



Incidencia del trabajo en equipo, en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Católica de Cuenca – Sede Azogues

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Dirección y Gestión de Empresas de
Servicios**

Por el estudiante:

Reynel Rolando REYES CÁRDENAS

Bajo la dirección de:

Jorge Enrique CALDERÓN SALAZAR, MAE.

Incidencia del trabajo en equipo, en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Católica de Cuenca – Sede Azogues

Incidence of teamwork, work performance of employees of the Catholic University of basin - headquarters Azogues

Reynel Rolando REYES CÁRDENAS¹
Jorge Enrique CALDERÓN SALAZAR²

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral en los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad Católica de Cuenca-Sede Azogues. Para esta labor se realizaron encuestas a docentes y administrativos para medir sus destrezas de trabajo en equipo, además encuestas y entrevistas a estudiantes y autoridades para analizar el desempeño laboral. Los resultados mostraron que la actitud hacia el trabajo en equipo de los encuestados es concebida como un deseo de trabajo pero no como un elemento importante que ayude a mejorar su desempeño laboral dentro de la institución. Además, los estudiantes manifestaron que la administración tiene dificultades en cuanto al tiempo y claridad de procesos administrativos, mientras que los docentes tienen problemas en involucrarlos en proyectos de vinculación e investigaciones. Por último, algunos elementos positivos salieron a luz como el ambiente de trabajo y la interrelación de los equipos que se forman, puntos fuertes que deben potencializarse.

Palabra clave: Trabajo en equipo; Desempeño laboral; Universidad; Docentes; Administradores

Abstract

This research has as objective to analyze the incidence of the teamwork in the labor acting in the administrative and educational workers of the Catholic University of Cuenca-Azogues Sede. For this work, surveys were applied to educational and office workers to measure their working-in-team skills, also surveys and interviews to students and authorities were used to analyze professors and office workers' labor acting. The results showed that the attitude toward the teamwork of those interviewed is conceived as a working desire but not like an important element that helps to improve their labor acting inside the institution. Also, students manifested that the administration has difficulties to solve problems on time and clarity of administrative processes, while the educational ones have problems in involving them in linking projects and investigations. Finally, some positive elements appeared as well like the working atmosphere and the interrelation of the teams that are formed, strong points that should be strengthened.

Key words: Teamwork; Labor acting; University; Professors; Administrative workers

Clasificación JEL | M 12
JEL Classification

¹Economista, Maestrante del programa de Maestría en Dirección y Gestión de Empresas de Servicio, Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador. Email: rreyesc@uees.edu.ec

²Economista, Magister en Administración en Empresas, Decano de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales, Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador. Email: jecalder@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

La Universidad Católica de Cuenca-Sede Azogues (UCAAZO) se encuentra actualmente en el proceso de acreditación llevado a cabo por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), por lo que se torna imprescindible que se realicen investigaciones que deriven en propuestas de mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, que los motive a prepararse académicamente y cumplir los objetivos institucionales que permitan precisamente la acreditación de la Universidad en una categoría superior y brindar el servicio educativo que los estudiantes de la institución merecen.

Por otra parte, la Universidad Católica de Cuenca-Sede Azogues posee un representante de recursos humanos que a su vez está encargado de otras funciones, pues también se desempeña como coordinador administrativo. A esto se agrega que no existe un Departamento de Recursos Humanos de la Universidad pues éste se encuentra centralizado en la Matriz de la ciudad de Cuenca, por lo que varios de los parámetros y labores que se realizan no necesariamente se ajustan a la realidad de la ciudad de Azogues.

Además, la asignación de fondos para crear una extensión del Departamento de Recursos Humanos en la Sede la Universidad en Azogues se torna complicada en la actualidad, debido a la fuerte inversión que realiza la institución para la acreditación de la universidad, tanto en el plano académico como en infraestructura.

Un reciente estudio realizado por las autoridades de la Universidad Católica de Cuenca-Sede Azogues determinó que, a pesar del mejoramiento constante del desempeño laboral docente y administrativo de los últimos años mantenido por la necesidad de la acreditación institucional, todavía es posible establecer que existen objetivos que se están cumpliendo de forma lenta o poco eficiente.

El estudio dejó ver que no existen propuestas concretas de manejo de recursos humanos que vayan más allá del plano administrativo, es decir, administración económica y estructural. Esto deriva a su vez en escasos intentos de organizar cursos de capacitación al personal en áreas como el de trabajo en equipo, lo que provoca serios problemas y riesgos para la institución.

Entre estos riesgos caben señalarse, la tarea de mantener al personal laborando en un ambiente de compañerismo y solidaridad e inclusive el mantenimiento de trabajadores por una cantidad de años que le permita a la Universidad realizar planes y proyectos a largo plazo sin tener que paralizarlos por el constante cambio de empleados, y la consecución de metas institucionales.

Una de las aproximaciones realizadas hacia el problema se encuentra en la forma en la que se relaciona el personal para trabajar mancomunadamente por el bien de la UCAAZO, lo que significa que existe poca colaboración al momento de emprender actividades que benefician a toda la universidad, dedicándose casi exclusivamente al cumplimiento individual de sus actividades.

Sin embargo, muchas de las tareas que se emprenden en la institución dependen casi exclusivamente del trabajo en equipo puesto que se labora en base divisiones departamentales o coordinaciones, por lo que el desempeño laboral en su globalidad se ve afectado también.

