

# ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO DEL SISTEMA VALLADOLID- UNIDAD GUADALAJARA

LEADERSHIP AND MOTIVATION STRATEGIES TO  
STRENGTHEN THE TEAMWORK OF THE VALLADOLID-UNIT  
GUADALAJARA SYSTEM

**Lic. Soraya de Jesús Lizárraga González**

Maestría en educación en Centro de Investigación e  
Innovación Educativa de Sistema Valladolid (CIINSEV).  
**guadalajara@sistemavalladolid.com**  
Jalisco, México

**M.E Rocío Cristina Ibarra Padilla**

Asesor del Centro de Investigación e Innovación  
Educativa de Sistema Valladolid (CIINSEV).  
**rocioip@hotmail.com**  
Mazatlán, Sinaloa

RECIBIDO: ENERO 22 DE 2022 REVISADO: FEBRERO 13 DE 2022 ACEPTADO: FEBRERO 24 DE 2022

## RESUMEN

El trabajo en equipo ha presentado un gran auge en el sector empresarial, educativo y social, aplicarlo de manera eficaz se ha vuelto un reto para gerentes, administrativos y directivos. Desarrollarlo adecuadamente, representa un crecimiento organizacional, profesional y personal, por ende, éxito en el cumplimiento de metas y objetivos. La falta de éste o la mala aplicación, genera problemáticas contrarias a lo antes mencionado. En este trabajo, se presentan un análisis exploratorio, con el personal del colegio Valladolid-Guadalajara, mediante la aplicación de cuestionarios, que muestra como resultado que a pesar de tener conocimientos teóricos sobre la importancia del tema, existen situaciones que impiden el logro de metas al 100%, con base a ello se sugiere una serie de estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo, mediante la motivación y el liderazgo.

**Palabras claves:** Eficacia, Motivación, Liderazgo y Trabajo en equipo.

## ABSTRACT

*Teamwork, has presented a great boom, in the business, educational and social sector, applying it effectively has become a challenge for managers, administrative and managers, developing it properly, represents organizational, professional and personal growth, therefore, success in meeting goals and objectives. The lack of this, or the mis implementation, generates problems contrary to the aforementioned, In this work, an exploratory analysis is presented, with the staff of the Valladolid-Guadalajara school, through the application of questionnaires, which shows, as a result, that despite having theoretical knowledge about the importance of the subject, there are errors that prevent the achievement of 100% goals, based on this it is , suggest a number of strategies, which strengthen teamwork, through motivation and leadership.*

**Key Words:** Efficiency, Motivation, Leadership and, Teamwork

## INTRODUCCIÓN

**A**ctualmente, toda organización, empresa o institución busca la eficiencia operativa en cada área, por lo que es importante trabajar en equipo, donde las personas se comprometan a desarrollar productos del trabajo en conjunto, a realizar acciones colectivas, a crear un propósito común con metas, responsabilidades y correr riesgos de conflictos. El trabajo en equipo debe ser dirigido por un líder, el cual lo guíe de manera asertiva y que lo motive e impulse a obtener logros de manera eficaz.

Existe una gran diversidad de investigaciones sobre la importancia del trabajo en equipo, iniciando con un enfoque de productividad, avanzando por la satisfacción laboral del individuo, hasta llegar al estudio de las conductas en grupos, así como sus ventajas, problemáticas y desde luego estrategias para un mejor desarrollo de los mismos. González (2015) revela que son múltiples las investigaciones para analizar las consecuencias para las organizaciones y los individuos al trabajar en equipo, donde se ha comprobado que la participación de todos mejora la calidad de trabajo dentro de las organizaciones y cuando se comprometen se ve fortalecida.

Las indagaciones sobre el tema de trabajo en equipo, han evolucionado considerablemente de acuerdo a las necesidades que enfrenta la sociedad en el mundo empresarial, educativo y social. Torrelles, Coiduras, Carrera, et (2011) afirman que "esta nueva manera de trabajar ha ido aumentando notoriamente desde los años 80 hasta 90". Los resultados han sido favorables, desde las relaciones interpersonales entre los integrantes hasta el producto o servicio final que se oferta en el mercado, aprovechando habilidades

y aprendizajes colaborativos, optimizando el recurso humano y el desarrollo del trabajo en equipo, fortaleciendo con ello la competencia y productividad. Sin embargo, se debe de considerar que se presentan dificultades en su proceso de aplicación.

Por tal motivo, es necesario realizar estudios relevantes al tema, de acuerdo a la situación o necesidad que se presenta en cada institución o empresa, seleccionando con base a ello, el concepto de trabajo en equipo para elaborar uno propio para la empresa y buscar las estrategias para la mejora del mismo. Para este estudio, se toma a Ayovi (2019) con su aportación de equipo como grupo de personas con habilidades complementarias con compromiso y propósito común.

El colegio Valladolid unidad Guadalajara, ubicado en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga realiza actividades en las que se requiere el trabajo en equipo, para el desarrollo de estas, se cuenta con personal directivo, administrativo, docente y de apoyo, con una diversidad de personalidades, habilidades y conocimientos, que interactúan y se relacionan entre sí para el logro de estas. En el desarrollo del trabajo en equipo se presentan situaciones que interfieren el logro del 100% de las metas, por lo cual es necesario realizar un análisis de la comunidad educativa, con la finalidad de establecer estrategias de liderazgo y motivación, de mejora para la institución. Se realiza un estudio exploratorio sobre las posibles causas que provoque lo antes mencionado y sugerir estrategias que favorezcan el trabajo en equipo dentro de institución educativas. Fundamentadas en las aportaciones sobre el interés y motivación que el trabajador manifiesta ante el trabajo en equipo, que pueden servir de referencias para otras, con características similares.

## PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Considerando que esta investigación gira en un entorno laboral que pretende aportar una serie de acciones, que motiven el trabajo en equipo de una manera eficaz. Se plantea el siguiente objetivo general: Determinar estrategias de liderazgo y motivación para fomentar el trabajo en equipo del personal del Sistema Valladolid Unidad- Guadalajara. Para lograrlo, es necesario conocer las características de los equipos de trabajo, con la finalidad de integrar conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades, con una adecuada motivación, un liderazgo asertivo y una dirección idónea que desarrollen el compromiso de respeto, responsabilidad, equidad, y colaboración en un bien común.

En la actualidad, las organizaciones, empresas e instituciones presentan una gran dificultad, siguiendo con González (2015) quien argumenta que dentro de un grupo de trabajo suelen presentarse algunos conflictos internos, los cuales pueden llegar a ser constructivos o destructivos. El sistema Valladolid, unidad Guadalajara no es la excepción, pero pretende que estos sean constructivos y por eso es fundamental considerar que la participación del personal directivo es primordial en este proceso. Sus funciones y acciones asertivas darán la pauta para propiciar la participación de los integrantes del equipo, así como los aspectos a considerar para lograr una mejora de resultados encaminados al éxito. El directivo necesita desarrollar habilidades de liderazgo y le quede claro saber hacia dónde dirige a sus colaboradores, "el directivo no se puede dar el lujo de jalar el carro sin saber a dónde va" Borrell (2007, p.71), es decir, toda empresa es



responsables del cuidado de sus empleados, pero por ética profesional él tiene el compromiso moral de cuidar la sana convivencia de su colectivo y el crecimiento de su institución, a la par del crecimiento personal y profesional de los empleados, que se verá reflejado en la calidad de su servicio.

El presente trabajo de investigación, presenta un análisis del equipo de trabajo del sistema Valladolid unidad Guadalajara, para integrar las habilidades, conocimiento, destrezas y potencializarse para determinar acciones y lograr un trabajo en equipo eficiente. Pues uno de los retos que enfrenta esta institución, es

el cumplimiento al 100% de todas sus actividades y para lograrlos se requiere el trabajo en equipo, de ahí la importancia de concientizar al trabajador y directivos para trabajar colaborativamente. Actualmente, la unidad es evaluada por un seguimiento mensual que se realiza por supervisión académica, administrativa, cultural y deportiva, en la cual se mide el nivel de cumplimiento de un plan operativo anual, que está organizado y planeado para desarrollarse durante el ciclo escolar lectivo. La unidad se encuentra entre un 75 y 90 % de cumplimiento, sin embargo, el desarrollo del trabajo en equipo de las actividades que se llevan a cabo, se manifiestan relaciones interpersonales inestables y en ocasiones competencia inadecuada en una parte del personal de dicha institución.

Con base a la problemática mencionada y con la finalidad de establecer estrategias de mejora para el trabajo en equipo, se realiza una medición sobre la aceptación y práctica del tema, mediante la técnica del cuestionario aplicada al personal, enfocado al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución. Cuyo interés es involucrar al personal directivo, docentes y a todo el personal en general para realizar acciones que fomenten un trabajo en equipo eficaz, que ayude a cumplir con las metas institucionales de la empresa con calidad.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En la actualidad el trabajo en equipo es fundamental e importante en cualquier organización, empresa o institución. Giraldo, Monroy y Santamaría (2019) afirman que el trabajo en equipo se relaciona con las mejoras individuales y organizacionales, el cual aporta medidas de mejoramiento de la prestación de algún servicio. Al implementarlo surge la cohesión que es la unión y transformación de una organización, por lo tanto pronostica productividad, competitividad, logros de objetivos y metas, relaciones interpersonales de sana

convivencia, que prenden un bien común en beneficio de la empresa y por ende crecimiento personal. El trabajo en equipo a lo largo del tiempo ha provocado un interés de investigación para el beneficio de las empresas. Sin embargo, su aplicación práctica se ha desarrollado desde la educación básica, que fomenta en los alumnos la solidaridad, colaboración y socialización para el logro de los aprendizajes.

Pérez, Bustamante y Maldonado (2009) realizan un análisis de la necesidad de los cambios organizacionales en el área educativa, para hacer posible proporcionar herramientas para fomentar el trabajo en equipo, con sentido de pertenencia, compromisos entre sus miembros, metas y objetivos. Resumen que los equipos pueden aprender a trabajar en equipo y cuando lo hacen, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

Ayoví (2019) expone que un equipo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, compromisos, propósito común, metas y enfoque definido, con responsabilidad mutua. La autora coincide con lo anterior que trabajar en equipo es integrar personas con habilidades, conocimiento y destrezas complementarias, que al integrar estas competencias, desarrollan un compromiso en común para el cumplimiento de metas y objetivos bien definidos.

Malpica, Rosell y Hoffman (2014) exponen la importancia de que los directivos conozcan la diferencia entre los equipos y los grupos de trabajo tradicionales, al menos para evitar cometer el error habitual de tratar el grupo de trabajo tradicional como un equipo, y viceversa.

Afortunadamente existen investigaciones que afirman que todo grupo puede convertirse en equipo. Mientras los grupos se articulan por razón de una finalidad común, en un equipo se desarrollan conductas aprovechando el talento de los individuos en su rela-

ción con los demás para la realización de un objetivo común (O'Really, 2015). De esta forma, los equipos se convierten en estructuras ideales para generar y compartir conocimiento y promover un mejor rendimiento y satisfacción de sus integrantes.

