educativa.

La propuesta se estima tendrá un costo a lo largo de los cinco años de US\$ 3,675.00 los mismo que se obtendrán por autogestión de las autoridades y directivos de la institución más la participación docente, por cuanto la capacitación es una realidad social inherente al docente.

Estos US\$ 3,675.00, estarán siendo invertidos durante los cinco años a razón de US\$ 735.00 por año de la propuesta respectiva.

Referencias

- Luthans. (2017). Comportamiento Organizacional. En F. Luthans, *La Gestión Directiva*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Ahumada. (2018). Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. En L. Ahumada. Buenos Aires: Buenos Aires Ediciones.
- Aincow. (2018). Desarrollo de escuelas inclusivas. . En M. AINSCOW. Madrid: Narcea.
- Alcaraz. (2018). El emprendedor de existo. . En R. Alcaraz. México DF: McGraw-Hill.
- Alles. (2018). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias (4ta Edic). En M. Alles. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez. (2015). El equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión. En M. Álvarez, *La Gestion Directiva*. Caracas: Laboratorio Educativo.
- Álvarez, & Martínez. (2017). La organización escolar. Práctica y fundamentos. En V. ÁLVAREZ ROJO, & A. LÁZARO MARTÍNEZ. Barcelona: Grao.
- Amarante. (2019). Gestión directiva. Módulos de perfeccionamiento docente de 1 al 4. . En A. AMARANTE. Madrid: Librería Pedagógica.
- Avendaño, Medina & Pinedo. (2019). Liderazgo y comunicación en la Organización Social. En C. M.

- Avendaño. Santiago de Chile: Pontificia Universidad de Chile. Dirección de Educación a distancia. .
- Baguer. (2018). Dirección de personas: un timón en la tormenta. . En A. Baguer. Madrid: Díaz de Santos.
- Barker. (2018). La disciplina del trabajo en equipo: participación y control concertado . En J. Barker. Londres: Sage.
- Blake. (2019). El trabajo en equipo: ¿Qué es y como se hace? . En R. Blake. Bilbao: Deusto.
- Blanchard. (2015). “Choca esos cinco: la magia de trabajar en equipo”. . En K. BLANCHARD. Barcelona: Grijalbo.
- Bonals. (2017). El trabajo en equipo del profesorado. . En J. BONALS. Barcelona: Graó.
- Borrell & Carrió. (2017). “Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros.” . En F. BORRELL i CARRIÓ. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Broussard. (2017). Gestión del Talento Humano. . En B. Leon. Mexico D.F.: MC Graw Hill .
- Chiang, et al. (2017). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. En M. V. Chiang. Madrid: R.B. servicios editoriales S.L.
- Chiavenato. (2017). Administración de recursos humanos. (9ª ed.). . En I. Chiavenato. México DF: McGraw-Hill.
- Dee. (2018). “¡Haga de su equipo un ganador!: pautas y técnicas para alcanzar el éxito en el mundo del

- trabajo de hoy.”. En D. DEE. Madrid: Fundación Confemetal.
- Dyer. (2017). Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas – 2ª edición. En W. G. DYER. Mexico DF: Norman Ediciones.
- Gil, et al. (2019). Nuevas formas de liderazgo. En F. A.-M. Gil. Barcelona: Sofía Ediciones.
- Giroux. (2018). Los profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje. En H. Giroux. Barcelona. España.: Paidós.
- Goleman. (2018). La práctica de la inteligencia emocional . En D. Goleman, *Habilidades blandas y duras*. Barcelona: Kairós.
- Gomez. (2017). Habilidades blandas y duras: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. En C. Gómez-Rada. Mexico DF: Normita Ediciones.
- Gómez. (2019). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. En C. Gómez-Rada. Mexico DF: Centro hispanoamericano de psicología.
- Gorrochotegu. (2018). Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo. . En A. Gorrochotegui. Caracas. Venezuela. 150 p.: Universidad Monteávila. .
- Hartzler & Henry. (2018). Teoría y Aplicaciones del trabajo en equipo: Como preparar equipos de trabajo eficaces. . En M. y. Hartzler. Madrid: Oxford University Press.

