



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SEDE  
ESMERALDAS

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE PROTOTIPOS DE CONDUCTA INTERPERSONAL  
DE LOS DOCENTES PARA LA SELECCIÓN DE EQUIPOS DE  
TRABAJO, EN EL BACHILLERATO INTERNACIONAL DE LA  
UNIDAD EDUCATIVA FISCAL “5 DE AGOSTO”**

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Talento Humano: Clima Organizacional

Tesis de grado previo a la obtención del Título de Magíster en  
Administración de Empresas, mención Planeación

**AUTOR:** Xavier Andrade Gámez

**ASESOR:** Mgt. Mizaél Valdéz Requené

Esmeraldas, Ecuador, noviembre, 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE, previo a la obtención del título de “Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación”

Análisis de prototipos de conducta interpersonal de los docentes para la selección de equipos de trabajo, en el Bachillerato Internacional de la Unidad Educativa Fiscal “5 de Agosto”

## **HOJA DE APROBACIÓN**

XAVIER ANDRADE GÁMEZ

Mgt. Mizael Valdéz Requené  
**DIRECTOR DE TESIS** f. \_\_\_\_\_

Mgt. Alexandra Bautista Segovia  
**LECTORA 1** f. \_\_\_\_\_

Mgt. Isabel Tapia Delgado  
**LECTORA 2** f. \_\_\_\_\_

Mgt. María de los Lirios Bernabé Lillo  
**DIRECTORA ACADÉMICA** f. \_\_\_\_\_

Mgt. Maritza Demera Mejía  
**SECRETARIA GENERAL**  
**PUCE ESMERALDAS** f. \_\_\_\_\_

Esmeraldas, Ecuador, noviembre, 2017

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, **XAVIER ARMANDO ANDRADE GÁMEZ** portador de la cédula de ciudadanía N° **080164906-2** declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas, mención planeación**, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones, los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Xavier Armando Andrade Gámez  
CI.: 080164906-2

## **CERTIFICACIÓN**

**Yo, Mgt. Mizaél Valdez Requené** en calidad de Director de Tesis, cuyo título es **Análisis de prototipos de conducta interpersonal de los docentes para la selección de equipos de trabajo, en el Bachillerato Internacional de la Unidad Educativa Fiscal “5 de Agosto”**

**Certifico** que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal del Grado.

Mgt. Mizaél Valdez Requené  
Director de Tesis

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente documento a mi madre Mery Gámez Rubio, por cumplirse uno de los objetivos por los que luchó para con sus hijos y a mis hijos Piero, Lia y Ariela, como motivación para la superación constante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi compañera de vida Geovanna Zamora Rebolledo, quien con su paciencia y consejos supieron empujar hacia los objetivos correctos y principalmente agradezco a mi abuela Idelta “Cucú” Rubio Pita, quien fue el motor que generó, desde todos los aspectos y forma incondicional, lo necesario para que esta etapa de mi vida se llevara a cabo.

## ÍNDICE

Portada .....	i
Hoja de aprobación .....	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad .....	iii
Certificación .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice .....	vii
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos .....	x
Resumen .....	xi
Palabras claves .....	xi
Abstract .....	xii
Capítulo I .....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Marco Teórico de la Investigación .....	3
1.2.1. Fundamentación Teórica/Conceptual .....	3
1.2.1.1. El trabajo en equipo .....	3
1.2.1.2. El mundo del Bachillerato Internacional .....	7
1.2.2. Fundamentación Legal .....	24
1.2.2.1 Constitución de la República del Ecuador .....	24
1.2.2.2. Ley orgánica de Educación Intercultural .....	25
1.2.2.3. Plan Nacional del Buen Vivir, 2010 – 2017 .....	26
1.2.3. Revisión de estudios previos .....	26
1.3. Objetivos .....	29
1.3.1. Objetivo General .....	29
1.3.2. Objetivos Específicos .....	29
Capítulo II .....	30
2. Metodología .....	30
2.1. Método de investigación .....	30
2.2. Operacionalización de la variable .....	31
2.3. Universo .....	31

2.4. Muestra .....	31
2.5. Técnicas e Instrumentos .....	31
2.6. Interpretación del test FIRO-B .....	34
CAPÍTULO III .....	36
3. Análisis e interpretación de los resultados .....	36
3.1. Descripción de la muestra .....	36
3.2. Análisis y descripción de resultados .....	36
3.2.1 Análisis de relación de los prototipos de conducta interpersonal obtenidos.....	40
CAPÍTULO IV .....	43
4. Discusión .....	43
CAPÍTULO V .....	45
5. Conclusiones y recomendaciones .....	45
5.1. Conclusiones .....	45
5.2. Recomendaciones .....	46
REFERENCIAS .....	47
ANEXOS .....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	5
Tabla 2 .....	31
Tabla 3 .....	33
Tabla 4 .....	33
Tabla 5 .....	35
Tabla 6 .....	37
Tabla 7 .....	38
Tabla 8 .....	39
Tabla 9 .....	40

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	9
Gráfico 2 .....	9

## RESUMEN

Esta investigación está enfocada en lograr un análisis de la selección de los equipos de trabajo en el Bachillerato Internacional de la Unidad Educativa “5 de Agosto” siendo el trabajo en equipo un factor esencial para la consecución de metas y objetivos propuestos. Para esto se ha realizado un estudio de lo que son equipos de trabajo eficientes y su impacto en el desarrollo de las actividades. La metodología aplicada es la que se utilizó, los métodos empleados son el cuantitativo, análisis y síntesis y el inductivo deductivo. La herramienta que se utilizó para la valoración de los perfiles de cada uno de los docentes es el Test Firo-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation – Behavior), test creado por William Schutz en el año 1950, consta de 54 preguntas cada una con 6 opciones, el cual nos da resultados precisos en cuanto a las tres necesidades humanas que mide: la inclusión, el control y el afecto. La muestra fue tomada con la totalidad de docentes (17) que pertenecen al Bachillerato Internacional y los resultados muestran en el criterio de inclusión a dos grupos que destacan siendo estos muy inclusivos, los cuales facilitarían las relaciones grupales; según el criterio de control hay cuatro grupos que destacan según la clasificación del Test Firo-B, los cuales facilitarían la interacción de estos grupos dadas sus características, así como la consecución de los objetivos del equipo. Por último, según el criterio de afecto, los puntajes son bastantes bajos, en donde el grupo a pesar de no dar muestras de afecto es un grupo muy realista y práctico, lo cual no hace viable la relación interpersonal de forma fluida en el equipo de trabajo.

### **Palabras Claves:**

Trabajo en equipo, docente, inclusión, control, afecto

## **ABSTRACT**

This research is focused on an analysis of the selection of work teams in the International Baccalaureate of the Educational Unit "5 de Agosto" being the team work an essential factor for the achievement of proposed goals and objectives. For this, a study has been made of what are efficient work teams and their impact on the development of activities. The applied methodology is the one used, the methods used are the quantitative, analysis and synthesis and the deductive inductive. The tool that was used for the evaluation of the profiles of each of the teachers is the Firo-B Test (Fundamental Interpersonal Relations Orientation - Behavior), test created by William Schutz in the year 1950, consists of 54 questions each with 6 options, which gives us precise results in terms of the three human needs it measures: inclusion, control and affection. The sample was taken with all the teachers (17) who belong to the International Baccalaureate and the results show in the inclusion criteria two groups that stand out being very inclusive, which would facilitate group relationships; according to the control criteria there are four groups that stand out according to the classification of the Firo-B Test, which would facilitate the interaction of these groups given their characteristics, as well as the achievement of the team's objectives. Finally, according to the criteria of affection, the scores are quite low, where the group despite not showing affection is a very realistic and practical group, which does not make the interpersonal relationship smoothly in the team of work.

### **Keywords:**

Teamwork, teacher, inclusion, control, affection

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

### 1.1. Introducción

A través de una apropiada selección de equipos de trabajo se pueden alcanzar mayores y mejores resultados de logro, de esta forma la asertividad del accionar de los docentes en las instituciones educativas corresponderán a los desafíos institucionales que cada vez son mayores. Para conseguir las metas propuestas no sólo depende de los recursos económicos y tecnológicos que se tengan, sino de la competitividad y eficiencia de las personas que estén a cargo del cumplimiento de las actividades de las organizaciones, es decir, las personas que trabajan en ésta, ya que son ellos quienes dan un valor agregado a dichos organismos con sus aportes, habilidades y conocimientos.

A nivel mundial, la efectividad que las empresas y organizaciones tienen en cada uno de sus procesos deben gran parte de su éxito al trabajo en equipo. En las últimas décadas se ha dado vital importancia a la formación de equipos de trabajo en donde cada uno de sus componentes interactúen y se complementen, equipos diversos en conocimientos, habilidades y competencias, que al unirse construyen soluciones a los retos planteados. En Ecuador, la importancia de formar equipos de trabajos se aplica, en el mejor de los casos, a empresas que a más de entender los beneficios de formar equipos de trabajo eficientes tienen y aplican alguna metodología que sea probada y que a la vez ofrezca resultados óptimos. Normalmente los equipos de trabajo se hacen de acuerdo a las habilidades que cada persona tiene en algún área específica, sin embargo, existen problemas en donde una sola persona no tiene el suficiente conocimiento sobre varias áreas y es allí en donde se necesitan equipos de trabajo multidisciplinarios. A esto se suma los aspectos motivacionales que transforman la conducta humana y cambia los resultados que cada trabajador genera. En las instituciones educativas que tienen Bachillerato Internacional (B.I.), el reto de graduar estudiantes con conocimientos y habilidades integrales hace necesario un equipo de trabajo que funcione coordinadamente y con la suficiente motivación para

cumplir con las actividades propuestas a corto y largo plazo. Actualmente se crean grupos de trabajo, personalmente he evidenciado que la selección de los docentes que forman estos grupos no se la hace bajo ningún criterio técnico, indudablemente la motivación de cada uno de los integrantes es muy baja, las actividades programadas en su mayoría no se cumplen o se cumplen parcialmente y está evidenciado en las Actas de Reunión del B.I., incidiendo directamente en el objetivo general del BI el cual es “Formar jóvenes de mentalidad abierta, instruidos, solidarios y capaces de provocar cambios para el beneficio de la sociedad global” (IBO.org, 2015).

Por lo tanto, por medio de la línea de investigación de Desarrollo Organizacional, una institución educativa puede atraer y retener al personal calificado que le permita lograr competitividad y eficiencia en sus procesos, y así poder tener una ventaja en el mercado que le permita el cumplimiento de sus objetivos y metas en base a sus características individuales y a la relación interpersonal que éstas generen.

Para el Bachillerato Internacional del Colegio 5 de Agosto sería de gran valor aplicar esta línea de investigación dentro de su organización ya que le permitiría tener mayor definición del personal que labora en el mismo, del diseño de cargos, el desarrollo del personal, las compensaciones, el mejoramiento en el desempeño, para que así, se logre un mayor compromiso de los docentes que se verá reflejado en la práctica de sus funciones permitiéndole al B.I. consolidarse más en el alcance de sus logros.