En 2016, Arrea describe que el trabajo en equipo no es una cualidad con la que se nace, su mecánica se aprende, y nos presenta una estrategia de liderazgo para fortalecer el trabajo en equipo, aportando leyes y principios, que se refiere en tres áreas: 1era. Las personas (a quienes se dirige) 2da. Que se quiere lograr (entorno del trabajo) y 3era. Las costumbres del medio laboral (cómo comportarse) para obtener mejores resultados, menciona 3 principios: 1) La unión del equipo para los otros 2) los otros dos principios, los integra en las siguientes reglas A).-Comunicación frecuente, transparente y respetuosa, B).- Estimulación del jefe al equipo con inteligencia emocional, C).-Sugerencia de cambios para mejorar, D).- Las normas deben ser adaptables y congruentes, E).-Tener un líder con franqueza y convicción de donde se encuentra y a dónde se quiere llegar. Comenta que si se siguen estas recomendaciones, se estará en camino de formar un equipo que ayude a solucionar problemas. De igual manera analiza que habrá crisis y donde entra la última regla F).- Si hay fracaso en el equipo hay que aprender a levantarse y apoyarse. A pesar de ser en el área de medicina los indicadores son aplicables en todos los entornos.

Una estrategia motivacional para mejorar el trabajo en equipo es la implementada por Borrell (2004) EAR (Equipo de Alto Rendimiento) "es aquél capaz de optimizar los recursos de los que dispone para producir bienes o servicios, por encima de la media de los similares". Parafraseado por la autora, es aprovechar el recurso humano con sus habilidades, capacidades, destrezas, valores, actitudes y acciones para el cumplimiento de metas en la elaboración de un producto o servicio. Así como el material con el que se cuenta, fomentando la creatividad, innovación y resolución de problemas. Lo interesante de esta estrategia es que el

EAR pocas veces sabe que lo es, por lo que se requiere que los directivos, ejecutivos o líderes, conozcan las características de su equipo de trabajo y cómo motivar. Otro factor importante es que el EAR no solo se mide por el resultado final económico, sino también en los procesos de proporcionar nuevas soluciones para viejas tareas en la formación de otros profesionales y el propio desarrollo profesional de sus integrantes. Los buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social.

Otra estrategia sugerida por Pérez, Bustamante y Maldonado (2009) basada en la búsqueda de nuevas y mejores acciones en las organizaciones educativas y dirigida al aumento de la participación, de la autogestión y del trabajo en equipo, es el coaching, que interviene en los procesos de aprendizaje organizacional, con resultados altamente exitosos; esta estrategia es de aplicación individual y grupal con reconocidos beneficios en el aprendizaje transformacional, para que los objetivos sean logrados en el ámbito personal o en un trabajo de equipo. El coach lo acompaña a ver sus limitaciones y transformarlas en posibilidades de acción efectiva. En este acompañamiento, mantiene una relación de respeto por el otro, no le dice a las personas lo que tiene que hacer, sino que explora, hace preguntas, que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en acciones que lo lleve a los resultados buscados, para ello, el coach utiliza el lenguaje (verbal y corporal) como base para su trabajo. El hablar y escuchar del coach son un factor determinante, debe tener la capacidad de diseñar conversaciones que abran a la persona a tomar acciones comprometidas que ayuden al logro de los resultados. El coaching transformacional, busca expandir las capacidades de las personas para tomar decisiones efectivas y crear un clima de relaciones personales e interpersonales, que posibilite las acciones que enfatizan en aquello que es importante, para sí mismos y para la organización. En este espacio el coach no actúa como líder del equipo, sino que ayuda a éste a definir sus metas, su plan de acción y acompaña al equipo.

La motivación es otro factor determinante para fortalecer los equipos de trabajo. Existe una gran diversidad de teorías sobre la motivación, en esta ocasión para entender el contexto laboral de la organización, se considera la teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland, que señala que la motivación va estar constituida por las expectativas que se forman y crecen alrededor de las experiencias afectivas (Pérez, 1999).

Enmarcada en una psicología humanista presenta una tendencia al crecimiento personal de los seres humanos. Esta define tres tipos de motivación; necesidades de logro, afiliación y poder. Su importancia radica en que predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. Perilla y Lyria (1998).

La necesidad de logro, buscan distinguirse por hacer bien las cosas y disfrutan de situaciones en las que pueden tomar responsabilidades. Así mismo, las personas que tienen una alta necesidad de poder, buscan controlar a los demás y que se haga lo que ellas desean, las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales Perilla y Lyria (1998).

Por otro lado, el liderazgo es otro factor esencial para lograr un buen trabajo en equipo se considerada un aspecto basado en conductas propias de un líder el cual tiene un conjunto de habilidades tanto gerenciales como directivas, para influir y guiar a un grupo de trabajo, logrando que las personas trabajen de forma activa, con entusiasmo para lograr las metas u objetivos planeados Pérez y Azzolini (2013).

La aportación de Figueroa (2012), dentro de su investigación relacionada con los principales modelos de liderazgo plantea el modelo de intercambio o modelo transaccional de Hollander, el cual está basado en que el liderazgo de intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa, el líder y el su-

bordinado se encuentran en espera el uno del otro, en la que ambos ganan en este sentido lo que fortalece a la institución investigada son las relaciones interpersonales que se generan en el ambiente laboral donde lo que se pretende es el respeto y la colaboración.

Todo proceso que se implementa deben de ser supervisado y el liderazgo de igual manera, por lo que lo resulta oportuno el modelo de contingencia de Fiedler esté refiere, la efectividad del liderazgo, la clave es la forma en cómo se dirigen a las personas, si no hay buen direccionamiento no existe entendimiento ni manera en que se realice la tarea con eficiencia. Por lo que propone la importancia de desarrollar técnicas, métodos o estilos dependiendo de la necesidad del equipo y del objetivo que se quiere lograr, dejando claro la actividad que debe desempeñar cada uno.

