

Trabajo en Equipo

**Informe de investigación
Primera Fase
Oficina Nacional de Servicio Civil**

DIRECCIÓN

DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL

Versión preliminar

Equipo Responsable

Dirección de Investigación y Desarrollo -DID-

Investigación /análisis

Lcda. Ingrid Jeannette Contreras Solórzano

Lcda. Caterine Alejandra Del Cid García

Analistas del Departamento de Investigación

Investigación/análisis/revisión

Lcda. Madelin Lusdelina Arriaza Sanabria

Analista del Departamento de Investigación

Revisión general de la investigación

Lcda. Maricruz Samayoa Peláez

Dirección de Investigación y Desarrollo

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	i
1. Marco metodológico de investigación.....	1
1.1 Objetivos.....	2
1.2 Alcance del estudio.....	2
1.3 Unidad de análisis	3
1.4 Participantes	4
1.5 Ámbito temporal	5
1.6 Instrumentos de investigación.....	6
1.7 Proceso de investigación	7
2. Análisis de la situación actual en las instituciones del organismo ejecutivo con respecto al trabajo en equipo.....	9
2.1 Datos de clasificación	10
2.2 Resultados sección I.....	15
2.3 Resultados sección II.....	21
3 Conclusiones	38
4 Anexos	41

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Instituciones entrevistadas	4
Cuadro 2. Registro de visitas a instituciones	5
Cuadro 3. Áreas funcionales de los entrevistados.....	10
Cuadro 4. Áreas funcionales de los entrevistados por institución	10
Cuadro 5. Renglón presupuestario del entrevistado.....	11
Cuadro 6. Puesto funcional.....	11
Cuadro 7. Puesto funcional del entrevistado	12
Cuadro 8. Puesto funcional del entrevistado, por institución	12
Cuadro 9. Tiempo de laborar en la institución	13
Cuadro 10. Tiempo de servicio de los entrevistados por institución	13
Cuadro 11. Sexo del entrevistado	14
Cuadro 12. Sexo del entrevistado por institución	14
Cuadro 13. ¿Para usted que es trabajo en equipo en la administración pública?	21
Cuadro 14. Definición de los entrevistados en materia de trabajo en equipo.....	22
Cuadro 15. Opinión de los entrevistados con relación a la importancia del trabajo en equipo....	23
Cuadro 16. Diferencia entre grupo y equipo de trabajo	25
Cuadro 17. ¿Qué factores considera que son necesarios para un trabajo en equipo dentro de la administración pública?	26
Cuadro 18. Actividades que se desarrollan en equipos en las instituciones.....	27
Cuadro 19. Percepción de realizar actividades en equipo dentro de la institución	28
Cuadro 20. Rol que debería desempeñar un líder en actividades que se realizan en equipo	29
Cuadro 21. ¿Cuál es la importancia de la comunicación en las actividades que se desarrollan en equipo?	30
Cuadro 22. ¿Cómo resolvería un conflicto que surja en un equipo de trabajo en el que usted participe dentro de la institución?	31
Cuadro 23. Compromiso de los entrevistados como integrantes de un equipo de trabajo	32
Cuadro 24. Opinión de la supervisión en las actividades que se realizan en equipo	34
Cuadro 25. Opinión de la supervisión en las actividades que se realizan en equipo, por institución.....	35
Cuadro 26. ¿Dé que manera considera que colabora con las actividades que se realizan en equipo?	36

Cuadro 27. ¿De qué manera considera que colabora con las actividades que se realizan en equipo, a nivel institucional?37

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fases para la recopilación de información utilizando entrevista	6
Ilustración 2. Proceso de investigación	8
Ilustración 3. Guatemala. ¿Conoce usted qué es trabajo en equipo?	15
Ilustración 4. Guatemala. ¿Considera que en la administración pública se realizan actividades de trabajo en equipo?	16
Ilustración 5. Guatemala. ¿Considera que es necesario realizar de manera constante actividades en equipo dentro de la institución?	17
Ilustración 6. Guatemala. ¿Es de su agrado realizar actividades en equipo en la institución?	18
Ilustración 7. Guatemala. ¿Participa con entusiasmo, esfuerzo e iniciativa en las actividades institucionales que se realizan en equipo?	19
Ilustración 8. Guatemala. ¿Asume como propios los valores, misión y visión de la institución en el desarrollo de su trabajo?	20
Ilustración 9. ¿Cuáles son los aportes que proporcionan las actividades que se realizan en equipo?	33

INTRODUCCIÓN

En el artículo 11, del Acuerdo Gubernativo No. 246-2017, se indica que la Dirección de Investigación y de Desarrollo es el órgano responsable de la generación y promoción de los procesos de investigación y desarrollo para la modernización y mejoramiento del sistema de administración de recursos humanos en las instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

La Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, a través de la Dirección de Investigación y Desarrollo -DID-, realizó la presente investigación con el objetivo de conocer los factores que intervienen en el compromiso de los servidores públicos en el trabajo en equipo.

Debido a que la administración pública ha desarrollado y ejecutado diversos proyectos solicitados por autoridades de las instituciones, según su naturaleza, debe integrar diversas disciplinas que generen y

aporten a las mismas. Por lo anterior, integrar equipos de trabajo representa un desafío.

El presente documento enfatiza y describe los resultados de la primera fase de la investigación, mismos que se recopilaron por medio de la técnica de la entrevista, con la participación de once (11) puestos de dirección de instituciones del Organismo Ejecutivo.

El presente documento contiene el marco metodológico de la investigación, al análisis de la situación actual en las instituciones del Organismo Ejecutivo con respecto al trabajo en equipo y las conclusiones respectivas.

1. Marco metodológico de investigación



1.1 Objetivos

a. General

Evidenciar los factores que caracterizan el trabajo en equipo, relevantes para el desempeño y alcance de objetivos organizacionales en once (11) instituciones del Organismo Ejecutivo, afectas a la Ley de Servicio Civil.

b. Específicos

- Identificar las habilidades y características para liderar un equipo de trabajo y la incidencia en la organización.
- Analizar los factores organizacionales de comunicación, coordinación, cumplimiento de tareas, resolución de conflictos, supervisión y colaboración.

1.2 Alcance del estudio

El estudio recopiló información en materia del compromiso de los servidores públicos con relación a las actividades que se realizan en equipo, y temas relacionados con factores organizacionales como liderazgo, comunicación, coordinación, cumplimiento de tareas, resolución de conflictos, supervisión y colaboración; en esta primera fase participaron once (11) instituciones del Organismo Ejecutivo.

1.3 Unidad de análisis

La primera fase de la investigación se realizó en once (11) instituciones que conforman el Organismo Ejecutivo: (Véase anexo 1)

- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS-
- Ministerio de Educación -MINEDUC-
- Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda –MICIVI-
- Ministerio de Gobernación -MINGOB-
- Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-
- Ministerio de Energía y Minas –MEM-
- Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-
- Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo Contra los Pueblos Indígenas –CODISRA-
- Consejo Nacional de Áreas Protegidas –CONAP-
- Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-
- Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-

1.4 Participantes

En esta primera fase de la investigación, se consideró la participación de personas en puestos de jefaturas en diferentes unidades administrativas de las instituciones seleccionadas; el cuadro 1 detalla esta participación:

Cuadro 1. Instituciones entrevistadas

No.	Institución	Unidad administrativa entrevistada	Cantidad entrevistas
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-	Área de capacitación	1
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-	Subdirección de Administración de nómina	1
3	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICM-	Coordinación de Puestos y Salarios	1
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-	Coordinación para el Desarrollo Laboral	1
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-	Departamento de Administración de Puestos	1
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-	Unidad de Auditoría Interna	1
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-	Área de Reclutamiento y Selección	1
8	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-	Dirección de Recursos Humanos	1
9	Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo Contra los Pueblos Indígenas -CODISRA-	Unidad de Compras	1
10	Conseja Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-	Unidad de Auditoría Interna	1
11	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-	Departamento de Recursos Humanos	1
Total			11
Porcentaje			100%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

1.5 Ámbito temporal

Esta fase de investigación se realizó en el período comprendido del 09 al 15 de abril del año en curso.

La recopilación de la información a través del instrumento utilizado (entrevista) se realizó en 6 días hábiles, procedimiento que se llevó a cabo a través de visitas a las instituciones seleccionadas; véase el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Registro de visitas a instituciones

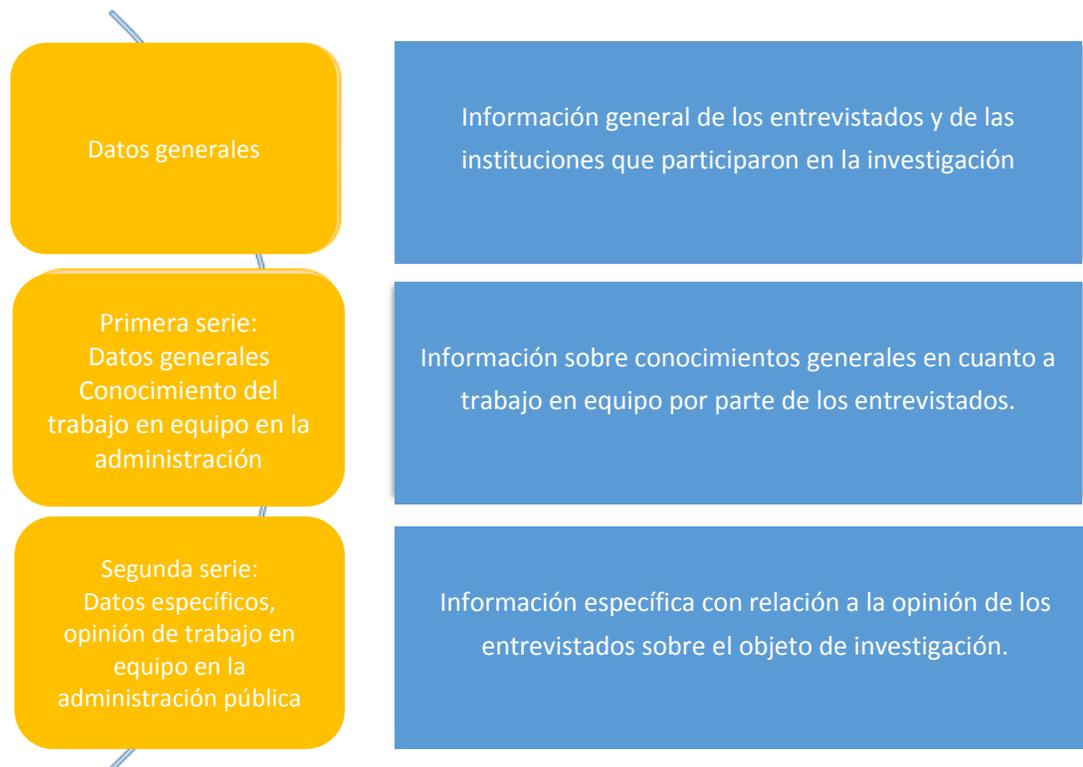
Registro de visitas a instituciones (Entrevistas)					
No.	Institución	Fecha de visita	Hora de visita	Teléfono	Dirección
1	MSPAS	12/04/2019	10:00 A.M.	Directo: 24447445 PBX: 24447474 Ext. 1162 - 1159 - 1169	6av. 3-45 zona 11
2	MINEDUC	09/04/2019	9:00 A.M.	PBX: 22709393 Directo: 22709329 y 22709330	5 calle 4-33 zona 1 Edificio Rabí
3	MINGOB	15/04/2019	2:30 P.M.	PBX: 24138888 Ext. 5108 - 5114	6av. 13-71 zona 1
4	MICIVI	12/04/2019	10:30 A.M.	PBX: 23042222 Ext. 2236	8av. y 15 calle zona 13,
5	MINFIN	15/04/2019	09:00 A.M.	PBX: 23743000 Ext. 11003	8av. 20-59 zona 1 Centro Cívico
6	MEM	11/04/2019	10:30 A.M.	PBX: 24196464 Ext. 1117 - 1224 - 1119	Diagonal 17, 29-78 zona 11, Colonia Las Charcas
7	CODISRA	12/04/2019	2:30 P.M.	24945300 Ext. 215	14 calle 9-64 zona 1
8	CONAP	09/04/2019	11:30 A.M.	PBX: 1547 Ext. 1917	5av. 6-06 zona 1 Edificio IPM, 7mo. Nivel
9	SESAN	10/04/2019	9:00 A.M.	PBX: 24111900 Ext. 211	8av. 13-06 zona 1
10	SEPREM	11/04/2019	10:00 A.M.	PBX: 22079400 Ext. 422	4a. calle 7-37 zona 1
11	ONSEC	12/04/2019	3:00 P.M.	23214800 Ext. 125	13 calle 6-77 zona 1, Edificio Panamericano

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.
Base: 11 sujetos de investigación.

1.6 Instrumentos de investigación

En esta fase de investigación se utilizó la entrevista. A continuación, se detalla el contenido de la información solicitada en la entrevista diseñada.

Ilustración 1. Fases para la recopilación de información utilizando entrevista



Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.
Base: 11 sujetos de investigación.

El objetivo de la entrevista fue identificar el conocimiento que los participantes tienen con relación al trabajo en equipo en la administración pública (Véase Anexo 2).

- **Preguntas utilizadas**

El instrumento se elaboró con dos series, conformadas con preguntas de respuesta cerrada y/o abierta, por medio de las cuales se recopiló información del conocimiento en el tema y experiencia adquirida de los participantes en sus puestos de trabajo.

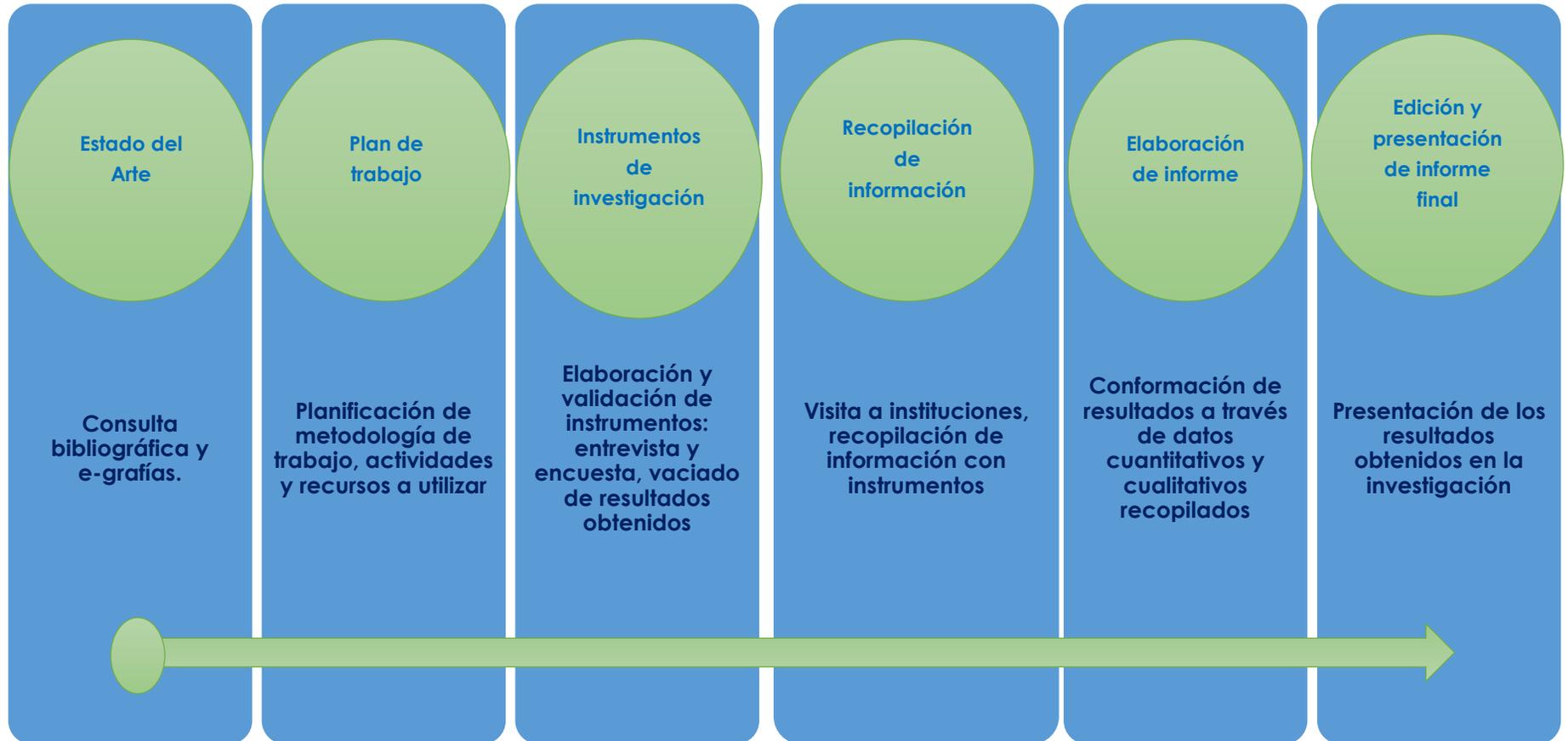
- **Interpretación de los resultados**

Los resultados se interpretaron utilizando el método analítico-sintético y deductivo.

