

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL
MENCION: “GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL”**

**TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL DE
ELECTROENCEFALOGRAFÍA DEL CENTRO DE NEUROFISIOLOGÍA
CLÍNICA OCCIDENTAL S.A.**

www.bdigital.ula.ve

**Autoría: Victoria Hernández
Tutor: Dr. Ángel Rodríguez**

Mérida, Noviembre de 2016

C.C.Reconocimiento

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL
MENCION: “GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL”**

**TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL DE
ELECTROENCEFALOGRAFÍA DEL CENTRO DE NEUROFISIOLOGÍA
CLÍNICA OCCIDENTAL S.A.**

**Trabajo de Grado para optar al título de Especialistas en Derecho
Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial.**

**Autoría: Victoria Hernández
Tutor: Dr. Ángel Rodríguez**

Mérida, Noviembre de 2016

INDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	i
Reconocimiento.....	ii
Índice de Contenido.....	iii
Lista de Cuadros	vi
Lista de Gráficos.....	vii
Resumen.....	ix
Introducción.....	1
 CAPITULO I	
Planteamiento del Problema.....	4
Justificación de la Investigación.....	7
Objetivo general y específicos.....	8
Alcance de la investigación.....	9
 CAPITULO II	
Marco teórico.....	10
Antecedentes previos.....	10
Antecedentes Históricos.....	18
Bases teóricas.....	21
Trabajo.....	21

Equipos.....	22
Tipos de Equipos.....	24
Características de los Equipos.....	26
Evolución de los Equipos de Trabajo.....	27
Beneficios de los Equipos de Trabajo.....	30
Trabajo en Equipo.....	32
Principios Básicos del Trabajo en Equipo.....	34
Factores Claves que Intervienen en el Trabajo en Equipo.....	35
Dimensiones del Trabajo en Equipo.....	36
Competencias del Trabajo en Equipo.....	38
Tipos de Trabajo en Equipo.....	40
Características Esenciales del Trabajo en Equipo.....	44
Equipos de Alto Desempeño.....	46
Características de los Equipos de Alto Desempeño.....	48
Acciones para Estructurar los Equipos de Alto Desempeño.....	49
Sistema Administrativo de la Empresa.....	52
Centro de Neurofisiología Clínica Occidental, S.A.....	53
Bases legales.....	56
Operacionalización de variables.....	60

CAPITULO III

Marco Metodológico.....	61
Enfoque de la Investigación.....	62
Tipode investigación.....	62
Diseñode investigación.....	63
Población y Muestra.....	63
Técnica e instrumentos de Recolección de investigación.....	65
Validez y confiabilidad.....	66

CAPITULO IV

Análisis de los Resultados.....	67
---------------------------------	----

CAPITULO V

Propuesta de la Investigación.....	93
Justificación de la propuesta.....	93
Fundamentación teórica de la propuesta.....	94
Objetivos de la propuesta.....	98
Factibilidad de la propuesta.....	99
Administración de la propuesta.....	101
Conclusiones	107
Recomendaciones	110
Referencias	111

Anexos

LISTA DE CUADROS

Cuadros.	Pág.
1.-Evolución de los Equipos.....	29
2.- Definiciones de Trabajo en Equipo según autores.....	33
3.- Diferencia entre Trabajo en Grupo y Trabajo Colaborativo.....	42
4.- Elementos Esenciales de un Plan de Trabajo en Equipo.....	44
5.- Organigrama del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental,S.A..	55

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

Nro.	Gráficos	Pág
1.-	Considera usted que en la Empresa Ceneco; S.A. existe trabajo en Grupo.....	68
2.-	El trabajo colectivo y el desempeño son una constante permanente para su trabajo.....	69
3.-	Considera usted que el personal de electroencefalografía tiene habilidades complementarias para lograr un propósito común....	70
4.-	Considera usted que el personal de electroencefalografía tiene habilidades complementarias para lograr un propósito común....	71
5.-	Eres tomado en cuenta para la planificación de la empresa.....	72
6.-	Participas en la toma de decisiones dentro de la empresa.....	73
7.-	Tienes distinciones o conocimiento que aporten para la planificación de la empresa.....	74
8.-	Posees conocimiento que aporten a la toma de decisiones dentro de la empresa.....	75
9.-	Existe comunicación efectiva entre los trabajadores de Ceneco, S.A.....	76
10.-	Sientes la palabra confianza como partes de la empresa Ceneco.....	77
11.-	La efectividad es prioridad en el cumplimiento de tus funciones.....	78
12.-	Involucra usted a sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos del equipo.....	79
13.-	Toma usted participación en la empresa ante una situación o inconveniente en un momento dado.....	

	80
14.- Considera usted tener habilidades comunicacionales para ejercer el rol de líder en su equipo de trabajo.....	81
15.- Toma usted en cuenta a sus compañeros de trabajo para el alcance de los objetivos de la empresa.....	82
16.- Consideras que la empresa tiene establecidos de forma clara sus objetivos.....	83
17.- Tiene usted claro los Objetivos de su departamento.....	84
18.- Cree usted que las funciones están claras y equilibradas para cada persona que integra su equipo de trabajo.....	85
19.- Respeta usted el trabajo que realizan sus compañeros.....	86
20.- Es usted totalmente tolerante ante los comportamientos de algunos compañeros.....	87
21.- Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos con el equipo de trabajo, siento que todos participan activamente en el proceso.....	88
22.- Recibe usted información mensual, sobre su desempeño.....	89
23.- Se le notifica sobre las metas y objetivos conseguidos en su área.....	90
24.- Con que frecuencia se le comunica un plan de trabajo.....	91
25.- Existe una planificación Trimestral para el área de Electroencefalografía.....	92

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL
MENCION: “GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL”**

**TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL DE
ELECTROENCEFALOGRAFÍA DEL CENTRO DE NEUROFISIOLOGÍA
CLÍNICA OCCIDENTAL S.A.**

Autora: Victoria Hernández

Tutor: Ángel Rodríguez

Fecha: Noviembre de 2016

RESUMEN

La actual investigación tiene como objetivo general Proponer el trabajo en equipo en el personal de electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental, Sociedad Anónima, clínica dedicada al área Neurológica, la presente propuesta responde a optimizar tiempo y recursos durante la ejecución del estudio, brindando un servicio óptimo a los pacientes. La metodología utilizada para esta investigación es de enfoque cuantitativo, el tiempo de investigación que se desarrolla es de proyecto factible, utilizándose un diseño explorativo, descriptivo y documental. La población de esta investigación consta de 15 personas, con una muestra de 10 personas utilizando una técnica de observación y cuestionario con una escala de medición de Likert. Arrojando como resultado que no existe una estructura de trabajo en equipo definida, sin embargo, se ha hecho evidente que hay un grupo de trabajo en ese departamento, lo que conducen a la propuesta de un plan de Trabajo en equipo.

**Descriptores: Trabajo, Equipo, Trabajo en Equipo, personal de
Electroencefalografía.**

INTRODUCCION

Actualmente las empresas presentan equipos de trabajo desorganizados, con poca motivación y que no cuentan con objetivos personales para alinearlos a los objetivos empresariales, impidiendo así que se llegue al cumplimiento de los objetivos planteados. Para que ellos se puedan encausar es importante analizar los factores internos y externos que afectan a la organización. Los componentes internos que se deben considerar, son los valores, ideas, formas de comunicación y de hacer las cosas, los cuales se pueden afianzarse en lazos de convivencia compleja, pues no todos los individuos trabajan de la misma manera ni al mismo ritmo lo que genera que los objetivos no se cumplan en el tiempo establecido del proceso de planeación.

www.bdigital.ula.ve

Pues bien, esto puede generar un desgaste en el personal causando desmotivación, bajo rendimiento y altos índices de rotación de personal, de ahí que, se debe identificar de forma clara cuales son las habilidades y capacidades de cada integrante, para poder aprovechar estas destrezas y así asignar las diferentes tareas y labores dentro de un grupo de trabajo logrando la optimización de tiempo y producción. Es por este motivo que los líderes deben estar preparados y tener proyecciones amplias, evitando que las empresas se vean afectadas de forma negativa; en tal sentido se puede evidenciar la importancia del trabajo en equipo habitual permitiendo ser más productivos e innovadores.

El trabajo en equipo, es conocido como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, siempre y cuando sea un equipo funcional se convierte en una guía y estará ligado a

un positivo liderazgo, de lo contrario se evidenciara un grupo de trabajo en el que se cumplen resultados pero a largo plazo.

En las empresas los equipos pueden ser liderados por un director, jefe o supervisor que orienten a alcanzar las metas las cuales se llevan a cabo identificando la capacidad de liderazgo y el desempeño eficaz de sus trabajadores, los mismos deben trabajar de forma coordinada y complementarse para mantener encaminado como equipo.

En esta investigación, se desea proponer un plan estratégico de trabajo en equipo para un área específica, con la finalidad de colaborar en dos factores importantes para la empresa, como son la optimización de los recursos y del tiempo aplicado, cabe destacar la importancia de que deben existir características mínimas para el desarrollo del mismo, como lo es el compromiso, las responsabilidades compartidas y la cohesión o complementariedad, con la finalidad de saber qué sistema de trabajo poseen actualmente en la organización.