Por ende, la pregunta de investigación que se plantea es: ¿Qué incidencia tiene el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Católica de Cuenca-Sede Azogues? consecuentemente, la presente investigación tiene como objetivo analizar la incidencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los recursos humanos de la Universidad Católica de Cuenca-Sede Azogues con el fin de establecer estrategias que mejoren la eficiencia y eficacia del recurso humano de la institución.

Desde un punto de vista académico, la investigación aportaría al conjunto de estudios que se realizan sobre el tema de comportamiento organizacional y su relación con los desempeños laborales, brindando un enfoque desde el plano del manejo de una institución de educación superior. Además, a nivel empresarial, se visibilizaría los problemas causados por la carencia de un Departamento de Recursos Humanos que se encargue no solo de contratar sino de capacitar y cuidar al talento humano, mejorando la calidad de vida laboral y su desarrollo en la institución en temas tales como el de trabajo en equipo. El estudio ayudaría a las autoridades a determinar las falencias que producen determinados desempeños laborales y la demora en la consecución de las metas institucionales, a

través de la mirada del trabajo en equipo de los empleados. Los resultados permitirán que se tomen medidas para mejorar la relación entre los trabajadores que, consecuentemente, elevará los desempeños laborales.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Investigaciones realizadas en diversos ámbitos como el hospitalario (Obregón, 2009) o el de negocios (Santana, 2010), mostraron que el comportamiento organizacional puede llegar a tener incidencia positiva o negativa en el desempeño laboral, al tratar con los conflictos adecuada o inadecuadamente dentro de la institución o empresa, el estrés por cumplimiento de objetivos, estrategias de fidelización y motivación, el trabajo en equipo, entre otros aspectos.

El clima organizacional según García (2011), se manifiesta como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), la vinculación entre los trabajadores y el ambiente físico (instalaciones y elementos de trabajo), que influye las relaciones e incurren en la reacción que refleja los empleados en su comportamiento, sean estos positivos o negativos, llegan al final a modificar el desarrollo productivo de sus labores y por ende de su organización.

Al hacer referencia al interior de toda organización sin importar el tamaño que esta tenga, se requiere un ambiente donde se ha encontrado cordialidad, confianza, respeto y sobre todo donde se reconozca el profesionalismo de sus integrantes, de tal manera que los lazos con sus trabajadores y/o empleados, perseveren en el tiempo, considerando al capital humano como el más apreciado en la actualidad (Segredo, 2013).

Estas investigaciones mostraron que los bajos desempeños laborales y el bajo desempeño en la consecución de metas tienen mucho que ver con la manera en la que se comportan los empleados de dicha empresa. Por lo tanto, la preparación del recurso humano en cuanto a temas de comportamiento organizacional es importante y la educación en el tema se enfoca en cuatro dimensiones básicas: a) dimensión técnico-profesional; b) dimensión interpersonal; c) dimensión ambiental; d) dimensión social. (Salas R., 2000).

De esto tampoco están exentas las instituciones de educación superior. Por

ejemplo, un estudio realizado en la Universidad de Querétaro en México, determinando que ante los diversos problemas que presentaba la institución, el reto de sus autoridades y trabajadores es incitar la creatividad de los trabajadores e impulsar su adaptación al cambio, pues los equipos de trabajo eficaces son los que comparten ilusiones y administran la necesidad olvidando los egos particulares (Díaz, 2012). El clima laboral de una organización se manifiesta como un registrador para medir el ambiente laboral, lo que llevará a obtener una satisfacción de las personas en su centro de trabajo. En este sentido, el desarrollo de un mejor trabajo en equipo, Araujo y Leal (2010) manifiestan que la Educación Superior debe ser interactiva y trabajar en función de la exploración de un Desempeño Laboral novedoso que logre el progreso de todas las potencialidades de los colaboradores y así actuar y realizar y efectuar su papel conforme con las necesidades del entorno.

En realidad, las diversas investigaciones también demuestran que “Trabajar en equipo es imprescindible, pero no es demasiado fácil. Hay que dominar demasiadas cosas y no siempre estamos preparados” (Acosta, 2011, p. 17).

Algunos estudios realizados en diferentes países manifiestan la importancia de las ventajas al trabajar en equipo en toda organización, estableciendo que esta forma de trabajar empuja a los empleados a involucrarse más en su empresa obteniendo una mayor motivación y participación para encontrar soluciones a los problemas, lo que conlleva a brindar una mejor calidad en los servicios, lo que se refleja en una mejor orientación para la obtención de resultados (Martínez & Salvador, 2005).

La actitud ante la vida laboral en una organización está mediada por factores como el entorno, la motivación, la solidaridad, la claridad de objetivos, entre otros elementos. Es por ello, que los múltiples esfuerzos para mejorar la vida laboral, obliga a las organizaciones a ofrecer a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus sitios de trabajo y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto (Segredo, 2013). Es prácticamente una premisa de las empresas que “El trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socio-afectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactoria y gratificante”

(Ander-Egg, 2001, p. 13), de lo contrario, los objetivos empresariales sufren retrasos o incumplimientos.