1.7 Proceso de investigación

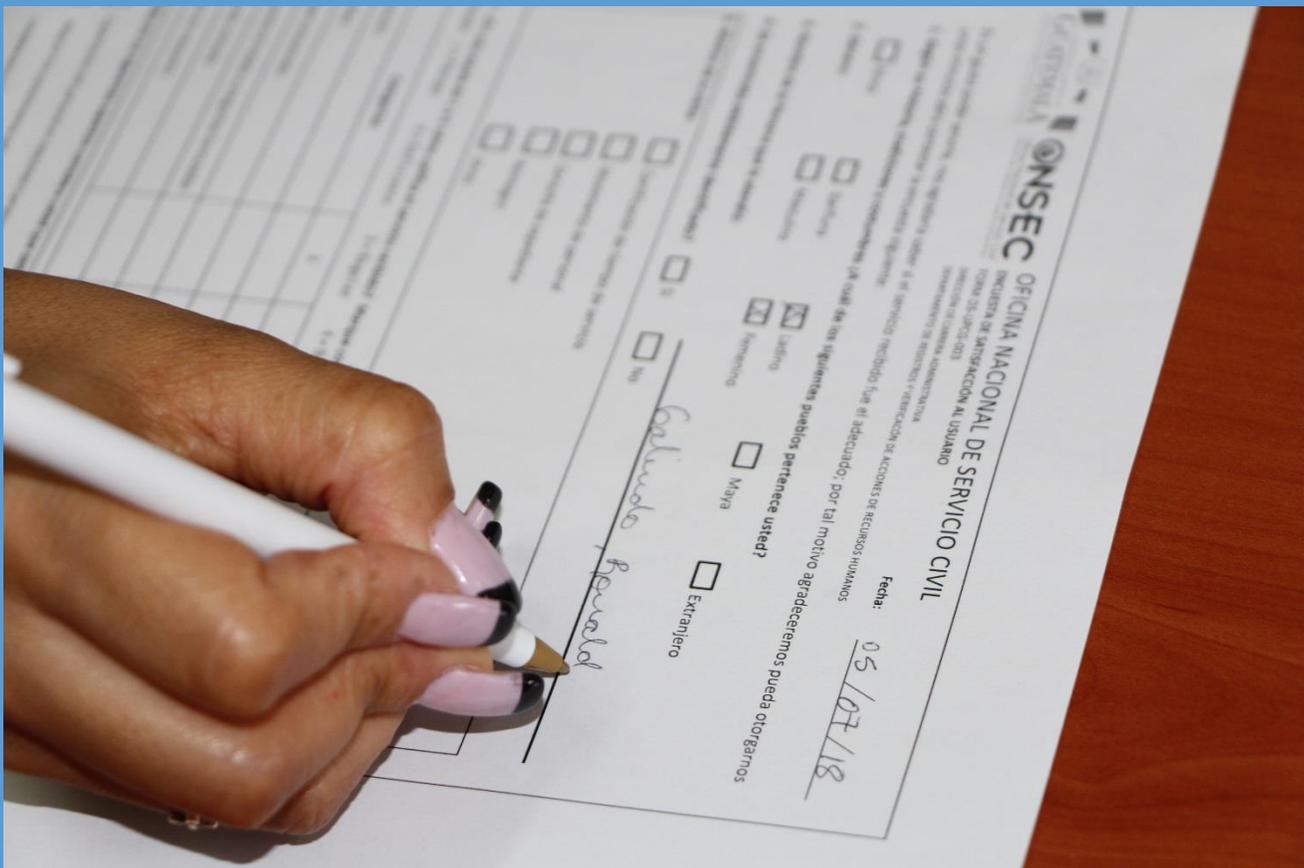
A continuación, se presenta de forma gráfica el proceso de investigación, que referencia cada una de las etapas que se desarrollaron en la elaboración de la investigación y presentación de resultados a través de la entrega del informe correspondiente.

Ilustración 2. Proceso de investigación



Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.
Base: 11 sujetos de investigación.

2. Análisis de la situación actual, en las instituciones del organismo ejecutivo, con respecto al trabajo en equipo



ONSEC OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL
INSTITUTO DE PARTICIPACIÓN AL USUARIO
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
COMISIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fecha: 05/07/18

¿En caso de las siguientes preguntas pertenece usted?
 Lactino
 Mestizo
 Mesoamericano
 Maya
 Extranjero

Nombre: Gabriela Revuelto

2.1 Datos de clasificación

Estos datos generales de los entrevistados presentan información sustantiva de las personas que participaron en la investigación. En la entrevista se solicitó información con relación a las áreas funcionales, reglón presupuestario, puesto funcional; datos que se describen en los cuadros siguientes:

Cuadro 3. Áreas funcionales de los entrevistados

Áreas funcionales de los entrevistados	Entrevistados	Porcentaje
Áreas de Recursos Humanos	8	73%
Otras áreas	3	27%
Totales	11	100%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.
Base: 11 sujetos de investigación.

Cuadro 4. Áreas funcionales de los entrevistados por institución

No.	Institución	Áreas funcionales	
		Áreas de Recursos Humanos	Otras áreas
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-	1	
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-	1	
3	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICIVI-	1	
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-	1	
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-	1	
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-		1
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-	1	
8	Comisión Presidencia Contra la Discriminación y el Racismo Contra los Pueblos Indígenas -CODISRA-		1
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-		1
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-	1	
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-	1	
Totales		8	3

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

En la información anterior se puede observar que el 73% de los entrevistados, correspondientes a ocho personas, se ubican en las áreas de recursos humanos lo que indica que en su mayoría tienen conocimiento acerca de trabajo en equipo, considerado como parte esencial de la gestión del recurso humano dentro de las instituciones del Organismo Ejecutivo; el restante 27%, representan tres personas de otras áreas que fueron entrevistadas, tales como auditoría interna y compras.

El renglón presupuestario fue uno de los datos solicitados a los entrevistados, los cuales referencia el detalle del siguiente cuadro:

Cuadro 5. Renglón presupuestario del entrevistado

Renglón presupuestario del entrevistado	Entrevistados	Porcentaje
Renglón 011	6	55%
Renglón 022	2	18%
Otros	3	27%
Totales	11	100%

Los entrevistados en su mayoría pertenecen al renglón 011, con el 55%; el 18%, es decir, dos entrevistados pertenecen al renglón 022. Lo anterior evidencia la permanencia laboral de las personas en las instituciones, por el tipo de renglón y funciones permanentes que realizan; indicando que han participado de integración de equipos para la realización de sus actividades. El 27% restante corresponden a otros renglones presupuestarios.

Cuadro 6. Puesto funcional del entrevistado por institución

No.	Institución	Renglón presupuestario del entrevistado		
		Renglón 011	Renglón 022	Otros
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-			1
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-		1	
3	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICIVI-			1
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-	1		
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-	1		
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-	1		
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-			1
8	Comisión Presidencia Contra la Discriminación y el Racismo Contra los Pueblos Indígenas -CODISRA-	1		
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-		1	
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-	1		
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-	1		
Totales		6	2	3

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación

A los entrevistados se les consultó acerca del puesto funcional que actualmente desempeñan; se muestran a continuación:

Cuadro 7. Puesto funcional del entrevistado

Puesto funcional del entrevistado	Entrevistados	Porcentaje
Directores /Subdirectores	2	18%
Jefes de áreas	3	27%
Otros	6	55%
Totales	11	100%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

El 18% (dos personas) se ubican en puestos de Directores y Subdirectores; el 27% son Jefes de diferentes áreas en la institución, lo que evidencia la experiencia adquirida con actividades que se realizan en equipo; los entrevistados indicaron que por el tipo de puestos y áreas de recursos humanos que dirigen, según datos reflejados en cuadros anteriores, estas deben ser organizadas por ellos mismos, lo que evidencia conocimiento en cuanto al tema de investigación; el restante 55%,

pertenece a otros puestos funcionales como asesores de Recursos Humanos, Encargada de Selección y Encargado de compras.

Cuadro 8. Puesto funcional del entrevistado, por institución

No.	Institución	Puesto funcional del entrevistado		
		Directores /Subdirectores	Jefes de áreas	Otros
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-			1
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-	1		
3	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICIVI-			1
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-			1
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-		1	
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-		1	
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-			1
8	Comisión Presidencia Contra la Discriminación y el Racismo Contra los Pueblos Indígenas -CODISRA-			1
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-	1		
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-		1	
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-			1
Totales		2	3	6

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Las personas fueron entrevistadas con relación al tiempo que tienen de laborar para la institución, los resultados se muestran en el cuadro 9 y 10.

Cuadro 9. Tiempo de laborar en la institución

Tiempo de laborar en la institución	Entrevistados	Porcentaje
5 años o más	3	27.33%
1 año o más	3	27.33%
Menos de 1 año	3	27.33%
Totales	11	100%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.
Base: 11 sujetos de investigación.

El 18% (dos de las personas que fueron entrevistadas) han trabajado más de 10 años en la institución; tres personas más de 5 años; los participantes restantes, más de un año desempeñando puestos de funciones permanentes y que permiten la participación en

actividades en equipo, debido al tiempo trabajado dentro de las mismas.

Por institución, se evidencia así:

Cuadro 10. Tiempo de servicio de los entrevistados por institución

No.	Institución	Tiempo de laborar en la institución			
		10 años o más	5 años o más	1 año o más	Menos de 1 año
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-				1
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-		1		
3	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICIVI-		1		
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-	1			
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-	1			
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-			1	
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-				1
8	Comisión Presidencial Contra la Discriminación y el Racismo Contra los Pueblos Indígenas -CODISRA-			1	
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-			1	
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-				1
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-		1		
Totales		2	3	3	3

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.
Base: 11 sujetos de investigación.

La entrevista también solicitaba información del sexo de los entrevistados, la cual se muestra en los cuadros siguientes.

Cuadro 11. Sexo del entrevistado

Sexo del entrevistado	Entrevistados	Porcentaje
Masculino	6	55%
Femenino	5	45%
Totales	11	100%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Se evidencia, en cuanto a las funciones de direcciones y jefaturas, participan más varones, en estos puestos.

Se definió el 55% con participación masculina y, el restante 45% son mujeres.

Institucionalmente, se clasifica de la siguiente manera:

Cuadro 12. Sexo del entrevistado por institución

No.	Institución	Sexo del entrevistado	
		Masculino	Femenino
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-		1
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-	1	
3	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICIVI-	1	
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-		1
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-		1
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-	1	
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-		1
8	Comisión Presidencia Contra la Discriminación y el Racismo Contra los Pueblos Indígenas -CODISRA-	1	
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-	1	
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-		1
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-	1	
Totales		6	5

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.



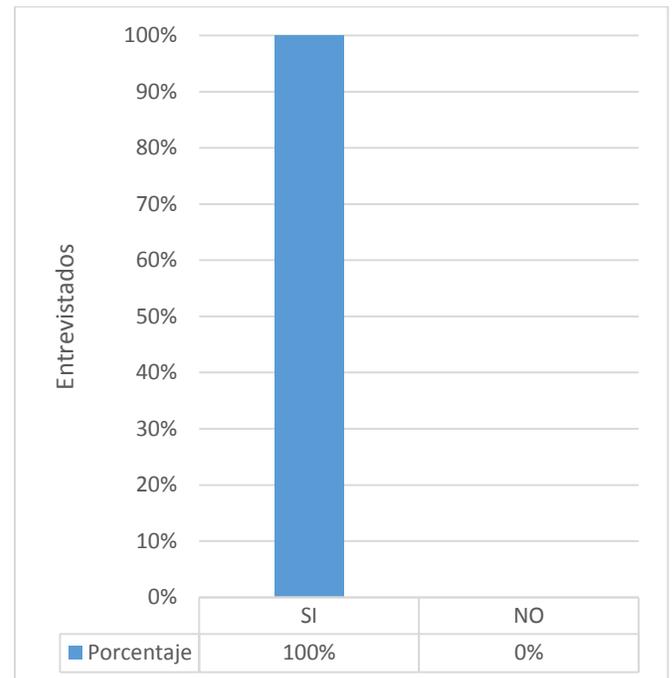
2.2 Resultados sección I

Los datos que se presentan a continuación refieren los resultados de la sección I de la entrevista, instrumento utilizado para la recopilación de información en las instituciones en estudio.

En este apartado se muestran los resultados de las entrevistas realizadas a **11 personas**, entre **directores y jefes de diferentes instituciones del Organismo Ejecutivo**, para ello se procedió a realizar el análisis de la información obtenida.

Como se puede observar en la gráfica, el 100% de los entrevistados indicó conocer sobre el tema de trabajo en equipo siendo ellos quienes dirigen las unidades y están al frente de grupos integrados por trabajadores.

Ilustración 3. Guatemala. ¿Conoce usted qué es trabajo en equipo?

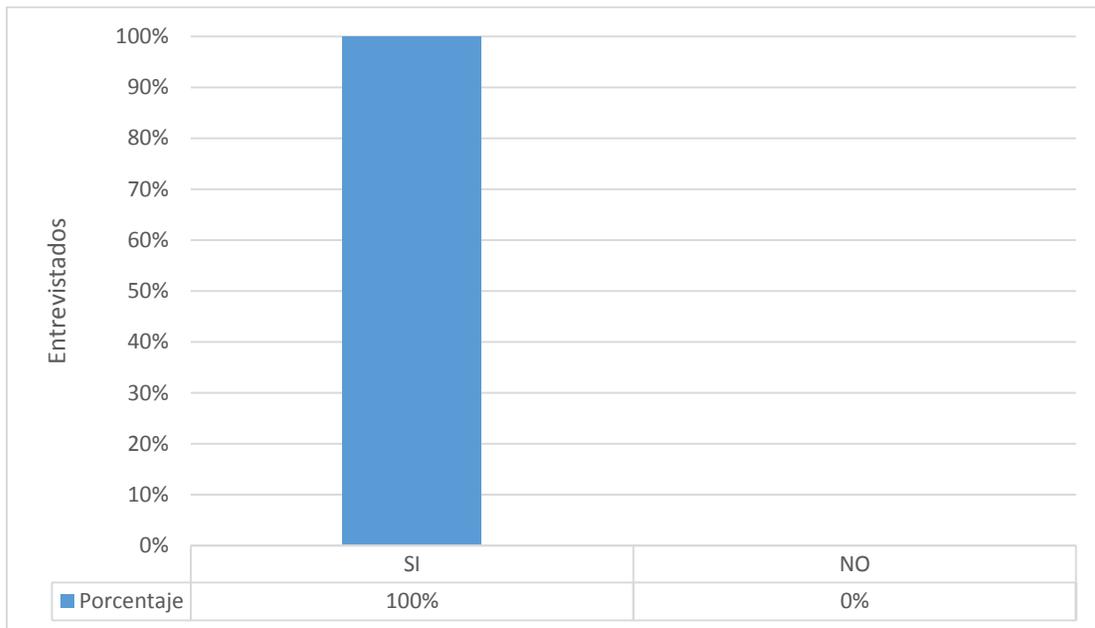


Fuente: Primera Fase trabajo de campo. Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Para que las instituciones públicas cumplan el mandato legal para el cual fueron creadas es necesario, conocer el estilo de trabajo, según datos obtenidos se evidencia que, se están realizando esfuerzos a través del trabajo en equipo para lograr un mejoramiento del rendimiento laboral, la eficiencia y la calidad del desempeño público. Se consultó si en la institución donde se labora se realizan actividades de trabajo en equipo; con base en la información proporcionada por los sujetos de investigación, se obtuvo los siguientes datos:

Ilustración 4. Guatemala. ¿Considera que en la administración pública se realizan actividades de trabajo en equipo?



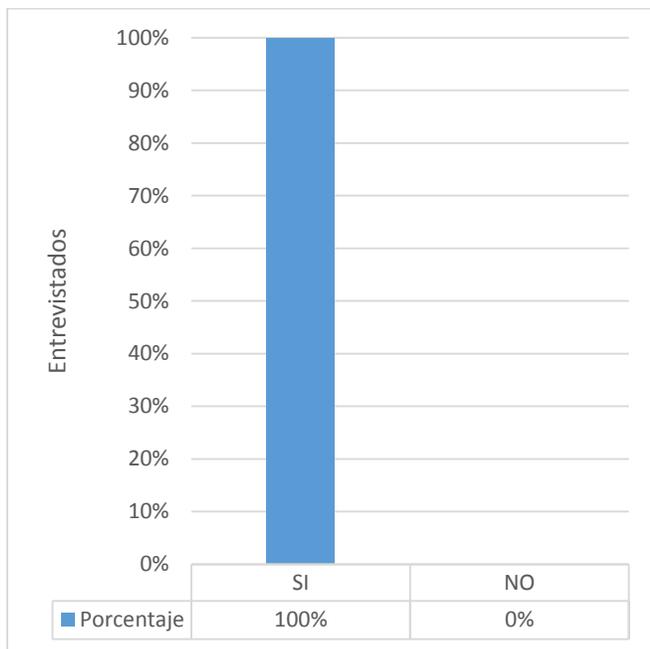
Fuente: Primera Fase trabajo de campo. Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Con relación a la dinámica de trabajo que utilizan las instituciones, el 100% de los entrevistados coincidieron en que sí se realizan actividades de trabajo en equipo.

Los servidores públicos deben afrontar los desafíos que implica trabajar en equipo, asimismo comprender que nadie tiene por sí solo el conocimiento suficiente y que se necesita de la inteligencia colectiva. Se procedió a preguntar a los directores y jefes la necesidad de realizar actividades en equipo, los resultados se presentan en la ilustración siguiente.

Ilustración 5. Guatemala. ¿Considera que es necesario realizar de manera constante actividades en equipo dentro de la institución?