En la ciudad de Esmeraldas existen 3 colegios con BI y 8 más por aprobar dicho bachillerato, la aplicación de esta herramienta como réplica en otras instituciones ayudaría a la consolidación de los grupos de trabajo en cada una de ellas.

## **1.2. Marco Teórico de la Investigación**

### **1.2.1. Fundamentación Teórica/Conceptual**

#### **1.2.1.1. El trabajo en equipo**

Actualmente las organizaciones están sometidas a una gran transformación. Existen presiones de forma global, los modelos de negocios y organizacionales se deben a estructuras en ambientes dinámicos, complejos, innovadores y de cierta manera inciertos, esto exige modificar la estructura de trabajo tradicional alrededor de las personas e implementar diseños organizacionales orientados al cambio. (West y Markiewicz, 2004).

Los equipos de trabajo generalmente satisfacen estas necesidades aportando habilidades, conocimientos y experiencia que se reflejan en respuestas rápidas, innovadoras, flexibles a los problemas y objetivos planteados. Así de esta manera, el éxito de las organizaciones y la generación global de conocimiento dependerán mayormente de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007).

A través de los años han existido gran cantidad de definiciones sobre los equipos de trabajo, por ejemplo, Sundstrom, De Meuse & Futrell (1990) definieron los equipos de trabajo como “pequeños grupos de individuos interdependientes que comparten la responsabilidad de los resultados de sus organizaciones” (p. 120); Hackman (1987) los define como “unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membresía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización” (p. 322).

Salas; Dickinson; Converse, S.A. et Tannenbaun (1992) define como “una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo” (p. 4).

En cambio, Kozlowski & Ilgen (2006) tiene una definición más estructurada:

a) Dos o más individuos que; b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y; g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional. (p. 79)

Tomando estas definiciones como punto de partida, se pueden encontrar diferentes aspectos que son transversales en los equipos de trabajo como son la responsabilidad compartida, los objetivos compartidos, la interdependencia, la especialización de roles y la pertenencia formal a una organización (Cannon-Bowers & Bowers, 2011).

Según González-Romá, Vicente (2008), los factores más importantes que intervienen en el proceso de innovación de los equipos de trabajo son: “las características de las tareas, demandas externas, y la composición del equipo, un conjunto de procesos y estados grupales (orientación a la tarea, objetivos y visión compartidos, relaciones de cooperación, reflexividad, participación, y gestión del conflicto), y el liderazgo” (p.32). Este mismo autor también nos indica que un equipo innovador será aquel que realice tareas motivadoras cuando exista cierto nivel de demandas, y que tenga un líder que potencie los procesos grupales considerados.

Un equipo de trabajo es el que pretende alcanzar logros comunes. En donde el equipo se forma con la convicción de que los objetivos propuestos puedan y deban ser conseguidos poniendo en juego sus conocimientos, sus capacidades, sus habilidades, sus informaciones y en general, todas sus competencias.

Nuestras acciones por pequeñas que parezcan pueden causar orden o conflicto a la empresa entera, lo cual pone en evidencia que cada individuo revela gran importancia por mínima que sea en un grupo de trabajo. Además, que de ellos depende la tranquilidad, el buen funcionamiento de los procesos y la obtención efectiva de las metas propuestas. Así lo resalta Ardila, Gómez (2005) “El trabajo en equipo bien aplicado constituye una excelente herramienta estratégica para la

dirección de empresas que permite lograr sus objetivos a través de la integración y motivación de los miembros del equipo”.

Tabla #1

Diferencias de grupos y equipos de trabajo

Grupo	Equipo de trabajo
1. Sólo existe un interés común.	1. Tiene una meta definida.
2. El trabajo se distribuye en partes iguales.	2. El trabajo se distribuye según las habilidades y capacidades personales, o bien dando posibilidad al desarrollo de nuevas habilidades.
3. Cuando alguien termina la tarea se puede marchar. Una vez terminado el trabajo individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe la obligación de ayudar a otros.	3. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar los resultados. Si alguien termina una parte ayuda a recoger información o mejorarla a otros miembros del equipo, o se buscan nuevas funciones mientras el trabajo no esté terminado.
4. Puede existir o no un responsable o coordinador.	4. Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avances parciales a todo el equipo.
5. Los logros se juzgan independientemente para cada miembro.	5. Los logros son mérito de todo el equipo.
6. No existe necesariamente un nivel de compromiso.	6. Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo por los resultados.
7. Las conclusiones son personales, pueden existir varias.	7. Las conclusiones son colectivas.
8. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan, pero ignorantes en el contexto.	8. Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje que pueden incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje.
9. No existe un estilo, una cultura, un sistema de valores o mística.	9. Se crea una práctica de valores: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal.
10. No es necesario la autoevaluación.	10. La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo en equipo.

Fuente: Trechera (2003)

En la Tabla #1, Trechera, J. L. (2003) nos propone una diferenciación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo. Si bien las actividades, actitudes, metas,

objetivos que plantea un equipo de trabajo hacen de la relación interpersonal más compleja a la vez que más eficiente, con resultados que potencialicen al desarrollo de la actividad organizacional. Cada vez es más frecuente que para fomentar la innovación e incrementar su capacidad de respuesta, las organizaciones desarrollen estructuras en las que los equipos de trabajo son la unidad fundamental (Anderson y West, 1998; Pearce y Ensley, 2004) y también indica Mantilla y García, (2010) que el trabajo en equipo es una herramienta poderosa que nos permitirá solventar las exigencias externas (productividad, competitividad y tecnología) e internas (trabajadores motivados, productivos y participativos) de una organización.

Los integrantes de los equipos de trabajo deben dar a notar su predisposición, a anteponer los intereses del grupo sobre los personales, a aceptar y valorar las competencias de los demás, deberán ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto de los integrantes del equipo.

Para realizar un trabajo en equipo óptimo, es fundamental que se promuevan canales de comunicación, tanto formales como informales, dejando a un lado, al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además un adecuado seguimiento y retroalimentación. Deberá haber un ambiente de trabajo relajado y armónico, el mismo que permitirá promover la participación de los integrantes de los equipos, donde se aprovechen los desacuerdos y buscar el mejoramiento en el desempeño.

Las competencias que las personas que trabajan en equipo deben tener desarrolladas, son las de gestionar bien el tiempo, la responsabilidad y el compromiso lo que nos debe retribuir algunos beneficios como: finalización de trabajo en buen tiempo, intercambio de ideas y multidisciplinariedad, innovación, calidad y seguridad en el trabajo.

Al priorizar las características del trabajo en equipo, podemos mencionar:

- Resultado de una integración armónica de múltiples funciones y actividades desarrolladas por un grupo de personas con entornos diferentes y por ende características distintas de personalidad.
- Para su implementación es necesario que las responsabilidades sean compartidas por todos los integrantes del equipo.
- Es necesario que las actividades que se desarrollen, se realicen en forma continua y coordinada. El trabajo en equipo se basa en el diálogo, la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso.
- Se necesita, además, que todo aquello que se planifique en equipo esté direccionado hacia un propósito común, es decir en la misma dirección. El trabajo en equipo es el fiel reflejo del cumplimiento de tareas que las personas que integran el grupo y tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

### **1.2.1.2. El mundo del Bachillerato Internacional**

Según la Organización del Bachillerato Internacional (OBI):

El BI) es una estructura educativa sin intención de lucro constituida en 1968 que oferta cuatro programas internacionales de educación con prestigio cuyo propósito es desarrollar las habilidades y destrezas intelectuales, personales, emocionales y sociales necesarios para la vida de los alumnos, para así aprender y trabajar en un mundo cada vez más globalizado”. (OBI, 2016, pag. 1)

El BI es una organización que a través de los años ha conseguido consolidar un bien ganado prestigio en cuanto a calidad de enseñanza se refiere, a ser líder en el campo pedagógico, demostrado en los logros que sus alumnos han alcanzado. El BI se asocia con diferentes actores sociales, gubernamentales para diseñar e implementar programas educativos con estándares internacionales, exigentes y con una evaluación rigurosa.

“La misión del BI es crear un mundo mejor a través de la educación” (IBO.org, 2015). El BI se fortalece mediante el trabajo en equipo, trabajo colaborativo, incluyendo a todos los que forman parte de la organización.

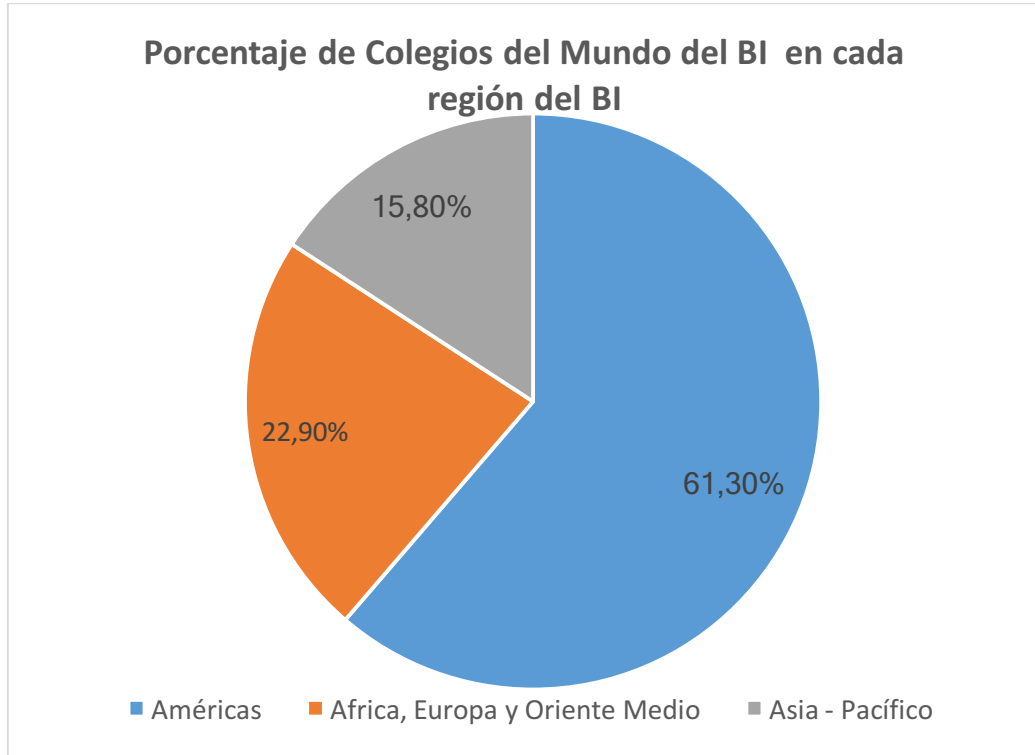
En la declaración de sus principios, el BI se propone fomentar el entendimiento y el respeto intercultural, propuesto como un aspecto transversal en la vida y con mucho más acento en la era globalizada del conocimiento en el siglo XXI:

“El Bachillerato Internacional tiene como meta formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural” (OBI.org, 2015).

Los programas que tiene el BI crean hábitos de aprendizaje activo en los alumnos durante toda su vida, a ser tolerantes y comprensivos con las opiniones de las demás personas, asumiendo que el conocimiento se genera de distintas formas y tiene varias perspectivas.