En otras palabras, los direccionamientos de la empresa tienen que posicionarse de tal forma que los empleados creen que lo mejor para ellos y la empresa es trabajar en equipo. Es decir, un ambiente laboral con una cultura organizativa basada en necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidos y transmitidos por los miembros de una institución terminan funcionando como homogeneizadores de prácticas semejantes entre los empleados (Pérez, Soler, & Díaz, 2009), lo que a su vez termina siendo una forma de trabajo en equipo que produce resultados eficientes y eficaces.

Consecuentemente, la clave para mejorar estos aspectos se encuentra en aprender a trabajar en equipo. El aprendizaje colaborativo según Pastor (2007), es una propuesta de enseñanza-aprendizaje establecida en las concepciones de cooperación, comunicación y responsabilidad; en este contexto el trabajo en equipo es fundamental, pero manteniendo la diferenciación del aprendizaje grupal donde se encuentra un líder de grupo y el aprendizaje colaborativo no existe un líder, sino que cada empleado actúa como líder en la tarea que le ha designado el grupo; lo expuesto permitirá al trabajador obtener e incrementar su autoestima y mejor desempeño en el desarrollo de las actividades.

También existen otros aspectos recurrentes cuando se habla de mejorar el trabajo en equipo. De acuerdo a Salas, Goodwin y Burke (2009), se puede hablar de lo siguiente para diseñar exitosamente programas de trabajo en equipo:

...las tareas que se van a encomendar al equipo, los procesos humanos que dentro del equipo inevitablemente se van a producir, y los resultados que el equipo consigue (resultados tanto en relación a las tareas como a los procesos). Tareas, procesos y resultados se retroalimentan entre sí como desarrollaremos más adelante. Esta forma de concebir los equipos de trabajo tiene una larga tradición y en la actualidad ha tomado la forma en la diferenciación de entre *task work* y *team work* como determinantes de la efectividad de los equipos. (Navarro, Quijano, Berger, & Meneses, 2011, p. 18)

El primer elemento a definir en lo referente a trabajo en equipo es el contexto de la cultura organizacional. La solución de problemas en una organización mediante la intervención en equipo es superior al criterio de una sola persona, esto conllevará la respuesta a problemas complejos, por tal razón es indudable que el trabajo en equipo es una necesidad ineludible para actuar en una realidad social compleja y creciente con variadas dependencias (Ander-Egg, E. 2001).

Un trabajo en equipo bien formado, eficiente y comprometido dentro de una organización o institución y que esté formando parte en cualquier departamento de la administración ya sea esta pública o privada, puede reemplazar parte de las insuficiencias administrativas que se podría encontrar en la unidad a la que pertenece o forme parte este equipo, por tal motivo el trabajo en equipo revela el poder y el potencial de los equipos, mucho más que simples unidades de tareas y aclara nociones acerca de su estructura, composición y funcionamiento ideales (Katzenbach, 2000).

Un trabajo solitario y la falta de colaboración por parte del trabajador en una organización fue una de las causas que dieron lugar a la aparición del trabajo en equipo como una manera de interacción social y obtener así un fortalecimiento en las tareas laborales. “Los equipos, en lugar de los individuos aislados, se han convertido en las unidades básicas de trabajo. El facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) está ahí” (Idalberto, 2004, p. 18).

...la eficacia de los equipos de trabajo viene determinada por el ajuste entre su nivel de madurez (desarrollo grupal, potencial, etc.) y las características de las tareas a realizar. A mayor incertidumbre y requisitos de interdependencia en las tareas, mayor exigencias para el trabajo en equipo. A mayor incertidumbre en las tareas, mayor complejidad en los grupos. (Navarro, Quijano, Berger, & Meneses, 2011, p. 27)

Un modo de suscitar el trabajo en equipo serán los indicadores de gestión que se han determinado para el equipo, es beneficioso que todos los conozcan y examinen los resultados, es una forma de establecer retos colectivos y que implicarán esfuerzos por mejorar más el tablero de resultados (Lipman & Leavitt, 1999). La alineación de los equipos

de trabajo empieza desde el mismo proceso en que exista su selección, por tal motivo es significativo precisar las aptitudes del cargo e instituir si las ocupaciones que desempeñará el empleado designado solicitan que el trabajo en equipo sea una idoneidad central.

El punto anterior es sumamente importante por la razón que muchas personas son claramente exitosas y muy productivas sin tener la necesidad de estar trabajando alrededor de un equipo, precisamente. Desplegar actitudes de trabajo en equipo y la administración de personal, demanda de la persona una serie de parámetros que le permitan manejar su ética, carácter, principios, metas, motivación y comportamiento, y con su criterio formado le permitirá continuar con el adelanto de estas competencias. (Hellriegel & Slocum, 2004)

Otro elemento significativo para el fundamento de la investigación es el desempeño laboral de las personas en organizaciones. Se manifiesta que ante los cambios inminentes y sus condiciones sociales que se presentan tanto económicas como culturales, las organizaciones deben luchar con el recurso más grande con el que cuentan, este recurso lo componen sus miembros, los cuales deberán ser capaces de generar resultados, se necesitan personas preparadas, que aporten los conocimientos notables y ventajosos para un buen desempeño de su labor. (Maura & Tirados, 2008)

Algunas herramientas han ayudado a medir las conductas de los trabajadores y su desempeño laboral. Por ejemplo, el American College Testing (ACT), que tiene como objetivo de estudiar el trabajo o las conductas frecuentes de las personas en su desempeño laboral, los cuales, una vez especificados, ayudarán a establecer los requerimientos de los conocimientos, destrezas y habilidades que puedan ser transferibles en un mayor grado entre las diferentes labores que se ejecuta (Merten, 1996). Los resultados han dejado ver cómo el desempeño laboral depende directamente de un número de factores que comienzan a funcionar desde la selección del personal y que tienen su máxima repercusión cuando se analiza la productividad de la empresa. Siendo así, el desempeño laboral se entiende como los resultados que un trabajador obtiene al poner en práctica sus conocimientos y destrezas técnicas para conseguir los objetivos para los que fue contratado, tomando en cuenta el

contexto laboral en el que se desarrolla (Maura & Tirados, 2008).