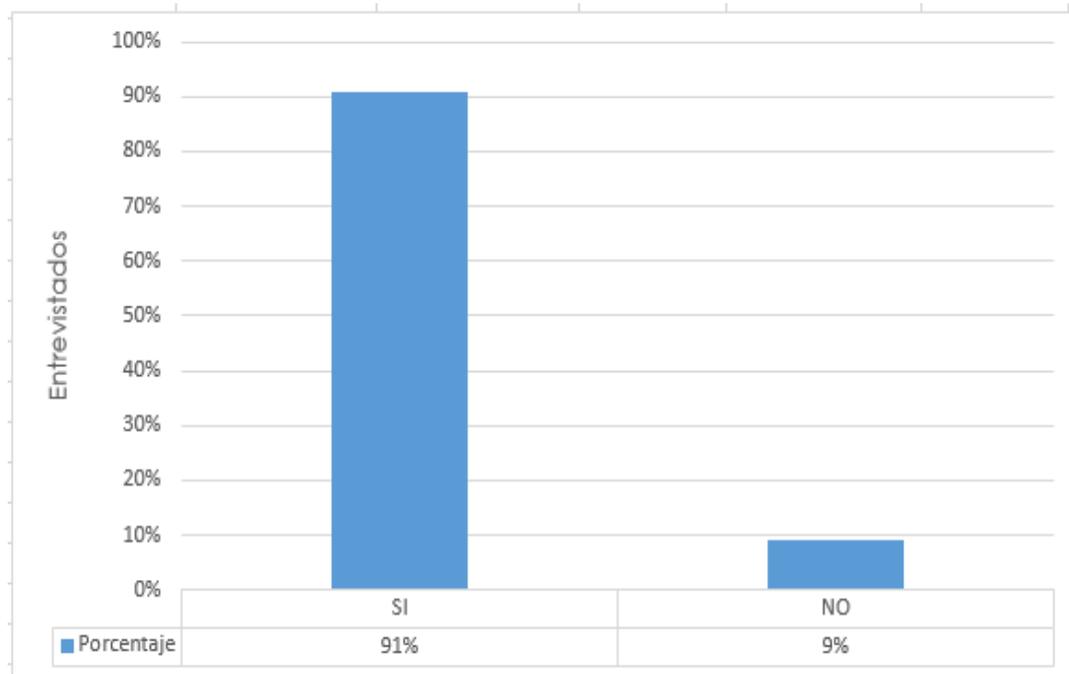
Fuente: Primera Fase trabajo de campo. Departamento de Investigación, abril 2019.
Base: 11 sujetos de investigación.

De acuerdo a la información proporcionada el 100% de los entrevistados afirmaron que sí es necesario realizar actividades de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es uno de los elementos más importantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales, estimula la creatividad de los integrantes, asimismo se considera que los equipos son capaces de tomar decisiones de mejor calidad que los individuos aislados.

Las instituciones del Organismo Ejecutivo se caracterizan por contar con equipos numerosos de trabajadores, por tal motivo se consultó a los entrevistados si les agrada realizar actividades *en equipo*, debido a que estas permiten que sea más fácil la ejecución de objetivos. A continuación, se detalla los resultados obtenidos.

Ilustración 6. Guatemala. ¿Es de su agrado realizar actividades en equipo en la institución?



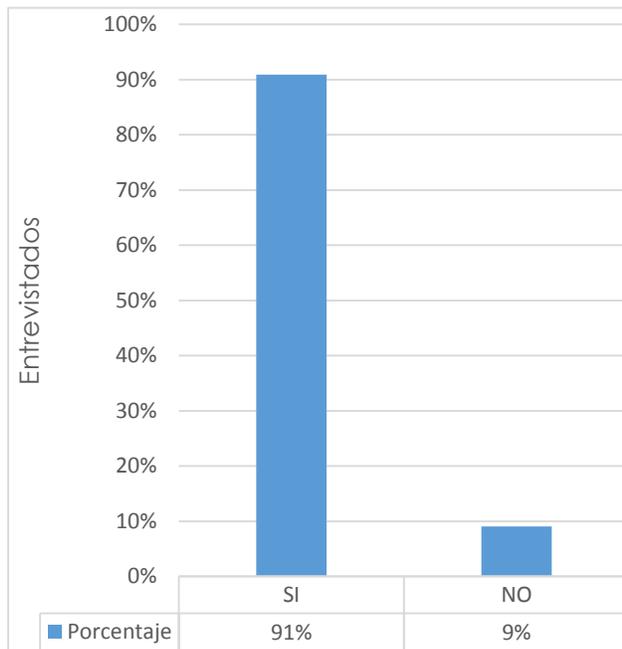
Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

El 91% (diez representantes de instituciones) respondieron que si les gusta realizar actividades en equipo en la institución. El 9% restante (un sujeto de investigación) indicó que no le agrada realizar actividades en equipo.

Las actividades en equipo requieren de la participación activa de sus integrantes evidenciando una actitud positiva hacia el trabajo realizado, para ello se consultó si se involucran en las actividades institucionales que se realizan, participando con entusiasmo en las mismas. Por lo que a continuación se presenta el detalle.

Ilustración 7. Guatemala. ¿Participa con entusiasmo, esfuerzo e iniciativa en las actividades institucionales que se realizan en equipo?



El 91%, (10 sujetos de investigación), respondieron que si participan con entusiasmo e iniciativa en todas las actividades que se realizan en las instituciones.

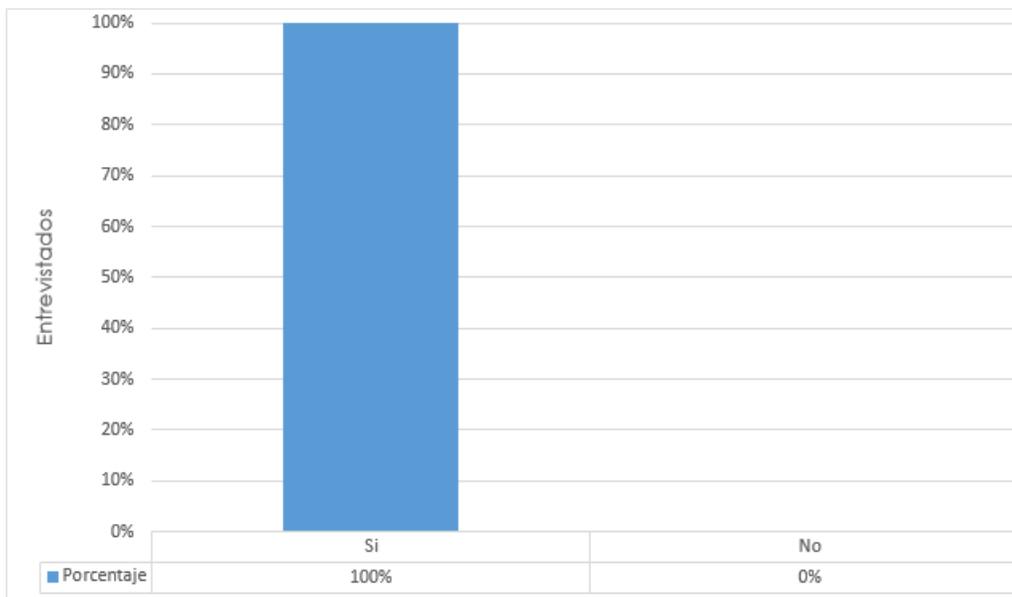
El 9% restante, contestó que no participa con entusiasmo, esfuerzo e iniciativa en las actividades institucionales que se realizan en equipo, porque los resultados no se acreditan al equipo sino a una persona en particular.

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Asumir como propios los valores, misión y visión de la institución, constituyen factores claves para alcanzar posiciones de éxito en los objetivos que se quieren cumplir, información que se consultó a los entrevistados; las respuestas se presentan en la ilustración siguiente:

Ilustración 8. Guatemala. ¿Asume como propios los valores, misión y visión de la institución en el desarrollo de su trabajo?



Fuente: Primera fase trabajo en equipo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

La representación de los datos en la gráfica muestra que el 100% de las personas encuestadas asumen como propios los valores, misión y visión de la institución en el desarrollo de su trabajo.

Se considera que, debido a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos se facilitará el logro de objetivos.

2.3 Resultados sección II

En este apartado se encontrarán los resultados derivados de la segunda sección de las interrogantes realizadas a los entrevistados.

Para que los equipos de trabajo puedan alcanzar el éxito, se requiere la definición de objetivos y normas a cumplir; los integrantes aportan las habilidades y conocimientos, con interdependencia entre ellos para realizar de forma coordinada sus actividades.

Se preguntó **¿Qué es trabajo en equipo en la administración pública?**, a continuación, se presenta en el siguiente cuadro las respuestas obtenidas.

Cuadro 13. ¿Para usted que es trabajo en equipo en la administración pública?

Variable	Entrevistados	Porcentaje
Que los miembros trabajen de forma conjunta, organizados, compartiendo información y brindándose apoyo.	7	64%
Es la integración del personal para sacar adelante los objetivos y metas.	1	9%
Es cuando los colaboradores invierten sus esfuerzos de acuerdo a sus capacidades y conocimientos, para el logro de un objetivo en común.	3	27%
Totales	11	100%

Fuente: Primera Fase trabajo de campo. Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Institucionalmente se presenta a continuación:

Cuadro 14. Definición de los entrevistados en materia de trabajo en equipo

No.	INSTITUCIONES	VARIABLES		
		Que los miembros trabajen de forma conjunta, organizados, compartiendo información y brindando apoyo.	Es la integración del personal para sacar adelante los objetivos y metas.	Es cuando los colaboradores invierten sus esfuerzos de acuerdo a sus capacidades y conocimientos, para el logro de un objetivo en común.
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-	X		
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-	X		
3	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICIVI-	X		
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-	X		
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-		X	
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-			X
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-			X
8	Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo -CODISRA-	X		
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-	X		
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-	X		
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-			X
	Total	7	1	3
	Porcentaje	64%	9%	27%

Fuente: Primera Fase trabajo de campo. Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Continuando con el análisis de los datos recopilados en las entrevistas, se preguntó a los entrevistados sobre la importancia del trabajo en equipo, los resultados se presentan en el cuadro siguiente.

Cuadro 15. Opinión de los entrevistados con relación a la importancia del trabajo en equipo

No.	INSTITUCIONES	VARIABLES			
		Permite lograr los objetivos y cumplir con la misión institucional.	Se comparten valores, mejora el clima laboral y la comunicación.	Hay situaciones y procesos que demandan esfuerzos que no dependen de sola una persona en términos de plazo, volumen e importancia.	Permite tener empatía con las personas de los diferentes puestos de trabajo que existen.
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-	X			
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-	X			
3	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICIVI-	X			
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-		X		
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-	X			
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-	X			
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-				X
8	Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo -CODISRA-				
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-		X		
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-	X			
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-	X		X	
Total		7	2	1	1
Porcentaje		64%	18%	9%	9%

Fuente: Primera Fase trabajo de campo. Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

La administración pública es peculiar en sus mecanismos, procesos y procedimientos que utiliza en el desarrollo de las actividades, por lo que se requiere de directores y jefes que posean formación profesional en diferentes disciplinas. Los sujetos de investigación que participaron poseen diferentes especialidades académicas, y se solicitó que indicaran la diferencia que existe entre los grupos y los equipos de trabajo a continuación, se presenta las respuestas siguientes:

➔ El 55% señaló que **el grupo de trabajo** no le da importancia a los resultados que se obtienen; el **equipo de trabajo** posee mística de servicio, lo cual es indispensable en el diario transcurrir para que la labor ejecutada produzca satisfacción.

➔ El 36% indicó que **un grupo de trabajo** lo integra las unidades administrativas en las instituciones y dependencias del Organismo Ejecutivo, y **un equipo de trabajo** trabaja de forma conjunta para alcanzar un objetivo común.

➔ El 9% respondió que un **grupo de trabajo** tiene una relación coyuntural, esporádica y espontánea dentro del mismo no se establecen roles y objetivos a cumplir; y que en **un equipo de trabajo** los líderes han definido previamente los roles y objetivos, así como elaboran una planificación del trabajo a realizar y supervisan la ejecución del mismo.

A través de la presente investigación, en las instituciones del Organismo Ejecutivo, se estableció la percepción que grupo y equipo no son lo mismo, un grupo de trabajo básicamente es una suma de individualidades, con cada persona preocupada de cumplir con sus tareas, con bajos niveles de comunicación y colaboración. Contrario, un equipo de trabajo se caracteriza por tener objetivos claros, mucha comunicación, colaboración en su interior y, como resultado de ello, el aporte del conjunto es superior a una simple suma de contribuciones individuales.

Cuadro 16. Diferencia entre grupo y equipo de trabajo

No.	INSTITUCIONES	VARIABLES		
		Grupo de trabajo: Determinadas personas que realizan actividades laborales sin importar los resultados que se obtengan. Equipo de trabajo: Es aquel que tiene una mística de servicio enfocado al logro de las metas y cumplimiento de misión y visión institucional.	Grupo de trabajo: Relación coyuntural, espontánea y esporádica no hay establecimiento de roles y objetivos. Equipo de trabajo: Los roles y objetivos se definen para el logro de los resultados, se realiza planificación, organización y supervisión del trabajo.	Grupo de trabajo: Son las personas que conforman un departamento. Equipo de trabajo: Se trabaja de forma conjunta para alcanzar un objetivo.
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-			X
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-	X		
3	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICIVI-	X		
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-			X
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-			X
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-		X	
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-	X		
8	Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo -CODISRA-	X		
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-	X		
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-			X
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-	X		
Total		6	1	4
Porcentaje		55%	9%	36%

Fuente: Primera Fase trabajo de campo. Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

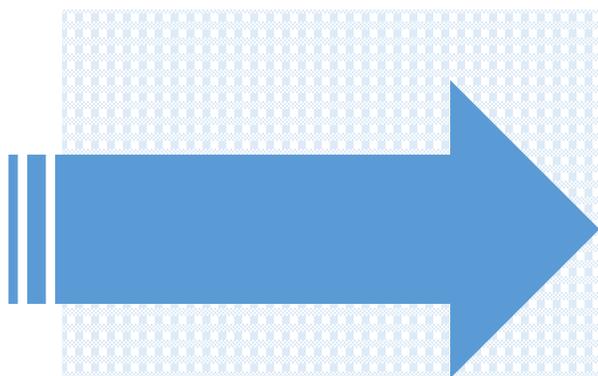
Se consultó también acerca de los factores que se deben considerar necesarios para un trabajo en equipo dentro de la administración pública; se evidenció los siguientes datos:

Cuadro 17. ¿Qué factores considera que son necesarios para un trabajo en equipo dentro de la administración pública?

Variable	Entrevistados	Porcentaje
Liderazgo adecuado para organizar y distribuir equitativamente tareas; supervisar y tomar decisiones objetivamente; y dar reconocimiento a los integrantes.	5	45%
Identificación con la institución, actitud positiva para participar, adaptarse y convivir con los integrantes del equipo.	4	36%
Que los integrantes conozcan los objetivos y metas a cumplir; misión, visión y valores institucionales; dedicación, disciplina y responsabilidad.	2	18%
Totales	11	100%

Fuente: Primera Fase trabajo de campo. Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.



En su mayoría coinciden en que es fundamental el papel que ejercen las jefaturas de las unidades administrativas dentro de la administración pública. Un 36% de los entrevistados consideró que los trabajadores deben identificarse con la institución, asimismo mostrar una actitud positiva para participar, adaptarse y convivir con el resto de los integrantes del equipo de trabajo.

El 18% opinó que es necesario el conocimiento que posean los integrantes de los equipos de trabajo con relación a los objetivos y metas establecidas; misión, visión y valores institucionales, para que se realice el trabajo en equipo dentro de la administración pública.

Se puede observar en el cuadro siguiente, que los entrevistados de las once (11) instituciones que participaron en la investigación, comentaron y detallaron las actividades que realizan con sus equipos de trabajo.

Cuadro 18. Actividades que se desarrollan en equipos en las instituciones

No.	INSTITUCIONES	VARIABLES			
		Diariamente se realizan las actividades asignadas, para cumplir los objetivos y metas establecidas.	Reuniones de trabajo para conocer y evaluar el trabajo desarrollando	Actividades culturales, retos de alimentación saludable y acondicionamiento físico	Mesas de trabajo para resolver diversos temas y actividades motivacionales.
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-	X			
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-	X			
3	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICIVI-		X		
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-			X	
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-	X			
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-				X
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-			X	
8	Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo -CODISRA-	X			
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-		X		
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-	X			
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-	X			
Total		6	2	2	1
Porcentaje		55%	18%	18%	9%

Fuente: Primera Fase trabajo de campo. Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Uno de los objetivos de la entrevista, era el de conocer la opinión de las jefaturas con relación al sentimiento que les genera trabajar en equipo, por medio de respuestas abiertas, el resumen de las mismas se presenta en el cuadro siguiente.

Cuadro 19. Percepción de realizar actividades en equipo dentro de la institución

Variable	Entrevistados	Porcentaje
Satisfecho de sacar adelante el trabajo y alcanzar los objetivos y metas planteadas.	3	27%
Muy bien por el aporte que se da a la institución y por la aceptación de los trabajadores.	2	18%
Motivado porque se conocen las debilidades y dificultades de los puestos de trabajo y permite tener más creatividad.	2	18%
Trabajando con mi equipo me siento bien, con el resto de las dependencias es muy complicado.	1	9%
ha logrado la armonía laboral y los trabajadores no se comprometen.	1	9%
NO APLICA	2	18%
Totales	11	100%

Fuente: Primera Fase trabajo de campo. Departamento de Investigación, abril 2019.
Base: 11 sujetos de investigación.