El Bachillerato Internacional presenta cuatro tipos de programas para alumnos, cuyas edades están comprendidas entre los 3 hasta los 19 años, que se pueden compartir de diferentes maneras, ya sea, independiente o continua.

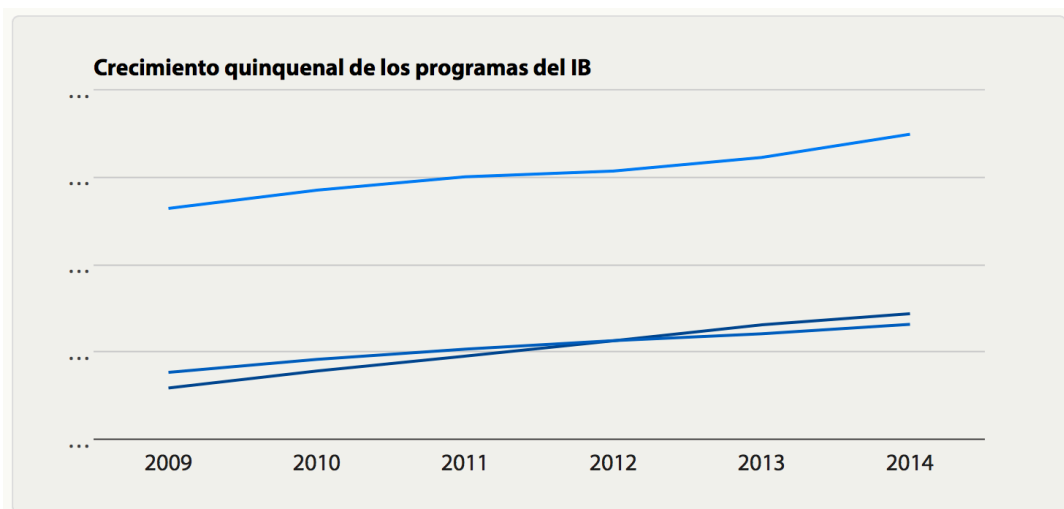
Gráfico 1



Fuente: IBO. org (2015)

El crecimiento del BI a nivel mundial se ha mantenido en aumento, en la actualidad se ofrecen 5.308 programas en 4.162 colegios de todo el mundo (IBO. org, 2015).

Gráfico 2



Fuente: (IBO. org, 2015).

Se puede constatar el crecimiento de los programas implementados por parte del BI, entre finales del 2009 y finales del 2014, el número de los programas del BI que se ponen al alcance en todo el mundo aumentó en un 46,35% (OBI, 2015, España).

El Binace en Suiza y se registra en ese país, tiene un Consejo de Fundación que está integrado por 17 miembros, los cuales tienen funciones específicas como son la de nombrar al Director General, realizar la Planificación y Dirección Estratégica, manifiesta la declaración de principios, crea políticas, establece y controla la gestión financiera de la organización. También está encargada de mantener los altos estándares educativos y una evaluación que respete los lineamientos que la organización promueve. El Consejo de Fundación lo conforman personas de diversas culturas y de varias regiones del planeta.

El BI se financia gracias al cobro de tasas de autorización y evaluación, talleres de capacitación y conferencias, realiza publicaciones, tasas de autorización anual a los colegios que brindan el bachillerato internacional, tasas de exámenes y entre otros ingresos el que destaca son las donaciones por parte de otras instituciones u organismos.

El BI tiene un departamento de investigación, el cual es permanente en cada uno de los programas y los distintos servicios. El BI, por medio de este departamento, coordina iniciativas globales de investigación (International Education Research Database) y el sistema de becas (becas Jeff Thompsom).

Cada uno de los colegios que son autorizados por el BI para dar los programas son conocidos como Colegios del Mundos del Bachillerato Internacional, esta distinción les da credibilidad a los procesos llevados por el colegio además que mejora la reputación del colegio. Los colegios también pueden hacer uso de la marca del BI. Todo esto permite dichas instituciones sean reconocidas mundialmente,

EL BI mantiene una plataforma digital que permite a los maestros de los colegios autorizados obtener herramientas y un sinnúmero de recursos para la gestión tanto administrativa como docente, asegurándose de que exista claridad en cada uno de los mensajes y que el enfoque sea el mismo sin hacer ninguna distinción. Estas herramientas están publicadas en varios idiomas.

Las ventajas que ofrece el BI a los colegios vienen de la mano con el prestigio que tiene la organización a nivel mundial. Los colegios pueden acceder a programas educativos de gran calidad que están orientados a la formación de estudiantes que cumplan el perfil que propone el BI.

A los docentes les da la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, manteniendo y aumentando la calidad, así como también brinda la oportunidad de pertenecer a comunidades de aprendizaje colaborativas, la cual permite compartir las mejores prácticas que se realizan a nivel mundial en toda la red de colegios del mundo BI.

El BI considera que los docentes son fundamentales en la labor que lleve al éxito los programas planteados, por ello ofrece permanentemente talleres en línea, talleres presenciales y aprendizaje combinado.

La idea del Programa del Diploma (PD) es que los graduados al realizar sus estudios universitarios los concluyan antes que sus compañeros, sientan más confianza al realizar investigaciones y estén preparados para la carga de trabajo exigentes y desafíos que genera la optimización del tiempo.

El BI trabaja con prestigiosas universidades e instituciones de todo el mundo para ofrecer certificados del BI de enseñanza-aprendizaje y certificados del BI de prácticas directivas.

En la actualidad, ofrece cuatro tipos de certificados:

- Certificados del BI de enseñanza-aprendizaje
- Certificado avanzado del BI de investigación en enseñanza-aprendizaje

- Certificado del BI de prácticas directivas
- Certificado avanzado del BI de investigación en prácticas directivas

El BI ofrece cuatro programas educativos concebidos para alumnos de distintas edades. En conjunto, estos cuatro programas forman un continuo educativo que fomenta el sentido crítico, estimula el intelecto y resulta inspirador y enriquecedor en el plano personal.

En resumen, el Bachillerato Internacional® (BI) tiene como fin ofrecer mejores oportunidades que otros programas para formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, que se sientan motivados para alcanzar sus metas. Esperamos que los alumnos contribuyan a construir un mundo mejor mediante el entendimiento mutuo y el respeto intercultural.

Más del 50% de los Colegios del Mundo del BI son colegios públicos (IBO.org, 2015).

El BI se distingue de otros programas debido a que:

- Anima a los alumnos a pensar de forma crítica y a cuestionar lo que se les dice.
- Estimula a los alumnos a examinar tanto el entorno local como el internacional.
- Mantiene su independencia con respecto a los gobiernos y a los sistemas educativos nacionales, lo que le permite adoptar las mejores prácticas procedentes de una amplia variedad de marcos educativos y currículos de distintos países.

Para impartir los programas del BI, los colegios deben obtener la debida autorización. Cuando un colegio recibe la autorización para ofrecer los programas del BI, pasa a denominarse “Colegio del Mundo del BI”.

A diferencia de los currículos nacionales, los programas del BI constituyen un reflejo de las mejores prácticas de una amplia variedad de marcos educativos y currículos distintos. El BI anima a los alumnos a adquirir una mentalidad internacional y a pensar más allá de su entorno inmediato.

Mediante los programas del BI, los alumnos “aprenden a aprender” gracias a nuestro exclusivo curso de Teoría del Conocimiento (TdC). Se les anima a experimentar diversos enfoques de aprendizaje, así como a asumir la responsabilidad de velar por el progreso de su propia educación.

Nuestros programas ayudan a los alumnos del BI a:

- Plantear preguntas complejas e interesantes
- Pensar de manera crítica
- Desarrollar habilidades de investigación que, según se ha demostrado, les serán de utilidad en la educación superior

Los programas del BI también animan a los alumnos a participar activamente en sus comunidades, así como a hacer del aprendizaje una experiencia que trascienda sus estudios académicos.

El BI ha desarrollado un perfil de la comunidad de aprendizaje, el cual consiste en la máxima expresión de un amplio abanico de capacidades y responsabilidades humanas que van más allá del éxito en cuanto al logro académico se refiere. Dichos atributos conllevan un compromiso u acuerdos de ayudar a todos los miembros de la comunidad escolar a aprender a respetar su integridad, a los demás y la del mundo que los rodea.

Cada uno de los programas del BI deberá estar comprometido con el desarrollo del perfil de la comunidad y de aprendizaje del BI en los alumnos.

Dicho perfil tiene como gran logro, formar alumnos que sean:

- Indagadores
- Informados e instruidos
- Pensadores
- Buenos comunicadores
- Íntegros
- De mentalidad abierta
- Solidarios
- Audaces
- Equilibrados
- Reflexivos

El programa del diploma del BI está avalado por prestigiosas universidades en todo el mundo. A través de este programa los colegios podrán formar alumnos que alcancen la amplitud y profundidad de ideas y en sus conocimientos, que se desarrollen física, intelectual, emocional y éticamente; que aprendan, como mínimo, dos tipos de lenguas que no estén consideradas tradicionales, que exploren y redescubran la naturaleza del conocimiento mediante el curso de Teoría del Conocimiento, que es exclusivo del programa.

El PD fue creado en 1968, a fecha de 12 de mayo de 2015, 2.795 colegios impartían el PD en 143 países de todo el mundo.

Ha sido una obra de varios profesores del International School of Geneva, en colaboración con otros colegios internacionales.

Desde entonces, los profesores, examinadores innovadores y entregados de todo el mundo han desempeñado un papel preponderante en el desarrollo del programa.

El Bachillerato Internacional (BI) y su Programa del Diploma (PD) engloba tres tipos de componentes que el alumno estudia paralelamente con las distintas asignaturas de manera individual y durante su paso por el Programa Diploma.

Estos componentes forman parte de una especie referencial para estudiar cada una de las asignaturas y se resumen en el currículo del Programa del Diploma.

En el PD, el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje se gira a través de seis grupos de asignaturas, cuya base es un el tronco común. Los alumnos seleccionan un curso de cada grupo de asignaturas.

En la mayoría de los niveles, los estudiantes son evaluados de forma escrita al final del Programa, así como también, presentan trabajos de clase, revisados de manera externa. En el caso de los componentes que forman el tronco, es necesario que realicen también, por ejemplo, trabajos de clase.

La malla curricular del Programa del Diploma, del Bachillerato Internacional, fija los requisitos para cursar el programa, está constituido por un tronco común y seis grupos de materias. Este tronco común está formado por tres componentes troncales, tiene como meta expandir la experiencia educativa de los alumnos y provocar desafíos para que apliquen sus conocimientos y habilidades.

Además de los componentes troncales, existen asignaturas que intervienen dentro del campo de la transversalidad en todo el Bachillerato Internacional, así tenemos los siguientes:

- Aquella en la cual los alumnos reflexionan sobre el origen y la naturaleza del conocimiento, además de la forma en la que conocemos lo que afirmamos saber es la asignatura de Teoría del Conocimiento, (TDC).
- Una investigación independiente y dirigida por el alumno que culmina con un ensayo de 4.000 palabras es la Monografía.
- Otra en el cual los alumnos completan un proyecto relacionado con tres conceptos, Creatividad, Acción y Servicio, (CAS).