Las empresas y las organizaciones presentan una gran diversidad de situaciones a considerar para la elección de la estrategia adecuada, sin embargo, existe la alternativa de seleccionar acciones para implementar y fortalecer dicha estrategia lo importante es tener bien claro que se quiere lograr y los recursos con los que se cuenta para ello.



## METODOLOGÍA

El desarrollo de este proceso investigativo, se concibió con un enfoque cualitativo exploratorio, producto de la complejidad que se presenta en el desarrollo del trabajo en equipo. Los pasos que define el estudio se llevaron a cabo mediante el proceso concreto de información cualitativa- exploratoria que realizó el trabajo de campo, justificando con los objetivos planteados.

Para el procesamiento de la información, se utilizaron datos aportados por los instrumentos aplicados, que permitió la identificación de las causas vinculadas al desarrollo eficaz del trabajo en equipo unido al análisis perceptual lo que apoyó el proceso investigativo exploratorio. Los datos se recopilaron en el colegio Valladolid Unidad Guadalajara, México.

Durante el estudio cualitativo-exploratorio se empleó el cuestionario y la entrevista con preguntas abiertas, semiabiertas y cerradas. Estos instrumentos de recolección de datos permiten medir preferencias, comportamientos o tendencias vinculadas a la problemática investigada, así como construir escalas con los datos que puedan ser analizados para integrar las conclusiones del estudio.

La investigación se desarrolló con el personal del Colegio Valladolid - unidad Guadalajara integrado por personal directivo, docente, administrativo y de apoyo con un total de 65 empleados. La elección de la muestra del personal que la integró, fue al azar, solamente se cuidó que estuvieran de las diferentes áreas de trabajo, integrada por 40 cuestionario (25 docentes, 3 directivos, 7 personal de apoyo y 5 administrativos) y 15 entrevistas (9 docentes, 2 directivos, 2 personales de apoyo, y 2 administrativos)

El cuestionario se elaboró con el objetivo de medir el interés del personal de integrarse y trabajar en equipo, en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución, así como el compromiso personal y profesional y dos



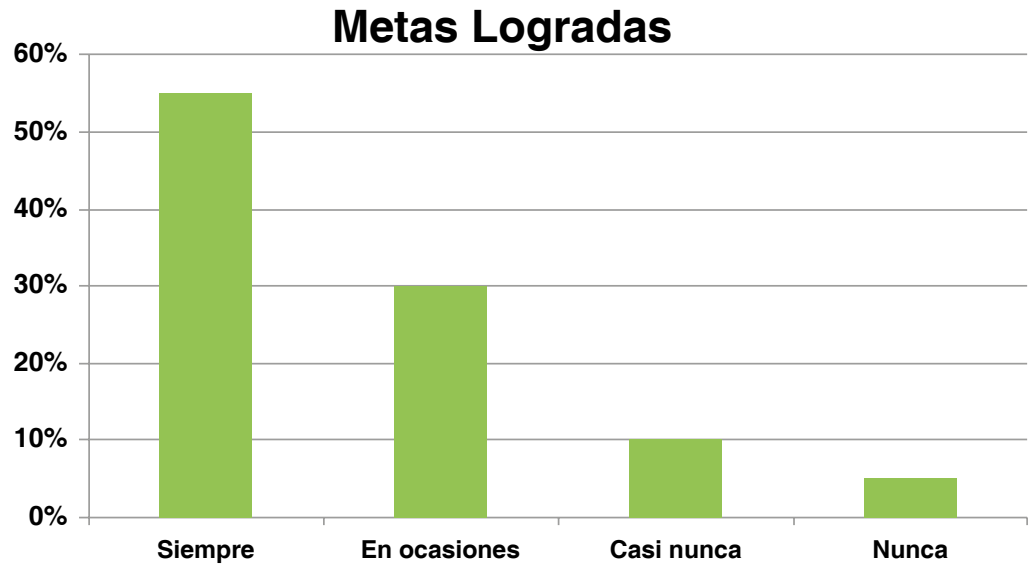
factores que intervienen, la motivación y el liderazgo. Para la aplicación de los instrumentos se solicitó su colaboración y consentimiento, explicando el objetivo de la investigación, se realizó de manera individual y anónima, con un tiempo aproximado de 30 minutos, los resultados fueron directamente recibidos por la autora.

La estrategia utilizada para el procesamiento de datos se ordenó, los resultados por cada uno de los ítems. El cuestionario se diseñó con los siguientes ítems: 1.- Es fundamental, trabajar en equipo en la institución, ítems 1, 2, 6, 7, y 10 manifiestan su interés en participar en el trabajo en equipo, y conocer los beneficios que este tiene en el cumplimiento de los objetivos y metas, los ítems 3, 5, y 9 manifiesta la apatía, falta de entusiasmo y participación indiferente de los participantes y el Ítems 4 se enfoca en el liderazgo. En el ítem 8 hace referencia al conocimiento de las metas y objetivos, cuando se trabaja en equipo. La participación del personal en general fue de colaboración, obteniendo los siguientes resultados:



Las metas se logran trabajando en equipo. Siempre - En ocasiones- Casi nunca – Nunca  
Presentado en la siguiente gráfica:

**FIG. 1**  
Cumplimiento de las metas logradas mediante el trabajo en equipo.



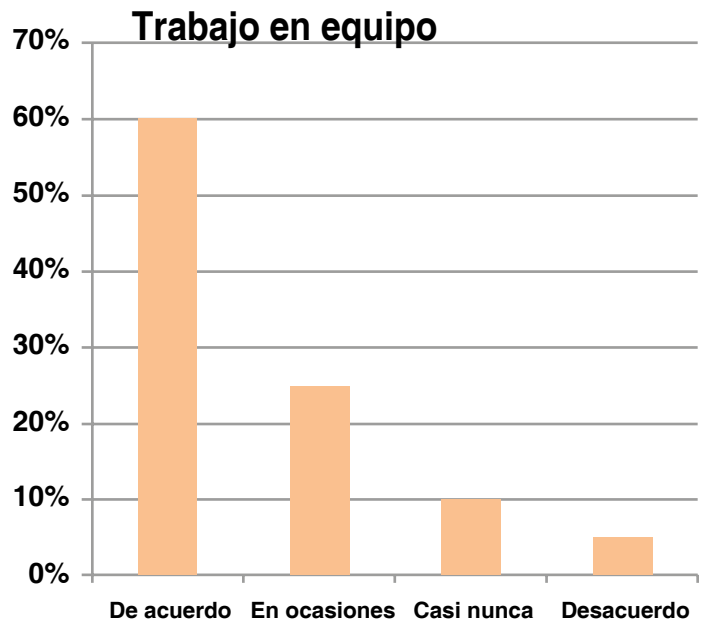
Fuente: Elaboración propia.

El 55% del personal reconoce que trabajando en equipo, las metas se logran, sin embargo el otro 45% lo integran las otras tres opciones, las cuales no son alternativas, que garanticen una estabilidad y logro de estas. Con este resultado lo ideal para la institución es elevar este porcentaje con estrategias, que involucren al personal a realizarlo en beneficios de todos.

**El segundo aspecto analizado.**

El trabajo en equipo es fundamental en la institución, por lo cual me interesa formar parte de él.

**FIG. 2**  
Interés de trabajar en equipo por parte del personal.



Fuente: Elaboración propia.

El resultado fue un 60% considerado bueno, pero no idóneo, para la institución, la incongruencia radica que a pesar de tener los conocimientos teóricos sobre los beneficios, por el personal exista resistencia a su práctica.

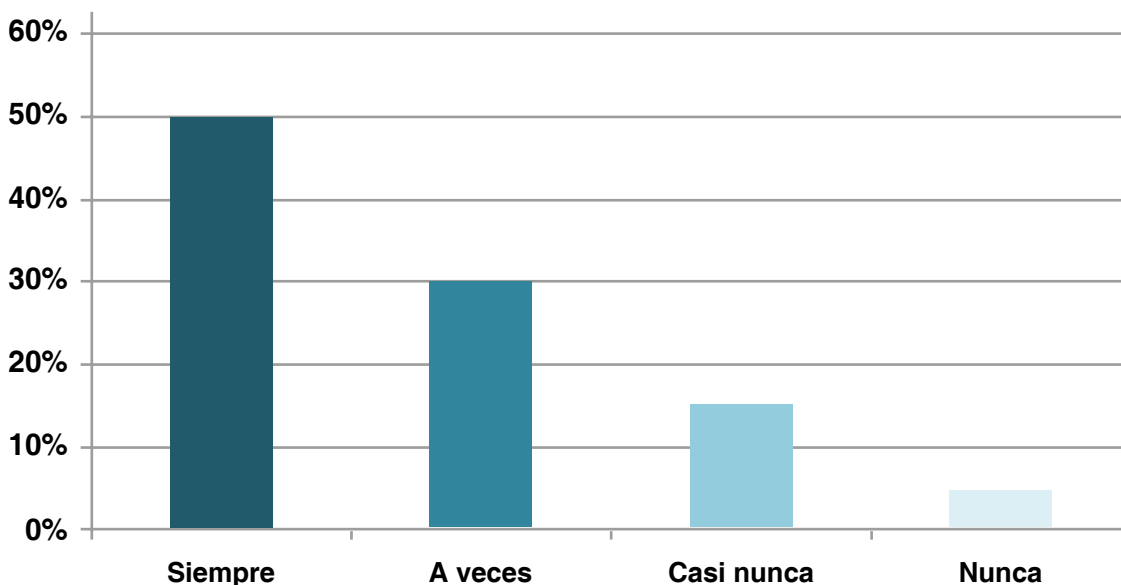
**Tercer aspecto analizado.**

Cuando trabajo en equipo conozco las metas y objetivos a lograr

### Conoce metas y objetivos

**FIG. 3**

Conocimiento de metas y objetivos.



Fuente: Elaboración propia.

El 50 % conoce las metas u objetivos cuando trabajan en equipo, lo cual es indicador que es necesario, mejorar la comunicación, asertiva, clara y precisa, así como los canales que se utilicen para concretar las metas.