De acuerdo a Robbins (2003), en toda organización las personas se examinan unas a otras, mientras que los administradores deben evaluar el desempeño de sus empleados calculan cuánto esfuerzo ponen las personas en sus trabajos y el desempeño que brinda en sus tareas diarias; cuando se integra un nuevo personal a una empresa o institución y se integran directamente a formar parte de un equipo de trabajo, los demás miembros de la empresa les evalúan inmediatamente su desempeño, a menudo estas actitudes conllevan a obtener consecuencias importantes para las organizaciones. “La clave de la teoría de las expectativas está en el comprender las metas de los individuos y en el vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y satisfacción de las metas individuales” (Robbins, 2003, p. 174).

En suma, la relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral es un campo que debe todavía explorarse con mayor profundidad, pero el vínculo e influencia que tiene el uno sobre otro es irrefutable (Chiavennato & Villamizar, 2002), por lo que establecer cuáles son las problemáticas y dificultades en la relación ayudará a mejorar la consecución de resultados en la organización.

METODOLOGÍA

La investigación se ejecutó utilizando encuestas a 155 del total de 258 empleados que representan la población total de la UCAAZO para conocer su capacidad de trabajo en equipo en la institución, número que se encontró aplicando la fórmula general para obtener la muestra con 95% de confianza y 5% de margen de error, usando un muestreo no-probabilístico aleatorio simple.

Con los mismos criterios, se trabajaron encuestas con una muestra de 315 de un universo de 1736 estudiantes para establecer su opinión sobre las variables tomadas en cuenta en la investigación.

Finalmente, se ejecutaron entrevistas con las autoridades para conocer el desempeño laboral de los trabajadores. La información de las entrevistas y encuestas se transcribieron y tabularon utilizando herramientas de procesamiento de datos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las encuestas fueron realizadas mediante la escala de Likert, permitiendo al personal encuestado manifestar sus criterios sobre el tema enfocado en esta investigación. Esta técnica posee una escala bipolar, dando como resultado la medición de grado positivo, neutral y negativo de la información requerida en la encuesta. El análisis de la encuesta se realiza de manera porcentual, de acuerdo al cruce de información obtenida estadísticamente y por medio de los ítems analizados en la investigación sobre trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Universidad. La temática se divide en 8 elementos de análisis:

Tabla 1: Elementos de análisis

| Elementos de Análisis | Encuestas o Entrevistas | Instrumentos |
|--|---|---------------------------------------|
| Trabajo en Equipo | | |
| 1.Actitud | Encuesta Trabajo en Equipo | Gráficos 1, 2, 7 y 14 |
| 2.Conocimiento y capacitación | Encuesta Trabajo en Equipo | Gráficos 3, 4, 5 y 6 |
| 3.Comunicación y relaciones personales | Encuesta Trabajo en Equipo | Gráficos 8, 9, 11, 12 y 15 |
| 4.Organización y logística institucional | Encuesta Trabajo en Equipo | Gráfico 13 |
| 5.Ambiente de trabajo | Encuesta Trabajo en Equipo | Gráficos 16, 17 y 18 |
| 6.Perspectiva de la administración sobre trabajo en equipo | Entrevista | Entrevistas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 |
| Desempeño laboral | | |
| 7.Perspectiva del Estudiante | -Encuesta a Estudiantes sobre Docentes | -Todos los gráficos a docentes |
| | -Encuesta a Estudiantes sobre Administrativos | -Todos los gráficos a administrativos |
| 8.Perspectiva de la Administración | -Entrevistas a Autoridades | - Entrevistas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 |
| | -Encuesta Trabajo en Equipo | -Gráfico 10 |
| | -Encuesta a administrativos | -Todos los gráficos a administrativos |

Trabajo en Equipo

Elemento 1: Actitud

La postura hacia el trabajo en equipo implica una serie de cuestiones que influyen directamente en los resultados del mismo. Personas que desean estar en un equipo de trabajo deben tener la predisposición para hacerlo. Las actitudes son importantes porque manifiestan valores fundamentales, interés personal e identificación con individuos o grupos (Robbins, 2004, p.75). En este contexto, los resultados demostraron que los encuestados pertenecen (92%) o desean pertenecer a un equipo (98%), e inclusive el 80,2% se ha tratado de relacionar con miembros futuros de su equipo, actitudes que son indiscutiblemente positivas.

No obstante, estas actitudes positivas contrastan con otros resultados de la encuesta. Por ejemplo, solamente el 26.5% considera muy frecuente que existe un vínculo entre el éxito de la empresa o del equipo y su propio éxito personal y, en concordancia con esto, apenas el 53.7% considera que el éxito de la empresa se relaciona con el éxito personal.