Las materias que integran los seis grupos son:

- Estudios de Lengua y Literatura

- Adquisición de Lenguas
- Individuos y Sociedades
- Ciencias
- Matemáticas
- Artes

Los grupos de asignaturas comprenden diferentes cursos.

El Perfil de la Comunidad Educativa es la clave sobre la cual los maestros deben ahondar en el Programa, como un modelo a seguir para los alumnos. Existe también un perfil de los docentes del BI.

Indagador:

El maestro debe presentar inquietud, por conocer aspectos nuevos diariamente, es decir, redescubrir, y tener inclinación hacia la investigación.

Informado:

Debe ser una persona que esté pendiente de todos y cada uno de los eventos que suceden en el mundo. Además, contar con un bagaje cultural importante.

Pensador:

Es decir, tener habilidades de pensamiento crítico y reflexivo en un marco de ética profesional.

Buenos Comunicadores:

Capaz de expresar sus ideas y conocimiento de manera clara y correcta, debe ser colaborador con otros y comprender, discutir y/o aceptar puntos de vista diferentes a los suyos.

Íntegros:

Deben ser capaces de actuar con integridad y honradez, poseer un profundo sentido de la equidad, la justicia y el respeto por las personas.

De mentalidad Abierta:

Entender y respetar su propia cultura y valores, pero también estar dispuestos a conocer la de otras personas, otros puntos de vista, así como también a aprender de la experiencia.

Solidarios:

Mostrar empatía, sensibilidad y respeto por las necesidades y sentimientos de los demás.

Audaces:

Abordar situaciones desconocidas e inciertas con sensatez, honestidad y determinación.

Equilibrados:

Entender la importancia del equilibrio físico, mental y espiritual.

Reflexivos:

Evaluar detenidamente su propio aprendizaje y experiencias. Conocer sus capacidades y limitaciones, para de este modo continuar su desarrollo personal.

Algunos de los rasgos deseables en el perfil de personalidad del docente son:

1. Habilidades intelectuales específicas

a) Son los rasgos en donde se demuestra la alta capacidad de comprensión del texto y donde demuestra además tener el hábito de la lectura; en particular, valora de

manera crítica lo que lee y lo relaciona con la realidad, especialmente, con su práctica profesional.

b) En donde da a conocer sus ideas de manera clara, sencilla y correcta, en forma oral y escrita; en especial, donde también demuestre el desarrollo de las capacidades de escribir, narrar, explicar y argumentar, adaptándose al contexto, al desarrollo y a las características culturales de sus alumnos.

c) Plantea, analiza y resuelve problemas, enfrenta desafíos intelectuales generando respuestas propias a partir de sus conocimientos y experiencias. En consecuencia, es capaz de orientar a sus alumnos para que éstos adquieran la capacidad de analizar situaciones y de resolver problemas.

d) Tiene disposición y capacidades propicias para la investigación científica: curiosidad, capacidad de observación, método para plantear preguntas y para poner a prueba respuestas, y reflexión crítica.

Aplica esas capacidades para mejorar los resultados de su labor educativa.

e) Localiza, selecciona y utiliza información de diverso tipo, tanto de fuentes escritas como de material audiovisual, en especial la que necesita para su actividad profesional.

## 2. Dominio de los contenidos de enseñanza

a) Conoce los contenidos, objetivos, enfoques y los fondos que se establecen para la enseñanza, así como la factibilidad y las relaciones que establece el plan de estudios.

b) Domina el campo disciplinario asignado consiguiendo seguridad y fluidez en los temas que se detallan en el plan de estudio.

c) Reconoce la continuidad y secuencia lógica de cada asignatura además que puede articular contenidos de materias distintas en cada nivel.

d) Establece una relación correcta entre la naturaleza y lo complejo de los contenidos educativos con la cognición y el desarrollo de sus estudiantes.

### 3. Competencias didácticas

a) Donde demuestra su capacidad de diseñar, organizar y poner en práctica estrategias didácticas y diversas actividades, teniendo en cuenta el grado y la manera en que se desarrolla el alumno, como también el contexto social y cultural y de la familia, con el propósito de que los estudiantes lleguen a los objetivos educativos de conocimiento global, el desarrollo de competencias y habilidades laborales.

b) Analiza la individualidad de los estudiantes, cómo su actitud modifica los procesos de aprendizaje y cómo aplicar acciones pedagógicas-didácticas para motivarlos; esta motivación sirve principalmente para el proceso de aprendizaje de los alumnos con posibilidades de riesgo de fracaso escolar y/o deserción.

c) Determinan las necesidades especiales de los estudiantes, trata dichas necesidades, realiza adaptaciones curriculares para cada uno de ellos, conoce donde puede tener ayuda y apoyo para realizarlo.

d) Modifican la forma de enseñar y la manera de realizar la evaluación en el proceso de enseñanza aprendizaje, evaluando de manera efectiva el progreso de los estudiantes como también el desempeño propio como docente.

Este procedimiento evaluativo le permite modificar las estrategias didácticas que el docente aplica.

e) Crea un ambiente en donde el aula se interrelaciones para crear actitudes de disciplina, creatividad, curiosidad, confianza, autoestima, respeto, y amor por el estudio, también se fortalece la independencia personal de cada estudiante.

f) Conoce y maneja las TICs y las herramientas didácticas que se tenga a mano para utilizarlos creativamente, flexiblemente y con propósitos claros, incluso en

combinación con otros medios, enfocándose especialmente en aquellos que se encuentren en el entorno educativo.

#### 4. Identidad profesional y ética

a) Afronta como principios de su accionar y de sus relaciones con los alumnos, y de cada uno de los componentes de la comunidad educativa, a través de los valores que la humanidad ha creado, cultivado y consagrado a lo largo de la historia: respeto y aprecio a la dignidad humana, libertad, justicia, igualdad, democracia, solidaridad, tolerancia, honestidad y apego a la verdad.

b) Reconoce, a partir de valores reales, el significado que su labor tiene para los alumnos, las familias de éstos y la sociedad.

c) Posee información suficiente sobre las tendencias filosóficas, principios legales y la organización del sistema educativo; asumiendo y promoviendo el carácter nacional, democrático, gratuito y laico de la educación pública.

d) Conoce las prioridades, necesidades y deficiencias que deben resolverse para fortalecer el sistema educativo, en especial las que se ubican en su campo de trabajo y en la entidad donde vive.

e) Asume su profesión como una oportunidad de vida y para la vida, conoce sus deberes y derechos y utiliza las herramientas al alcance para mejorar eficaz y eficientemente su desempeño profesional.

f) Valora el trabajo cotidiano, coordinado y en equipo; como una forma que potencia la formación continua y el desarrollo de la institución, su modo de actuar favorece la interrelación personal con los demás docentes fomentando la cooperación.

g) Percibe, identifica y da valor a los aspectos tradicionales en la educación; sabe el rol que tiene la educación pública como aspecto esencial en una sociedad basada en una democracia justa y equitativa.

5. Capacidad para evidenciar y responder a las condiciones sociales del contexto educativo.

a) Gusta y respeta la diversidad en toda su concepción regional, social, cultural y étnica del país, acepta que esta diversidad esté presente en el desarrollo de su trabajo.

b) Da el valor constitutivo a la familia y su forma de educar, establece relación con los padres de los estudiantes de manera respetuosa y los orienta para que se apropien de la formación del alumno.

c) Destaca la importancia de la solidaridad y el apoyo de la comunidad direccionándolo hacia la escuela, tomando en cuenta los recursos y las limitaciones del medio en que trabaja.

d) Determina situaciones problemáticas que enfrenta la sociedad donde trabaja y se predispone a contribuir con la solución a través de la participación propia o mediante la ayuda de agentes externos, sin descuidar las labores y propósitos educativos a cargo.

e) Maneja los recursos naturales de forma racional a la vez que enseña a los estudiantes el trabajo individual y el trabajo en equipo para la protección del ambiente en todas sus manifestaciones.

Con todas estas características, el BI fue acogido por el Gobierno Nacional para implantarse en varios colegios fiscales. El Gobierno se hace cargo de todos los aspectos, tanto financieros, de logística, estructurales para que a los estudiantes que ingresen al BI se les brinde un servicio totalmente gratuito.

Hace dos años la UEF 5 de Agosto comenzó a trabajar en el proceso que le permitiría obtener la aprobación por parte de la OBI y ser designado colegio del “Mundo del Bachillerato Internacional”. Este proceso se inició con la designación de un Coordinador del BI, el cual estaría a cargo de poner en marcha la mayoría de pasos encaminados a la aprobación.

Se realizó la invitación a todos los docentes del colegio, esto generó bastante resistencia ya que la gran mayoría de maestros estaban en edad o próximos a jubilarse. En reunión general de profesores se mocionó la alternativa de iniciar el proceso para ser parte del BI y no hubo consenso, los docentes manifestaron temores en cuanto al aumento de la carga de trabajo, de responsabilidades, el no aumento de remuneración por la participación en el BI, entre otras excusas. Al final un grupo de docentes tomó el proyecto y se escogieron 18 personas que formarían la plana de profesores del BI, dos por cada asignatura, el docente principal y el homólogo.

Los docentes fueron capacitados, unos en Guayaquil y otros en Manta. Esta capacitación la dictaron maestros capacitadores de varios países latinoamericanos (Argentina, Costa Rica, Honduras) y tuvo una duración de 24 horas.

Después de cumplir con los numerosos requisitos y de haber recibido primero la visita de un docente acompañante y después de una delegación de docentes que verificarían el cumplimiento y estado de todos los procesos y requisitos, se extendió la carta de aprobación.

Es así que en el 2015 se inicia con el primer curso del Programa del Diploma del BI, en donde 25 chicos de 15 – 16 años se inscriben y comienzan a recibir clases desde el 15 de abril de 2015.

Internamente, la organización del BI la lidera la Coordinadora, se realizan reuniones semanales de docentes en donde se exponen varias problemáticas, se reciben lineamientos, se analiza el avance de los estudiantes del BI, se proponen estrategias como también actividades de acuerdo al avance del curso del PD.

El BI exige se nombre a un secretario, el cual sistematiza las reuniones realizadas, toma nota y lleva actas, realiza también las demás funciones encomendadas por el Coordinador.

Actualmente, el PD con varios meses de funcionamiento ya ha tenido que sortear varios obstáculos, tales como el cambio de profesores capacitados a otras

instituciones educativas, quedando los puestos como vacantes que aún no han sido llenados; la falta de apoyo institucional, pues no existe empoderamiento del programa por parte de autoridades zonales, cantonales y mucho menos de las autoridades del propio colegio; docentes que no cumplen a cabalidad el perfil requerido por el BI y finalmente alumnos que llegan al BI con un tremendo vacío a nivel de conocimientos, de capacidad de análisis-síntesis, desinterés, desmotivación, entre otros.