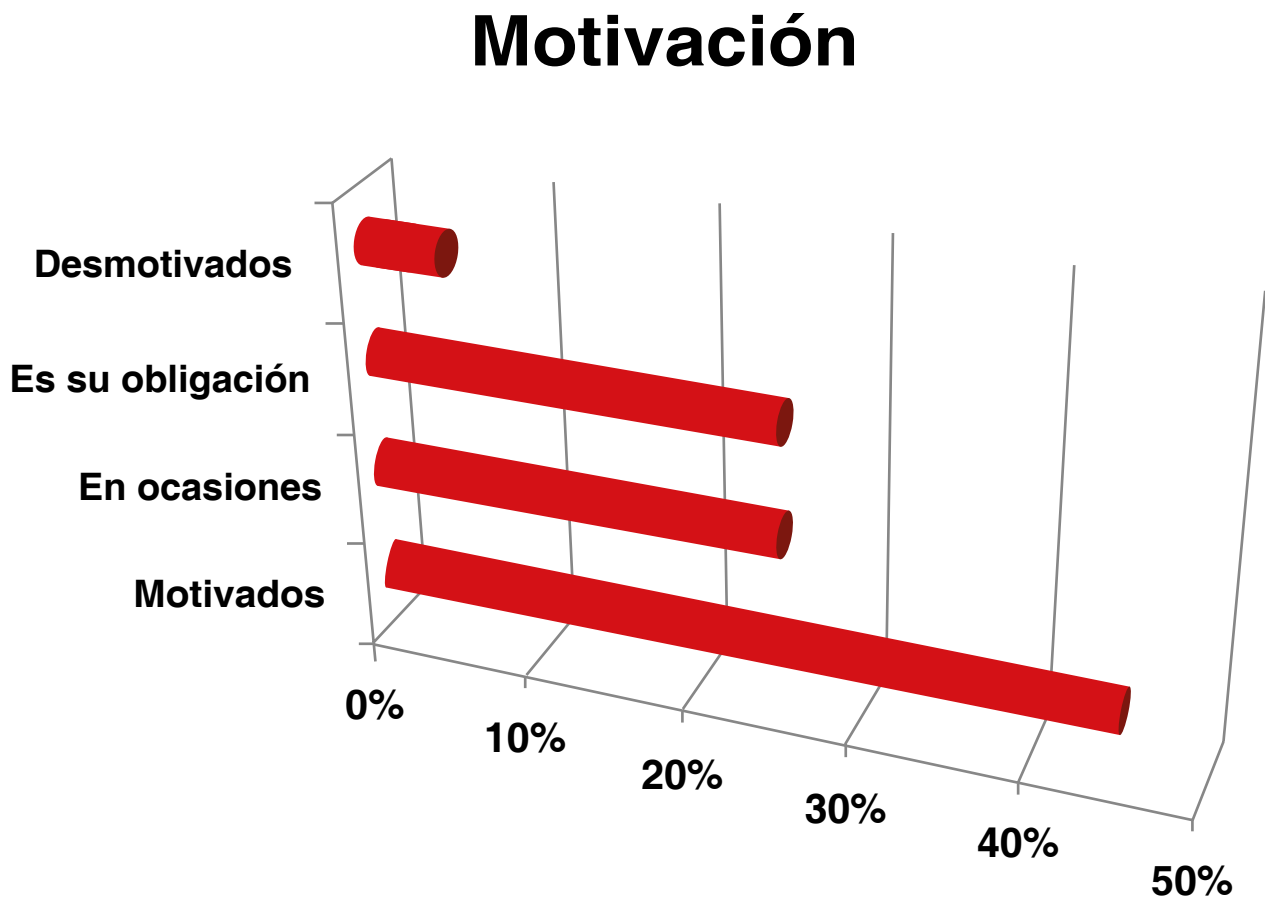
Para completar la información se realizaron 15 entrevistas de 10 preguntas diseñadas para recabar y completar la información sobre el sentir y la conducta que manifiestan los empleados al desarrollar un trabajo en equipo.

Estas se aplicaron a: 5 docentes, 2 directivos, 2 personal de apoyo y 2 administrativos. Con la finalidad de identificar aspectos fundamentales para el trabajo en equipo como son las relaciones interpersonales, en la pregunta 4 y 9, la motivación, con la pregunta 3 y liderazgo con la pregunta 5 y la formación de los equipos de trabajo. La pregunta 6 y 8. El personal manifestó interés de contribuir a esta entrevistas con la finalidad de mejorar. Obteniendo los siguientes resultados.

**Existe motivación y entusiasmo al trabajar en equipo.**

**FIG. 4**

Motivación del personal al trabajar en equipo.



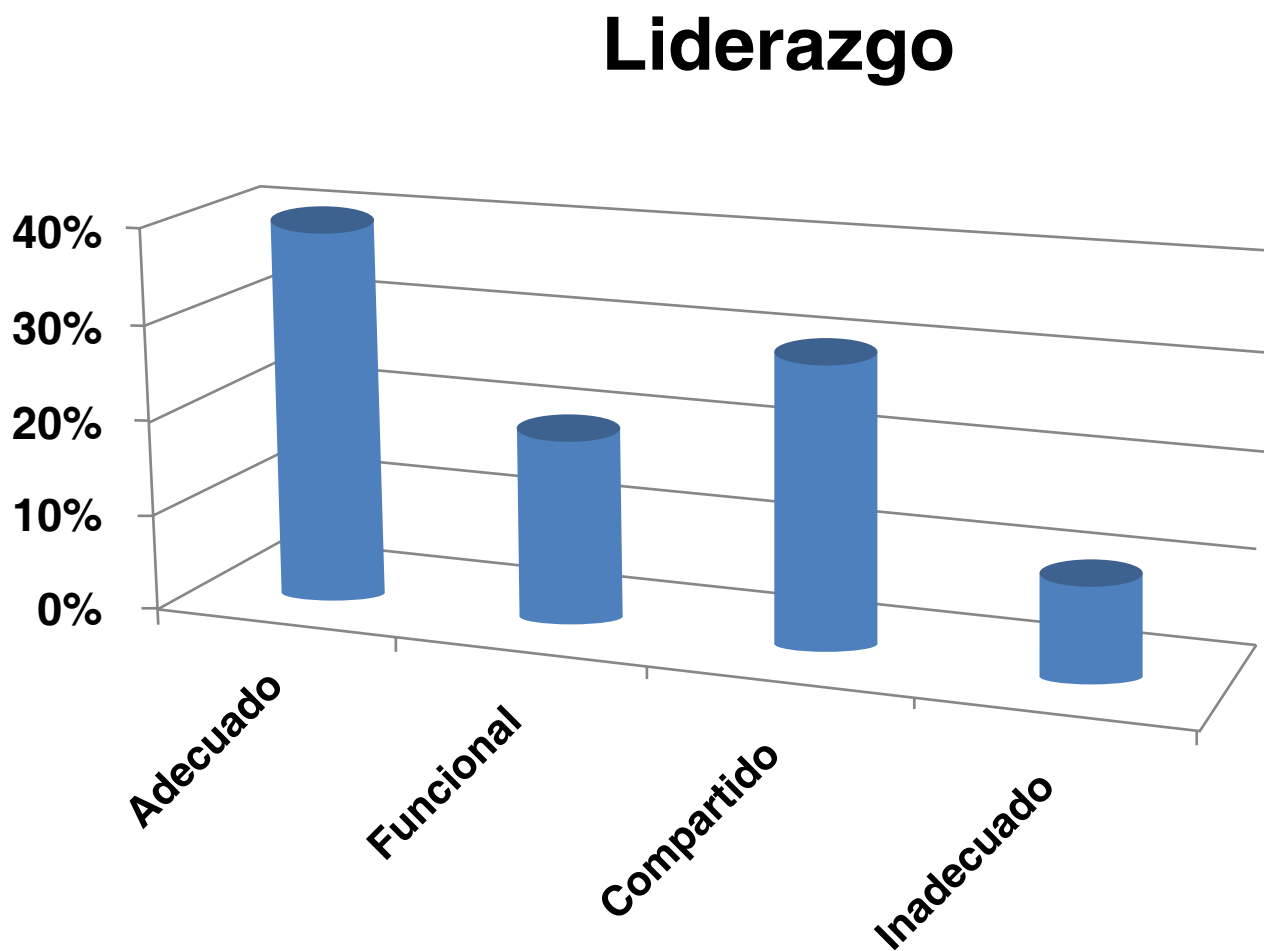
**Fuente:** Elaboración propia.