Consecuentemente, es posible detectar que la actitud hacia el trabajo en equipo de los encuestados es concebida como un deseo de trabajo pero no como un elemento importante que ayude a la empresa y su desarrollo personal dentro de la misma. Esto debe ser tomado muy en cuenta pues las investigaciones han establecido que un trabajo en conjunto eficaz hace que los miembros de un equipo se orienten a metas en común y no en metas personales. (Rodríguez, Rico, & Manzanares, 2008, p. 29).

Elemento 2: Conocimiento y capacitación

En la actualidad el trabajador no debe solamente dominar las tareas específicas de sus puestos de trabajo, deberá tener capacidad de saber trabajar en equipo, pero para ello deberá contar con los conocimientos, actitudes, habilidades y capacitaciones para poder desempeñar con calidad y eficiencia las funciones que se le han encomendado, con estas aptitudes le permitirá al trabajo en equipo obtener un ambiente más competitivo de manera permanente. (Almada, 2000, p. 98-99). Esta cualidad contemporánea se encontró en cierta medida en los encuestados pero no en la ideal para trabajar en equipo pero es débil en cuanto a procesos institucionales.

Al ser consultados sobre si entendían los miembros de su equipo y de la institución, su misión, metas, valores y expectativas, el 25,9% contesta que muy frecuentemente y el 53,7 lo hace como frecuentemente, es decir la gran mayoría conoce. El 34% y 53,7% contestan muy frecuentemente y frecuentemente ante las interrogantes sobre si conoce cuáles son las habilidades o destrezas que necesita para trabajar en equipo; de igual manera, en forma mayoritaria, el 21% contestan muy frecuentemente y el 57,4% frecuentemente ante la pregunta de que si los miembros del equipo de trabajo poseen habilidades necesaria para trabajar con esta modalidad. Estas respuestas marcan una clara tendencia a que los encuestados tienen una idea de lo que se trata trabajar en equipo.

Sin embargo, a nivel institucional, la situación se modifica. Solamente el 5,6% contesta muy frecuentemente a la pregunta si han tenido procesos de capacitación sobre el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, el 27,8% dice frecuentemente y el 38,9% manifiesta que a veces. Estos resultados muestran que los encuestados consideran que la institución no se ha preocupado por desarrollar procesos de capacitación que permitan los conocimientos necesarios para trabajar en equipo.

Se deduce que el conocimiento que los trabajadores tienen, fueron constituidos en otros espacios o áreas laborales, más no necesariamente en la institución, lo que podría derivar en formas de trabajo en equipo que no se adecuan a las necesidades de la Universidad Católica de Cuenca-Sede Azogues.

Elemento 3: Comunicación y relaciones personales

Otro elemento a tenerse en cuenta para un proceso de trabajo en equipo o grupal tiene que ver con la aprobación legítima de sus integrantes, que se da a partir de llegar a obtener niveles admisibles de confianza y comunicación, permitiendo así facilitar y recibir a su vez el apoyo para poder resolver los conflictos que se presenten en las relaciones humanas (Calzadilla, 2002, p. 5).

En este sentido las respuestas hacen mención a que los miembros del equipo tienen buena comunicación e interrelación personal, pues un buen porcentaje de respuestas son en la escala de frecuentemente o muy frecuentemente. Por ejemplo, ante la pregunta

de si las personas son abiertas a escuchar y retroalimentarse, un 55,6% contestó que frecuentemente. Por otro lado, el 55,9% responden frecuentemente a la pregunta de si el equipo de trabajo lidian abierta y efectivamente con los conflictos interpersonales. Finalmente, el 66% contesta afirmativamente a la interrogante si se ha tomado el tiempo para conocer y entender los valores, gustos, antipatías y necesidades de las personas con lo que trabaja en equipo.

Esto indica, a diferencia de otros estudios, que la comunicación y las relaciones interpersonales son positivas para el trabajo en equipo, aunque existe alrededor de un 30% de personas encuestadas que consideran en todas las respuestas que este elemento es negativo.

Con menor puntuación está el cuestionamiento sobre reuniones de equipo realizadas regularmente (15,4%) y si las reuniones en equipo son agradables y beneficiosas donde apenas el 34,6% contestó frecuentemente. También el 18% contesta que la comunicación interpersonal con las personas que trabaja es efectiva.

El contraste entre los resultados positivos y negativos muestra que si bien existe buena comunicación y relación entre los compañeros de equipo, la forma y eficiencia de los mismos provoca dificultades puesto que las opiniones mostraron que generalmente las reuniones y el trabajo mismo es ineficaz, lo que termina repercutiendo en la confianza de los mismos para trabajar de esta forma, tal como afirma Calzadilla.

Elemento 4: Organización y logística Institucional

En toda organización se debe comenzar a utilizar nuevas maneras para motivar al personal que trabaja en equipo, toda vez que éste debe ejecutar funciones de control y gestión de una logística general, así como el robustecer y fortalecer el recurso humano de los valores institucionales y los principios de competitividad, participación, compromiso, adaptabilidad, flexibilidad y permanencia (Fuenmayor, 2010, p. 95).

Esta sección es importante puesto que la labor en equipo se sustenta desde la organización y logística. En otras palabras, si no se tienen las instalaciones para poder reunirse o si es que no se presentan facilidades para organizarse en cuestiones de

iniciativa o recursos económicos, el trabajo en equipo será difícil.