Seguidamente se realizara una definición de las funciones del personal, encontradas en el manual de cargo de la organización, para la verificación del cumplimiento de las mismas con la finalidad de precisar que se cumple y que se deja de cumplir, si existe alguna, omisión o si hay que reforzar alguna función; toda la información recabada se vincula con los mecanismos del trabajo en equipo.

Los mecanismos de trabajo van relacionados al cumplimientos que puede llevar un plan de trabajo, en donde se debe priorizar el que existan objetivos claros para que el equipo este esterado del que se busca, que la distribución de roles sea la adecuada, entendiéndose que cada quien puede hace lo que realmente le corresponde y se responsabiliza por ello, en donde

los procesos son definidos y respetados, pero sobre todo donde existe una comunicación directa, confianza absoluta y niveles altos de compromiso y cooperación. De esta manera se estará elaborando el plan de trabajo requerido y se le dará respuesta al objetivo general de la investigación.

El trabajo en equipo, utilizado como una herramienta gerencial proporciona múltiples beneficios a una organización ya que hace que los trabajadores demuestren sus capacidades y habilidades, potenciando niveles altos de confianza y de motivación en la ejecución de sus funciones, traducidos en aprendizaje y conocimientos que se pueden ver reflejados en los resultados. Así mismo, en esta investigación resume en el Capítulo I, una idea acerca del trabajo en equipo y expone de forma detallada la problemática que posee la empresa, en aras de establecer objetivos claros para brindar respuestas y/o soluciones oportunas.

En el Capítulo II, se deja por sentado una serie de antecedentes de diversas investigaciones sobre el tema, tanto nacionales como internacionales, además de plantear un marco teórico sólido que sustente a la investigación apoyado en bases legales que le brinden amplitud a la misma.

Seguidamente el Capítulo III, se expone la metodología aplicada para la investigación y como se recopilara la data para generar información relevante a través de un instrumento utilizado y validado por expertos, para darle paso al Capítulo IV, presenta los resultados de 25 ítems aplicados en el instrumento con sus respectivos resultados y análisis.

Finalmente el Capítulo V, presenta una propuesta de plan de trabajo en equipo para esta investigación apoyada en conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

El Problema

Planteamiento del Problema

En las últimas décadas los cambios relacionados con factores estratégicos, económicos, técnicos y sociales han modificado profundamente la visión de las empresas, promoviendo el diseño de organizaciones estructuradas en torno a equipos interdependientes, cuyo funcionamiento se sustenta en que, los trabajadores laborando juntos son más efectivos que mejorar los procesos que los individuos laborando aislados. Esto en razón a estar integrados por personas quienes comparten conocimientos, habilidades y experiencias, alineadas a un propósito común.

En tal sentido, puede referirse, que la relevancia de los equipos de trabajo o el trabajo en equipo reside, no sólo en su efectividad para hacer las organizaciones más eficaces y más competitivas, sino también porque puede establecerse según Mantilla y Garcia (2010), citando a Davenport y Prusak (2001), como “una vía para generar actividades orientadas a la gestión del conocimiento” (p.52). Aspecto fundamentado en el aprendizaje que han tomado los antiguos trabajadores, quienes se han convertido en trabajadores intelectuales.

Cabe destacar, que este aprendizaje adquirido por parte de los trabajadores a beneficiado no solo a las organizaciones sino también los mismos colaboradores desde el punto de vista personal y profesional, debido

a que han potenciado competencias y habilidades y se han podido incorporar a un mercado laboral competitivo. Para las organización ha sido un valor agregado ya que ha permitido la integración de saberes y la complementariedad, estructurando equipos de trabajo que potencian un perfecto trabajo en equipo , capaces de visualizar una meta y cumplirla.

Hecha las observaciones anterior, se debe aclara que trabajar en equipo no implica solamente la agrupación de personas, sino que además implica la presencia de ciertas características como lo son la existencia de un objetivo común entre los miembros, y que además están relacionados de manera que el éxito de uno de los individuos, conduzca al éxito de todos los participantes. Debido a lo antes expuesto Ruiz (2014), citando a Stewart, Manz y Sims (2003), consideran “el sistema de trabajo en equipo como una ventaja competitiva significativa” (p.9). Otorgándole un mayor grado de confiabilidad a esta herramienta gerencial, que si es bien utilizada puede generar grandes beneficios.

Existen algunos principios que rigen el Trabajo en Equipo, los mismos deben ir perfectamente amoldados y compaginados al equipo que desea que se le aplique, orientando siempre a los objetivos y metas que persigue la organización.

De tal manera , que esta opción que presenta la gerencia del siglo XXI y que permite obtener grandes beneficios a nivel de rendimiento de los trabajadores es que la que busca conseguir la empresa Centro de Neurofisiología Clínica Occidental Sociedad Anónima, dedicada a la realización de estudios neurológicos y de conducción nerviosa, con más de 24 años en el mercado, mejor conocida como Geneco S.A. cuenta dentro de su estructura organizacional con un departamento de Electromiografía y Velocidad de conducción, departamento de Potenciales Evocados y

Neurofeedback, departamento de Electroencefalografía y el departamento Administrativa Contable; contando con una nómina distribuida en las mismas de 15 personas.

El área de electroencefalografía conformada por 10 personas entre secretarias, técnicos y médicos, todos necesarios para este departamento, desempeñándose desde hace más de 10 años juntos, alcanzando algunos objetivos organizacionales enmarcados en la productividad y calidad de servicio ofrecido a los pacientes, haciendo de esta área la número uno en producción y aportando el 67% de los ingresos de la empresa aproximadamente; sin embargo la misma requiere de un plan que le permitan trabajar en equipo debido a ciertas debilidades a nivel de responsabilidades y de uso adecuado de los recursos. Es por estas razones que se plantea la posibilidad de generar este avance dentro del área, en aras de hacer una empresa basada en un equipo que pueda ser altamente eficaz; de tal forma surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el sistema de trabajo que tiene el Centro de Neurofisiología Clínica Occidental Sociedad Anónima?
2. ¿Qué funciones se realizan para el desempeño del personal de electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental Sociedad Anónima?
3. ¿Qué mecanismos pueden establecerse para el trabajo en equipo del personal de electroencefalografía.
4. ¿Cuáles son las estrategias para el trabajo en equipo del personal de electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental Sociedad Anónima?

Justificación de la Investigación

El estudio del tema objeto de la presente investigación cobra vigencia por el hecho de que desea proponer el trabajo en equipo del personal de electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental, ya que el mismo trabaja bajo la figura de grupo desde hace algunos años, donde las metas conseguidas han sido de forma individual.

En tal sentido, se busca que el personal de la referida área, labore con mayor eficiencia en la ejecución de los estudios, haciendo uso adecuado de los recursos, mejoras en el clima organizacional y en los niveles de producción, todo ello en aras de que los trabajadores de electroencefalografía trabajen bajo las premisas de confianza, cooperación y responsabilidad mutua; lo que proporcionará mayor satisfacción tanto de los colaboradores como de los pacientes.

Para las organizaciones tanto nacionales como internacionales, el dinamismo laboral y la competitividad que marca el entorno ha generado que se le pida al personal trabajo en equipo, debido a los grandes beneficios y soluciones que brinda el trabajo colectivo; es importante destacar que aunque cada organización es distinta, la conformación de los equipos puede darse en cada una de ellas permitiendo mediante esta herramienta que el trabajo pueda hacerse de una forma efectiva.

El trabajo en equipo hace que los trabajadores demuestren sus capacidades, habilidades y confianza, generando mayor motivación en sus funciones, debido al conocimiento que desarrollan y aportando mejores resultados al trabajo colectivo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer el trabajo en equipo en el personal de electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental, Sociedad Anónima.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el sistema de trabajo del personal en el Centro de Neurofisiología Clínica Occidental Sociedad Anónima.
2. Definir las funciones del desempeño en el personal de electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental Sociedad Anónima.
3. Establecer los mecanismos del trabajo en equipo del personal de electroencefalografía.
4. Elaborar un plan para el trabajo en equipo del personal de electroencefalografía.

Alcance de la Investigación

Esta investigación busca proponer a través de estrategias el trabajo en equipo del personal de electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental S.A., en un corto plazo para que el mismo responda a necesidades que son fundamentales para el buen desempeño de la organización.

El personal de electroencefalografía integrado por 5 personas entre secretarias, técnicos y médicos deberá reconocer sus actitudes, habilidades, destrezas y competencias; así como reconocer aquellas debilidades que se deban reforzar con total transparencia para obtener una mayor certeza en la realización de la investigación generando unas estrategias efectivas que permitan la ejecución del trabajo en equipo para brindar optimización de recursos, estándares de calidad y confianza en la realización de los estudios.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

Marco Teórico

Antecedentes de la Investigación

Para dar inicio a la investigación referente a Trabajo en equipo del Personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental S.A. fue necesario consultar una serie de estudios, investigaciones y artículos arbitrados desarrollados por distintos autores para sentar un precedente de la misma, los mismos guardan estrecha relación y que harán un aportaran al referido tema.