En cuanto a la percepción que tienen los jefes de realizar las actividades en equipo, el 27% contestó que se sienten satisfechos al cumplir con el trabajo asignado y de dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidas por las autoridades superiores.

Un 18% indicó que se siente bien por el aporte que da a la institución y/o dependencia; el otro 18% se siente motivado y creativo porque al realizar las tareas como equipos de trabajo conocen las debilidades y dificultades del personal que tienen bajo su cargo.

El 1% respondió que le gusta y se siente bien al trabajar con su equipo de trabajo, no obstante, *al trabajar con el resto del personal de las dependencias de la institución, se siente mal porque es complicado*; el restante 1% se siente frustrado y desmotivado porque *no hay armonía laboral y los trabajadores no se comprometen en el cumplimiento de objetivos y metas*.

Los líderes públicos; políticos electos o designados y, altos funcionarios deben poseer ciertas características y cualidades necesarias, el cuadro

siguiente evidencian las respuestas de los 11 sujetos de investigación, con relación al rol de un líder.

Cuadro 20. Rol que debería desempeñar un líder en actividades que se realizan en equipo

Variable	Entrevistados	Porcentaje
Es el modelo a seguir, debe dar el ejemplo, ser responsable, dinámico y positivo.	4	36%
Debe de tener los objetivos claros; indicar los lineamientos y procedimientos; e involucrarse en las actividades que se realizan.	4	36%
Debe incentivar y motivar a los integrantes para alcanzar los objetivos planteados	2	18%
Conocer bien a su personal, observarlos y establecer las fortalezas y debilidades, para apoyarlos y complementarlos con el resto de los miembros del equipo.	1	9%
Totales	11	100%

Fuente: Primera Fase trabajo de campo. Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

El 36% indicó que los líderes son el modelo a seguir, por consiguiente, deben dar el ejemplo, ser responsables, dinámicos y positivos.

El 36% señaló que se deben informar en forma clara los objetivos, lineamientos y procedimientos, además involucrarse en las actividades que se realizan.

El 18% contestó que deben incentivar y motivar a los integrantes del equipo de trabajo, con lo cual podrán alcanzar los objetivos establecidos; y el 1% consideró que el líder debe observar al personal bajo su cargo, para establecer las fortalezas y debilidades que poseen cada uno, lo que le permitirá complementarlos con el resto de los integrantes del equipo.

Para comunicarse efectivamente es necesario aprender a escuchar a los demás desde la realidad que viven y no establecer criterios propios. Es por ello que la comunicación desempeña un papel indispensable para el intercambio de ideas dentro de las instituciones, dicha información fue consultada a los entrevistados la cual se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 21. ¿Cuál es la importancia de la comunicación en las actividades que se desarrollan en equipo?

Variable	Entrevistados	Porcentaje
Permite medir el avance a través de la comunicación efectiva	6	55%
Dan identificación y empatía en el equipo	2	18%
La delegación responsable de actividades	3	27%
Totales	11	100%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

A nivel general los encuestados ratificaron la importancia de la comunicación como medio para transmitir información, la identificación con los objetivos institucionales y definir responsabilidades individuales y de equipo.

El 55% (representado por seis encuestados) indicó que permite medir los avances de cada unidad, lo cual aporta un elemento importante a considerar en los planes de comunicación, tres sujetos de investigación, representados con un

27%, indicaron que la delegación de actividades es importante en el equipo de trabajo.

El restante 18% equivalente a dos sujetos de investigación, considera que otorgan identificación y empatía en el equipo.

Siempre que un conflicto surge en un equipo de trabajo, la mayoría de ocasiones las personas tratan de evitarlo, es por ello que se indagó en el tema consultando a los entrevistados con relación a qué medidas tomarían al momento de surgir un conflicto dentro de su equipo de trabajo, los resultados se presentan a continuación.

Cuadro 22. ¿Cómo resolvería un conflicto que surja en un equipo de trabajo en el que usted participe dentro de la institución?

Variable	Entrevistados	Porcentaje
Servir como mediador de las partes	8	73%
Definición de roles, competencias y procesos para evitar interferencias	1	9%
Convocar a reunión y juntos resolver el conflicto	2	18%
Totales	11	100%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Los conflictos son inevitables cuando se trabaja en equipo, pero es importante saber cómo resolverlos; tal como lo muestran las respuestas obtenidas, servir como mediador en situaciones de conflicto es la manera más directa, eficiente y funcional a fin de no

permitir que éste afecte a una unidad completa.

El 18% convoca a reunión y juntos encuentran una solución al conflicto, y un sujeto de investigación define los roles de competencia y proceso para evitar inconvenientes, lo cual puede llegar a ser

aceptable si se establecen los parámetros del diálogo establecidos.

En las instituciones de la administración pública es necesario reforzar el espíritu de equipo en las áreas de trabajo en general, para ello se deben realizar actividades donde se promuevan habilidades para ejecutar el trabajo organizado y efectivo. Además, es necesario el compromiso de los integrantes. Según los datos recopilados en las encuestas realizadas a los 11 sujetos de investigación, las respuestas son las siguientes.

Cuadro 23. Compromiso de los entrevistados como integrantes de un equipo de trabajo

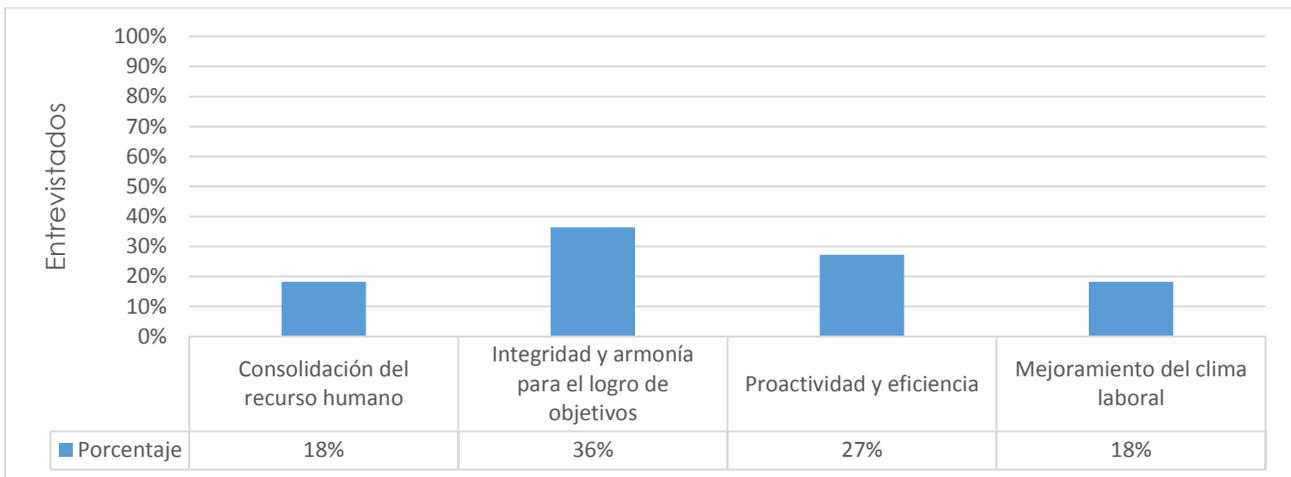
No.	INSTITUCIONES	VARIABLES		
		Diariamente evitando rivalidades, buscando empatía	La mayoría del tiempo, con objetivos claros y control de resultados	Rara vez se realizan, brindando un ambiente equitativo
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-	1		
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-			1
3	Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda -MICIVI-		1	
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-		1	
5	Ministerio de Finanzas -MINFIN-			1
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-		1	
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-	1		
8	Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas -CODISRA-	1		
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-		1	
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-		1	
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-			1
Total		3	5	3
Porcentaje		27%	46%	27%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Es importante establecer espacios de creatividad e innovación en el trabajo en equipo como parte de las actividades que se realizan en las instituciones, debido a que esto permite la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, sin importar los niveles jerárquicos, valorando la opinión de los demás para llevar acabo el cumplimiento de los objetivos de la institución, a continuación, se representa dicha información:

Ilustración 9. ¿Cuáles son los aportes que proporcionan las actividades que se realizan en equipo?



Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

La integridad y la armonía en los equipos son las características más destacadas en las respuestas obtenidas alcanzando el 36%, continua la proactividad y la eficiencia de parte del personal ante el ambiente de trabajo en equipo con el 27% (tres entrevistados de diferentes dependencias), también se da una consolidación del

recurso humano y un mejoramiento del clima laboral, respuestas de dos sujetos de investigación representados cada una con un 18%.

Es fundamental realizar e implementar la supervisión en todas las actividades dentro de las instituciones, por lo que es necesario una guía, por los procesos que se realizan en las diferentes áreas de conformidad a la programación establecida. Dicha información se ve reflejada en el siguiente cuadro.

Cuadro 24. Opinión de la supervisión en las actividades que se realizan en equipo

Variable	Entrevistados	Porcentaje
Proveen un vínculo constante con las unidades	2	18%
Ofrece una guía específica para evaluar conforme lo planificado	5	45%
Crea temores innecesarios en los empleados	2	18%
Da equidad en la relación entre el líder y el personal	2	18%
Totales	11	100%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Es inherente que al asignar una tarea debiera de existir una supervisión a la misma, de lo contrario sería una actividad aislada sin trascendencia en el resultado de la misma. Por tal razón, se puede observar que, al tener la supervisión correcta, ésta provee de parámetros o guía para determinar si se está ejecutando según lo planificado, dato sobresaliente en el cuadro, con cinco jefaturas entrevistadas equivalente al 45% de las respuestas.

Debe considerarse que un 18% de las respuestas obtenidas, indica que la supervisión genera temores innecesarios en los empleados lo cual no debe ser el objetivo de la misma.

Institucionalmente se observa con las siguientes respuestas:

Cuadro 25. Opinión de la supervisión en las actividades que se realizan en equipo, por institución

No.	INSTITUCIONES	VARIABLES			
		Proveen un vínculo constante con las unidades	Ofrece una guía específica para evaluar conforme lo planificado	Crea temores innecesarios en los empleados	Da equidad en la relación entre el líder y el personal
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-	1			
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-		1		
3	Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda -MICIVI-			1	
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-		1		
5	Ministerio de Finanzas -MINFIN-		1		
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-	1			
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-		1		
8	Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas -CODISRA-				1
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-		1		
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-			1	
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-				1
Total		2	5	2	2
Porcentaje		18%	46%	18%	18%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Los líderes de equipos representan una parte fundamental porque son el motor que mueve las emociones y acciones de sus seguidores, motivan a las personas para que descubran sus fortalezas y debilidades, propician la participación activa en las actividades que se realizan en equipo. Se consultó a los entrevistados acerca de este factor; se obtuvo los siguientes resultados.

Cuadro 26. ¿De qué manera considera que colabora con las actividades que se realizan en equipo?

Variable	Entrevistados	Porcentaje
Apoyo en el desarrollo académico del personal	1	10%
Dando condiciones óptimas al personal	5	45%
Motivando y aportando al alcance de objetivos	5	45%
Totales	11	100%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

De las respuestas obtenidas y dos segmentos de 45% ha coincidido que la manera de aportar al trabajo en equipo es motivando al personal desde su posición de influencia y aportar ideas al trabajo en equipo, al igual que proporcionando las condiciones óptimas, a fin de realizar una tarea con éxito. El 10%, que equivale a una persona entrevistada, considera apoyar de diversas formas para el desarrollo académico del personal.

Cuadro 27. ¿De qué manera considera que colabora con las actividades que se realizan en equipo, a nivel institucional?

No.	INSTITUCIONES	VARIABLES		
		Apoyo en el desarrollo académico del personal	Dando condiciones óptimas al personal	Motivando y aportando al alcance de objetivos
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-	1		
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-		1	
3	Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda -MICIVI-			1
4	Ministerio de Gobernación -MINGOB-		1	
5	Ministerio de Finanzas -MINFIN-			1
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-			1
7	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-			1
8	Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas -CODISRA-		1	
9	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-			1
10	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-		1	
11	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-		1	
Total		1	5	5
Porcentaje		10%	45%	45%

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

3 Conclusiones

- Los entrevistados ratifican conocer qué es trabajo en equipo, indican que es indispensable para el alcance de los objetivos organizacionales.
- Las personas que fueron entrevistadas coinciden en que el trabajo en equipo en términos generales, representa la forma conjunta en que trabajan los miembros de un equipo de manera organizada, compartiéndose información y brindándose el apoyo necesario, y que además la importancia radica en el alcance de los objetivos organizacionales.
- Los sujetos de investigación concuerdan que existe una diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo, el primero es un trabajo individual que realizan los integrantes sin un objetivo en común, y el segundo hace referencia a una mística de trabajo enfocado al logro de metas y objetivos organizacionales.
- Los factores a los cuales concluyen los entrevistados que son indispensables para el trabajo en equipo, se encuentran, el liderazgo, identificación con la institución, supervisión, participación, reconocimiento, dedicación, disciplina y responsabilidad.

- Siendo el liderazgo uno de los factores que debe predominar en el trabajo el equipo, los entrevistados consideran importante ciertas características necesarias en los líderes, tales como un modelo a seguir conociendo y transmitiendo los objetivos que se desean alcanzar con el trabajo asignado, dinámicos, positivos, con una buena actitud que permita incentivar y motivar a los integrantes del equipo para el cumplimiento de dichos objetivos.
- En cuanto a las actividades que se realizan en equipo dentro de las instituciones se mencionan, las culturales, mesas de trabajo, reuniones laborales, actividades motivacionales, todas enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, así mismo los entrevistados indican sentirse satisfechos realizando e involucrándose contantemente en ese tipo de actividades.
- Los entrevistados consideran y coinciden en que, el desarrollar comunicación efectiva dentro de las áreas de trabajo, permite que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para sus interlocutores, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.
- Los entrevistados confirman que cuando se presentan conflictos laborales dentro de los equipos de trabajo, la mejor estrategia será ser un mediador escuchando a ambas partes, y que además será necesario crear espacios laborales que permitan solucionar los inconvenientes presentados.

- La supervisión es otro de los factores que destaca según las personas entrevistadas, debido a que consideran que es indispensable que las actividades en equipo requieran de una supervisión constante durante todo el proceso desde el inicio a fin, de tal manera que ésta provee de parámetros o guía para determinar si se está ejecutando según lo planificado, proporcionando una buena relación entre líder y equipo.
- El personal de las instituciones que fue entrevistado confirma la importancia de la colaboración en las actividades en equipo, por considerarse de puestos de alto nivel jerárquico, hacen referencia que la manera más viable es colaborar en proporcionar condiciones laborales óptimas, participando, involucrándose en el alcance de los objetivos organizacionales.

4 Anexos

Anexo 1



Anexo 2

			Boleta No.
Dirección de Investigación y Desarrollo Entrevista de Investigación " Trabajo en Equipo"			
Datos generales			
Institución:	Dirección /Departamento:	Sección / Área:	Reglón Presuestario: 011() 022 ()
Puesto Nominal:	Puesto Funcional:	Tiempo de trabajar en la institución:	Sexo: M F () ()
Objetivo: Conocer la opinión de las jefaturas de diferentes dependencias de las instituciones del Organismo Ejecutivo con relación al compromiso de los servidores públicos en la administración pública para realizar trabajo en equipo.			
Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas, se agradece responda de forma clara a las interrogantes realizadas a los profesionales, en los espacios asignados a las mismas.			
Sección I			
Clasificación de respuestas		SI	NO
No.	Interrogante		
1	¿Conoce usted que es trabajo en equipo?		
2	¿Considera que dentro de la administración pública se realizan actividades de trabajo en equipo?		
3	¿Considera que es necesario realizar de manera constante actividades en equipo dentro de la institución?		
4	¿Le gusta realizar actividades en equipo dentro de la institución?		
5	¿Participa con entusiasmo, esfuerzo e iniciativa en las actividades institucionales que se realizan en equipo?		
6	¿Asume como propios los valores, misión y visión de la institución en el desarrollo de su trabajo?		
Sección II			
No.	Interrogante		
1	¿Para usted que es trabajo en equipo en la administración pública? ¿Y cuál considera que es su importancia?		
2	¿Conoce cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo en la administración pública? Según su opinión indique cuál es la diferencia.		
3	¿Qué factores considera que son necesarios para un trabajo en equipo dentro de la administración		
4	¿Qué actividades desarrolla actualmente en equipo dentro de la institución?		
5	¿Cómo se siente realizando actividades de trabajar en equipo dentro de la institución?		
6	¿Cuál es rol que debería desempeñar un líder en actividades que se realizan en equipo?		
7	¿Cuál es la importancia de la comunicación en las actividades que se desarrollan en equipo?		
8	¿Cómo resolvería un conflicto que surga en un equipo de trabajo en el que usted participe dentro de la institución?		
9	Cuándo realiza actividades en equipo, ¿Qué se compromete a realizar en beneficio del mismo?		
10	¿Cuáles son los aportes que propociona las actividades que se realizan en equipo?		
11	¿Qué opina de la supervisión en las actividades que se realizan en equipo?		
12	¿Dé que manera considera que colabora con las actividades que se realizan en equipo?		

Fuente: Primera fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, abril 2019.

Base: 11 sujetos de investigación.