La respuesta ante la pregunta si siente que la institución provee de todas las facilidades y herramientas institucionales, legales, organizativas y logísticas para el desenvolvimiento de un trabajo en equipo eficiente, estuvo en que el 9.9% responde muy frecuentemente y 46.6% frecuentemente. Esto deja ver que cerca del 39.1% considera que faltan cosas por mejorar en este ámbito.

Elemento 5: Ambiente de trabajo

Cuando existe armonía en el ambiente laboral permite y origina una mejor participación de las personas que forman parte del trabajo en equipo, la participación de este equipo mediante sus desacuerdos, mejoran el desempeño laboral, legando a formar un clima armónico y de confianza de confianza entre el grupo, demostrando a su vez confianza los líderes de la institución. (Fuenmayor, 2010, p. 92)

Por tal motivo, los encuestados consideran que el ambiente de trabajo en equipo es en términos generales positivo y armónico en los términos de Fuenmayor. Prácticamente a todos (98.1%) les agrada trabajar equipo y, de la misma manera, un porcentaje alto (87,7%) cree que el ambiente de trabajo creado por lo compañeros es el ideal para desempeñar sus funciones.

De todas maneras, debe resaltarse que otras actividades que mejoran el ambiente de trabajo como celebraciones formales e informales que demuestren aprecio por los avances y para lograr camarería tiene aceptación de alrededor de un 60% entre quienes respondieron frecuentemente y muy frecuentemente. El resto de encuestados cerca de un 40% respondió que no se realizan muy a menudo estas actividades en su grupo de trabajo lo que repercute en dificultad para interrelacionarse y, por ende, un ambiente de trabajo regular o malo.

Elemento 6: Perspectiva de la administración sobre trabajo en equipo

Con el objetivo de profundizar en el análisis de la perspectiva de la administración sobre trabajo en equipo, se realizaron entrevistas a las autoridades de la institución. Entre las personas que intervinieron estuvieron el Pro-Rector, vicerrector académico, coordinador

administrativo, directora académica, dos decanos, y un encargado de la parte administrativa de una unidad académica.

Las respuestas de las autoridades dejaron ver que confían plenamente en el trabajo en equipo que vienen realizando docentes y administrativos en todo aspecto. El trabajo en equipo tiene un proceso determinado en el que se establecen afinidades, metas y compromisos que son planteadas a través de las autoridades y canalizadas por los organizadores de los grupos de trabajo. Las autoridades respondieron en su mayoría que responden a los problemas en grupos de trabajo:

“En grupo cuando es necesario, con la correspondientes reuniones de socialización y señalamiento de responsabilidades para que los objetivos se cumplan.” (Vicuña, 2015)

“Si se resuelven en grupo. El responsable del área coordina con los compañeros personas que brindan apoyo logístico.” (Mantilla, 2015)

“Bueno como directivos tenemos que tomar decisiones acertadamente, pero siempre lo resolvemos en consenso con la finalidad de optimizar tales decisiones” (Vallejo, 2015)

“Se involucra al personal que está siempre colaborando y se apersona de la institución es decir, personas con las que uno cuenta en cualquier momento.” (Carrión, 2015)

Las respuestas implican que las autoridades confían en el trabajo en equipo que realizan los miembros de la institución, aspecto que puesto que el comportamiento colaborativo no será posible sin confianza (Bensur & Carlos, 2014). Ante esta situación, es lógico que las autoridades hayan contestado positivamente ante preguntas como, ¿se presentan inconvenientes al momento de trabajar en equipo en las diferentes actividades institucionales? ¿Qué tipo de inconvenientes se presentan?, y ¿normalmente los resultados son: positivos o negativos?:

“No existen inconvenientes, sobre todo cuando los grupos son de características similares y las actividades son coincidentes.” (Vicuña, 2015)

“No se presentan inconvenientes. Los resultados son positivos.” (Mantilla, 2015)

“Siempre hay discrepancias, pero esto fortalece posteriormente en la toma de decisiones.” (Vallejo, 2015)

No obstante, en las entrevistas también pudo verse que los inconvenientes están del lado de cosas corregibles con esfuerzo y políticas de organización más estrictas. Entre estas cuestiones están temas de puntualidad, comunicación y actitud (Ormaza, 2015), pero que en opinión de las autoridades pueden revertirse.

La percepción que tienen sobre la forma de manejar los problemas dentro de los grupos está basada en el diálogo, la clarificación de objetivos y directrices, y la constante capacitación:

“Socializando las responsabilidades y el trabajo que cada uno tiene que cumplir.” (Vicuña, 2015)

“Determinar los objetivos con claridad y comunicarlos. Eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades.” (Mantilla, 2015)

“Debe existir un apoyo institucional al personal constantemente y así el desempeño del trabajador rendirá los frutos deseados.” (Vicuña G., 2015)

En líneas generales, la percepción de las autoridades sobre el trabajo en equipo es positiva aunque parece no existir profundidad en el análisis y maneja aristas de mejoramiento básicas que coinciden con las respuestas de los docentes y administrativos en términos de capacitación, comunicación y apoyo.