Una de los principales artículos que se presenta como antecedente para esta investigación es el de Viles, Jaca y Tanco (2011), en su artículo científico en la revista Venezolana de Gerencia intitulado Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo, el cual resume: En el sector sanitario, el trabajo en equipo es una parte importante de su actividad. Aunque el sector fomenta la investigación orientada a mejorar la calidad del trabajo en equipo, pocas veces se focaliza a la evaluación de este proceso. Por esta razón en el presente artículo se desarrolla una propuesta metodológica para evaluar la efectividad del trabajo en equipo. Para ello el modelo contempla 36 factores que son utilizados para su medición, a través de la observación de la existencia, importancia y nivel de aplicación de éstos en el trabajo de equipo.

El modelo fue utilizado en la evaluación de equipos de trabajo de la red pública de hospitales en el País Vasco (España), la metodología utilizada ha

sido del tipo exploratorio, y se desarrolló con los datos obtenidos a partir de entrevistas realizadas siguiendo un guión basado en la estructura del propio modelo. De la aplicación del modelo al caso práctico se puede concluir que la mayoría de los factores analizados en estos hospitales obtuvieron puntuaciones medias y altas, siendo las más bajas las relacionadas con los resultados, el reconocimiento, la formación y la selección de los miembros de los equipos.

El artículo mencionado anteriormente aporta a la investigación un posible modelo metodológico de referencia para medir la efectividad del trabajo en equipo, específicamente en el sector salud, además brinda un gran valor teórico a través de autores, como influye el trabajo en equipo específicamente en el sector salud y los factores determinantes para su evaluación; a su vez establece como puede influir esto en la eficiencia del trabajo en equipo de esta área en particular, además establece los distintos tipos de equipo que se posee en el sector sanitario.

Para Jiménez (2012), en su trabajo especial de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, realizó una investigación titulada Diagnóstico del Trabajo en Equipo de Aggreko de Venezuela, el cual hace referencia en su resumen: muchos autores afirman que el éxito de las empresas depende, en gran medida de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final. Con base a esto, se planteó en esta investigación diagnosticar el trabajo en equipo de la organización Aggreko de Venezuela, a través de una visión sistemática desde la percepción de sus empleados, identificando sus fortalezas y debilidades.

Para sustentar la investigación se utilizó la teoría de Jon Katzenbach y Douglas K. Smith, (1993) quienes poseen varios textos sobre el tema. Estos autores han compilado y escrito los aspectos más importantes para categorizar el trabajo en equipo.

La investigación fue aplicada, del tipo de investigación – acción (Elliott, 1993; Ob.cit. Latorre, 2007), cuantitativa y cualitativa, explicativa, no experimental, transversal y no de campo. Se trabajó con la población completa de Aggreko, conformado por 13 personas, de las cuales 3 son gerentes de área y el resto, personal administrativo, Como instrumento de recolección de información se utilizaron la entrevista y el cuestionario.

Lo que se esperaba de esta investigación era identificar las oportunidades de mejorar para el trabajo en equipo de la organización. Entre ellas, se detectaron trabajar en la evaluación de los equipos y en hacer coincidir más los intereses individuales de los miembros del departamento. Aumentar el conocimiento técnico y promover el enriquecimiento profesional y personal de los empleados. En cuanto a los Gerentes y supervisores trabajar la comunicación asertiva para hacer las solicitudes al personal y dar feedback. En cuanto al personal administrativo desarrollar una comunicación formal.

El aporte que realiza Jiménez (2012), es el enfoque sistemático que le da su investigación, tomando en cuenta las relaciones interpersonales e interdepartamentales, sirviendo de referencia y guía para el diagnóstico del trabajo en equipo de una organización además de presentar algunos factores o elementos claves a considerar al momento de realizar la evaluación, sugiere además la autora que el sentido de observación y las entrevistas verbales son fundamentales lo cual contribuirá a alcanzar uno de los objetivos de esta investigación. Por otra parte, coincide con los criterios

de la investigadora; sobre la multiplicidad de beneficios que puede aportar tanto al personal como a la empresa en general.

En este mismo orden de ideas Amaya (2014), en su trabajo especial de grado para optar por título de Magister en Epidemiología Clínica, realiza una investigación sobre la Adaptación transcultural y validación del Instrumento observacional de medición del trabajo en equipo para cirugía (Observational Teamwork Assessment for Surgery - OTAS) en el contexto colombiano. Cuyo resumen es: Problema. Este estudio tiene por objetivo traducir, adaptar y validar el Instrumento “Observational Teamwork Assessment for Surgery (OTAS)” para la medición del trabajo en equipo, en equipos de cirugía colombianos de instituciones de salud de tercer nivel.

Método. Se llevó a cabo un estudio multi-fase y multi-método de validación de instrumentos de medición. Fases: 1. Traducción/Retro traducción, 2. Validez de contenido a partir de jueces expertos, 3. Concordancia entre evaluadores que observaron 98 procedimientos con el instrumento adaptado OTAS-S en dos instituciones de salud de tercer nivel (un hospital público y uno privado), 4. Descripción del trabajo en equipo en las dos instituciones.

Resultados. El primer cambio realizado al instrumento fue separar en dos sub-equipos a los enfermeros e instrumentadores quirúrgicos, quienes hacen parte de un solo equipo en la versión original. El OTAS-S quedó compuesto por 168 comportamientos ejemplares. El acuerdo entre observadores fue sustancial ($KW = 0,602$; IC: 0,581-0,620). Los KW calculados por fase, comportamientos y sub-equipos estuvieron entre 0.534 y 0.678. Se encontró que los puntajes obtenidos. El promedio en los puntajes obtenidos en el OTAS-S fue de 3.86 (DS: 1.16) en ambas instituciones y para todas las mediciones los promedios estuvieron en valores entre tres y cuatro.

Conclusiones. El estudio proporciona una herramienta válida en su contenido para medir el trabajo en equipo en salas de cirugía del contexto colombiano y potencialmente latinoamericano.

El trabajo de Amaya (2014), aporta a la investigación un instrumento observacional de medición de trabajo en equipo, específicamente en el sector salud, lo cual es de suma importancia ya que está asociado a una de las variables del tema en estudio, además de sustentar el enfoque sistémico que se presenta en el sector salud y de los factores que lo componen. Este antecedente también servirá de referencia para el marco teórico ya que establece conceptos específicos sobre el trabajo en equipo y por tareas, vistos desde la parte comportamental del trabajo en equipo, enfocada en dimensiones como comunicación, cooperación, liderazgo y conciencia situacional.

Por su parte el Ruiz (2014), en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración Perfil Profesional, realizó una investigación titulada “Características de las Actividades de Trabajo en Equipo en una Empresa”, el cual hace referencia De acuerdo con lo planteado por León del Barco (2002), el mundo actual ha hecho que las relaciones de las personas sean interdependientes, lo que ha despertado la necesidad de asociación para abordar desde ámbitos variados la solución de diferentes problemas por los que atraviesa la humanidad.

En el mismo sentido, durante las últimas décadas las organizaciones se han sentido atraídas por el modelo de trabajo en equipo, puesto que ofrece la posibilidad de aprovechar las capacidades sobresalientes de cada individuo y aumentar el rendimiento en el desarrollo de las actividades de trabajo, debido a que como lo manifiestan Iborra y Dasí (2009) la información en la

actualidad se ha vuelto cada vez más compleja y se requiere de profesionales en distintas áreas para que combinen sus habilidades.

Hecha la observación anterior, cabe agregar que trabajar en equipo no implica solamente la agrupación de personas, sino que además implica la presencia de ciertas características como lo son la existencia de un objetivo común entre los miembros, y que además están relacionados de manera que el éxito de uno de los individuos, conduzca al éxito de todos los participantes. Igualmente existen diferentes formas de trabajar en equipo, para el interés de esta investigación se consideraran los tipos colaborativo y cooperativo. El trabajo en equipo colaborativo como lo comenta Román (2002) implica responsabilidad de grupo, liderazgo compartido y por el contrario de acuerdo con 16 Ballesteros (2011) en el equipo cooperativo las actividades se encuentran repartidas y la responsabilidad es individual.

De acuerdo con los planteamientos que se han hecho, se ha considerado oportuno desarrollar una investigación que permita identificar si en la organización caso de estudio empresa OnVacation están presentes características de trabajo en equipo; categorizarlas como de tipo cooperativo o colaborativo. Para este propósito se despliega un marco teórico sobre el tema y así mismo se incluye el diseño metodológico utilizado para la obtención y presentación de los resultados, además del análisis e interpretación de resultados y para finalizar se aportan las conclusiones a las que se llegaron.

La investigación de Ruiz (2014), guarda estrecha relación con el tema a desarrollar, debido al basamento teórico que puede aportar a la misma, además establece diferentes puntos de vista del trabajo en equipo definidos en colaborativos y cooperativos, así como, la importancia de los roles en el desempeño de los colaboradores, también hace relación de los factores que

determinan la eficiencia para ellos y cómo influyen en el desarrollo de la organización y por último sirve de referencia gracias al modelo de trabajo en equipo propuesto por el autor en donde resaltan las características esenciales para estructurar un plan de trabajo en equipo.