Trabajo en Equipo

Investigación Documental

Oficina Nacional de Servicio Civil

DIRECCIÓN

DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL

Guatemala, junio 2019

Versión preliminar

Trabajo en equipo

1. Los equipos en la administración pública

El ambiente en que se realizan las funciones de las instituciones públicas en la actualidad es extremadamente exigente, debido al contexto de globalización en que está inmersa la sociedad; los ciudadanos requieren que las instituciones sean cada vez más competitivas, lo que implica diseñar sistemas técnicos y humanos que permitan asegurar que todos los trabajadores estén cumpliendo con sus actividades, para satisfacer las expectativas cambiantes de quienes reciben el servicio. Bajo esta perspectiva, se requiere de un cambio de actitud fundamental en todos los niveles de las instituciones, para crear una verdadera filosofía que permita implementar un proceso de calidad en el servicio.

Las organizaciones, instituciones y las personas conviven y se desarrollan en un mundo que evoluciona de manera rápida. Jim Hemerling (2017), experto en cambio organizacional, tiene el convencimiento de que la sociedad se encuentra en una era de “transformación permanente”.

Intecap (2015), define el trabajo en equipo como la capacidad de trabajar de manera complementaria. Es decir, de unificar esfuerzos y disponer las competencias de cada uno en torno a un objetivo común, para generar un todo que es mayor que la suma de sus partes. El constante cambio ha obligado a los altos directivos a realizar innovaciones en su estructura y funcionamiento, de una estructura vertical y paternalista se pasó a una estructura horizontal que funciona por medio de equipos de trabajo, se han visto obligados a movilizar a los empleados para mejorar los resultados en lo que corresponde a la productividad, calidad, creatividad e innovación.

Robbins & Judge (2009), lo define como el grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno. El desarrollo de equipos de trabajo debe constituir un esfuerzo integrado de los altos funcionarios públicos y servidores por el cual, mediante un proceso de integración de las competencias humanas, se consigan resultados concretos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

2. Tipos de equipos

Las instituciones públicas dentro del Plan Operativo Anual –POA– y Plan Estratégico Institucional –PEI–, tienen claramente definidas las metas y objetivos que deben lograr, para los diferentes propósitos que han sido establecidos previamente se utilizan diferentes tipos de equipos de trabajo.

Robbins & Judge (2009), hace referencia a que los equipos pueden realizar una variedad de productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesorías y tomar decisiones. A continuación, se describirán los tipos de equipo más comunes, según el Doctor Stephen P. Robbins; lo más probable es que se encuentre algunos de ellos, en la dinámica de trabajo que se da en las instituciones y dependencias del Organismo Ejecutivo:



a) Equipos de solución de problemas

Son grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas cada semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

b) Equipos de trabajo autodirigidos

Estos grupos están integrados de doce a quince personas que toman las responsabilidades de sus supervisores originales, los miembros tienen verdadera autonomía, pueden resolver problemas, e implementar las soluciones siendo responsables por completo de los resultados obtenidos. Llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, asumiendo muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los usuarios.

c) Equipos transfuncionales

Están conformados por empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Estos equipos de trabajo son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización

intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos.

Por supuesto, no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diferentes.

d) Equipos virtuales

Son aquellos equipos que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común. Cuando los miembros no se conocen en persona, tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara. No es sorprendente que los integrantes tengan menos satisfacción con el proceso de interacción grupal que los equipos que tienen contacto personal.

Para que los equipos virtuales sean eficaces, los líderes deben asegurarse de que:

1. se establezca confianza entre sus miembros (las investigaciones han demostrado que un comentario negativo en un correo electrónico daña severamente la confianza del equipo);
2. el avance del equipo se vigile de cerca (de modo que éste no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros “desaparezca”); y
3. que los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).

3. Dimensiones psicológicas del trabajo en equipo

En Guatemala las instituciones y dependencias que se encuentra regidas por la Ley de Servicio Civil, en su gran mayoría, utilizan equipos de trabajo para ser más eficientes y flexibles. Sin embargo, los equipos no siempre alcanzan el rendimiento esperado porque los trabajadores reducen sus esfuerzos cuando trabajan en grupo. Este fenómeno se debe en gran parte a que el ser humano no nace solo y aislado, viene al mundo en un contexto concreto, rodeado de otras personas que pertenecen a la familia, la sociedad y a la cultura, lo cual marca en gran medida cómo se desarrolla, los valores y a las formas de pensar y actuar.

Existen diversos estudios e investigaciones sobre los grupos y equipos; para comprender de mejor manera la dinámica de grupos, resulta útil conocer los mecanismos psicológicos que operan dentro de los grupos. Hayes (2003), describe que son dos los mecanismos que se dan, el primero es la identificación social la cual define como la tendencia a ver el mundo como "ellos-nosotros", al estar incluidos en diversos grupos sociales que son distintos de los "otros". Y el segundo es la representación social considerándola como el conjunto de ideas y opiniones que se toma de los demás, para luego ajustarlas a las propias ideas y opiniones.

4. El equipo y el grupo

Durante años se han estudiado muchas organizaciones, empresas y entidades gubernamentales, en lo que respecta a sus estilos, líderes, empleados y grupos de trabajo, con el fin de buscar el máximo rendimiento de los trabajadores.

Blake, Mouton y Allen (1993), indican que cuando las personas se relacionan para formar una colectividad puede ser positivo o negativo. En algunos casos,

los miembros se neutralizan unos a otros y el resultado es la falta de eficacia o la pasividad, la total resulta inferior a la suma de las partes. En otros casos, sus esfuerzos se suman parcial o totalmente. Sin embargo, existe otra posibilidad: la interacción provoca un estado trascendente que excede la contribución de cualquier miembro y la suma de todos ellos. Cuando esto sucede el equipo ha logrado lo que se llama sinergia, el total es superior a la suma de las partes.

Al respecto surge la siguiente pregunta ¿Es lo mismo trabajo en equipo y grupo de trabajo?, se considera que un grupo de trabajo básicamente es una suma de individualidades, con cada persona preocupada de cumplir con sus tareas, con bajos niveles de comunicación y colaboración. En cambio, un equipo de trabajo se caracteriza por tener objetivos claros, comunicación efectiva, colaboración en su interior y, como resultado de ello, el aporte del conjunto es superior a una simple suma de contribuciones individuales.

Los grupos y los equipos no son lo mismo, y sus diferencias es lo que ha permitido que en la mayoría de las organizaciones comerciales, industriales o gubernamentales utilicen el trabajo en equipo como una herramienta para el desarrollo de sus procesos y procedimientos establecidos (Véase figura 1).

Intecap (2015), establece cuatro características del trabajo en equipo, las cuales se describen a continuación:



- Es una integración armónica de las funciones y las actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades se desarrollen de forma coordinada.
- Requiere que los programas que se planifican en equipo apunten a un objetivo en común, para que todos orienten su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

Los grupos forman parte de la vida cotidiana, conforman parte del entorno social y de las realidades más habituales. En el contexto actual, y de la mano de la tecnología, incluso se es capaz de participar e interactuar con un grupo de personas que están compartiendo, un determinado espacio o estructura virtual.

La psicología social es la rama de la psicología que se ha encargado de teorizar y analizar los fenómenos y las interacciones que se dan en la dinámica de grupos. Marvin E. Shaw, experto en dinámicas de grupos, en Myers (2005), define a los grupos como dos o más personas que se interrelacionan y se influyen mutuamente. Además, John Turner, psicólogo social, en Myers (2005), observo que los grupos se perciben a sí mismos como un “nosotros frente a “ellos”.

Al desarrollar este tema es importante considerar la pregunta más elemental de la psicología social: ¿afecta la sola presencia de otro individuo? Según estudios e investigaciones realizadas se ha evidenciado que la presencia de otras personas en algunas ocasiones facilita el desempeño y en otros casos los estropea. Myers (2005), define la facilitación social como el fortalecimiento de respuestas dominantes, ya sean prevaletientes o probables debido a la presencia de otros. La estimulación social facilita las respuestas dominantes, sean correctas o inapropiadas, al formar parte de una multitud también se intensifica las reacciones positivas o negativas, lo cual se puede comprobar observando que cuando los integrantes de un grupo se sientan juntos, las personas amistosas son más agradables y las pocas sociables son aún más desagradables.

Dos factores importantes que se dan dentro de la dinámica de grupos es el hecho que los individuos se exaltan en la presencia de los demás porque les preocupa la forma en que otros los evalúan, y el segundo es el ocio social, el cual se generaliza a la productividad laboral diaria. Myers (2005), lo define como la tendencia de la gente de hacer un esfuerzo menor cuando uno se empeña para lograr una meta en común, que cuando es responsable de manera individual. Cuando las recompensas se dividen por igual, sin que importe cuánto contribuya cada uno al grupo, las personas son motivadas

para disminuir el ritmo de trabajo si sus esfuerzos no son vigilados y premiados individualmente.

5. Creación de un equipo

En el entorno de las instituciones públicas, la formación de grupos es una actividad habitual para alcanzar el éxito, ya que si se conforman equipos de trabajo con las características adecuadas lograr el éxito estará garantizado, su conformación no es una tarea fácil, debido a la personalidad particular de cada individuo.

Blake, Mouton y Allen (1993), indican que las barreras que se oponen a un buen trabajo en equipo son numerosas, están ampliamente extendidas y son persistentes y, formar un equipo supone seguir una serie de medidas deliberadas, que permitan identificar, eliminar y sustituir por la clase adecuada de comportamiento que lleve a una realización excelente.

La formación de equipos de trabajo exitoso dentro de una institución, no es una tarea fácil, es un asunto crítico y muy relevante, que implica seleccionar y ubicar a los empleados en posiciones apropiadas. Se puede contar con servidores públicos que tenga mucha capacidad y talento, pero si ese talento no es bien aprovechado, no hay armonía y el ambiente de trabajo no es el adecuado, no servirá de mucho, serán talentos desperdiciados, lo cual no permitirá alcanzar los objetivos institucionales que previamente se han establecido.

Robbins & Judge (2009), hacen referencia a una serie de variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos de trabajo, las cuales se desarrollan a continuación:



a) Aptitudes de los miembros:

Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales; estas fijan los parámetros de las tareas que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se desempeñan en un equipo.

Se requiere tres tipos de aptitudes diferentes, la primera es que se necesita personas con experiencia técnica, la segunda es que incluya gente con aptitud para resolver problemas y tomar decisiones a fin de que sea capaz de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y hacer elecciones competentes y, por último, se necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras aptitudes personales.

b) Personalidad de los miembros

Los directivos y líderes de las instituciones algunas veces se han cuestionado por qué ciertos trabajadores son silenciosos y pasivos en tanto otros son ruidosos y agresivos, o si, ciertos tipos de personalidades están mejor adaptados para ciertas clases de trabajo; para responder estas preguntas es necesario hacer referencia a la personalidad de los individuos. Según el Dr. Michael Woody Won, psicólogo organizacional “Es esa disposición natural a la que las personas recurren después de tener en cuenta las demás fuerzas del mundo exterior”.

Robbins & Judge (2009), definen la personalidad como la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Según estudios realizados se ha comprobado que la personalidad tiene una influencia significativa en el comportamiento individual de los empleados, lo cual se extiende al comportamiento del equipo. Es

necesario que los integrantes del equipo desarrollen cohesión, confianza, respeto y compromiso con las metas asignadas.

Feldeman (2005), define la personalidad como el patrón de características duraderas que diferencia a las personas; los comportamientos que hacen a todos los individuos únicos. Investigaciones realizadas señalan que los individuos nacen con una determinada personalidad y temperamento, a su vez las experiencias y el entorno modifican el temperamento, podría concluirse diciendo, que la personalidad es lo que determina que los trabajadores actúen de manera diferente ante una misma circunstancia.

c) Asignación de roles

Cada integrante del equipo debe desempeñar una función diferente, cuya interacción y complementariedad determinará la personalidad del equipo, basada en el desempeño de los trabajadores, los equipos de trabajo tienen necesidades diferentes y la selección de sus integrantes debe garantizar que se cubrirá la totalidad de los distintos roles.

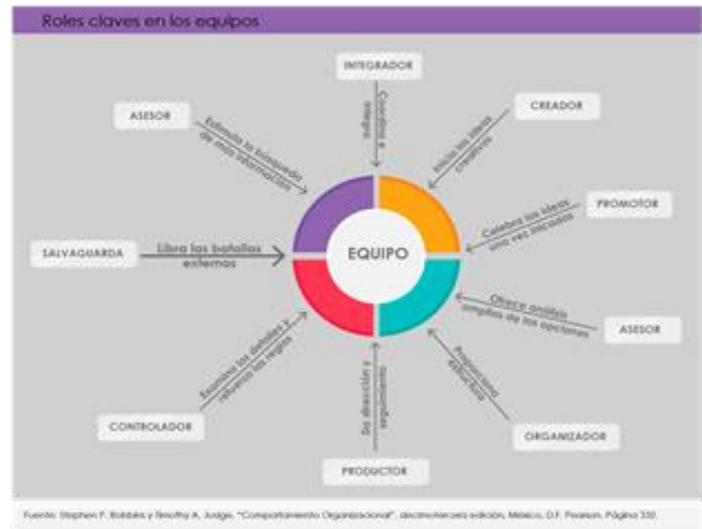
Intecap (2015), define que un rol es una asignación de funciones, tareas y responsabilidades que, al ser desempeñadas de manera adecuada, contribuyen al alcance de los objetivos del equipo.

Para que los distintos roles permanentes o temporales sean eficientes, es necesario definir las tareas o funciones básicas que las personas van a cumplir, porque así quede claro lo que se tiene que hacer, los otros integrantes sabrán que esperar de los otros, se hace una mejor distribución de la carga de trabajo, se pueden establecer las

competencias que se necesitan, y se puede evaluar el desempeño de cada persona.

Es importante que los líderes conozcan las fortalezas individuales que cada persona aporta al equipo, para realizar la selección adecuada y hacer las asignaciones de trabajo que se ajusten con los estilos que prefieren estos; con el fin de incrementar la probabilidad de que los integrantes funcionen bien trabajando juntos.

Robbins & Judge (2009), identifican nueve roles potenciales en los equipos (véase figura 2), hacen referencia a que los equipos de trabajo exitosos tienen personas que los cubren porque han sido seleccionadas con base en sus aptitudes y preferencia,



en la mayoría de los equipos los individuos juegan roles múltiples.

d) Diversidad de los miembros

Es común que se considere que los equipos deben beneficiarse de las distintas visiones de sus integrantes y por ello funcionan mejor, aunque en la práctica no siempre funcionan de ese modo, uno de los problemas más comunes es que, si bien la diversidad llega a tener beneficios potenciales, un equipo de trabajo eficiente se basa en la información común que comparte, pero si los equipos diversificados han de concretar su potencial creativo, necesitan centrarse en sus similitudes y no en sus diferencias.

e) Tamaño de los equipos

En general los equipos más eficaces tienen menos de diez miembros, y los expertos sugieren utilizar el número más pequeño de personas que puedan hacer la tarea. Para diseñar equipos de trabajo los autores referidos, recomiendan a los líderes de las instituciones que deben de tratar de mantener sus equipos por debajo de ese número, si el trabajo requiere de mayor esfuerzo se sugiere conformar sub equipos. Cuando los equipos tienen exceso de integrantes, la cohesión y confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y las personas hablan menos entre sí, además los equipos grandes tienen problemas para coordinarse con otros, en especial cuando hay presiones de tiempo.

f) Flexibilidad de los miembros

Los equipos compuestos de individuos flexibles tienen integrantes que pueden realizar las tareas de los demás, esta es una ventaja ya que mejora mucho su adaptabilidad y lo hace menos dependiente de una sola persona.

g) Preferencias de los miembros

Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar como parte de un grupo, no todos los empleados son jugadores de equipo, sí se les da la opción, muchos elegirán quedar fuera, ya que surge una amenaza directa a la moral de éste y a la satisfacción del miembro individual. Esto sugiere que cuando se seleccionan miembros, deben tomarse en cuenta las preferencias individuales y también las aptitudes, personalidades y habilidades.

6. Principios para la creación de un equipo

Las instituciones y dependencias del Organismo Ejecutivo poseen un sistema de comportamiento, que se refleja en la filosofía, valores, visión, visión, objetivos a cumplir y en las metas a alcanzar; todos estos elementos se combinan entre sí para crear una cultura, en la que las actitudes personales de los trabajadores y los factores situacionales pueden producir motivación y cumplimiento de metas o bien lo opuesto. En la búsqueda por la eficiencia del trabajo las autoridades y mandos medios, continuamente realizan esfuerzos para organizar y elevar el desempeño del personal.

Hay muchas formas de crear un equipo, unas por afinidad que son las más deseables y otras impuestas; sin embargo, para la formación de los equipos hay que tener en cuenta los objetivos en común y el desarrollo de un sentido de pertenencia e identificación recíproca, para lo cual se deben de considerar los siguientes principios:



Fuerte predisposición a trabajar en equipo

Tener claridad absoluta en relación al qué hacer de la institución o dependencia a la que pertenecen



Saber con precisión para qué fue conformado el equipo y el por qué ellos fueron seleccionados

Saber cómo se va a realizar las cosas



a) Principio 1

Se deben incluir únicamente trabajadores con fuerte predisposición a trabajar en equipo, enfocados a la ejecución de acciones, y asignarles los roles correctamente.

b) Principio 2

Los integrantes del equipo necesitan tener una claridad absoluta en relación al qué hacer de la institución o dependencia a la que pertenecen, así como los objetivos que se están persiguiendo; los líderes deben realizar reuniones para informar a los trabajadores los avances logrados, cambios a implementarse y las estrategias a seguir.

c) Principio 3

Los trabajadores deben de saber con precisión para qué fue conformado el equipo y el por qué ellos fueron seleccionados, si no tienen un por qué definido, entonces no tienen una guía para direccionar sus conocimientos y habilidades; el diseñar la visión y misión de los equipos, así como comunicarla a los integrantes es una estrategia que permite lograr los objetivos planteados.

d) Principio 4

Los equipos de trabajo tienen como principal característica el saber cómo se va a realizar las cosas y las ejecutan de la manera esperada una y otra vez, entre ellos, existe un patrón de actuación, que ayuda a los integrantes a conocer el estilo de trabajo de los demás y a establecer su propio modo en base al modelo establecido.