Desempeño Laboral

Elemento 7: Perspectivas del estudiantes

Para adecuarse a las necesidades de la colectividad actual, las instituciones de universitarias deben adaptar y desarrollar

rutas de integración con las tecnologías de la información y comunicación en los métodos de formación; además es preciso emplear una nueva concepción de los alumnos-usuarios, así como cambios de rol en los docentes y en lo administrativos en relación con los sistemas de comunicación, para entender de mejor manera los cambios y adelantos tecnológicos, debemos situarnos en el marco de las tecnologías de innovación. (Ibáñez, 2004, p. 1)

Estudiante a Docente

En las interrogantes que se realizan a los estudiantes referentes a la perspectiva que tienen de los docentes en términos de desempeño laboral se buscó abarcar temas de impartición de la cátedra, utilización de herramientas, respeto, vinculación con la sociedad e investigación. Las ideas que continúan están adecuadamente enlazadas.

Se buscó tocar distintos temas como aplicación de diagnósticos, entrega de sílabos, conocimiento de la asignatura, preparación y dominio de la clase, la actualidad de la clase, puntualidad y cumplimiento, asequibilidad, trato respetuoso, fomento de actividad crítica, y uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, (TIC's) que está innovando la educación marcadamente. Prácticamente, todos los porcentajes estuvieron superando el 70% en respuestas de tipo frecuentemente y muy frecuentemente, lo que indica que, en términos generales, los docentes trabajan adecuadamente en bien del estudiante.

Quizás uno de los porcentajes bajos está relacionado con su vinculación a proyectos con la sociedad. Los estudiantes creen que los docentes deberían buscar formas de involucrarles en dichos proyectos de forma más continua.

No obstante, en términos generales, el desempeño laboral de los docentes entraría en un rango aceptable de acuerdo a la percepción de los estudiantes, lo que concuerda con varios de los puntos positivos del tema de trabajo equipo analizado en la sección anterior.

Estudiantes sobre Administrativos

En este tipo de análisis se da énfasis a la espacio que posee el personal administrativo para el servicio de los estudiantes; los estudios demuestran que la calidad de servicio que brindan las universidades se deberá

considerar que el personal administrativo debe brindar a los alumnos respeto, un trato imparcial, buscar soluciones a los problemas que se les presenten, brindar soluciones a requerimientos que soliciten el estudiante. (Moraga, & Castillo, 2010, p. 64)

Este elemento responde a como se relaciona el estudiante con el área administrativa, a ello responden:

El 23.9% y 40.1% responden siempre y frecuentemente respectivamente ante la pregunta, cuando usted necesita solucionar un problema en el área administrativa de la institución, satisface su requerimiento. El 22% siempre y 39.1% frecuentemente responde ante la interrogante, ¿se satisface sus requerimiento o necesidad administrativa en tiempo razonable? El resto de preguntas relacionadas a la eficiencia de solucionar problemas y otorgar los requerimientos por parte de los estudiantes por parte del área administrativa, son contestadas satisfactoriamente en forma mayoritaria en un porcentaje mayor al 60%.

Estas respuestas pueden tener dos lecturas. Por un lado, los usuarios (estudiantes) tienen una buena opinión de la administración en cuanto al trato amable, interrelación y organización general. Pero un 40% tiene una opinión negativa respecto a la eficiencia en la satisfacción de sus necesidades o la agilidad del trámite. En general, los resultados fueron buenos lo que indica que existen cosas que deben potenciarse como el ambiente en el que se labora y el trato al usuario (estudiante) puesto que estos últimos lo consideran importante.

Elemento 8: Perspectiva de la administración

El trabajo en equipo tiene un propósito que es de mejorar la eficacia o eficiencia operativa de las instituciones o empresas, mediante el empleo de grupos o equipos de personas que conforman la organización en sus diferentes áreas en donde se identifica oportunidades de mejora; estos grupos reciben capacitaciones de sus jefes o supervisores en técnicas sencillas de trabajo en equipo, análisis de los problemas y soluciones que se deben encontrar y sobre todo, las decisiones en equipo que se deberán tomar. (Franco, & Velásquez, 2000)

En este contexto, las autoridades están de acuerdo con los estudiantes, pues creen

mayoritariamente que el desempeño laboral de los docentes y administrativos es bueno ya que en temas como entrega de sílabos y calificaciones, cumplimiento de reglamento, tutorías, participación, talleres y organización, superan todos el 70%, entre respuestas de muy frecuentemente y frecuentemente, con excepción del tema de cumplimiento de actividades complementarias de investigación y vinculación con la comunidad en la que la respuesta a veces ocupa el 50%.

En cuanto a las entrevistas, las percepciones fueron similares puesto que el cumplimiento en las actividades está regulares en los docentes y se considera que se cumplen los objetivos institucionales.

“Si se cumplen en los parámetros dirigidos a ofrecer educación superior a la población del ámbito donde está instalada.” (Vicuña, 2015)

“Si se cumplen, existen medios de control para garantizar el buen funcionamiento institucional.” (Quevedo, 2015)

“Los objetivos institucionales si se cumplen, pero las grandes transformaciones de la educación superior en los últimos tiempos han dado lugar a que dichos objetivos sufran ciertas modificaciones en bien de la comunidad, como es característico en nuestra universidad” (Vallejo, 2015)

La percepción de las autoridades establece una clara tendencia a considerar que los trabajadores tienen un buen desempeño laboral en términos generales y que los inconvenientes son pequeños y pueden arreglarse con un poco de capacitación.