Otro tema que apoyara los antecedentes de esta investigación es el de Toro (2015), en su trabajo de grado, como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Realizo una investigación titulada La Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales. La cual se resume en El Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad.

La consulta documental e investigación sobre el tema de Trabajo en Equipo permitirá identificar desde diferentes puntos de vista los factores que intervienen en un adecuado trabajo en equipo y como se involucra el liderazgo, la motivación y la colaboración en el desempeño para el logro de objetivos.

Para la autora, la investigación realizada por Toro (2015), puede aportar diferentes perspectivas del trabajo en equipo al marco teórico de este trabajo y los principios básicos que se deben considerar para dar respuesta al objetivo general de esta investigación, otro aporte es que establece el trabajo en equipo como herramienta organizacional que es sustentada por el liderazgo, la comunicación y motivación, resalta además la importancia que tiene la gerencia para la aplicación del trabajo en equipo dentro de una

organización y lo determinante que es la conducción de un buen líder para el equipo; ya que de ello, dependerá la consecución de las metas u objetivos y los beneficios empresariales alcanzados.

www.bdigital.ula.ve

Antecedentes Históricos

Para conocer la historia donde se inicia el trabajo en equipo , se debe en primer lugar mencionar que la palabra trabajo se remonta desde el siglo XII que según Sanchis (2011), citando a Alain Rey, (s/f) es un deverbial de “trabajar”, proveniente del latín popular “tripalliare”, que significa “atormentar torturar o un sufrimiento físico” (p.17) que durante la mayor parte de la historia de la civilización, fue considerado como una actividad despreciable, que incluso en muchas ocasiones se pagaba hasta con la vida de no cumplirse con los niveles de producción deseado, partiendo de estas premisas es que existieron las primeras relaciones de trabajo

En tal sentido, al generarse esta relación de trabajo se hizo necesario para las organizaciones o patronos de la época, estudiar el comportamiento de sus colaboradores y gracias a la contribución administrativa hecha a finales del siglo XVIII en donde Celis (2012), citando a Smith (1776), demostró la manera de aumentar la riquezas de las naciones a través de la “división de trabajo” y explicando los beneficios de la misma en el aumento de la productividad, el incremento de la capacidad y la destreza de cada trabajador, fue que se comenzó a influenciar la dirección y los límites del comportamiento organizacional. (p.14)

Fueron innumerables los aportes que marcaron la historia de la teoría administrativa sin embargo en el siglo XIX, se le da campo a la teoría clásica Celis (2012), citando a Frederick Taylor, basándose en cuatro principios de la administración científica crea a través de un método científico la “Única mejor manera” de hacer una actividad laboral, y plantea primero, formular el procedimiento para el trabajo de un individuo, segundo, elegir científicamente y luego capacitar, tercero, cooperar con el colaborador para

garantizar la ejecución del trabajo según el procedimiento, y cuarto dividir el trabajo que se fundamenta en la responsabilidad equitativa entre la administración y los trabajadores. (p.15)

Por su parte, el Chiavenato (1999), citando también a Fayol (1841 a 1925), quien fue fundador de la teoría clásica a lo largo de sus estudios y tomando a la administración como toda una ciencia que debe basarse en leyes o principios; adopta el término principio para romper con la rigidez ya que no existe nada rígido o absoluto en la administración, en ella todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común (Pág. 94). Sin embargo; tanto para Taylor como Fayol el recurso humano siempre fue visto como una máquina de trabajo, que podía traducirse en mayores incentivos, mayores ganancias para las partes; dejando a un lado la parte humana del trabajador y concibiendo a las organizaciones como sistemas cerrados en donde se podía plantear un modelo único a los administradores para resolver todos los problemas.

En el siglo XX, Surge la teoría del hombre social parafraseando a Celis (2012), citando a Parket y Barnard (1983), pensaban que las organizaciones deberían basarse en una ética de grupo más que en el individualismo. Sus ideas humanistas influenciaron lo que hoy consideramos como motivación, poder, liderazgo y autoridad, dando origen a los conceptos de cohesión de grupos y equipos. (p. 16)

Ahora bien, en el siglo XXI en el ámbito venezolano se acepta que no existe una única forma de dirigir a las personas en las organizaciones, ni grupos de principios de aplicación universal ya que las empresas tienen naturalezas distintas, pueden variar en tamaño, ambiente, riesgos, valores, actitudes e incluso hasta en experiencia de los trabajadores, por tal razón uno de los principales precursores en impulsar el Trabajo en equipo y los

equipos de trabajo han sido Katzenbach y Smith (1993), estableciendo “un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común por los cuales se hacen mutuamente responsables” (p.1). Estos conllevan a mejorar la calidad productiva, a un incremento de la innovación y la flexibilidad lo cual permite ofrecer respuestas rápidas a un entorno laboral dinámico y competitivo.

www.bdigital.ula.ve

Bases Teóricas

A fines de sustentar esta investigación se presentan a través de enfoques teóricos el valor agregado que genera el trabajo en equipo para las organizaciones ya que a través de este, es que el trabajo se realiza de forma efectiva. Existen autores como Blanchard, Randolph y Grazier (2006), que afirman “las practicas basadas en un equipo, cuando se implementan satisfactoriamente conllevan a una más alta productividad, mayor satisfacción y mejor salud de los empleados” (p.11). Ahora bien, se hace importante como punto de partida definir que es el trabajo entendiendo que la palabra se remonta desde el siglo XII y que en la actualidad existen diversos puntos de vista acerca de esta definición.

Trabajo

La palabra trabajo desde el punto de vista de vista Jurídico según Cabanellas (1993) puede definirse como:

El esfuerzo humano, físico o intelectual, aplicado a la producción u obtención de la riqueza. Toda actividad susceptible de valoración económica por la tarea, el tiempo o el rendimiento. Ocupación de conveniencia social o individual, dentro de la licitud. Obra. Labor. Tarea. Faena. Empleo, puesto. Destino. Cargo, oficio, profesión. Solicitud, intento, propósito. Desvelo, cuidado. Dificultad, inconvenientes, obstáculo. Perjuicio, molestia. Penalidad, hecho desfavorable o desgraciado. Operación de máquina, aparato, utensilio o herramienta aplicada a un fin. Resultado contrario a su eficacia o solidez, proveniente del esfuerzo o de la acción de un vehículo, mecanismo u otro cuerpo sujeto a iguales efectos físicos. En la jerga, prisión o cárcel; y antaño, galeris. (p.313)

Otros puntos de vistas que se pueden tomar en cuenta para definir trabajo es la del autor Eluti (2008), que parafraseando al diccionario de la real academia de la lengua española lo establece como el esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, al ocuparse de cualquier ejercicio u obra. una de las definiciones que expresa Eluti (2008), de trabajo vista desde el área de la sociología, la cual es definida como el ejercicio de la actividad humana, cualquiera que sea el tipo pero que se ejerza, destinada a un fin; es la aplicación de fuerzas intelectuales y físicas del hombre a los objetos exteriores para comunicarles utilidad y valor. (p. 1)

Según el autor antes mencionado existen elementos claves que determina el trabajo como son las facultades individuales, la conciencia y el conocimiento que se va desarrollando día a día. Es muy importante destacar que la sociología entrega valores que al trabajar, debe volcar y exteriorizar para la sociedad ya que el trabajo dignifica al hombre, jamás lo degrada.

Sin embargo gracias a todos estos aportes la autora considera que el trabajo puede definirse como el esfuerzo físico o mental que realiza un individuo a cambio de una recompensa que permita cubrir sus necesidades primarias, personales y profesionales potenciando habilidades y destrezas para el cumplimiento de las mismas.

Equipos

Al mencionar la palabra equipo, se debe saber que desde hace algunos años se manejan múltiples definiciones, autores como Katzenbach y Smith (1993), establecen un equipo como un número pequeño de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables. (pág. 1)

Por su parte Blanco (2004), define a los equipos como:

Son grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta. Estos equipos generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo. El resultado es un nivel de desempeño mayor que la suma de las contribuciones individuales. (p. 4)

En este sentido, se puede observar que los autores conservan la esencia de lo que es un equipo y aportan elementos similares en la conceptualización del mismo; sin embargo la autora Blanco, incorpora un elemento más como lo es la sinergia la cual es conocida según el Diccionario de Gerencia y Negocios se puede establecer como la “situación donde el todo es mayor que las partes. Suma total de la energía que puede ofrecer un grupo cualquiera. Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.”

En este mismo orden de ideas, existen otros autores como Ruiz (2014), que citando a Stewart, Manz; y Sims, (2003), manifiestan

“un equipo es un conjunto de individuos que existen dentro de un sistema social más grande, por ejemplo una organización, que pueden identificarse a sí mismos y que son identificados por otros como un equipo, que son interdependientes y que realizan tareas que afectan a otros individuos y grupos.” (p.4).