La selección de los estudiantes que forman parte del BI se la realizó de la siguiente manera:

- Se realizó una convocatoria en donde se inscribieron 90 alumnos de primer año de bachillerato.
- Esta convocatoria fue encaminada a que los estudiantes realizaran una especie de Pre BI por el lapso de un mes, todos los días de las semanas por 4 horas diarias.
- Al comienzo del Pre BI sólo asistieron 23 estudiantes, lo cual truncó la posibilidad de evaluar y escoger de entre 90 personas. Se trabajó con estos estudiantes en el Pre BI y fueron ellos quienes formaron parte del primer curso del PD.
- Además, se incorporaron dos estudiantes más que vinieron del colegio Sagrado Corazón y que habían realizado el Pre BI en esa institución.

En el BI de la UEF “5 de Agosto” se comenzó a laborar y ante la necesidad de contar con una buena selección de equipos de trabajo se investiga el test Firo-B.

Este test fue desarrollado por William Schultz, PhD, en los años 50, lo hizo para ayudar en la comprensión y predicción de cómo los equipos militares de alto rendimiento podían trabajar juntos. En el año de 1958 se aplicó sobre una población de 1500 personas (militares de la fuerza aérea y estudiantes universitarios), en ese momento la consistencia interna del instrumento era de 0,94 con una probabilidad de fluctuación del 10%.

## **1.2.2. Fundamentación Legal**

### **1.2.2.1 Constitución de la República del Ecuador**

Art. 26 de la Constitución 2008, textualmente se expresa:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. El Art. 344, determina que el sistema nacional de educación comprende las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y que se encuentra articulado con el sistema de educación superior.

Artículo 57, en sus numerales 14 y 21 de la Constitución de la República, en referencia a los Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, establece: (14.-) Desarrollar, fortalecer y potenciar el sistema de educación intercultural bilingüe, con criterios de calidad, desde la estimulación temprana hasta el nivel superior, conforme a la diversidad cultural, para el cuidado y preservación de las identidades en consonancia con sus metodologías de enseñanza y aprendizaje. Se garantizará una carrera docente digna.

La administración de este sistema será colectiva y participativa, con alternancia temporal y espacial, basada en veeduría comunitaria y rendición de cuentas. Y (21.-) Que la dignidad y diversidad de sus culturas, tradiciones, historias y aspiraciones se reflejen en la educación pública (Constitución de la República, 2008).

Art. 343 establece entre otros aspectos que el sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura e integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el

respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades (Constitución de la República, 2008).

Artículo 347 de la Constitución de la República, establece que será responsabilidad del Estado:

1. Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas (Constitución de la República, 2008).

#### **1.2.2.2. Ley orgánica de Educación Intercultural**

Art. 2, numeral u sobre Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos. - Se establece a la investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos como garantía del fomento de la creatividad y de la producción de conocimientos, promoción de la investigación y la experimentación para la innovación educativa y la formación científica (Ley orgánica de educación intercultural, 2011).

Art. 11 numeral f en referencia a las obligaciones de los docentes habla sobre fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa (Ley orgánica de educación intercultural, 2011).

Art. 37, establece que:

El Sistema Nacional de Educación comprende los tipos, niveles y modalidades educativas, además de las instituciones, programas, políticas, recursos, y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el Sistema de Educación Superior.

Art. 38 del Reglamento de aplicación de la LOEI, referente a los Bachilleratos con reconocimiento internacional, señala:

Las instituciones educativas que ofrezcan programas internacionales de Bachillerato, aprobados por el Ministerio de Educación, pueden modificar la carga horaria de las mallas curriculares con la condición de que garanticen el cumplimiento de los estándares de aprendizaje y mantengan las asignaturas apropiadas al contexto nacional.

### **1.2.2.3. Plan Nacional del Buen Vivir, 2013 – 2017**

Política 1.1. “Garantizar los Derechos del Buen Vivir para la superación de todas las desigualdades (en especial salud, educación, alimentación, agua y vivienda); literal h) “Asignar prioritaria y progresivamente recursos públicos para propender al acceso universal y gratuito a la educación y a los servicios de salud en función de criterios poblacionales, territoriales y de equidad social”.

### **1.2.3. Revisión de Estudios Previos**

Conociendo los perfiles en los diferentes aspectos, se hace más fácil la ubicación de cada uno de ellos en los grupos de trabajo que se eligiesen confirmando lo que se indica los estudios previos de El trabajo en equipo y su impacto en la organización, elaborado por Marcelo Briola (Universidad de Buenos Aires), en base a que actualmente las organizaciones adolecen de trabajo en equipo, es de forma desordenada y sin la motivación adecuada que permita llegar a los objetivos, que para optimizar el diálogo y la toma de decisiones se necesita tener perfiles parecidos. Concluye que los equipos de trabajo existentes en una organización son prioritarios e indispensables para el éxito de la misma por que al tener mejores profesionales mejorará el trabajo y se cumplirán los objetivos.

Estos equipos de trabajo deben interactuar de tal manera que los vínculos que se establezcan garanticen la eficacia del buen funcionamiento y la posibilidad de solucionar los conflictos que vayan produciéndose de manera tal que den lugar a una tarea grupal mancomunada que favorezca el buen desempeño empresarial.

Así también en el trabajo doctoral: El éxito de los grupos organizativos como manifestación del encaje entre factores de contexto, estructura y proceso: un análisis empírico, de María Isabel Delgado Piña, (Madrid 2003), cuyo eje es estudiar a los grupos como unidades básicas de trabajo y analizar su eficacia por ser uno de los principales determinantes del éxito en las empresas.

Las conclusiones considerables están sustentadas en que el ajuste entre la interdependencia y la variabilidad en el trabajo es significativo tanto para explicar el rendimiento de los grupos como la calidad de vida de sus miembros. El diseño del flujo de trabajo debe basarse en las variaciones que se produzcan en las tareas diarias y en el grado de control que se otorgue al grupo sobre el proceso de trabajo. Al igual que la heterogeneidad, cada tipo de control incide en diferentes dimensiones de eficacia, ya que cuando el factor de contexto es la variabilidad de la tarea, el control sobre las decisiones de personal influye en el grado de satisfacción y compromiso de los grupos; mientras que el control sobre las decisiones de producto mejora el rendimiento de estos grupos.

Se considera plenamente justificable este resultado por cuanto el control de las decisiones de personal mide el grado de influencia del grupo sobre quiénes lo forman o cómo se distribuyen las recompensas, lo que parece estar más relacionado con la motivación de los miembros del grupo y, no tanto, con los resultados en trabajo finalizado, calidad de ese trabajo, eficiencia, etc.

Por último, en el trabajo doctoral de Joan Antón Ros Guash, (Universidad Autónoma de Barcelona 2006), cuyo tema es el Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. Este tema buscó responder varias interrogantes, como: ¿Qué comportamientos son complementarios en el trabajo en equipo? ¿Cómo detectar los comportamientos de rol? ¿Tengo que recurrir a la personalidad de los miembros de equipo para formar grupos? Ante esta realidad los líderes se plantean la necesidad de otorgar una mayor autonomía y responsabilidad a estos equipos, impulsando un espíritu (a menos en sus discursos), de trabajo en equipo, para que las personas de estos equipos trabajen de forma cohesionada y coherente, en la tarea encomendada, de la que se espera un redimiendo superior, a la

suma de sus actuaciones individuales. Para coordinar las funciones de estos equipos dispersos, las organizaciones deben dotarse de unos sistemas de información, configurados en forma de cuadros de mando, que permitan vincular a las personas y los procesos, y les facilite el conocimiento de cuál es el impacto de sus decisiones y actuaciones.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar los prototipos de conducta interpersonal de los docentes del Bachillerato Internacional de la Unidad Educativa Fiscal “5 de Agosto” mediante la aplicación del test Firo-B para crear equipos de trabajo funcionales.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el perfil resultante de cada uno de los docentes del Bachillerato Internacional de la Unidad Educativa Fiscal “5 de Agosto”.
- Obtener los prototipos de conducta interpersonal resultante de los docentes del Bachillerato Internacional de la Unidad Educativa Fiscal “5 de Agosto”.
- Analizar la relación de los prototipos de conducta obtenidos.

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

#### 2.1 Método de Investigación

En esta investigación se ha aplicado el Test Firo-B para resolver el problema propuesto. En la modalidad de investigación, la forma de investigación es Aplicada, ya que “está orientada a resolver problemas de la vida cotidiana” Vargas Cordero, Z.R. (2009). En este trabajo se utilizará un instrumento (Test Firo-B) como herramienta para resolver el problema propuesto. El nivel de conocimiento utilizado es el Descriptivo, este servirá para poder detallar cada uno de los perfiles que la herramienta propone y caracterizar a cada uno de los docentes.

Los métodos utilizados son:

Cuantitativo, ya que se determina una muestra, porcentajes, frecuencias. Esto nos permitirá analizar adecuadamente la información recabada en cuanto a las conductas de cada uno de los docentes.

Análisis y síntesis, el primero nos permite realizar el análisis de la información que es resultante de la aplicación del Test Firo-B, la síntesis la aplicamos cuando clasificamos y ordenamos la información para obtener conclusiones relevantes.

También se ha utilizado el método inductivo-deductivo. El método deductivo cuando analizamos los resultados del test de la conducta de cada uno de los docentes y el método inductivo cuando a partir de cada uno de los perfiles obtenidos podemos agruparlos en equipos de trabajo eficientes.

## 2.2. Operacionalización de la variable.

El tema central de esta investigación es la selección de equipos de trabajo la cual se transforma en la variable a investigar. En la Tabla 1 reflejamos de forma esquematizada la operacionalización de la variable.

Tabla 2  
Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Selección de equipos de trabajo	Conducta expresada	Necesidad de inclusión
		Necesidad de control
	Conducta deseada	Necesidad de afecto
		Necesidad de inclusión
		Necesidad de control
		Necesidad de afecto

Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Universo

La presente investigación tendrá lugar en la Unidad Educativa Fiscal “5 de Agosto”, ciudad y provincia de Esmeraldas. La población está conformada por 17 docentes que en la actualidad forman parte del Bachillerato Internacional.

## 2.4. Muestra

Dado el caso de que la población es muy pequeña (17), se puede aplicar el instrumento a todos y cada uno de las personas que forman parte del universo, por tal motivo se decide no trabajar con una muestra.

## 2.5. Técnicas e Instrumentos

Para llevar a cabo esta investigación se ha usado la técnica de la encuesta y se ha utilizado el instrumento test Firo-B, el cual está diseñado para predecir las interacciones que puedan existir entre varias personas, calificando a cada uno de ellos en tres aspectos como: la necesidad de inclusión, el control y el afecto. Al aplicar esta herramienta se pueden proponer los grupos de trabajo de acuerdo a las

afinidades, complementariedad y motivaciones que se detecten en los grupos involucrados.

El Firo-B es un cuestionario de auto reporte, proporciona puntajes que estiman los niveles de comportamiento con los cuales el ser humano se siente más cómodo con respecto a sus necesidades de inclusión, control y afecto, es decir, que tanta necesidad es expresada o es deseada por los individuos dentro de una organización.

Esta herramienta sirve para evaluar y entender el comportamiento de cada uno de las personas que forman los equipos de trabajo en una organización. Los resultados obtenidos de la ejecución de la aplicación del Firo-B ayuda a maximizar el impacto de las decisiones y acciones tomadas, identifica alternativas para aumentar la satisfacción en el trabajo, trabajar las zonas de tensión y las de compatibilidad, toma de decisiones eficiente, formas de liderazgo, confianza y comunicación, para generar productividad y explorar nuevas formas de lograr los objetivos planteados.