Resultados el 45% se siente motivado y satisfecho al trabajar en equipo, pero el 25% que siente que lo hace por obligación, aunado al otro 25% que en ocasiones y el 5% desmotivado, dan un 50% es preocupante la falta de motivación del trabajador, porque no desarrolla su sentido de pertenencia en la empresa y esto es una variable que afecta.

Último aspecto analizado. El liderazgo es adecuado para motivar el trabajo en equipo.

FIG. 5

Liderazgo identificado en la institución.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que lo consideran adecuado, un porcentaje menor funcional, pero lo que enriquece esta investigación es que lo consideran que existe un liderazgo compartido, factor importante a fortalecer para lograr que se involucren a los participantes y que el liderazgo integre estas tres características que ayudarán a fortalecer las relaciones entre los trabajadores.

Los resultados anteriores permiten obtener una serie de indicadores, que son relevantes para implementar estrategias para fortalecer el trabajo en equipo. Tener conocimientos teóricos sobre el tema, aporta alternativas a considerar en el caso del sistema Valladolid, la percepción del personal en cuanto al cumplimiento de metas se encuentra dentro de un rango del 65% comparado con los reportes mensuales que el sistema 75 al 90 % sin embargo lo interesante como directivo, es que el personal no se siente satisfecho y lo que es más preocupante que lo realiza por obligación, más que por profesionalismo, sin sentir satisfacción personal.

En cuanto a la motivación, lo primordial es cubrir sus necesidades básicas con un ingreso económico seguro y estable, eso lo compromete a cuidar su trabajo

y cumplir adecuadamente, el personal de esta unidad que para sentirse motivados, requiere actividades donde se reconozcan sus logros, donde exista una retroalimentación de sus avances, una supervisión de sus actividades asignadas, aportar sugerencias de mejora para las actividades y festejar los logros obtenidos.

En cuanto al liderazgo, hay una 40% que consideran que el liderazgo es adecuado, un 30% lo consideran bueno, pero sería excelente, que se practicará un liderazgo compartido, donde sea rotativo la organización y supervisión de los líderes. Un 20% sí sugieren mejorarlo pero no aportan sugerencias al respecto, y un 10% no identifican un liderazgo, porque no obligan al personal a cumplir con su función.

## DISCUSIÓN

Por los resultados obtenidos, es necesario realizar investigaciones actualizadas, a pesar de tener una gran variedad de estas al respecto, la sociedad está evolucionando rápidamente y sus demandas por igual, el capital humano es la parte fundamental de cualquier empresa, que busca la eficacia en su servicio y permanencia en el mercado, el trabajo en equipo contribuye para realizar acciones en colectivo con un propósito en común "cumplimiento de metas y objetivos" para fortalecer es necesario un liderazgo y motivación asertiva que lo impulse a lograrlo de manera eficaz, enfrentándose a nuevos retos por lo que futuras investigaciones deben centrarse en estudiar de manera particular estos aspectos. Existe similitud con otras investigaciones, con los resultados obtenidos en el estudio exploratorio del sistema Valladolid Unidad Guadalajara, sobre todo en la funcionalidad del trabajo en equipo, por lo cual los trabajadores participan un 55% con la convicción que es funcional el desarrollo del trabajo en equipo, un 30% participa ocasionalmente, conocer las metas y objetivos claramente favorecen el cumplimiento de

estas y el 60 % del personal las conocía al momento de realizar acciones y por ende se comprometen a lograrlas, un 20% las comprendía en ocasiones y el 10% nunca estaban enterados. La motivación del trabajador establece un ambiente agradable, de armonía y respeto, desafortunadamente el 45% se sentía motivado y el 25% participaba por obligación de sus funciones, en el área educativa este factor interviene de manera negativa en el desarrollo integral de la comunidad escolar. El liderazgo otro aspecto a mejorar ya que se encontró que existe un 40% que consideran adecuado, un 30% lo consideran bueno pero sería excelente que se practicara un liderazgo compartido, un 20% es necesario mejorarlo. Esta investigación aporta a los directivos la situación real en la que se encuentra el personal de la institución y con ello establecer estrategias de mejora, concientizando la importancia que representa su función de fomentar en los compañeros, el trabajo colaborativo, optimizar los talentos colectivos que van a permitir integrar a los equipos de manera efectiva, donde el trabajador disfrute y se desarrolle personal y profesionalmente.