Para a los autores antes mencionados, para ser un equipo, los miembros y los observadores deben ser capaces de distinguir claramente a aquellas personas que forman el equipo de aquellas otras que forman parte del sistema social más grande, pero no son parte del equipo” (p.4).

El resultado de esta definiciones es lo que hace que las organizaciones busquen colaboradores que puedan enfrentarse a un entorno competitivo, que puedan evolucionar de grupo para hacer equipos, teniendo como

referencia en primer lugar a un número pequeño de personas, tal como lo establece Katzenbach y Smith (1993), con habilidades en común, que generen una sinergia positiva, blanco (2004), capaces de conocerse y entenderse para alcanzar una meta u objetivo en común Ruiz (2014), que citando a Stewart, Manz; y Sims, (2003). Que redunden en beneficios para la organización y sus clientes.

Tipos de Equipos

Los equipos se pueden clasificar con base en sus objetivos, parafraseando al autor Tejada (2013) citando a Robbins (2008), plantea las tres formas más comunes de equipos que se encuentren dentro de una organización los plantean en equipos solucionadores de problemas, los equipos auto administrados y los equipos transfuncionales. (p. 40)

Equipos solucionadores de problemas

En estos equipos los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Establece el autor Tejada (2013) citando a Robbins (2008), Sin embargo, rara vez se les da a estos equipos la autoridad para que implanten de manera unilateral las acciones que sugieren. (p. 40)

Equipos de trabajo auto administrados

Parafraseando a los autores antes mencionados, en este tipo de equipos se fomenta el control colectivo al ritmo de trabajo, marcando la asignación de actividades, el equipo es capaz de hacer sus propias pausas y establecer sus procedimientos de inspección. Los equipos de trabajo autoadministrados

pueden incluso elegir a sus propios miembros y se promueve la evaluación del desempeño entre los integrantes del propio equipo.

Equipos transfuncionales

El mismo autor señala, que este tipo de equipos son los más completos ya que de forma eficaz miembros de un departamento o incluso diferentes áreas de la organización intercambian información, plantean nuevas ideas, desarrollan proyectos complejos y son capaces de resolver sus propios problemas. (p.40)

Existen otros tipos de equipos definidos desde el sector salud, los mismos encierran características propias de este talento humano y que según Viles, Jaca y Tanco (2011), citando a Oandasan (2006),

Equipos de proyecto

Para los autores Viles, Jaca y Tanco (2011), citando a Oandasan (2006) estos equipos son formados específicamente para resolver un problema en particular o realizar una tarea en una determinada área, Un ejemplo de ellos son los equipos de mejora de calidad.

Equipos de gestión

Parafraseando a los autores antes mencionados manifiestan que este tipo de equipo es formado para dirigir a la organización y para tomar las decisiones que tendrán un mayor impacto en dentro institución. Uno de los ejemplos que se encuentran actualmente en las organizaciones de salud son los equipos de dirección.

Equipos de asistencia médica

Estos equipos según Viles, Jaca y Tanco (2011), citando a Oandasan (2006) son formados para brindar asistencia médica. Estos equipos pueden variar según el área, la enfermedad y el paciente. (p.41)

En este mismo orden de ideas se puede establecer que, los equipos de asistencia médica están estrechamente relacionados con esta investigación ya que son de carácter permanente. Estos equipos aprovechan los conocimientos y habilidades adquiridas a través de la experiencia para ofrecer cada vez servicios más eficientes.

Es muy importante resalta que dentro de los distintos tipos de equipos que se pueden formar en el sector salud, éstos son los más dinámicos y complejos, debido a que normalmente los miembros y el equipo se encargan de ejecutar un evaluación previa, diagnosticar, resolver problemas y colaborar estrechamente para acometer la tarea asignada en cada momento. En estos equipos se destacan los conocimientos y habilidades adquiridas a través de la experiencia para ofrecer cada vez servicios más eficientes y confiable a los pacientes.

Características de los Equipos

Existen diversas formas de plasmar las características por la cual se puede diferenciar a un equipo y aún más cuando se habla de salud que parafraseando a Blanco (2004) se compone de seis.

- Sistema social Común: los integrantes no son vistos como individuos aislados, sino como miembros cooperadores de una actividad en común.

- Polivalencia Funcional: existen diversidad de conocimientos y habilidades de tal forma las personas desarrollan varios roles y funciones.
- Autonomía relativa de auto organización: establecen modelos internos de gestión enmarcados en las directrices generales comunes.
- Espacio para la creatividad: es posible crear una forma propia y variada para ejecutar las tareas.
- Sentido de afiliación: las personas desarrollan el sentido de pertenencia, ya que son el complemento de un equipo con identidad propia y compromisos comunes.
- Ideas claras sobre el desarrollo del equipo: existen criterios de éxito y proyección de futuro.(Pág. 4)

www.bdigital.ula.ve

Para los equipos pertenecientes al sector salud, es necesario contar con cada una de estas características ya que ellos deben trabajar de forma coordinada y proactiva bajo un clima de confianza, apoyo y respeto para conseguir el logro de objetivos brindando soluciones y tomas de decisiones efectivas en un momento determinado para beneficio de los pacientes.

Evolución de los Equipos de Trabajo

La evolución de los equipos viene dada debido a la capacidad que ellos tengan para crecer y sobrepasar sus propias metas o aspiraciones, en tal sentido autores como Zambrano (2003), el punto de partida de cualquier grupo o formación de personas dentro de una organización inicia de la siguiente manera:

Grupos

Es un conjunto de individuos para quienes no hay una necesidad de establecer niveles altos de desempeño, en donde no hay un propósito común ni metas compartidas, lo que quiere decir que trabajan aisladamente y sin un destino que beneficie en lo colectivo.(p.25)

Equipo

Establece Zambrano (2003), que estos equipos son los más débiles del grupo debido a la ausencia de niveles de desempeño, ellos no focalizan el trabajo colectivo aun cuando piensen que están llevando realmente a cabo, aquí pesa lo particular sobre lo colectivo y trae como resultado la poca producción de sinergia ya que son menos que la suma potencial de las partes. (p.25)

www.bdigital.ula.ve

Equipo potencial

Es el conjunto de personas para la que si hay la clara necesidad de cumplir con un desempeño significativo y quienes están realmente orientados a mejorar el mismo, pero típicamente a estos grupos les hace falta unión, establecer propósitos claros y no tienen establecida la responsabilidad mutua, este tipo de equipos son los más comunes dentro de las organizaciones. Por esos autores recomiendan que en esta etapa de evolución se sugiere potenciar el desempeño en cualquier parte de la curva para lograr un avance de equipos potenciales a equipos reales.(p.26)

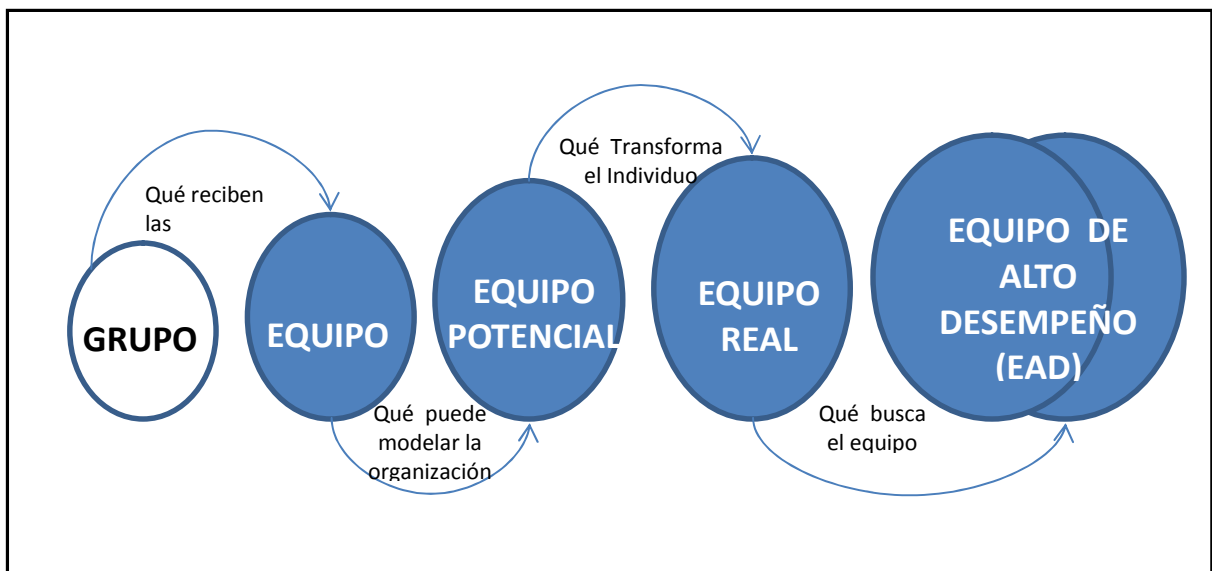
Equipo Real

Estos son los equipos a los que al inicio de esta investigación plantean Katzenbach y Smith (1993), ya que se reconocen por ser un número pequeño de personas con habilidades complementarias que trabajan bajo un propósito común y que son capaces de plantearse metas y responsabilizarse por ellas.(p.26)

Equipos de Alto Desempeño

Los conocidos EAD pueden definirse según Zambrano (2003), como aquellos que nacen con las virtudes y características de los equipos reales, en donde el desempeño cada vez se torna más óptimo y se presentan aspiraciones propias del equipo en busca de intereses colectivos, mostrándose los más altos niveles de compromiso, cooperación y entendimiento mutuo para alcanzar un objetivo deseado. Este tipo de equipos es el que toda organización busca en la actualidad y es capaz de trascender y de marcar los beneficios propios y de una organización entera.(p.26)

Cuadro 1. Evolución de los Equipos



Fuente: Elaboración Propia.