Los resultados nos pueden ayudar a:

- Planificar el desarrollo profesional.
- Aumentar la satisfacción laboral.
- Mejorar la eficacia en los equipos de trabajo.
- Identificar las fortalezas y debilidades del estilo de liderazgo de cada uno.
- Estar consciente de los comportamientos interpersonales.
- Administrar el impacto de los comportamientos.
- Mejorar las relaciones interpersonales y profesionales entre los miembros de un equipo.
- Saber cómo contribuye cada miembro en un equipo de trabajo.
- Entender cuáles son las prioridades en cuanto a necesidades interpersonales frente al profesionalismo y la eficiencia.

Además, determina el papel de la inclusión, el control y el afecto en la formación y desarrollo de las relaciones interpersonales en el contexto laboral o en la vida personal.

Tabla #3

Frases que describen la conducta Expresada y Deseada de la escala FIRO-B

DIMENSIÓN	CONDUCTA EXPRESADA (E)	CONDUCTA DESEADA (D)
INCLUSIÓN (I)	Iniciar interacción con la gente	Desea ser incluido
CONTROL (C)	Controlar a la gente	Desea ser controlado
AFECTO (A)	Cercano y personal con la gente	Desea una relación y personal con la gente

Fuente: Cultura Organizacional y Liderazgo Sanos (2011)

La tabla 4 muestra la distribución de preguntas de acuerdo al tipo de conducta expresada o deseada y a las necesidades de inclusión, control o afecto están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla #4

Distribución de preguntas de acuerdo al tipo de conducta

CONDUCTA	NÚMERO DE PREGUNTA
Inclusión expresada	1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15 y 16
Control expresado	30, 33, 36, 41, 44, 47, 50, 53 y 54
Afecto expresado	4, 8, 12, 17, 19, 21, 23, 25 y 27
Inclusión deseada	28, 31, 34, 37, 39, 42, 45, 48 y 51
Control deseado	2, 6, 10, 14, 18, 20, 22, 24 y 26
Afecto deseado	29, 32, 35, 38, 40, 43, 46, 49 y 52

Fuente: Schutz (1958)

El cuestionario consta de 54 preguntas, todas son preguntas cerradas, las opciones de respuesta a cada ítem pueden ser:

1. Nunca
2. Rara vez
3. Ocasionalmente

4. A veces
5. Frecuentemente
6. Siempre

Una vez obtenidos los resultados del test Firo-B y después de haberlos tabulado, procedemos a realizar la Interpretación del Test.

## **2.6. Interpretación del test FIRO-B**

Todos los perfiles del FIRO–B, en las tres dimensiones (inclusión, control y afecto, en sus dos partes, expresada y deseada) están representados en los diferentes cuadros (nueve prototipos para inclusión y afecto y 10 para control), lo que en su totalidad representa 300 combinaciones clínicas de las puntuaciones expresadas y deseadas.

El procedimiento consiste en localizar las puntuaciones expresadas (e) y deseadas (d) obtenidas en la escala en cada una de las tres tablas de inclusión, control y afecto. Con esto se consigue un prototipo de conducta interpersonal (del 1 al 9 en inclusión y afecto y del 1 al 10 en control). Los prototipos son:

### **A. Prototipos de inclusión**

Solitario, ahora lo ves-ahora no lo ves, tan pronto lo ves-como tan pronto no lo ves, conversador, gente acumuladora, inhibido oculto, inhibido, asociación cautelosa, flexibilidad social. Ryan, L. (1977).

### **B. Prototipos de control**

Rebelde, autoconfianza, misión imposible, misión imposible con tendencias narcisistas, conflicto dependencia/independencia, tomando un descanso, dependiente, lugarteniente, verificador, emparejado. Ryan, L. (1977).

### **C. Prototipos de afecto**

Pesimista, tendencia a una imagen de intimidad, imagen de intimidad, viviendo a las expectativas, optimista, amigo prudente con disfraz, amigo prudente, moderadamente prudente, cálido. Ryan, L. (1977).

## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1. Descripción de la muestra**

La presente investigación tendrá lugar en la Unidad Educativa Fiscal “5 de Agosto”, ciudad y provincia de Esmeraldas. La población está conformada por 17 docentes que en la actualidad forman parte del Bachillerato Internacional. En esta muestra existen 7 personas de sexo femenino y 10 de sexo masculino. La mayoría de docentes (89%) son mayores de 41 años y el 76% se consideran mestizos. El nivel académico de los docentes tiene el 47% en 3er nivel y el otro 47% tiene estudios de 4to nivel académico.

#### **3.2 Análisis y descripción de resultados**

La aplicación del test Firo-B se la realizó entre los días 16 de diciembre de 2015 y 20 de enero de 2016. Se logró encuestar a todos los participantes. El tiempo que utilizaron en responder el test estuvo entre los 18 y 56 minutos.

Inicialmente existieron inconvenientes por la renuencia de algunos compañeros a responder el test, por lo que se tuvo que dar una explicación sobre la herramienta, el objetivo de la investigación y las ventajas para el BI de tener los resultados de la aplicación, esta socialización se la realizó el día miércoles 13 de enero de 2016, aprovechando la reunión semanal del BI y la concurrencia de todos los docentes involucrados.

Luego de haber tabulado el resultado de la aplicación del instrumento, según las características de inclusión, control y afecto, en sus dimensiones expresada y deseada, el puntaje obtenido es el siguiente:

Tabla #5

Puntaje resultante de cada docente según las necesidades interpersonales.

	<b>Inclusión Expresada</b>	<b>Control Expresado</b>	<b>Afecto Expresado</b>	<b>Inclusión Deseada</b>	<b>Control Deseado</b>	<b>Afecto Deseado</b>
<b>Docente 1</b>	3	4	6	1	1	3
<b>Docente 2</b>	6	1	6	3	4	4
<b>Docente 3</b>	5	5	3	2	6	5
<b>Docente 4</b>	1	4	1	5	5	2
<b>Docente 5</b>	5	6	6	6	4	5
<b>Docente 6</b>	6	4	5	2	2	5
<b>Docente 7</b>	5	6	6	1	4	1
<b>Docente 8</b>	5	2	5	3	3	3
<b>Docente 9</b>	3	4	4	1	5	3
<b>Docente 10</b>	1	1	6	2	2	2
<b>Docente 11</b>	6	4	3	4	6	6
<b>Docente 12</b>	5	5	4	4	5	3
<b>Docente 13</b>	2	6	1	2	5	1
<b>Docente 14</b>	4	1	6	1	1	2
<b>Docente 15</b>	2	3	2	6	1	1
<b>Docente 16</b>	5	1	6	2	3	4
<b>Docente 17</b>	5	6	4	5	3	6

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabulación del Firo-B el perfil resultante de cada uno de los docentes, según los prototipos de conducta interpersonal, sería el siguiente:

Tabla #6

Perfil resultante de cada uno de los docentes.

<b>No.</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>INCLUSIÓN</b>	<b>CONTROL</b>	<b>AFECTO</b>
<b>1</b>	Docente 1	Tan pronto lo ves, tan pronto no lo ves	Auto confiado	A la expectativa
<b>2</b>	Docente 2	Conversador	Verificador	A la expectativa
<b>3</b>	Docente 3	Ahora lo ves, ahora no lo ves.	Conflicto dependiente / independiente	Amigo prudente a la expectativa
<b>4</b>	Docente 4	Inhibidos	Tomando un descanso	Pesimista
<b>5</b>	Docente 5	Acumulador	Misión imposible	Optimista

6	Docente 6	Ahora lo ves, ahora no lo ves.	Auto confiado	Optimista
7	Docente 7	Ahora lo ves, ahora no lo ves.	Misión imposible	Intimas
8	Docente 8	Conversador	Lugarteniente leal	A la expectativa
9	Docente 9	Tan pronto lo ves, tan pronto no lo ves	Tomando un descanso	Tendencia a la intimidad
10	Docente 10	Solitario	Rebelde	Intimas
11	Docente 11	Conversador	Tomando un descanso	Amigo prudente a la expectativa
12	Docente 12	Conversador	Conflicto dependiente/independiente	Tendencia a la intimidad
13	Docente 13	Solitario	Conflicto dependiente / independiente	Pesimista
14	Docente 14	Tan pronto lo ves, tan pronto no lo ves	Rebelde	Intimas
15	Docente 15	Inhibidos	Auto confiado	Pesimista
16	Docente 16	Ahora lo ves, ahora no lo ves.	Lugarteniente leal	A la expectativa
17	Docente 17	Acumulador	Misión imposible	Amigo prudente a la expectativa

Fuente: Elaboración propia

Dada esta distribución tenemos los siguientes resultados de acuerdo a cada aspecto (inclusión, control, afecto):

Tabla #7

Perfil según el criterio de inclusión

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOLITARIO	2	11.77
AHORA LO VES, AHORA NO LO VES	4	23.52
TAN PRONTO LO VES, TAN PRONTO NO LO VES	3	17.65
CONVERSADORES	4	23.52
ACUMULADOR	2	11.77
INHIBIDO OCULTO	0	00.00
INHIBIDO	2	11.77
ASOCIADO CAUTELOSO	0	0.00
FLEXIBLE SOCIAL (comodines)	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En el criterio de inclusión existen dos grupos que destacan: “Ahora lo ves, ahora no lo ves” con el 23,52% y los “Conversadores” con el mismo porcentaje. Los “Conversadores” son grupos afines con los del grupo “Tan pronto lo ves, tan pronto no lo ves”, ambos sirven de nexos con otros grupos como son el “solitario”, el “acumulador” y el “inhibido” porque son aquellos que facilitan ampliar el círculo mediante interacciones que permiten las relaciones en el grupo. Los “tan pronto lo ves, tan pronto no lo ves” son inclusivos, es decir, ellos no seleccionan a las personas, pero sí permiten ser parte del equipo que se haya creado.

Tabla #8

Perfil según el criterio de control.

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REBELDE	2	11.77
AUTOCONFIADO	3	17.65
MISIÓN IMPOSIBLE	3	17.65
CONFLICTO DEPENDIENTE/INDEPENDIENTE	3	17.65
TOMANDO DESCANSO	3	17.65
DEPENDIENTE TOLERANTE	0	0.00
LUGARTENIENTE LEAL	2	11.77
VERIFICADOR	1	5.86
EMPAREJADO	0	0.00
TOTAL	17	100.00

Fuente: Elaboración propia

Según el criterio de control hay cuatro grupos con igual porcentaje y que destacan con el 17,65%, los “autoconfiados”, “misión imposible”, “conflicto dependiente/independiente” y “tomando descanso”. Se caracterizan porque se sienten capaces de asumir responsabilidades, son seguros, confiados de sí mismo, se aventuran a asumir responsabilidades donde otros no. También se caracterizan por la necesidad de ser reconocidos por el trabajo que hacen. Este grupo controla a los grupos que son minorías como el de “lugarteniente leal” y “verificador”, pues ellos se suman y siguen las pautas de los primeros. Los “rebeldes” al ser incapaces de tomar decisiones y al no sentir la necesidad de ser aprobados por los demás simplemente no actuarían bajo el control de la mayoría salvo el caso de que se exija su participación.