- Hartzler. (2019). "Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo." . En M. HARTZLER. Oxford: Oxford University Press.
- Hayes. (2018). "Dirección de equipos de trabajo." . En N. HAYES. Barcelona: Cengage Learning Center Editions.
- Hernández. (2018). «Habilidades duras o blandas: ¿Qué buscan las empresas? En G. Hernández. Mexico DF: Grahon Editions.
- Holpp. (2017). "Dirija el mejor equipo de trabajo." . En L. HOLPP. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Kaufmann & Prado. (2018). "Construir equipos de trabajo en la era de la conexión". . En A. E. KAUFMANN. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares. Servicio de Publicaciones.
- Ketchum & Trist. (2019). Todos los equipos no están creados de la misma manera: cómo funciona realmente el empoderamiento de los empleados . En L. y. Ketchum. Beverly Hills, CA.: Sage.
- Lana. (2018). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. . En R. Lana. Buenos Aires: En Revista Científica Visión de Futuro. Volumen 18 Número 1. Enero a Junio. .
- Le Goff. (2017). Las ilusiones de dirigir. En J.-P. L. Goff, *Gestión celular*. Lyon: La Découverte.

- Lencioni. (2017). "Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz.". En P. LENCIONI. Barcelona: Empresa Activa.
- Lewin . (2018). Teoría de la "dinámica de grupo" a través de la cual enfatiza la mejora de la efectividad individual y social por parte del grupo. En K. Lewin, *Dinámica de grupo*. New York: Norman Ediciones.
- Mackin. (2019). Experta en Team Building "Difference between team and group". En D. Mackin. Oslo: arper Business.
- Newman & Warren. (2017). el proceso de gestión: Conceptos, Comportamiento y Práctica (4^a edición) . En W. N. Warren. Vancouver: Prentice Hall.
- Petrov. (2018). Liderar es querer. El éxito de las empresas a través de la gestión sistematizada . En T. Petrov. Montreal: Hachette Editions.
- Reyes & Lara. (2019). Liderazgo integral en las organizaciones. . En L. y. Reyes-Jácome. Madrid: Paidós.
- Reyes. (2018). Liderazgo integral en las organizaciones. En L. y. Reyes-Jácome. Santiago de Chile: Carpenter Ediciones.
- Rincón. (2017). Liderazgo Orientado a la Competitividad y el Desarrollo Humano. . En L. Rincón. Bogotá.: UNAD, Escuela de Ciencias Administrativas,

Contables, Económicas y de Negocios – Ecacén. 228
p. .

Robbins. (2017). "Comportamiento organizacional". En S.
P. Robbins. Mexico DF: Prentice-Hall.

Schumann. (2019). El desarrollo del trabajo industrial:
Nuevas contradicciones. En Castillo J. J., El trabajo
del futuro (pp 83-97). . En M. SCHUMANN. Madrid:
Complutense.

Tabares & Miranda . (2018). Un enfoque humanista de la
gestión directiva en las organizaciones educativas
escolares. . En T. y. Miranda. Bogotá-Colombia. :
Editorial Ave Viajera. .

Tapiero & López. (2017). Gestión Escolar Inteligente.
Instituciones educativas Neosistémicas del Siglo XXI.
. En E. y. Tapiero. Cali. Colombia. 208 p.: Impresora
Feriva S.A. .

Trechera. (2018). "Trabajar en equipo: talento y talante:
técnicas de grupos." . En J. L. TRECHERA
HERREROS. Vizcaya: Editorial Desclée de Brouwer.

West. (2019). "El trabajo eficaz en equipo: 1 + 1 = 3.". En
M. A. WEST. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Winter. (2017). Manual de trabajo en equipo. . En R.
Winter. Madrid: Díaz de Santos.

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

ISBN: 978-9942-33-492-3



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compas
Grupo de capacitación e investigación pedagógica