Para la autora de la investigación, la evolución de los equipos comienza desde el momento en que una organización hace su selección de personal para una determinada área, el ingreso de los colaboradores en el punto de partida que da un grupo de trabajo, que poco a poco los directivos, jefe o supervisores modelan a través de reconocer su habilidades y destrezas; lo que hace que pasen a ser un equipo de trabajo, que posteriormente con el paso del tiempo comienzan a trabajar pero aun sin reconocer el nivel de desempeño ni compromiso adecuado.

Esta etapa es de vital importancia no solo para la organización sino para el individuo como tal, es donde debe existir una transformación desde el punto de vista mental que permita reconocer al resto de los miembros del equipo como parte del todo, aceptando aciertos y desaciertos en equipo, en ese momento es donde se deja atrás la palabra grupo para realmente convertirse en equipos reales, ahora bien, cuando el desempeño juega un papel fundamental en la producción de una organización y el equipo es capaz de plantearse metas u objetivos propios, con una responsabilidad mutua, en ese momento se está hablando de equipos de alto desempeño, los cuales marcan diferencias en un entorno competitivo para cualquier organización.

Beneficios de los Equipos de Trabajo

Ahora bien, potenciar los equipos de trabajo dentro de las organizaciones produce una serie de beneficios que no solo son a nivel pecuniario, sino también para los miembros del equipo tal como los mencionan Cornejo, Gonzales y Tenorio (2013):

- Mayor nivel de productividad.

- Comunicación eficiente y eficaz.
- Compromiso pleno con los Objetivos.
- Equipos Flexibles.
- Mejora del clima Laboral.
- Mejor desarrollo de tareas complejas.
- Facilita a la dirección la supervisión y el control.
- Proporciona a los miembros Status social.
- Fortalece la integración de nuevos miembros.
- Facilita la coordinación.
- Mejora la Satisfacción.
- Entre otras más...(P. 320)

Son múltiples las bondades que pueden evidenciarse para las empresas o departamento al tener, entre su recurso humano un equipo de trabajos constituido, ya que como lo plantea Carruyo (2016), reunir el equipo es el inicio, mantener el equipo es el progreso y trabajar en equipo asegura el éxito. (p.1), debido a esto es que se entiende que gran parte de ese éxito va a depender del progreso y los beneficios que puedan conseguir los trabajadores al desarrollarse como equipo.

En este mismo orden de ideas, los autores Cornejo, Gonzales y Tenorio (2013), realizan un aporte sobre las beneficios que potencia el individuo en el equipo una de ellas es que satisface las necesidades de afiliación, aumenta la seguridad personal, Facilita el desarrollo personal y/o profesional, estimula la creatividad y la innovación. (p. 320) además la autora considera que la energía y el sentido de pertenencia que generan los equipos hacen que el trabajador pueda fomentar la aceptación, tolerancia y respeto, elementos claves para afrontar la competitividad en el entorno laboral.

Trabajo de Equipo

Para toda organización desde el momento de su registro durante el inicio de sus funciones se hace fundamental contar con un recurso humano que se involucre, participe y coopere con el cumplimiento de objetivos que se tengan pautados, una de las formas más utilizadas en la actualidad el trabajo en equipo, ya que es una herramienta esencial para abordar tareas cada vez más complejas en un entorno cambiante, De esta manera se hace necesaria la formación de un equipo de trabajo definido según Moya (s/f), como el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador (p.2)

Ahora bien, se debe dejar claro que cuando se plantea el trabajo en equipo se hace referencia a la participación del equipo para alcanzar un objetivo, sin embargo autores como Cardona y Wilkinson (2006), consideran que

Trabajo en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo en común. Ello supone entender las interdependencias que se da entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (Misión) común. Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportan que se diferencian de las del resto de los miembros del equipo. (p.1)

Existen otros autores como Moya (s/f) que hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. (p. 2) sin embargo cabe destacar que existe una multiplicidad de definiciones tal y como lo muestra la tabla que presenta Ruiz (2014),

Cuadro 2. Definiciones de Trabajo en equipo según Autores.

AUTOR	DEFINICIÓN PARA TRABAJO EN EQUIPO
Dickinson, Converse y Tannenbaum (1992), citados por Bayona y Heredia (2012)	“Una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo.” (p. 123)
Kozlowski&Ilgen (2006), citados por Bayona y Heredia (2012)	“a) Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional” (p. 123)
Ros (2006)	“La capacidad de integrarse, y de colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones” (p. 260)
Winter (2000)	“grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso. Gracias al conocimiento y la experiencia que posee cada miembro del equipo, se pueden lograr verdaderas mejoras trabajando en colaboración, más que individualmente” (p. 8)
Marín y Zárate (2008,)	“una forma de trabajar con otros para alcanzar un objetivo” p. 264

Fuente: Ruiz (2014)

Es claro observar que, cada uno tiene perspectivas diferentes, pero que todas se centran en un mismo propósito, el cual es alcanzar un objetivo en común con elementos particulares y/o experiencias; sin embargo es importante destacar en este momento de la investigación que el trabajo en equipo puede resumirse en ese plan, método, saber hacer o en un modelo de gestión que plantea o propone un equipo para alcanzar un objetivo o meta y que guardan un conocimiento profundo de sobre ellos mismos, esto se consigue a través de una serie de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que aplican los miembros del equipo en una determinada situación; y si los resultados se consiguen de manera eficaz - eficiente ese equipo y trabajo en equipo puede convertirse en un patrón a imitar.

Principios Básicos del trabajo en Equipo

Autores como Toro, (2015) citando a Andrew Carnegie, (2001) establecen que:

1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos
2. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
3. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
4. Un equipo debe tener buena comunicación interna.
5. Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
6. Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

Factores que claves que intervienen en el Trabajo en Equipo

Cuando se plantea la idea del trabajo en equipo se tiene como objetivo principal para cualquier empresa el alcanzar un objetivo, pero como hacerlo es una las principales interrogantes que se presentan y hacerlo puede variar según las necesidades que se buscan , pero se debe considerar siempre factores esenciales como:

Liderazgo: para el autor Tejada (2013), citando a Alex Cervera (2010), establecen que el liderazgo proporciona un foco y dirección, el mismo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo y a su vez ganan el respeto de los demás. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia un trabajo en equipo correcto.

Contar con una Organización definida: lo cual va relacionado al saber que se va hacer (metas) como se va hacer (pasos) y quien lo va a realizar. La autora de esta investigación considera que es elemental evaluar este factor ya que es un punto de partida de entendimiento para fijar el resto de los factores.

Comunicación eficaz: el autor Tejada (2013), citando a Alex Cervera (2010), consideran que este es el problema principal que perciben los empleados, ya que el líder y los miembros del equipo deben intercambiar información de forma oportuna. Autores como Sánchez (2006), recomienda que una comunicación abierta para los miembros del equipo.

Distribuciones de Roles: el saber que funciones realiza cada quien dentro de un equipo, enfocados en competencias es vital para el desarrollo del trabajo en equipo.

Respeto, compromiso y lealtad:El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es uno de los factores para el trabajo en equipo. También Tejada (2013), citando a Alex Cervera (2010), citando a Robbins Stephen (2008),dejan claro que debe existir la disposición de trabajar con lealtad y compromiso con las metas.

Confianza: Para Sánchez, (2006), cada persona confía en el buen hacer del resto de sus miembros esta confianza le lleva anteponer el éxito del equipo al lucimiento propio.