Tabla #9  
 Perfil según el criterio de afecto

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PESIMISTA	3	17.65
TENDENCIA A LA INTIMIDAD	2	11.77
INTIMOS	3	17.65
A LA ESPECTATIVA	4	23.51
OPTIMISTA	2	11.77
AMIGO PRUDENTE A LA ESPECTATIVA	3	17.65
AMIGO PRUDENTE	0	0.00
PRUDENTE MODERADO	0	0.00
CALIDOS (comodines)	0	0.00
TOTAL	17	100.00

Fuente: Elaboración propia

Según el criterio de afecto, el grupo con mayor porcentaje es el “a la expectativa” con el 23,51%, seguido de tres grupos con 17,65%, aquí están el grupo “pesimista”, “íntimos” y “amigo prudente a la expectativa”. El grupo dominado por el grupo “a la expectativa” se caracteriza por que no exigen muestras de afecto, sin embargo, las brindan como regla social para que los demás se sientan cómodos. Además, son realistas y prácticos. Los siguientes tres grupos tienen características comunes en cuanto a que no transmiten afecto, aunque lo requieran. Son personas que por sus frustraciones no confían en los demás, son muy cautos al proceder ante el miedo de ser rechazados. Los grupos minoritarios de “tendencia a la intimidad” y “optimista” se caracterizan por ser más tendientes a las relaciones sociales, necesitan continuidad en las muestras de afecto que reciben. Sin embargo, la decepción continua hace que intenten y pongan siempre su mejor esfuerzo para mejorar.

### 3.2.1 Análisis de relación de los prototipos de conducta interpersonal obtenidos.

En cuanto al criterio de inclusión, en el grupo de docentes predomina la facultad de socialización, aunque no de forma constante. Su socialización es selectiva y existe la tendencia grupal a ser positivos. En menor proporción este grupo puede verse afectado por la no predisposición de algunas personas a participar en actividades conjuntas a menos que al estar identificadas aquellas personas, sean invitadas frontalmente e incluidas, pese a las diferencias. El hecho de que existan integrantes

con características de inclusión altas, permitirá el fluir de las interacciones con aquellos que poseen dichas características de inclusión bajas. Para mejorar el producto del trabajo grupal es necesario incluir personal que tenga valores altos de inclusión expresa y deseada para que mantengan la motivación, el diálogo constante e incluya a aquellos que tienen la necesidad de ser parte de algo, aunque no lo expresen. Ellos serán fundamentalmente el motor de la integración que permitirá el desarrollo de las actividades programadas para alcanzar los logros comunes.

En el criterio de control, todos presentan predisposición al trabajo y a asumir responsabilidades, en mayor o menor proporción, lo cual garantiza que lo planificado por hacer se realice. Un número menor de personas requerirá la insistencia para que asuma sus funciones dentro del grupo y otros mostrará dependencia del criterio de los demás; a ellos hay que asignarles tareas en donde pongan de manifiesto sus habilidades para que las mismas se desarrollen. Hay que tomar a quienes se comprometen, pero con la predisposición a realizar actividades a corto plazo. Las personas con la necesidad expresada de control en un nivel alto, deben estar destinadas a formar parte de los grupos con la finalidad de convertirse en líderes, los mismos que garanticen la ejecución y consecución de los objetivos grupales. En el grupo de docentes evaluado se observa que existe más tendencia al control, mediana tendencia a ser controlado y poca tendencia a no ser controlado.

Cuando el grupo alcanza niveles altos de afecto es cuando se trata de grupos unidos, demuestran empatía. En este grupo predominan las personas que no expresan fácilmente su necesidad de afecto, tampoco exigen muestra de afecto, por lo que las expresiones de afecto deben de ser incluidas de forma reiterada. Sin ser alto el porcentaje, existen personas que su necesidad de afecto tanto expresada como deseada es moderada y otras pocas con puntuaciones altas, las mismas que a pesar de sus manifestaciones afectivas no reciben en la misma proporción el afecto que ellos esperan por lo que se decepcionan rápidamente. Estas personas están en la búsqueda constante de la integración grupal.

Si tomamos en cuenta que el grupo de docentes participante es en su mayoría inclusivo, las personas ejercen el control y asumen responsabilidades, y el nivel

afectivo grupal es de moderado a bajo, estaríamos frente a un grupo de trabajo que se propone metas y las cumple sin llegar a comprometerse afectivamente. En cuanto a la integración del grupo esta es parcial, “la interacción comienza con la inclusión, sigue el control y finalmente el afecto” según el principio de integración del grupo. Ryan, L. R. (1977). Según este mismo autor el grupo se disuelve siguiendo los mismos pasos del principio de integración del grupo, pero de forma inversa. La responsabilidad y las necesidades se manifestarán siempre sobre las relaciones interpersonales de carácter afectivo, cumpliendo las tareas asignadas para demostrar capacidad y cumplimiento, mas no como norma para cultivar afectos grupales que mejoren la interacción y por ende la integración del grupo.

## CAPÍTULO IV

### 4. DISCUSIÓN

La presente investigación está enfocada en realizar el análisis de los perfiles de los docentes del Bachillerato Internacional de la Unidad Educativa Fiscal “5 de Agosto”, se ha elegido el test Firo-B y así poder crear equipos de trabajo funcionales. Las personas a las que se les aplicó el test son los 17 docentes del BI. Según afirman Ogburn y Nimkoff (1964), las personas viven y actúan en grupos u organizaciones sociales para la satisfacción de sus necesidades y obtención de lo que desean y generalmente lo hacen de manera que resulta eficaz.

En el análisis de resultados observamos que existen grupos de personas que pueden liderar equipos de trabajos, como también existen personas que complementarían estos equipos con su aporte personal, adecuándose a los planteamientos de los líderes. Al crearse equipos de trabajo más eficientes se potencializaría el perfil actitudinal de cada uno de los que integran estos equipos de trabajo. Tal y como lo establecen Papalia, Wendkos y Duskin (2010), el desarrollo humano es un proceso de cambio y estabilidad contenido en el ser humano, el cual tiene posibilidades de permanecer en la persona por el resto de sus vidas. Para que el desarrollo humano sea normal en cada individuo, Papalia, Wendkos y Duskin consideran que “es necesario satisfacer ciertas necesidades básicas de desarrollo y dominar ciertas tareas correspondientes a cada etapa” (2010, p. 07).

Rogers indica que las relaciones con las demás personas se constituyen en las mejores ocasiones para el desenvolvimiento pleno, en armonía con uno mismo, con el entorno y con el prójimo. El deseo de plenitud que se genera sirve como motivación para que los individuos se relacionen (Fadiman y Frager, 2001).

Sin embargo, la individualidad de caracteres encontrada en el test, potencializan a cada uno de los docentes participantes. Esta repetición de características individuales en varios docentes nos permiten redistribuir sus capacidades para agruparlos de manera lógica (Guash, 2006).

Es así que, conociendo los perfiles en los diferentes aspectos, se hace más fácil la ubicación de cada uno de ellos en los grupos de trabajo que se eligiesen. Cabe señalar que la situación de las edades, el origen étnico y los niveles de estudios juegan un papel preponderante en sus decisiones y participación tal como lo expresa María Isabel Delgado Piña (2003).

Existen variables que determinan la cohesión de equipo dentro de las diferentes perspectivas, entre ellas el contexto cultural, el cual alude a los sistemas de significados compartidos, percepciones y creencias que mantienen las personas que pertenecen a un determinado grupo (Smith y Bond, 1993).

Los criterios de inclusión, control y afecto muestran un elevado índice en perfiles que permiten el acoplamiento perfecto para conjugar las características individuales y propiciar un trabajo exitoso. Según Marcelo Briola (2010), los perfiles parecidos optimizan el diálogo y facilita la toma de decisiones.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

Se identificó el perfil resultante de los docentes dando como resultado 17 perfiles con características diversas (ver tabla #6).

Se obtuvo los prototipos de conducta interpersonal de los docentes, el resultado es de 17 docentes con prototipos específicos en los aspectos de inclusión, control y afecto. En inclusión existe mayoría pertenecientes a los prototipos de “ahora lo ves, ahora no lo ves” y “conversadores”, seguidos por los “tan pronto lo ves, tan pronto no lo ves” lo que hace que el grupo en general tenga características inclusivas (ver tabla #8); en el aspecto de control las características grupales tienden a tener el control y a no dejarse controlar por terceros de manera muy fácil (ver tabla #9); y, en el aspecto afectivo el grupo de docentes no tienden a dar y/o a recibir afectos, estando siempre a la expectativa de las situaciones que se den para poder actuar (ver tabla #10)

Se analizó según los prototipos de conducta obtenidos, dando como resultado que el grupo de docentes participante es en su mayoría inclusivo, las personas ejercen el control y asumen responsabilidades. El nivel afectivo grupal es de moderado a bajo, la integración del grupo es parcial, la responsabilidad y las necesidades se manifestarán siempre sobre las relaciones interpersonales de carácter afectivo, cumpliendo las tareas asignadas para demostrar capacidad y responsabilidad, mas no como norma para cultivar afectos grupales que mejoren la interacción y por ende la integración del grupo.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que los equipos de trabajo sean escogidos de acuerdo a los perfiles obtenidos con la aplicación de la herramienta, ya que se optimizaría el recurso humano, propiciando resultados eficientes y eficaces en cualquier situación, para contrarrestar los inconvenientes que se presentaren durante el proceso y evidenciados en la evaluación continua.

Se recomienda aplicar nuevamente el test después de un año para verificar los cambios de comportamientos, y por ende de prototipos personales, que se han generado en este tiempo los cuales pueden ser propiciados a través de capacitaciones, charlas motivacionales en los aspectos en donde se evidencian falencias con la intención de que los perfiles sean idóneos.

De acuerdo al análisis se recomienda que sean potencializadas las características afectivas del grupo para generar mayor integración y evitar las posibles disoluciones.

## REFERENCIAS

- Anderson, N. R., y West, M. A. (1998). *Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory*. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258. Recuperado de <http://www.psychwiki.com/dms/other/labgroup/Measufsdfsdbger345resWeek1/Danika/Andersen1998.pdf>
- Ardila Soto, V.M.; Gómez Chiñas, C. (2005). *Trabajo en equipo: el caso colombiano*. *Análisis Económico*, vol. XX, núm. 43, 2005, pp. 147-165 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/413/41304307/>
- Ayestarán, S. (1999). *Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones*. *Revista de Psicología General y Aplicada*, vol. 52, nº 2-3, pp. 203-217. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2498320.pdf>
- Briola, M. (2010). *El trabajo en equipo y su impacto en la organización*. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/281254481/El-Trabajo-en-Equipo-Y-Su-Impacto-en-La-Organizaci-n-1>
- Chóliz, M. (2004). *Psicología de los motivos sociales*. Valencia: Universidad de Valencia. Recuperado de <https://www.uv.es/=cholz/Motivos%20sociales.pdf>
- Delgado Piña, M. I.. (2003). *El éxito de los grupos organizativos como manifestación del encaje entre factores de contexto, estructura y proceso: un análisis empírico*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.
- Fadiman, J., Frager, R. (2001). *Teorías de la personalidad*. México: Oxford.