Hayes (2002), indica que los principios que deben de considerarse para la creación de los equipos son: 1. Cada miembro del equipo contribuye con una función y con un rol de equipo; 2. El equipo necesita un equilibrio óptimo entre

los roles funcionales y los roles de equipo, dependiendo de su tarea; 3. La eficacia de un equipo depende de hasta qué punto sus miembros se identifican y se ajustan a las fuerzas relativas dentro del equipo; 4. Hay miembros del equipo que encajan mejor con ciertos roles, depende de su personalidad y de sus habilidades mentales; y 5. El equipo sólo aprovechará al máximo sus recursos técnicos cuando consiga una variedad y un equilibrio de roles adecuados.

7. Enfoque de la creación de equipo

En las instituciones existe la necesidad de conformar equipos de trabajo, lo que representa una ventaja, pues los integrantes pueden aportar experiencias y puntos de vista diferentes a una situación o proyecto específico.

Hayes (2002), especifica que la creación de un equipo consiste en actuar dentro de la organización en conjunto para crear una situación en la que los miembros del equipo puedan trabajar eficazmente y puedan aplicar las estrategias adecuadas para la tarea que deben desempeñar. La autora comenta cinco enfoques funcionales que se puede utilizar, el interpersonal, definición de roles, de valores, centrado en la tarea e identidad social.

Davis & Newstrom (2001), consideran que los componentes clave para crear equipos eficaces pueden ser agrupados en cuatro categorías generales. La primera es el diseño del trabajo; la segunda tiene que ver con la composición del equipo; la tercera son los recursos y otras influencias contextuales que hacen que los equipos sean eficaces. Por último, las variables del proceso reflejan aquellas cosas que suceden en el equipo que afectan la eficacia.

7.1 Estrategia “5 C” del trabajo en equipo

Durante el proceso de creación es importante considerar una de las principales estrategias que se utilizan para laborar con los equipos de trabajo, es la denominada 5 C, su creador Tom J. Peters, escritor norteamericano, define las cinco características que debe poseer un equipo de trabajo y sus miembros, para que funcionen de manera armónica, siendo estas la coordinación, comunicación, confianza, colaboración y compromiso, las cuales se describen a continuación:



Intecap (2015), las define de la siguiente manera, 1. Complementariedad se refiere a que cada miembro del equipo aportará sus conocimientos y destrezas para lograr la meta propuesta, ninguna persona lo sabe, ni lo puede todo. Por tal razón, se deben integrar los conocimientos, las habilidades y las destrezas de todos los miembros del equipo, cada uno ayuda a alcanzar la meta común; 2. Compromiso los integrantes deben de apropiarse de la meta y hacer todo cuanto le sea posible por alcanzarla, se antepone el bien común al personal; 3. Confianza es vital entre los miembros del equipo por que proporciona la certeza de que cada uno hará su mejor esfuerzo para realizar la tarea asignada de la mejor forma posible; 4. Comunicación la cual es un elemento clave para el buen funcionamiento del equipo debe ser abierta, sincera y simple; y 5. Coordinación que el líder del equipo realizará para organizar el trabajo y velará por el cumplimiento de las metas asignadas.

8. Las competencias laborales

Al consultar el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia (2018), la primera acepción de competencia se asocia a disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo, sin embargo, posteriormente está explicado como pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Chiavenato (2009), describe las competencias laborales como el conjunto de comportamientos que integran, accionan y trasladan los conocimientos, las habilidades, los juicios y las actitudes necesarias para que la persona agregue valor a una organización, dentro de un contexto definido. Actualmente se considera que la gestión del talento humano necesita estar sustentada en criterios y objetivos, que indican con claridad que se espera de los

trabajadores, lo cual ha sido posible a través de definir y establecer las competencias requeridas para los puestos de trabajo.

Intecap (2013), consideran que una competencia se refiere a la capacidad y cualidad personal e intransferible que posee una persona para desempeñar un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, en medio de un ambiente laboral favorable y apropiado. Por lo tanto, una persona puede poseer las competencias necesarias para realizar un trabajo y no otro, asimismo para trabajar en un ambiente determinado y no en otro.

El gran cambio que han experimentado las instituciones públicas a lo largo de estos últimos años requiere una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir determinado resultado.

8.1 Clasificación de las competencias laborales

a) **Basada en funciones y procesos:** Intecap (2013), las clasifica como:



- **Básicas:** son las competencias desarrolladas en la educación formal, están relacionadas con la aplicación matemática, los procesos de comunicación oral y escrita, la localización de la información y la adaptación a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole.
- **Conductuales:** son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior, en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. Se refiere a competencias relacionadas con la inteligencia emocional, actitudes, valores, principios, motivación, empatía, influencia y compromiso, entre otras.
- **Específicas o técnicas:** son requeridas para el desempeño de funciones laborales en un área de competencia dentro de una actividad económica. Se relaciona con la aplicación de tecnologías, el uso de métodos, el desarrollo de procesos y la aplicación del lenguaje técnico, propias del contexto laboral.
- **Genéricas o transversales:** se relacionan con la capacidad de trabajar en equipo, de administrar y planificar actividades, y con la información, productividad, calidad e innovación en el trabajo, la conservación del ambiente, la seguridad laboral, el cuidado personal, el uso de tecnología básica y la atención al cliente.

- b) **Basada en el valor que aportan a la organización:** Chiavenato (2009)
las clasifica en:



- **Esenciales:** son las competencias que la organización debe construir para mantener su ventaja competitiva. Por ejemplo, la orientación al cliente, la identificación con la marca, el liderazgo, la competitividad, entre otras.
- **Funcionales:** son las que sustentan las competencias esenciales de la organización y deben ser desarrolladas por cada unidad organización. Por ejemplo, innovación, planificación, productividad, entre otras.
- **Administrativas:** este tipo de competencias las debe desarrollar cada gerente o ejecutivo, para actuar como un gestor. Por ejemplo, liderazgo, visión sistémica o enfoque en resultados, entre otras.
- **Individuales:** este tipo de competencias las adquiere y desarrolla una persona para realizar los procesos en los que participa en una organización. Por ejemplo, el conocimiento del negocio, el espíritu de equipo, la creatividad y las competencias específicas de puesto.

8.2 ¿Qué competencias se requieren para trabajar en equipo?

Para que los trabajadores tengan la competencia de trabajo en equipo, no basta con tener los conocimientos de equipo, hay muchas más implicaciones. Echeverría, en Intecap (2015), indica que, como toda competencia, requiere de una transferencia y es de vital importancia movilizar el conjunto de conocimientos que se han logrado a lo largo del tiempo para ponerlos en práctica. Para trabajar en equipo se tienen que hablar con los compañeros, cooperar, se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser.

Intecap (2015), las personas que integran los equipos de trabajo deben tener la disponibilidad de anteponer los intereses del grupo a los personales; de valor y aceptar las competencias de los demás; de ser capaces de expresar las propias opiniones a pesar de las dificultades que se encuentran por parte del resto de miembros del grupo.

Los trabajadores que integran los equipos de trabajo deben poseer competencias como: la gestión adecuada del tiempo, la responsabilidad, la escucha activa, la retroalimentación, el compromiso, deben contar con la facilidad para la comunicación y para establecer relaciones interpersonales.

9. Liderazgo

La administración pública se enfrenta a demandas y exigencias cada vez mayores con recursos siempre insuficientes, el deber de los líderes públicos, políticos electos o designados y altos funcionarios, es dirigirlos sin perder de vista el papel esencial del Estado que consiste en proteger los derechos de los ciudadanos.

Es importante que los líderes públicos posean las características y cualidades necesarias, que les permita conducir adecuadamente a los trabajadores, así como utilizar la planificación, el diseño y evaluación de las políticas públicas,

la gestión y evaluación del cambio institucional, que constituyen unas de las principales herramientas de gestión del liderazgo público.

Davis & Newstrom (2001), definen el liderazgo como el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos; es el acto por excelencia que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros.

Robbins & Judge (2009), indican que es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas. Los autores hacen referencia a que liderazgo y administración son dos términos que se confunden con frecuencia. No todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia.

En las instituciones y dependencias públicas, los directivos públicos que las administran obtienen resultados dirigiendo las actividades de los trabajadores, en tanto que los líderes públicos crean una visión e inspiran a los demás a hacerla realidad y a exceder sus capacidades normales.

Hayes (2002), se refiere a que el líder de un equipo de trabajo debe mantener los siguientes principios de liderazgo: 1. aclarar los objetivos, 2. fomentar la confianza, el compromiso y el desarrollo de aptitudes, 3. encargarse de las relaciones externas, 4. crear oportunidades a los miembros del equipo y, 5. desempeñar un trabajo real.

9.1 Teorías del liderazgo

Hayes (2002), se refiere a que existen varias teorías de liderazgo que inician en el siglo XX, cuando los estudiosos comienzan a cuestionarse cómo y cuál es la naturaleza de un líder. Dentro de estas propuestas están las teorías de rasgos de personalidad, las teorías situacionales, el enfoque de atributos, los modelos de valoración y las teorías transaccionales.

En esos primeros años, se pensaba que los rasgos y dotes eran fijos en cada persona y se creía en el concepto de líder natural (rasgos de personalidad). En los años 40, con el enfoque situacional, se destaca que el liderazgo se deriva de factores situacionales que influyen en su eficacia, entre ellos la percepción de los subordinados. Más adelante, se enfatiza en los aspectos cognitivos y lo que los seguidores atribuían a los actos del líder (modelos de valoración).

Otras teorías combinaron los rasgos de liderazgo con las percepciones y condiciones situacionales. A estos liderazgos se les denominó dependientes. Estos modelos derivaron en teorías transaccionales (años 70-80) que condujeron hacia el liderazgo basado en la interacción personal. En la actualidad, se habla de líderes transformacionales, los cuales modifican las expectativas e ideas de acuerdo con una organización cambiante (teorías transaccionales).

9.2 Estilos de liderazgo

Las instituciones y dependencias públicas, para dar cumplimiento al mandato legal de creación dependen del liderazgo de sus autoridades, es importante mencionar que el estilo adoptado por los líderes genera distintos

comportamientos en los equipos de trabajo, diferentes autores concuerdan que existen diez estilos de liderazgo, los cuales se desarrollan a continuación:

- i. **Liderazgo autocrático:** los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores, las personas se sienten frustradas al ser tratadas de esta forma, este estilo presenta diferentes niveles de ausentismo y rotación del personal.
- ii. **Liderazgo burocrático:** los líderes hacen todo según lo establecido en los manuales, siguen las reglas de forma rigurosa y se aseguran de que todo lo que hagan los trabajadores sea preciso. Es un estilo apropiado para trabajar cuando existen muchos riesgos en cuanto a seguridad o cuando manejan altas cantidades de dinero.
- iii. **Liderazgo carismático:** este estilo es muy parecido al liderazgo transformacional, los líderes de la institución inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos al conducir a todos los empleados. Tienen a creer mucho más en sí mismos, que en los equipos de trabajo que los rodean, la ausencia del líder puede generar problemas, debido a que los integrantes consideran que sin el líder no se alcanza el éxito.
- iv. **Liderazgo participativo o democrático:** los líderes invitan a los integrantes a que contribuyan durante el proceso de toma de decisión. Esto incrementa la satisfacción por el trabajo y favorece el desarrollo de nuevas habilidades. El personal se encuentra motivado a trabajar; este estilo puede adoptarse cuando resulta esencial realizar un trabajo en equipo y cuando la calidad es mucho más importante que la velocidad de la producción.
- v. **Liderazgo Laissez-faire:** la expresión significa déjalo ser, se utiliza para describir a los líderes que dejan a los miembros que forman el equipo trabajar por su propia cuenta. Para que sea efectivo se debe de monitorear los logros alcanzados; comunicar al equipo de forma regular; los trabajadores deben de tener una larga experiencia e iniciativa propia y, cuando los altos directivos no ejercen el suficiente control.

- vi. **Liderazgo orientado a las personas:** los líderes se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos de trabajo. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa.
- vii. **Liderazgo natural:** el término describe al líder que no se encuentra reconocido de manera formal, se da cuando algún trabajador en cualquier nivel jerárquico de una institución lidera de forma simple la satisfacción de las necesidades de un equipo.
- viii. **Liderazgo orientado a la tarea:** los líderes focalizan el trabajo en lo que se haya cumplido y pueden considerarse algo autocráticos, son buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar en el bienestar de su equipo, por lo que se presentan problemas para motivar y retener a los trabajadores.
- ix. **Liderazgo transaccional:** este estilo tiene su origen de la idea de que los miembros de equipo llegan al acuerdo de obedecer en todo a su líder. La forma de pago es a cambio de esfuerzo y la aceptación hacia diferentes tareas que les asigna el líder.
- x. **Liderazgo transformacional:** gran parte de expertos consideran este estilo como el verdadero, se basa en la inspiración de los equipos de trabajo de forma permanente y en transmitir el entusiasmo a los integrantes.

9.3 ¿Cómo liderar un equipo?

La sociedad se encuentra inmersa en una situación de cambio, la administración pública necesita líderes que sean capaces de adaptarse y gestionar eficazmente las instituciones y dependencias del Organismo

Ejecutivo. Actualmente los ciudadanos tienen expectativas muy exigentes sobre la actuación pública y controlan mucho más el gasto público.

Se considera necesario buscar nuevos métodos para que la gestión pública sea más eficaz y cercana al ciudadano, los líderes públicos deben convertirse en facilitadores, utilizar eficientemente las herramientas de gestión, crear en los integrantes de los equipos de trabajo una mentalidad colectiva enfocada hacia la excelencia, favorecer las relaciones de confianza y fomentar la toma de decisiones correcta.

Los enfoques modernos sobre el liderazgo se centran en las teorías tradicionales, uno de estos, es el propuesto por Katzenbach y Smith, en Hayes (2002), quienes identifican los siguientes seis principios para ser un buen líder de equipo:

- Es la persona que encamina al equipo hacia la meta, no lo empuja.
- Es quien refuerza el compromiso y la confianza de cada miembro del equipo y de este en general.
- Es quien identifica las habilidades de los miembros del equipo y busca oportunidades para su desarrollo.
- Es quien allana el camino para que el equipo trabaje libremente encargándose de las relaciones con personas no pertenecientes al equipo.
- Es quien crea oportunidades para los demás y, así, cada miembro del equipo progresa.
- Es quien con su trabajo real demuestra que cree en el equipo y hace lo imposible para que funcione.

10. Curva del rendimiento del equipo

Como se ha mencionado, puede existir una confusión entre las denominaciones de grupo y equipo. Los integrantes de un grupo casi no interactúan entre sí, el objetivo que persiguen es diferente para cada persona y no existe una meta en común. Un equipo tiene la necesidad de desarrollar y mejorar el rendimiento, está integrado por personas comprometidas, que comparten objetivos y que saben que todos son indispensables para el logro de estos.

En el texto Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (Palomo, 2016) se describen varios estadios que son necesarios considerar para la conformación de un equipo:

i. **Pseudoequipo**

Se considera a un grupo de personas que se denominan equipo; sin embargo, no existe entre ellos coordinación, comunicación asertiva o responsabilidades conjuntas. Además, sólo se establecen metas individuales que no contribuyen al rendimiento del grupo.

ii. **Equipo potencial**

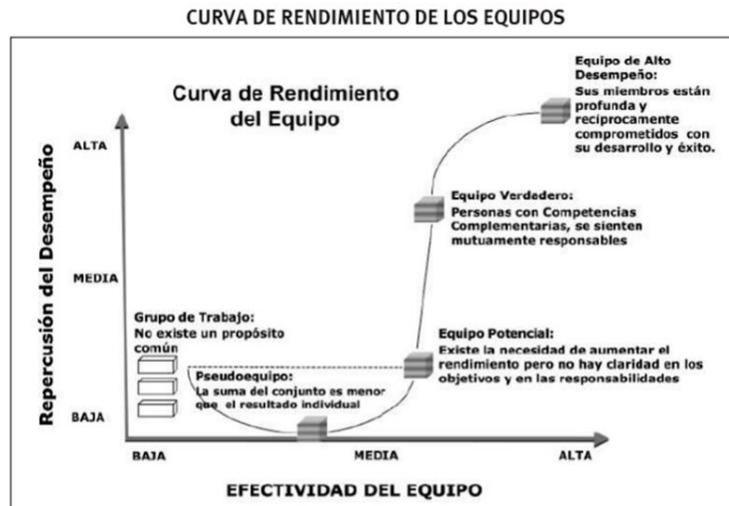
Las personas que lo integran están conscientes que deben mejorar e incrementar su rendimiento. No lo consiguen en su totalidad por la falta de visión, falta de objetivos, de disciplina.

iii. **Verdadero**

Su característica primaria son personas que se complementan con sus competencias y son mutuamente responsables.

En los equipos de alto desempeño su compromiso es extraordinariamente alto, comparten la responsabilidad de los éxitos y fracasos, alcanzan niveles de rendimiento muy altos, que para otros son inalcanzables. Si el equipo se disuelve

por su naturaleza, las relaciones profesionales y/o personales continua positivamente.