Dimensiones del Trabajo en Equipo según Katzenbach y Smith

Cuando se establecen las dimensiones se debe pensar sobre los distintos niveles en los que se adentra el Trabajo en equipo los cuales están estrechamente relacionados con las competencias, en tal sentido, la autora Jiménez, (2012), citando a Katzenbach y Smith (1993), define lo siguiente:

Propósito y Objetivo: es la razón de ser del grupo, el objetivo común que todo equipo persigue, en general ellos buscan crear un propósito que los conlleve alcanzar lo planteado, cuando se fusiona propósito con objetivos el desempeño que se desarrolla es grande para las organizaciones, lo que hace que se evidencie un alto nivel de pertenencia y se encamine la ruta del progreso. (p.29)

Compromiso:va relacionado con la manera de alcanzar el propósito del equipo, lo cual hace que para obtener resultados se genere un compromiso hacia el objetivo alcanzar. En esta dimensión, es donde se evidencia una distribución de tiempo, tareas y cumplimiento, todos trabajan de forma equitativa y con un mismo fin; el compromiso que se genera se vuelve tan

importante como el propósito y objetivo para los miembros del equipo. (pp.29-30)

Delegación y Complementariedad: parafraseando a Jiménez, (2012), citando a Katzenbach y Smith (1993), se considera que esta dimensión todo los integrantes del equipo ya deben tener claro un conocimiento sobre sus habilidades y conocimiento, además deben tener claro cuales son sus roles y como contribuyen al equipo, en tal sentido que el aporte individual se complemente con el complementario, consideran los autores arriba mencionados que el respeto a las ideas y al trabajo es fundamental para poder hacer fuerte a un equipo. (p.30)

Comunicación: es el factor clave para el trabajo en equipo, una comunicación fluida en entre los integrantes del equipo permite el diseño del trabajo y la creación de estrategias que conlleven al incremento de la efectividad del equipo. La comunicación debe estar presente en todo momento ya que sin ella, no se tendría claro el propósito ni los objetivos comunes. (p.30)

Cohesión: es la parte dinámica del grupo o equipo lo que hace que estos se mantengan unidos para alcanzar un objetivo común. Es importante destacar que la cohesión puede tener repercusión en el rendimiento del equipo lo cual hace que un equipo se pueda ser orgulloso de todos sus miembros. (p.30)

Proceso de Toma de Decisiones: este proceso es uno de los elementos esenciales para el trabajo en equipo, aquí se pone de manifiesto la capacidad de tomar una decisión en consenso y la distribución de responsabilidades, entendiéndose que cuando se trabaja en equipo existen la oportunidad de tomar mejores decisiones y descartar la menos útiles. (pp.30-31)

Competencias del Trabajo en Equipo.

Si bien se puede decir que la competencia de trabajo en equipo, no la determina solo el conocer el equipo, sino que tiene muchas más implicaciones. Por su parte Torrelles, Coidura, Isus (2011), establecen que toda “competencia, requiere de una transferencia, y es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poderlos poner en práctica” (p. 332) para Torrelles, Coidura, Isus (2011), citando a Echeverria (2002), la competencia de acción, no es sólo saber que, para trabajar en equipo tienes que hablar con los compañeros, cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser

En la actualidad podemos establecer según los autores Torrelles, Coidura, Isus (2011), citando a Cannon (1995), que la competencia del trabajo en equipo

Incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz. (p.332)

Ahora bien, existen autores como Barryco y Lagasa (2010), que hablan de una redefinición de las competencias del trabajo en equipo enfocadas bajo aspectos psicosociales que las potencian:

La Capacidad de integración: es vista como la sinergia basada por un principio de efectividad, ya que los objetivos del equipo son más que la simple suma de objetivos individuales.

Comunicación interpersonal: La consecución de un objetivo se podrá observar si existe un empoderamiento de la escucha y de aceptación de otros puntos de vista de cada uno de los miembros que integra el equipo.

Empatía: la confianza y la cohesión debe ser de un alto nivel el conocer a profundidad a cada integrante del equipo es fundamental para hacer un correcto uso de esta competencia.

Capacidad para conseguir enculturedknowledge: no es más que la capacidad de aprovechar los conocimientos y habilidades individuales para luego potenciar el conocimiento grupal para posteriormente generar un reconocimiento grupal.

Responsabilidad y compromiso: es importante que en esta competencia el trabajador se haga responsable en una primera instancia por las funciones encomendadas y pueda comprometerse con el resultado del equipo

Toma de decisiones y gestión del tiempo: Para que el equipo funcione eficazmente sus componentes deben mantener un dominio de los procesos de toma de decisiones y la temporalización de los objetivos. (p. 3)

Por su parte la Autora Carruyo (2016), propone que actualmente se manejan en el trabajo en equipo seis competencias básicas, las cuales son Competencia efectividad Personal, Competencia de trabajo en equipo, Competencia de iniciativa y emprendimiento, competencia de resolución de

problemas, competencia de comunicación efectiva y competencia de liderazgo todas necesarias para lograr una efectividad en el equipo.

La autora de la investigación considera que las competencias de ya mencionadas por Barrayco y Lagasa (2010), son el punto de partida al hablar de las competencias del trabajo en equipo, y que con el paso del tiempo las expuestas por Carruyo (2016), pueden recopilar en esencia lo que en realidad se desprende de cada una de ellas. Por lo cual no se considera necesario ampliarlas en esta investigación.

Tipos de Trabajo en Equipo.

Para poder establecer los tipos de trabajo en equipo que existen se hace necesario mencionar a la autora Ruiz (2014), quien aporta el trabajo en equipo mediante aprendizaje colaborativo y mediante aprendizaje cooperativo, en tal sentido y apoyada en otros autores define:

El trabajo en equipo mediante aprendizaje colaborativo

Para la autora arriba mencionada se puede comenzar en primer lugar por entender cuál es el significado de la palabra colaboración según Ruiz (2014), citando a Hernández y Olmos (2011), significa “trabajar juntamente con” (p.37). Otro enfoque que esboza la autora para el mismo término aduce que colaborar es involucrarse en un trabajo junto con otras personas lo cual implícita la orientación hacia el trabajo en equipo, y al esfuerzo conjunto por el logro de una meta común.

Para dar una idea de lo que es el trabajo en equipo (TE) mediante el aprendizaje colaborativo Ruiz (2014), toma como referencia a Barragán, Aguinaga y Ávila (2010), aportan que este fomenta competencias teóricas,

prácticas y formativas y que así mismo contribuye al desarrollo de “habilidades de relación y comunicación, tolerancia, respeto y disposición a escuchar” (p. 48). Por su parte la misma autora plantea también la idea de Rodríguez (2011), el cual hace un aporte sobre que permiten beneficiarse del intercambio de conocimientos y habilidades de cada individuo para alcanzar el objetivo de la tarea.

Con estas definiciones se puede establecer una idea referente a los que es el trabajo en equipo colaborativo, en cual va dirigido a potenciar distintas competencias, las cuales a su vez desarrollaran habilidades en los miembros del equipo y por consiguiente puede elevarse el desempeño dentro de una organización.

En este mismo orden de ideas, en este tipo de trabajo según Ruiz (2014) citando Barragán, Aguinaga y Ávila (2010) y a Peters (2002) “se persiguen metas como el desarrollo individual y la madurez de los participantes, su integración y responsabilidades sociales, la autorrealización a través de la interacción en un espacio relativamente libre de control, así como ayudarles a enfrentarse con su existencia” (p. 38) en tal sentido, a través del TE colaborativo, el individuo cumple un papel de manera autónoma sin que existan imposiciones de ningún tipo, que limiten el desarrollo de su papel como integrante del grupo al que pertenece.

Para dar una idea de cómo se puede diferenciar el trabajo en grupo del trabajo en equipo colaborativo, la autora Ruiz (2014) presenta un cuadro comparativo, donde se puede sacar ideas puntuales sobre que el trabajo en grupo se da en sujetos heterogéneos mientras que en el equipo colaborativo se trabaja con grupo homogéneos también se habla de liderazgos compartidos, mientras que en el trabajo en grupo solo hay un líder, otra de las características que llama la atención, es ver como las responsabilidades

pasan de ser individual a un ámbito compartido, en donde el objetivo final para estos trabajos en equipo colaborativos se vuelve de aprendizaje y relación, mas no de cumplimiento de tareas y por último el trabajo colaborativo ofrece una retroalimentación en el desarrollo de tareas lo cual induce a pensar que debe existir comunicación efectiva en este tipo de trabajo en equipo.

Cuadro 3. Diferencias entre trabajo en Grupo y Trabajo Colaborativo.

	Trabajo en grupo	Trabajo colaborativo
Sujetos	Grupos heterogéneos	Grupos homogéneos
Liderazgo	Líder	Compartido por todos
Responsabilidad del trabajo y/o aprendizaje	Individual	Compartida
Objetivo final	Completar tarea	De aprendizaje y relación
Rol del tutor	Hay un coordinador que toma las decisiones	Escasa intervención: observación y retroalimentación sobre el desarrollo de la tarea

Fuente: Ruiz, citando a Román (2002) p.129

El Trabajo en Equipo mediante Aprendizaje Cooperativo

El trabajo en equipo según la autora Ruiz (2014) tiene otro tipo de perspectiva y es según el aprendizaje cooperativo, y que siguiendo los mismos lineamiento se sugiere primero entender el significado de la palabra cooperar y que la autora Ruiz (2014), citando a Hernández y Olmos

(2011), citando Coromina y Pascual (2007), significa trabajar pero además significa ayuda, interés, servicio y apoyo” (p. 42). Por su parte puede considerarse la definición de cooperar que se encuentra en el diccionario de la Real Academia Española, (2016), “Obra juntamente con otro y otros para la consecución de un fin común”.

Referente al aprendizaje cooperativo según Ruiz (2014), citando a Barco (2002) este puede verse como una relación en la cual “las metas de los individuos separados van tan unidas que existe una correlación positiva entre las consecuciones o logros de sus objetivos. Un individuo alcanza su objetivo, si y sólo si también los otros miembros alcanzan el suyo.”