CONCLUSIONES

El trabajo en equipo tiene cuestiones a corregir en términos de eficiencia pues muchos trabajadores no tuvieron experiencias satisfactorias significativas en cuanto a resultados en su labor en equipo. Los estudiantes consideran que la administración tiene carencias en cuanto al tiempo y claridad de procesos administrativos, mientras que los docentes tienen dificultades en involucrarlos en proyectos de vinculación e investigación. Ambos problemas son producto de una

necesidad de mejorar en temas de trabajo en equipo puesto que la rapidez de los trámites depende de un trabajo mancomunado de las personas que laboran en la administración y la habilidad para involucrar a estudiantes en proyectos de vinculación o investigación se relaciona con la habilidad y voluntad de los docentes de comunicarse con los estudiantes.

No obstante, los resultados también indican que el trabajo en equipo influye positivamente en el desempeño laboral. En términos de cumplimiento de objetivos académicos, los estudiantes están conformes y se relaciona directamente con elementos como la actitud, el conocimiento y la capacitación para trabajar en equipo que dejaron ver como fortalezas los trabajadores encuestados, tanto docentes como administrativos.

Se recomienda potencializar elementos como el ambiente de trabajo y la interrelación entre los miembros de los equipos que se formen, puesto que son puntos fuertes de la encuesta. Esto derivará en un servicio mucho más enfocado en las necesidades de la institución o el elevamiento de los objetivos institucionales hacia algo más ambicioso. No obstante, también es necesario capacitar al personal puesto que los docentes y administrativos consideraron que no se hace lo suficiente en este ámbito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. M. (2011). *Trabajo en Equipo*. Madrid: ESIC.
- Almada, A. (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. *CINTEFOR/OIT*.
- Ander-Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. México: Progreso, S.A. de C.v.
- Araujo, M., & Leal, M. (2010). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG*, 132-147.
- Bensur, D., & Carlos, G. (2014). *Capital psicológico, confianza y desempeño: un estudio en empresas colombianas*. Cali-Colombia: ICESI.
- Calzadilla, M. (2002). Aprendizaje colaborativo y tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1.
- Carrión, I. (07 de 09 de 2015). Entrevista a Irma Carrión. Decana de Medicina. (R. Reyes, Entrevistador)
- Chiavennato, I., & Villamizar, G. (2002). *La gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Díaz, M. E. (2012). *Factores de comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en Instituciones de Educación Superior*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Franco, C., & Velásquez, F. (2000). ¿Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios gerenciales*, 27-35.
- Fuenmayor, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del Municipio de Maracaibo. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 79-97.
- García, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación. *Revista Cuaderno de administración*, 25(42), 43-61.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thompson Editores.
- Ibáñez, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *RUSC. Universities and knowledge society journal*, 3.
- Idalberto, C. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill-Interamericana.
- Katzenbach, J. R. (Ed.). (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Ediciones Granica SA.
- Lipman, J., & Leavitt, H. (1999). Hot Groups. *Harvard Business Review*.
- Mantilla, X. (09 de 09 de 2015). Entrevista a Xavier Mantilla. Coordinador Administrativo. (R. Reyes, Entrevistador)
- Martinez, M., & Salvador, M. (2005). *Aprender a trabajar en equipo*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Maura, V., & Tirados, R. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 185-210.
- Merten, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo.
- Moraga, E., & Castillo, L. (2010). Construcción de una escala para medir la calidad del servicio de las universidades: una

- aplicación del contexto chileno. *Revista de Ciencias Sociales*, 16.
- Navarro, J., Quijano, S., Berger, R., & Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 17-28.
- Obregón, M. G. (2009). Mejora del Desempeño a Partir del Comportamiento Organizacional en la Unidad de Medicina Familiar No 77 del IMSS. *Revista de Investigación UPICCSA*, 50-51.
- Ormaza, J. (09 de 09 de 2015). Entrevista a Jorge Ormaza. Decano de Ciencias Administrativas. (R. Reyes, Entrevistador)
- Pastor, M. L. (2007). Ventajas del uso de la tecnología en el aprendizaje colaborativo. *Revista Iberoamericana*, 41(4), 5.
- Pérez, L., Soler, S., & Díaz, L. (2009). Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. *Revista Educación Médica Superior*, 23(2), 0-0.
- Quevedo, G. (09 de 09 de 2015). Entrevista a Guillermo Quevedo. Vicerrector Académico. (R. Reyes, Entrevistador)
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Juárez-México: Prentice Hall.
- Rodríguez, F., Rico, R., & Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 25-31.
- Salas, E., Goodwin, G., & Burke, C. (2009). *Team effectiveness in complex organizations. Cross disciplinary perspectives and approaches*. New York: Psychology Press.
- Salas, R. (2000). La calidad en el desarrollo profesional: avances y desafíos. *Revista Educativa Médica*, 136-147.
- Santana, B. (2010). *El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de "Curtiduría Aldás", de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud*, 39(2), 385-393.
- Vallejo, R. (22 de 09 de 2015). Entrevista a Rodrigo Vallejo. Decano de Odontología. (R. Reyes, Entrevistador)
- Vicuña, G. (09 de 09 de 2015). Entrevista a Gabriela Vicuña. Directora Académica. (R. Reyes, Entrevistador)
- Vicuña, M. (10 de 09 de 2015). Entrevista a Marco Vicuña. Decano de la Universidad Católica de Cuenca-Sede Azogues. (R. Reyes, Entrevistador)