- García Gonzalez, M. M. (2000). *Formación de equipos de trabajo*. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México.
- González-Romá, Vicente (2008). *La innovación en los equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo, vol. 29, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 32-40. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Madrid, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77829105.pdf>
- Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice-Hall.
- IBO.org. (2015). *Datos y cifras - International Baccalaureate*. Recuperado de <http://www.ibo.org/es/about-the-ib/facts-and-figures/>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 7(3), 77-124. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Mantilla, M.; García, D. (2010). *Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito*. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 15, núm. 49, 2010, pp. 51-71. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Ogburn, W. F. & Nimkoff, M. F. (1964). *Sociología*. Madrid: Aguilar.
- Papalia, D., Wendkos, S., Duskin, R. (2010). *Desarrollo Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Pearce, C. L., y Ensley, M. D. (2004). *A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs)*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259-278. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.235/full>

- Rogers, C. (1997). *Psicoterapia centrada en el cliente: Práctica, implicaciones y teoría*. Buenos Aires: Paidós.
- Ros Guasch, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiYIMfhjpnXAhVCQCYKHAVNIDU0QFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Ffile.PostFileLoader.html%3Fid%3D5666e14664e9b2e1828b4586%26assetKey%3DAS%253A304386973077504%25401449582917746&usg=AOvVaw0LqnqCy9T9yDWUEDqWPjpp>
- Ryan, L. R. (1977). *Clinical Interpretation of the Firo-B*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Salas, E.; Dickinson, T.L.; Converse, S.A. et Tannenbaun, S.I. (1992). *Toward an understanding of team performance and training*. In Swezey, R.W. and Salas, E. (eds), *Teams: their Training and Performance*. Norwood, NJ: ABLEX, 3-29.
- Schutz, W.C. (1958). *FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. New York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.
- Sundstrom E., De Meuse K., Futrell D. (1990). *Work Teams: Applications and Effectiveness*. *American Psychologist*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Kenneth\\_De\\_Meuse/publication/232585640\\_Work\\_Teams\\_Applications\\_and\\_Effectiveness/links/55bcea3308ae092e966381e5/Work-Teams-Applications-and-Effectiveness.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kenneth_De_Meuse/publication/232585640_Work_Teams_Applications_and_Effectiveness/links/55bcea3308ae092e966381e5/Work-Teams-Applications-and-Effectiveness.pdf)
- Trechera, J. L. (2003). *Trabajar en equipo: talento y talante, técnicas de dinámicas de grupos*. España: Colección ETEA.

- Vargas Cordero, Z.R. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Revista Educación, vol. 33, núm. 1, pp. 155-165. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. Recuperado de <http://2fwww.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>
- Watson, R., Clay, H. (1991). *Psicología del niño y el adolescente*. México: LIMUSA.
- West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell.
- Wutchy, S., Jones, B.F., Uzzi, B. (2007). *The increasing dominance of teams in production of knowledge*. Science, 316, 1036-1039. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17431139>

## ANEXOS

### Test Firo-B

#### Instrucciones

Este cuestionario explora las formas típicas con las que nos relacionamos con los demás. Así, todas las respuestas son válidas, no hay respuestas buenas ni malas.

A veces las personas tendemos a contestar a las preguntas de esta guisa en términos de lo que debería ser o deberíamos hacer; ¡esto no es lo que se pide aquí! Se trata de saber con toda sinceridad como nos auto-percibimos.

Algunas afirmaciones pueden ser muy parecidas a otras, o preguntarnos lo mismo; sin embargo, son diferentes, pueden significar distintas cosas. Contestemos a todas ellas.

	I	C	A
e			
d			
Promedio (e + d)			
Diferencia (e – d)			

Para cada afirmación, elija una de las siguientes opciones:

1: Nunca	4: A veces
2: Rara vez	5: Frecuentemente
3: Ocasionalmente	6: Siempre

1. Intento estar con la gente ..... \_\_\_\_\_
2. Dejo que otros decidan por mí qué hacer ..... \_\_\_\_\_
3. Me integro en grupos ..... \_\_\_\_\_
4. Intento mantener relaciones estrechas con la gente ..... \_\_\_\_\_
5. Tiendo a unirme a organizaciones sociales cuando tengo la posibilidad ..... \_\_\_\_\_

6. Permito que los demás influyan en mis actividades..... \_\_\_\_\_
7. Intento que me incluyan en actividades de carácter social ..... \_\_\_\_\_
8. Procuero mantener relaciones cercanas y estrechas con la gente ..... \_\_\_\_\_
9. Intento incluir a otras personas en mis planes ..... \_\_\_\_\_
10. Dejo que otras personas controlen mis acciones ..... \_\_\_\_\_
11. Procuero estar rodeado/a de gente ..... \_\_\_\_\_
12. Procuero ser amistoso/a con los demás ..... \_\_\_\_\_
13. Cuando la gente hace algo junta intento unirme ..... \_\_\_\_\_
14. Me dejo influir fácilmente por la gente ..... \_\_\_\_\_
15. Evito quedarme solo/a ..... \_\_\_\_\_
16. Intento participar en actividades grupales ..... \_\_\_\_\_
17. Intento ser amistoso/a ..... \_\_\_\_\_
18. Dejo que otros decidan qué hacer ..... \_\_\_\_\_
19. Mis relaciones personales son frías y distantes ..... \_\_\_\_\_
20. Permito que otros se encarguen de hacer las cosas ..... \_\_\_\_\_
21. Intento mantener relaciones amistosas con la gente ..... \_\_\_\_\_
22. Dejo a los demás influir en mis acciones ..... \_\_\_\_\_
23. Intento ser cercano y personal ..... \_\_\_\_\_
24. Permito que controlen mis acciones ..... \_\_\_\_\_
25. Actúo de forma fría e impersonal ..... \_\_\_\_\_
26. Me dejo guiar fácilmente ..... \_\_\_\_\_
27. Procuero mantener relaciones personales muy cercanas ..... \_\_\_\_\_
28. Me gusta que me inviten ..... \_\_\_\_\_
29. Me gusta que actúen de forma cercana y personal conmigo ..... \_\_\_\_\_
30. Intento influir en las acciones de los demás ..... \_\_\_\_\_
31. Me gusta que la gente me invite a participar en sus actividades ..... \_\_\_\_\_

32. Me gusta que los demás se relaciones conmigo amistosamente ..... \_\_\_\_\_
33. Procuero hacerme cargo de las cosas cuando estoy con gente ..... \_\_\_\_\_
34. Me gusta que la gente me influya en sus actividades ..... \_\_\_\_\_
35. Me gusta que le gente se relacione conmigo de forma fría y distante ..... \_\_\_\_\_
36. Intento que los demás hagan las cosas como yo he dicho ..... \_\_\_\_\_
37. Me gusta que la gente me pida participar en sus conversaciones ..... \_\_\_\_\_
38. Me gusta que la gente actúe amistosamente conmigo ..... \_\_\_\_\_
39. Me gusta que la gente me invite a participar en sus actividades ..... \_\_\_\_\_
40. Prefiero que la gente actúe de forma impersonal conmigo ..... \_\_\_\_\_
41. Procuero ser una persona dominante cuando estoy con la gente ..... \_\_\_\_\_
42. Me gusta que la gente me invite ..... \_\_\_\_\_
43. Me gusta que la gente se relacione de forma cercana para conmigo ..... \_\_\_\_\_
44. Intento que los demás hagan las cosas que yo deseo ..... \_\_\_\_\_
45. Me gusta que los demás me inviten a participar en sus actividades ..... \_\_\_\_\_
46. Me gusta que la gente actúe de forma fría y distante hacia mi persona ..... \_\_\_\_\_
47. Intento influir en las conductas de los demás ..... \_\_\_\_\_
48. Me gusta que la gente me incluya en sus actividades ..... \_\_\_\_\_
49. Me gusta que los demás se porten amistosamente conmigo ..... \_\_\_\_\_
50. Procuero hacerme cargo de las cosas cuando estoy con los demás ..... \_\_\_\_\_
51. Me encanta que los demás me llamen para estar con ellos ..... \_\_\_\_\_
52. Me gusta que la gente se relaciones de forma distante conmigo ..... \_\_\_\_\_
53. Intento que los demás hagan las cosas tal y como yo quiero ..... \_\_\_\_\_
54. Cuando estoy con los demás prefiero estar al cargo de lo que se trate ..... \_\_\_\_\_

### Instrucciones para la corrección

Los valores numéricos asignados a cada afirmación, en el cuestionario, necesitan transformarse para poder trabajar con ellos.

La transformación consiste en lo siguiente: una vez localizado el valor dado a cada afirmación, constatar si éste valor numérico coincide con alguno de los señalados. Si es así poner una marca o aspa, de lo contrario nada. Una vez hecho esto por cada uno de los seis grupos de preguntas, contabilizar el número de marcas por cada uno de ellos.

<b>Inclusión Expresada (Ie)</b>			<b>Control Expresado (Ce)</b>			<b>Afecto Expresado (Ae)</b>		
Item	Valor	Coin.	Item	Valor	Coin.	Item	Valor	Coin.
( 1)	6-5-4	_____	(30)	6-5-4	_____	( 4)	6-5	_____
( 3)	6-5-4-3	_____	(33)	6-5-4	_____	( 8)	6-5	_____
( 5)	6-5-4-3	_____	(36)	6-5	_____	(12)	6	_____
( 7)	6-5-4	_____	(41)	6-5-4-3	_____	(17)	6-5	_____
( 9)	6-5	_____	(44)	6-5-4	_____	(19)	3-2-1	_____
(11)	6-5	_____	(47)	6-5-4	_____	(21)	6-5	_____
(13)	6-5	_____	(50)	6-5	_____	(23)	6-5	_____
(15)	6	_____	(53)	6-5	_____	(25)	3-2-1	_____
(16)	6	_____	(54)	6-5	_____	(27)	6-5	_____
<i>Total</i> _____			<i>Total</i> _____			<i>Total</i> _____		

<b>Inclusión Deseada (Id)</b>			<b>Control Deseado (Cd)</b>			<b>Afecto Deseado (Ad)</b>		
Item	Valor	Coin.	Item	Valor	Coin.	Item	Valor	Coin.
(28)	6-5	_____	( 2)	6-5-4-3	_____	(29)	6-5	_____
(31)	6-5	_____	( 6)	6-5-4-3	_____	(32)	6-5	_____
(34)	6-5	_____	(10)	6-5-4	_____	(35)	2-1	_____
(37)	6	_____	(14)	6-5-4	_____	(38)	6-5	_____
(39)	6	_____	(18)	6-5-4	_____	(40)	2-1	_____
(42)	6-5	_____	(20)	6-5-4	_____	(43)	6	_____
(45)	6-5	_____	(22)	6-5-4-3	_____	(46)	2-1	_____
(48)	6-5	_____	(24)	6-5-4	_____	(49)	6-5	_____
(51)	6-5	_____	(26)	6-5-4	_____	(52)	2-1	_____
<i>Total</i> _____			<i>Total</i> _____			<i>Total</i> _____		