## CONCLUSIONES

Como toda empresa, Sistema Valladolid unidad Guadalajara busca la eficiencia en el servicio educativo encaminado al cumplimiento de metas y objetivos, resaltando la práctica del trabajo en equipo, con estrategias de motivación y un liderazgo asertivo. Existen un gran número de investigaciones sobre el tema que han avanzado considerablemente en el medio empresarial y educativo, estas han demostrado que trabajar en equipo es favorable para aprovechar las habilidades, aptitudes y aprendizajes colaborativos, optimizando el recurso humano y el desarrollo del trabajo en equipo, Giraldo, Monroy y Santamaría (2019) resumen, que con ello surgen mejoras individual y organizacionales que implementan una cohesión que es la unión y transformación de la empresa. Fortaleciendo con ello la competencia, este proceso de aplicación puede tener dificultades por lo cual es necesario realizar estudios relevantes al tema, de acuerdo a la situación de cada empresa, La gran diversidad de personalidades, habilidades, conocimiento y valores interactúan y se relacionan entre sí para el logro de las metas, hay situaciones que interfieren que estas se logren al 100% por lo que fue necesario un estudio exploratorio, para conocer la situación real de la empresa, con la finalidad de implementar estrategias que favorezcan el trabajo en equipo con dos factores determinantes "Motivación y liderazgo" dentro de las función del personal directivo es su responsabilidad para fomentar el crecimiento

personal y profesional de sus empleados, que se verá reflejado en la calidad de su servicio. Trabajar en equipo es integrar personas con habilidades, conocimientos y destrezas complementarias que al unir todas las partes desarrollan un compromiso en común, para el cumplimiento de metas y objetivos. Borrell (2004) aporta que el Equipo de Alto Rendimiento (EAR) es capaz de optimizar los recursos de los que dispone para producir bienes o servicios, además de innovar sus procesos y resolver problemas. Por lo cual, los directivos deben de conocer las características de su equipo para buscar la mejor manera de motivar. Con la convicción de que los buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también los buenos equipos hacen buenos profesionales.

Es importante tener en cuenta que el trabajo en equipo no es una cualidad con la que se nace, su mecánica es aprender. Bustamante y Maldonado (2009) mencionan la necesidad de los cambios organizacionales en el área educativa para fomentar el trabajo en equipo con sentido de pertenencia, compromisos entre sus miembros, metas y objetivos. Resumiendo que los equipos pueden aprender a trabajar en equipo y cuando lo hacen generan resultados extraordinarios. Es por ello la importancia de continuar fortaleciendo el trabajo en equipo en la unidad y proporcionar a los directivos herramientas que contribuyan a la eficacia de este.



## BIBLIOGRAFÍA

- Araya-Castillo, L. y Pedreros, Gajardo, M. (2013). Análisis de las Teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral del Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, IV (142), 45-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Arrea Baixench, C. (2016). Más sobre el trabajo en equipo. *Acta Médica Costarricense*, 58(3), 96-99. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=434/43448497001>
- Ayoví, Jorgely C. (2019) Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *FIPCAEC*, 4(10), pp. 58-76. <https://doi.org/10.23857/fip-caec.v4i10.39>
- Borrell, F (2004). Como Trabajar en Equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. Recuperado de <https://jesuitas.lat/uploads/como-trabajar-en-equipo-y-construir-relaciones-de-calidad-con-jefes-y-companeros/FRANDESC%20BORREL%20-%202004%20-Cmo%20trabajar%20en%20equipo%20crear%20relaciones%20de%20calidad.pdf>
- Borell Francesc (2007) Como trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. *Gestión 2000.com* 2da Edición. Pág.71.
- Figueroa Soledispa, Martha Lorena, & Machado Ramírez, Evelio Felipe. (2012). La superación en liderazgo docente y la transformación de los procesos universitarios. *Humanidades Médicas*, 12(3), 391-408. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202012000300003&lng=es&tng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300003&lng=es&tng=es)
- Giraldo Gantiva P, Monroy F. J. y Santamarina L. (2019). Trabajo en equipo para Mejorar la Calidad Laboral. [Trabajo de Grado] Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24011/1/TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD%20LABORAL.pdf>
- González Ocaña K. M. (2015). Trabajo en equipo y satisfacción laboral [Tesis de grado] Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>
- O'Really Viamontes M. y Duque Oliva E. J. (2015) Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. Artículo científico. KONRAD LORENZ. Fundación universitaria. Abril 2015.
- Perez, G. (1999). Factors that influence motivation to pursue higher education among Dominicans. Miami Institute of Psychology of the Caribbean Center for Advanced Studies.
- Pérez Vilar, Pablo Sebastián, & Azzollini, Susana. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169. Recuperado en 08 de febrero de 2022, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0254-92472013000100006&lng=es&tng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000100006&lng=es&tng=es).
- Pérez de Maldonado, I. y Bustamante, S. y Maldonado, M. (2009) El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73712>
- Pérez de Maldonado, I., Bustamante Uzcátegui, S, y Maldonado Pérez, M. (2009). El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712297006>
- Perilla T., Lyria E. (1998). David C. McClelland (1971-1998). *Revista latinoamericana de psicología* 30 (3) 529-532. 2021]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309>
- Torrelles C., Coiduras J., Isus S., Carrera, F. X., París, G. y Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol.15 n.3, 2011, pp., 329-344. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>