Fuente: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO 9ª Edición. Por PALOMO, María Teresa, 2016, Alfaomega, ESIC Editorial, p. 150.

11. Toma de decisiones en el equipo

Tomar decisiones es una necesidad, una obligación y una responsabilidad, todos los individuos tienen que tomarlas, tanto en el trabajo como en las relaciones con los demás. Las instituciones y dependencias de la administración pública, tienen como principio la jerarquía, donde el peso de las decisiones recae en las autoridades nominadoras y en los directivos públicos.

En la dinámica que se da dentro de los equipos de trabajo, diversos autores destacan que, si se ofrece una mayor autonomía a los integrantes para la toma de decisiones, aumenta la productividad. Algunos integrantes pueden ser más pasivos que otros y posiblemente se abstengan de opinar, sin embargo, el equipo se beneficiará más si la participación de todos es amplia e igualitaria.

Davis & Newstrom (2001), refieren que quizá el subproducto más importante de las reuniones grupales con la presencia física de los integrantes, sea que las personas que participan en la toma de una decisión se sienten más motivados a aceptarla y ejecutarla. Una persona que ha contribuido a tomar una decisión se interesa más en comprobar que funcione. El consenso es un prerrequisito indispensable para las decisiones grupales eficaces, en ausencia de un acuerdo pleno, es imposible esperar que los miembros de los equipos ejecuten decisiones que no apoyaron.

Según Philip Tetlock, catedrático de Psicología en la Universidad de Pennsylvania, hay tres formas básicas de abordar la toma de decisiones:



12. Identidad social e institucional

Partiendo de los grupos sociales de los que cada individuo forma parte, los trabajadores pueden determinar cuál es su identidad social y cómo se asemeja o diferencia de los demás según los rasgos que comparte con el resto de los integrantes de los equipos de trabajo.

Hayes (2002), indica que el sentirse parte de un equipo permite a los trabajadores contribuir plenamente y crea un ambiente en el que se fomentan el rendimiento individual y en el equipo, lo mismo sucede con las empresas u organizaciones; el proceso de identificación social demuestra cómo una persona puede identificarse en su grupo de trabajo, con su departamento, con su categoría profesional.

Las personas establecen su identidad con base en la concepción que tiene cada persona acerca de su individualidad y acerca de su pertenencia o no a ciertos grupos; los trabajadores públicos integran diferentes grupos, cada uno de ellos influye en la forma en que piensan y actúan.

Cada una de las instituciones y dependencias del Organismo Ejecutivo, tienen una identidad y una cultura propia, misma que proyectan al exterior; esta identidad institucional existe siempre. La administración pública se enfrenta a retos importantes que le exigen un esfuerzo renovado de innovación y rigor, depende de los empleados que ocupan puestos directivos alinear sus acciones para el cumplimiento de las funciones que se han establecido. De esta manera, el fortalecimiento, y los principios de actuación, se puede considerar como un elemento clave en la transformación de la cultura pública; asimismo, depende de los líderes públicos que los integrantes de los equipos se sientan orgullosos de pertenecer a las instituciones.

13. Factores de éxito de un equipo

Hayes (2002), indica que los factores clave para el éxito de un equipo son: la responsabilidad, la oportunidad y el compromiso de sus miembros. Un equipo puede tener todos estos factores y, sin embargo, no operar efectivamente; de tal manera, el líder del equipo debe asegurarse de que se dan las condiciones necesarias para conseguir una identificación social positiva en el equipo.

El enfoque centrado en equipos proporcionará una dinámica y un cambio positivo, los equipos requieren que se le brinde la confianza en sus actos, sin dejar de lado una visión clara de los objetivos establecidos, de lo contrario, la estructura de equipos no podría funcionar. Delegar competencias en el equipo, fomentar la autonomía a la hora de tomar decisiones, establecer oportunidades de formación, proporcionar los recursos necesarios y otros aspectos del apoyo organizativo son manifestaciones de respeto por parte de las instituciones.

La delegación de competencias es básica en los trabajos en equipo, puesto que permite que sea eficaz. En este caso, el equipo es capaz de encargarse de lo que se espera que haga, de tomar sus propias decisiones y de actuar para desarrollar los recursos o las aptitudes necesarias para desempeñar la tarea, pero el jefe del equipo debe facilitar estas condiciones dentro de la institución o dependencia pública.

Un factor importante para el éxito del equipo, es que el reconocimiento del logro conseguido deber ir a todos los miembros del equipo, sí los líderes públicos únicamente reconocen el éxito a algunos de los miembros en detrimento de los otros se estará minando en el equipo el interés por contribuir.

Referencias Bibliográficas

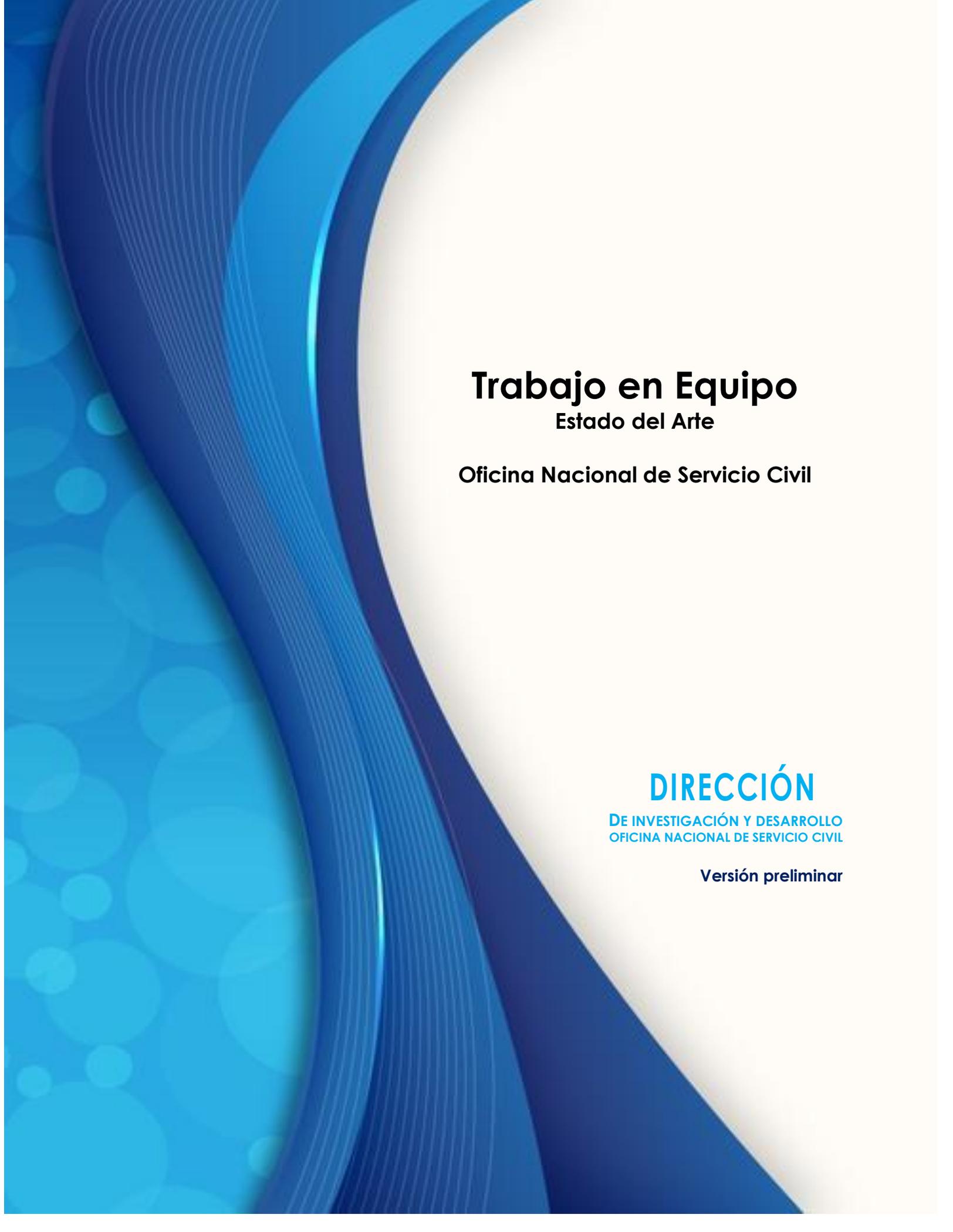
1. Intecap (2015). Desarrollo Personal Integral (01 ed.). Guatemala: Sin editorial.
2. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional (Decimotercera ed.). (J. Brito, Trad.) México D.F., México: Pearson.
3. Blake, R. R., Mouton, J. S., & Allen, R. L. (1993). El Trabajo en Equipo ¿Qué es y cómo se hace? Madrid, España., España: Ediciones Deusto, S.A.
4. Myers, D. G. (2005). Psicología Social (Octava ed.). (J. F. J Dávila Martínez, M. E. Treviño Rosales & L. E. Pineda Ayala, Trads.) México D. F., México: Mc Graw Hill.
5. Feldman, R. S. Psicología con aplicaciones en países de habla hispana (Sexta ed.). (J. L. Nuñez Herrejón Trad.) México D. F., México: Mc Graw Hill.
6. Davis, K., & Newstrom, J. W. (2001). Comportamiento humano en el trabajo (Decima ed.). México D. F., México: Mc. Graw Hill.
7. Intecap (2013). Gestión del talento humano por competencias laborales (01 ed.). Guatemala: Sin editorial.
8. Palomo, M. T. (2016). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (Novena ed.). España, España: ESIC.
9. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional (Segunda ed.). México D. F., México: Mc Graw Hill.

Páginas web consultadas

1. Hayes, Nicky. Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: https://books.google.com.gt/books/about/Direcci%C3%B3n_de Equipos_de_trabajo.html?id=vN05uFiFS08C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
2. Hermerling, Jim. Cinco formas de liderar en una era de constante cambio. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: <https://www.bpmsat.com/cinco-formas-de-liderar-en-una-era-de-constante-cambio/>
3. Tetlock, Philip. El arte de tomar decisiones. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: <https://facilethings.com/blog/es/making-decisions>
4. Jiménez Orozco, Xinia. Guía de estudio para el libro Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito Nicky Hayes. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: <http://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/120809/445/1/GE3160%20Equipos%20humanos%20de%20salud%20-%202010%20-%20Salud.pdf>
5. Remica Empleo. La toma de decisiones dentro de un equipo. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en <https://remicaempleo.es/la-toma-de-decisiones-equipo/>
6. Ariño, Miguel Antonio. Toma de decisiones. (Consultado en febrero de 2019). Disponible en: <https://miguelarino.com/2015/10/08/decisiones-en-equipo/>
7. Inap, España. Curso de liderazgo público. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: <https://www.inap.es/curso-de-liderazgo-publico>
8. Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. (Consultado en febrero de 2019). Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=DglqVCc>
9. Centro de Administración Para el Desarrollo –CLAD-. Curso internacional liderazgo público. (Consultado en: febrero de 2019).

Disponible en: <https://www.clad.org/escuela-iberoamericana/convocatorias/cursos/cilp2018>

10. Organización Internacional del Trabajo -OIT-. Competencias laborales. (Consultado en: febrero de 2019). Disponible en: [ehttps://www.ilo.org/Search5/search.do?searchWhat=competencias&navigators=datestrnavigator%1dyearstr%1d2017%1d%5e2017%24&sortby=default&lastDay=0&collection=&offset=0](https://www.ilo.org/Search5/search.do?searchWhat=competencias&navigators=datestrnavigator%1dyearstr%1d2017%1d%5e2017%24&sortby=default&lastDay=0&collection=&offset=0)



Trabajo en Equipo

Estado del Arte

Oficina Nacional de Servicio Civil

DIRECCIÓN

DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL

Versión preliminar

Ficha 1	
Tema:	Trabajo en Equipo
Autor:	Leidy Yamile Castañeda Rincón y Eliana Carolina Murcia Ortiz
Título:	Estudio Comparativo de las Características del Trabajo en Equipo en Organizaciones, Analizadas Desde la Óptica de la Multiculturalidad en Estados Unidos y Colombia.
Referencia bibliográfica:	https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3356/Estudio-Comparativo-de-las-Caracteristicas-del-Trabajo-en-Equipo-en-rganizaciones%2CAnalizadas%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
	<p>El objetivo del estudio consistía en identificar y relacionar las características del trabajo en equipo en las organizaciones multiculturales, para ello se realizó un estudio de tipo comparativo, que al final permitió realizar un paralelo entre las organizaciones de un país central como Estados Unidos y uno de periferia como Colombia. El estudio se basa en la apreciación de que la globalización ha hecho que los mercados sean más integrados a nivel mundial, haciendo que las economías de los países dejen de lado su individualidad; las organizaciones se han visto obligadas a modificar y replantear sus políticas internas, su cultura organizacional e incluso su metodología de trabajo. La multiculturalidad y el fenómeno migratorio de las personas de diferentes regiones, culturas, creencias e incluso países hacen que cada vez sea más compleja la interacción, entre quienes conforman las organizaciones. Justamente el trabajo en equipo se ha vuelto más complejo que antes, puesto que no solo se trata de hacer</p>

que un grupo de personas unan fuerzas para lograr un objetivo en común, sino hacer que personas con diferentes creencias, culturas, hábitos y costumbres se reúnan, logren un objetivo en común y se mantengan; esta clase de fenómeno se está volviendo más frecuente en las organizaciones, debido a la globalización y al desarrollo económico de los países, ya no solo teniendo en cuenta el intercambio cultural al interior de un país, sino también el intercambio cultural entre personas de diferente nacionalidad.

Ficha 2	
Tema:	Trabajo en Equipo
Autor:	Karyn María González Ocaña
Título:	"Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral (Estudio realizado con personal de operaciones de telemarketing de Transactel)".
Referencia bibliográfica:	http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf
	<p>El objetivo de la investigación consistía en evaluar la relación entre trabajo en equipo y satisfacción laboral en los miembros del staff de la cuenta de telemarketing de la empresa Transactel S.A. del departamento de Quetzaltenango, Guatemala; determinar la importancia del sentido de pertenencia que tienen hacia la empresa e identificar las áreas susceptibles de mejora, que contribuyen a fortalecer el trabajo en equipo en la empresa, para ello se realizó un estudio de tipo descriptivo, lo que permitió elaborar un informe que detalla los resultados obtenidos y las variables analizadas. La investigación realizada se basa en que para la empresa Transactel es importante darle un lugar primordial al recurso humano junto a la sociabilidad laboral, con el fin de que las personas perciban que tienen apoyo por parte de su equipo de trabajo y puedan de esta forma sentirse valorados, reconocidos, satisfechos y orgullosos del trabajo que realizan. Se utilizó una escala de Likert para las 2 variables, en la cual se establecieron distintos ítems los cuales incluyen diferentes alternativas de respuesta, con el fin de brindar una clasificación de actitudes positivas o negativas acerca de un estímulo. Con base a los resultados obtenidos se presenta una propuesta para mejorar las áreas de oportunidad detectadas.</p>

Ficha 3	
Tema:	Trabajo en Equipo
Autor:	María José Garrido Toledo, María Fernando Ugarte Moreno y Josefina Vodanodic Valdez
Título:	Análisis de Trabajo en Equipo y Liderazgo en Equipos Multidisciplinarios en Servicios de Salud Pública
Referencia bibliográfica:	http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-garrido_t/pdfAmont/ec-garrido_t.pdf
	<p>El objetivo del trabajo consistía en comprender las dinámicas de trabajo en equipo y liderazgo, al interior de los equipos médicos de salud pública del Hospital de Urgencias Asistencia Pública (HUAP), Posta Central de la Región Metropolitana de Santiago de Chile; el mismo corresponde en la primera fase de un proyecto de investigación cuya finalidad es crear un instrumento de medición que permita evaluar las dinámicas de la colaboración, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo en equipos multidisciplinarios en los servicios de salud pública. Para ello se realizó una investigación con enfoque cualitativo, que al final permitió la recolección de información y la realización de un diagnóstico sobre las dinámicas de trabajo en equipo y liderazgo. El estudio realizado se basa en la importancia que tienen las instituciones de salud pública para satisfacer una importante necesidad social, sin embargo, las mismas son el retrato de un sistema muy precario en cuanto al apoyo que da a sus trabajadores, a los altos niveles de exigencia y una excesiva jornada laboral. Se utilizó la observación científica por más de tres meses y las entrevistas grupales realizadas a integrantes del hospital, sumado y apoyado a la bibliografía pertinente a los temas estudiados. El estudio incluye presenta los hallazgos de la observación psicoanalítica y el análisis cualitativo de las entrevistas grupales.</p>

Ficha 4	
Tema:	Trabajo en Equipo
Autor:	Gínes Jiménez Torrecilla y Mónica Vallejo Ruiz
Título:	Trabajo en Equipo y Cooperación
Referencia bibliográfica:	https://efiapmurcia.carm.es.../integra.servlets.Blob?trabajo_eq_uipoyco
	<p>El objetivo del documento fue elaborar una herramienta de trabajo que sirva como material didáctico, práctico e interactivo, que ayude en el ámbito de la gestión de personas en las instituciones, para su debida aplicación en el contexto profesional del servicio público. Para ello se realizaron diversas técnicas y habilidades o destrezas que se tienen que utilizar, aplicar y desarrollar en un trabajo en equipo, es vital el modo de organizarse hoy en día en el trabajo, ya que se debe privilegiar los valores de cooperación y reciprocidad frente a los principios clásicos de coordinación y jerarquía, lo cual requiere la creación de equipos siempre que sea posible. El trabajo en equipo se basa en las 6 "CO" a) Complementariedad: cada miembro domina una parte de la tarea o fin a desarrollar. b) Coordinación: el líder a la cabeza debe estar coordinando en todo momento. c) Comunicación: tener una comunicación abierta, canales, tiempos y espacios. d) Cohesión: es una función asignada al líder. e) Confianza: cada miembro debe confiar en el resto del equipo. f) Compromiso: en el equipo y en desarrollar la tarea planteada. Por lo tanto, se debe diferenciar entre un grupo y un equipo de trabajo, ya que, en el grupo el trabajo se distribuye en partes iguales mientras que en el equipo</p>

el trabajo se distribuye según las habilidades y capacidades personales, o bien dando posibilidad al desarrollo de nuevas habilidades. El verdadero poder del trabajo en equipo es la sinergia ya que es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo: el todo es mayor que la suma de las partes. La estructuración para el trabajo en equipo cuenta con un método eficiente para desarrollar el trabajo en equipo, el cual es un modelo simple pero útil de eficiencia de equipo que consiste en una jerarquía de cuatro variables: metas, roles, procedimientos y relaciones, estas indican el orden en el cual se deben ejecutar las funciones de mantenimiento.

Ficha 5	
Tema:	Trabajo en Equipo
Autor:	Eder Peña Atao y Ruth Indira Prado Fernández
Título:	Tesis Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la Sede del Gobierno regional de Ayacucho
Referencia bibliográfica	repositorio.uwiener.edu.pe/.../MAESTRO%20%20Peña%20Atao%2C%20Eder.pdf?...
	<p>El objetivo de la investigación fue determinar la correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Sede del Gobierno regional de Ayacucho. Uno de los factores que se observan en dicha sede es la resistencia al cambio, ya que es un elemento habitual en los procesos de cambio, debido a que el personal está en su zona de confort y al presentarse algún proceso nuevo se rehúsan al mismo, por lo que se les dificulta trabajar en equipo ya que cada persona se ocupa de sus propias metas o tareas asignadas sin preocuparse por las asignaciones de los demás. Se utilizó el tipo de investigación básica ya que se aportó más conocimiento al tema, por lo que el diseño de la investigación fue no experimental ya que ninguna variable fue alterada. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, siendo el instrumento el cuestionario para analizar y determinar el nivel de resistencia al cambio y el trabajo en equipo que caracteriza al personal. La población de estudio fue conformada por el personal administrativo y los funcionarios de la Sede del Gobierno regional de Ayacucho, utilizaron el muestreo aleatorio con una muestra de 75 empleados.</p>

Ficha 6	
Tema:	Trabajo en Equipo
Autor:	Rosalía Barcos, Liliana Jabif y Jose Fernando Pineda Ocaña
Título:	Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza, Trabajo en Equipo
Referencia bibliográfica:	www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/directores/equipo.pdf
	<p>El objetivo de la investigación es generar mejores condiciones para analizar la acción educativa si las personas se comprometen en procesos de reflexión y de apertura a nuevas perspectivas y a la eficacia escolar. La problemática de la escuela es que no cuentan con el espacio, ni con el tiempo ya que los maestros trabajan en otras escuelas, y al terminar su turno se van a otros establecimientos, por lo que es difícil tener continuidad y llevar un trabajo en equipo. Por lo mismo los directores necesitan ejercer un liderazgo político y estratégico para enfrentar el trabajo individual y aislado e impulsar nuevas estructuras de trabajo en equipo. Los aspectos que se utilizaron en orden jerárquico para el trabajo en equipo fueron tres: a) Fortalecimiento de las potencialidades para promover el trabajo en equipo (principios y valores compartidos para realizar la tarea colectiva, coordinando personas y tareas, llevar un registro de avances de tal forma que todos los integrantes puedan saber lo que está sucediendo), b) superar los problemas para una cultura de colaboración (1. Dificultades estructurales: la falta de tiempo y de espacio para trabajar de forma grupal, 2. Dificultades de procedimiento: en las escuelas se utiliza el trabajo en equipo fácil que es el que los roles están poco definidos, no se tiende a indagar ni cuestionar nada y el trabajo en equipo artificial que los roles son rígidos, procedimientos formales que son los que determinan todo) c) y realizar dinámicas y técnicas promoviendo la modalidad de</p>

trabajo en equipo (que permitan analizar problemas, situaciones y tomar decisiones de forma grupal).

Ficha 7	
Tema:	Trabajo en Equipo
Autor:	Joan Anton Ros Guash
Título:	Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos
Referencia bibliográfica	https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf
	<p>El objetivo de la investigación fue describir los comportamientos que realizan las personas al trabajar en equipo, la mayoría de las instituciones quieren cambiar los viejos patrones de comportamiento de las personas sin introducir programas para el desarrollo de equipos de la institución. Son muchas las instituciones que carecen de directivos con la formación y el perfil necesario para liderar el proceso de construcción y manejo de un equipo. Por lo que al final debe de importar la sinergia positiva, el cual es el elemento diferencial entre un trabajo de grupo y trabajo en equipo, pues en el trabajo de grupo se espera un trabajo global y aportaciones individuales, en el caso del equipo es posible obtener un total a la suma de las partes. Los teóricos han introducido un lenguaje definido, para diferenciar los roles de las personas que integran el equipo de trabajo: a) Rol funcional: es quien distribuye las tareas y responsabilidades en el equipo. b) Rol socio afectivo: se encarga de los procesos emocionales del equipo. c) Rol de equipo: realiza los procesos de interacción de equipo en su conjunto. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los equipos deben construirse, y que dicho proceso no es de forma espontánea, ya que requiere tiempo y capacidad de liderazgo.</p>

Ficha 8	
Tema	Trabajo en equipo
Autor	Jefersson Adrián Gómez González
Título	Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones públicas
Referencia bibliográfica:	https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14503/GomezGonzalezJeferssonAdrian2016.pdf;jsessionid=877FCE571A3849D3671AD6703ED629E5?sequence=1 (Colombia)
	<p>La investigación fue realizada con el objetivo de desarrollar un estudio que permita analizar la importancia que tiene el trabajo en equipo como competencia en las organizaciones públicas, cabe destacar que el enfoque del objeto de estudio fue seleccionado de conformidad con la disponibilidad que se cuenta de recurso humano.</p> <p>Partiendo de la idea y tomando como base las organizaciones públicas y la cantidad de recurso humano que las mismas poseen, es imprescindible mencionar que representa ser un elemento indispensable para realizar y practicar todas las actividades que se relacionen con la ejecución del trabajo en equipo, de tal manera que cuantas más personas existen mejores resultados se podrán reflejar, todo ello hace referencia a la importancia que dentro de la investigación representa el recurso humano.</p> <p>Es necesario conocer que las organizaciones públicas las cuales son administradas por los gobiernos centrales de cada país, están hechas para prestar un servicio a la ciudadanía, incorporando buenos equipos de profesionales, sin embargo, se encuentran con varias limitantes en cuanto a los medios y a los instrumentos necesarios para alcanzar las metas, impidiendo con ello el desarrollo de administración pública así como los avances que se puedan alcanzar como gobierno en general que representa un país.</p>

Así mismo teniendo conocimiento de las limitaciones es importante mencionar que dentro de la temática de la administración pública se encuentra la gestión humana la cual es la encargada de realizar la gestión relacionada con el recurso humano dentro de las organizaciones, dentro de las acciones que debe realizar se encuentran actividades que propicien el trabajo en equipo, por tanto, la utilizan como una estrategia que permite la optimización de resultados al interior de las organizaciones tomando como base el talento humano.

En el mismo contexto se hace necesario destacar que dentro de la misma gestión humana y su estrategia, se encuentra desarrollar competencias laborales que se enfoquen en el desarrollo del trabajo en equipo de esa manera se podrá hacer frente a las metas y objetivos propuestos por las organizaciones y dejar por un lado lo que actualmente se impone como la individualización laboral.

En la actualidad en el mundo laboral los desafíos para el alcance de los objetivos organizacionales son cada vez más grandes, por tal motivo se hace necesario que cada trabajador cuente con altos niveles de conocimiento, habilidades y destrezas, es decir competencias laborales específicas que le permitan enfrentarse a diferentes situaciones laborales y que las mismas puedan resolverse de manera eficiente, de tal manera que dentro de dichas competencias se pueda desarrollar el trabajo en equipo, debido a que los equipos actúan como unidades funcionales es decir son la base estructural de las organizaciones, a su vez el trabajo en equipo representa la forma como se alcanzan los objetivos institucionales de forma conjunta.

Siendo el talento humano el recurso más importante de toda organización de conformidad con lo establecido dentro de la investigación, se establece que la importancia del trabajo en equipo dentro de las organizaciones públicas, radica en la

formación y desarrollo de competencias laborales para el desarrollo de actividades en equipo que permitan la consecución de los objetivos propuestos, así como obteniendo beneficios para los trabajadores tales como crecimiento y desarrollo personal, mejoramiento en los niveles de calidad de vida laboral especialmente cuando el resultado final del trabajo en equipo es objeto de reconocimiento por parte de la entidad.

Ficha 9	
Tema:	Trabajo en Equipo
Autor:	John C. Maxwell
Título:	El talento nunca es suficiente
Referencia bibliográfica:	https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/11/aprende-mas/john-c-maxwell-el-talento-nunca-es-suficiente.pdf (Estados Unidos)
	<p>El talento no es suficiente para el alcanzar el éxito, es el objetivo establecido de la presente lectura, la cual trata de explicar que para poderlo alcanzar es necesario una serie de elementos clave que son indispensables y complementarios referentes a competencias actitudinales las cuales se relacionan directamente con el saber-ser o saber-actuar frente a una situación determinada, todo ello para obtener el éxito deseado.</p> <p>El talento es una capacidad intelectual que tiene todo ser humano para aprender determinado conocimiento con mayor facilidad y ponerlo en práctica de manera correcta, elemento indispensable para alcanzar cualquier objetivo trazado, pero en ocasiones no es suficiente.</p> <p>Así mismo dentro del texto se menciona una pregunta clave si el talento fuera suficiente, entonces ¿Por qué conocemos personas talentosas que no son exitosas?, en la mayoría de casos resulta ser insuficiente por la falta de una serie de elementos necesarios para llegar al éxito, en su mayoría resultan ser actitudinales.</p> <p>Dentro de las actitudes necesarias el autor menciona trece las cuales representan decisiones clave que pueden utilizar para mejorar y ampliar el talento de los individuos, tales como, creer eleva tu talento, la pasión estimula tu talento, la iniciativa activa tu</p>

talento, el enfoque dirige tu talento, la preparación posiciona tu talento, la práctica afina tu talento, la perseverancia sostiene tu talento, el valor prueba tu talento, la disposición de aprender amplía tu talento, el carácter protege tu talento, las relaciones influyen en tu talento, la responsabilidad fortalece tu talento y uno de los más importantes el trabajo en equipo multiplica tu talento.

John dentro de las decisiones hace mención del trabajo en equipo, el que considera que multiplica el talento, todo ello se logra con la unión e intercambio de diferentes talentos, cada persona de forma individual posee sus propios talentos o bien fortalezas así como sus debilidades, en este sentido los equipos de trabajo se coordinan y comparten sus talentos, lo que da como resultado la suma de muchos talentos, debido a que según el autor si se quiere hacer algo grande hay que hacerlo en equipo.

La importancia del trabajo en equipo relacionado con el talento que menciona el documento, radica en que no es suficiente contar con un solo tipo de talento para ser exitoso y/o alcanzar las metas deseadas, se necesita una serie de componentes actitudinales que permitan alcanzarlo, y que resulta más eficiente un trabajo realizado en equipo por la suma de diferentes talentos, a diferencia de realizarlo de manera individual.

Ficha 10	
Tema:	Trabajo en Equipo
Autor:	Joan Anton Ros Guasch
Título:	Análisis de roles de trabajo en equipo, "Un enfoque centrado en comportamientos"
Referencia bibliográfica	https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf (Barcelona)
	<p>La investigación representa un reto para el autor, debido a que en la actualidad se hace necesario trabajar en equipo para el alcance de los objetivos organizacionales, así como por el liderazgo que maneja con su equipo de trabajo de conformidad con los proyectos que se tienen planificados en las diferentes áreas de trabajo.</p> <p>La investigación hace énfasis en los roles con los que deberá contar cada miembro del equipo de tal manera que se valora las competencias, sus resultados y logros que cada uno aporta, así como la asignación de dinámica de trabajo que sea complementaria entre ellos.</p> <p>Partiendo de la idea que se necesitan aportaciones individuales, surge la necesidad de conocer ¿Qué comportamientos son complementarios en el trabajo en equipo?, ¿Cómo detectar los comportamientos del rol?, ¿Es necesario recurrir a la personalidad de los miembros del equipo para formar los grupos?</p> <p>De tal manera que al responder las interrogantes se establecen los roles y que comportamientos deberá tener cada miembro con el rol asignado, así como lo indispensable que resulta la</p>

personalidad del individuo para afrontar diferentes situaciones laborales, por tal motivo es de suma importancia en los equipos de trabajo establecer cada rol para alcanzar los resultados deseados.

Luego de conocer los roles y sus comportamientos, es necesario indagar en relación a que sucede al momento de estar integrado el equipo, para ello la investigación estableció los siguientes objetivos; describir los comportamientos que las personas adoptan en el trabajo en equipo, identificar un conjunto de comportamientos en el desarrollo del trabajo en equipo, diferenciar comportamientos de rol en el desarrollo del trabajo en equipo, redefinir los comportamientos de rol para poder ser observados por cualquier observador que tenga que diseñar equipos de trabajo.

Lo anterior hace referencia al análisis e importancia que tiene el comportamiento de todo ser humano en el desarrollo de las actividades que realiza en equipo, de tal manera que es imprescindible establecer un rol para cada integrante de tal manera que el trabajo que se realice contenga un aporte de cada miembro.

Todo ello refleja la importancia que tiene el trabajo en equipo en cualquier organización, debido a lo esencial que resulta, por el aporte de cada miembro, el fortalecimiento de la convivencia entre compañeros de trabajo, el alcance de los objetivos organizacionales, así como el reconocimiento por la eficiencia en el trabajo realizado.

Ficha 11	
Tema:	Trabajo en equipo (Colombia)
Autor:	Víctor Manuel Ardila Soto ; Carlos Gómez Chiñas
Título:	Trabajo en equipo: el caso colombiano
Referencia bibliográfica:	https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304307
	<p>Este artículo no pretende confrontar la teoría del trabajo en equipo y poner en duda la utilidad que puede ofrecer; de hecho, numerosos estudios han identificado beneficios (Pasmore, 1988; Mueller, Procter y Buchanan, 2000; Delbridge, Lowe y Oliver, 2000, Sprigg, Jackson y Parker, 2000); sin embargo, otros estudios han indicado que el uso de equipos, no necesariamente garantiza una productividad mayor, o una mayor rentabilidad financiera (Lowe, Delbridge y Oliver, 1997; McNabb y Whitfield, 1998). Varios autores han dicho que los resultados pueden obtenerse de acuerdo con diferentes objetivos o de los principios que los gerentes pueden estar siguiendo con la introducción del trabajo en equipo (Becker y Gerhart, 1996; Dunphy y Bryant, 1996). El artículo busca como objetivo, realizar un aporte a través de la relación existente, entre el concepto de trabajo en equipo emitido por diferentes autores y el concepto que tienen los directivos de las empresas de producción manufacturera de cien o más empleados, de esta manera responder a la pregunta sobre si las empresas realmente aplican trabajo en equipo en Colombia, de acuerdo a sus directivos o simplemente éstos creen estar haciéndolo según sus intereses.</p> <p>El trabajo en equipo está definido en el diccionario como dos o más personas que trabajan para lograr una meta común o compartida</p>

en virtud de su colaboración (Sewell, 1999); esta definición es genérica y no distingue variables claves en el desarrollo del trabajo en equipo; igualmente, el concepto no especifica para que trabajan conjuntamente las personas, por lo cual, se requiere profundizar más en el tema. Este concepto se tomó en la encuesta como: trabajan conjuntamente unos empleados con otros. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que cualquier conjunto de personas no significa automáticamente trabajar en equipo, al respecto, Caracciolo (2002), dice: "las palabras equipos y trabajo en equipo han tenido un uso tan exagerado que, para muchos de nosotros, los conceptos se han reducido a imágenes de personas que se abrazan en grupo"

Ficha 12	
Tema:	Trabajo en equipo (Uruguay)
Autor:	Maria de las Mercedes López Brouchy
Título:	Interdisciplina, trabajo en equipo y formación de grado en psicología.
Referencia bibliográfica:	<p>https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_maria_de_las_mercedes_lopez_mayo_2018.pdf</p> <p>El diseño metodológico está fundamentado en un diseño cualitativo de investigación, por considerar que se ajusta a los objetivos de conocer la construcción de sentido por parte de los actores principales del fenómeno que se pretender comprender, demostrando la variedad de perspectivas, así como dar sentido o interpretar fenómenos en los términos del significado que las personas le otorgan (Flick, 2007; Vasilachis de Gialdino, 2006 y Strauss y Corbin, 2002).</p> <p>Esta investigación pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender la relación entre la formación de grado y el desempeño percibido como parte del equipo interdisciplinario. • Indagar sobre los facilitadores y obstáculos para el trabajo en equipo interdisciplinario identificados durante su práctica profesional. • Conocer desde la perspectiva particular de los estudiantes, qué aspectos consideran necesarios desarrollar por parte de los equipos en los cuales estuvieron insertos, para potenciar el trabajo en equipo interdisciplinario.