En este mismo orden de ideas y para dar brindar un abanico de concepto Ruiz (2014) citando a Ballesteros (2011), destaca como elemento principal del aprendizaje cooperativo a la particularidad de trabajar por un objetivo común partiendo de tareas que se desarrollan de manera individual para lograr las metas de cada uno de los miembros del equipo. En lo que respecta a la consecución de objetivos, esta debe desarrollarse “de manera que cada miembro del equipo sólo pueda conseguir sus propios objetivos si los demás componentes del grupo logran los suyos” (p.42)

De lo anteriormente expuesto, se puede destacar el desarrollo de actividades individuales por parte de los integrantes del equipo, en tal sentido trabajo en equipo cooperativo fomenta el trabajo individual para el logro de un objetivo compartido por todos los integrantes, en busca de que cada meta individual alcanzada contribuya positivamente a alcanzar los intereses conjuntos.

Ahora bien, es importante descarta las diferencias de cada tipo de trabajo en equipo Ruiz (2014), citando a Peña, Pérez y Rondón (2010) es

que primero los tipos de aprendizaje cooperativos “consiste en trabajar conjuntamente para concretar, en forma distribuida, una meta” (p. 46) y a su vez todos los miembros contribuyen no solo a su aprendizaje sino que también influyen en el de los demás. En cuanto al trabajo colaborativo refieren Ruiz (2014), citando a Peña, Pérez y Rondón (2010) esbozan que “se fundamenta principalmente en la unión de esfuerzos” (p. 46), es decir, se trabaja en una forma compartida, donde se distribuye la autoridad.

Características Esenciales que debe tener un plan de trabajo

Partiendo de la idea de que cada organización tiene necesidades específicas y un capital humano distintivo, no solo por su forma de pensar sino también por sus competencias y habilidades, es que debe adecuar la creación de un plan de trabajo en equipo. En tal sentido al hablar de esto, se evalúa primero las necesidades de la organización y trata de responder algunas interrogantes:

Cuadro 4 Elementos esenciales de un plan de Trabajo en Equipo.



Fuente: Carruyo (2016)

Para explicar la imagen anterior, se parte de la relevancia que tiene el establecer objetivos claros que respondan a la interrogante de ¿Qué? y (cómo) se van a realizar, es de vital importancia que todos entiendan los objetivos; seguidamente se deben definir los roles, juegan un papel fundamental para el cumplimiento del objetivo es lo que conocemos como distribución de tareas, para luego establecer el cómo se va hacer cuáles serán los pasos o procedimientos. Una vez que estas tres características están definidas se involucran cuatro más que a criterio de la autora apoyaran a la consecución del objetivo.

En tal sentido las características que apoyan el plan de trabajo en equipo son una comunicación fluida de principio a fin, en donde la confianza y el sentido de compromiso sean fundamentales para los miembros del equipo, haciéndoles sentir que son de suma importancia para el logro del objetivo que se busca y motivando durante todo el proceso pero sin perder de vista las normas de conducta en donde se realizara una retroalimentación para corregir en el momento oportuno.

Ahora bien, en este orden de ideas un trabajo en equipo bien estructurado y adecuado a las necesidades de la organización, apoyado en las competencias y habilidades de los trabajadores no solo puede dejar un alto nivel de desempeño y producción para una organización; sino que también puede generar un ascenso al equipo de trabajo ya que el mismo puede avanzar un nivel más hasta llegar a los Equipos de Alto Desempeño.

Se puede afirmar que son muchas las ventajas que tiene la formación de equipo para una organización siempre y cuando este claro el objetivo para el cual fue formado, en tal sentido el éxito de este dependerá del nivel de rendimiento y de compenetración que exista el.

Existe otro autor como Blanco (2004), que clasifica a los equipos de trabajo como equipos de Trabajo de Alto Rendimiento o Desempeño. (p. 4)

Equipos de Alto Desempeño (EAD)

Por conocer sobre ellos la autora Blanco (2004), define los EAD como:

un conjunto de personas que con sus competencias y habilidades cubren toda la gama de actividades necesarias a realizar dentro de un proceso de trabajo, con un plan establecido, actuando de forma coordinada y proactiva en un clima de confianza, apoyo y respeto, para el logro de sus objetivos. (p. 4)

Para autores como Uribe, Molina, Contreras, Barbosa (2013), citando a Caldwell (2009), establece que el avance o progresión de grupos de trabajo a equipos de alto desempeño, implica la convicción de que la productividad del equipo y esto es relevante para cada uno de sus miembros; ya que cada persona contribuye al éxito de la organización, porque existe una relación de confianza absoluta entre los colaboradores y el líder que dirige; es muy importante destacar también, que necesita del desarrollo de un enfoque gerencial que se comprometa con los procesos del equipo, que valore y retroalimente a cada uno de sus integrantes con el fin de mantener la motivación. (p.59)

De igual forma Uribe, Molina, Contreras, Barbosa (2013), citando a Alcover, Rico y Gil (2011), afirman que se necesitan procesos de gestión humana estructurados e interconectados, sistemas multi-equipos e interrelacionados que favorezca la comunicación y la sinergia; por último, un clima y cultura organizacional funcional que fortalezca a los EAD.

Sin embargo para poder definir a los equipos de altos desempeño basado en las ideas anteriores los autores Uribe, Molina, Contreras, Françoise, Barbosa (2013), citando a Blanchard, Randolph y Grazier (2006), establecen a los equipos de alto desempeño como

Equipos “del siguiente nivel” y entre los beneficios que se presentan en ellos, están la inclusión de todas las ideas y los procesos motivacionales de cada uno de los participantes del equipo, la optimización de los tiempos de cada uno, que se evidencia en los resultados, la productividad y la satisfacción del equipo. De igual forma, genera beneficios para la organización en la medida que se optimizan los procesos, los recursos, los tiempos y se logran procesos de aprendizaje organizacional. (p. 60)

Cuando se menciona a los EAD se piensa que las personas que los integran deben tener un alto nivel intelectual y altas competencias para desarrollar determinada actividad cuyas características facilitarían el logro de objetivos, pero el secreto está en encontrar personas con diferentes conocimientos y competencias para el logro de las metas y la excelente ubicación de las personas dentro de la organización basándose en el perfil que se haya establecido para el cargo generando en ellos

En tal sentido, se puede evidenciar que no existe un concepto o definición única acerca de los equipos de alto desempeño, pero sí que todas reúnen elementos similares y que a criterio de la autora además se requiere de un guía o líder que sea capaz de interrelacionarse positivamente con el equipo para hacer acrecentar en ellos el liderazgo, la responsabilidad, el propósito, los productos de trabajo, los círculos de trabajo y la delegación las cuales son características claves de este tipo de equipos.

Sin embargo los autores Uribe, Molina, Contreras, Françoise, Barbosa

(2013), citando a (Donoso & García, 2012), aportan una característica más y es que los trabajadores puedan tomar decisiones con relación a la planeación, ejecución y control del trabajo y de esta manera garantizar el cumplimiento de metas y objetivos lo cual va vinculada con las ya mencionadas. (p. 60)

Características de los Equipos de Alto Desempeño

Para desarrollar las mismas, se hace necesario parafrasear a la autora Blanco (2004), estableciendo seis características que permiten distinguir a los equipos de alto desempeño

El liderazgo: es una de las características primordiales para los equipos de alto desempeño ya que el mismo es compartido, en el cual el rol del líder es asumido por cada integrante para fortalecer la interdependencia y la toma de decisiones

Responsabilidad: esto referente a resultados, para los EAD se enfatizan las responsabilidades no solo individuales sino también el cumplimiento de las actividades asignadas además de fomentar la responsabilidad mutua ya que si uno no cumple, el otro tampoco y la meta a cumplir se pierde.

El propósito: que se traza, diseña y ejecutan ellos mismos, que guía sus acciones y el uso adecuado de sus recursos en donde se garantice el logro de objetivos de la institución.

Los productos de trabajo: lo cual suele asemejarse a lo que es la sinergia ya que prevalece lo colectivo en el trabajo.

Las reuniones de trabajo: estas permiten la discusión abierta de los miembros con la finalidad de generar aportes y brindar soluciones a los problemas que pudieran generarse en el seno del equipo. Esto puede generar una inversión mayor en tiempo pero sin duda alguna genera mayor valor al resultado final.

La delegación: para que se pueda generar esta última debe existir un intercambio de ideas para fomentar la toma de decisiones, pero no se delega, cada miembro hace el trabajo que le corresponde de forma independiente, lo que quiere decir que cada uno se responsabiliza por la realización de sus actividades y de esta forma se logra la interdependencia y se alcanza el propósito común. (p. 6)

Para lograr que un equipo de trabajo pueda alcanzar la teoría del alto desempeño, no solo debe reunir las características antes mencionadas, también debe hacer que sus integrantes sean más comprometidos, proactivos y creativos.

Acciones para estructurar los EAD

Para la formación y funcionamiento de los equipos de alto desempeño se han descrito una serie de acciones que según Blanco (2004), pueden encontrarse las siguientes

Establecer acuerdos: es lo primero que un equipo de trabajo debe tomar en cuenta para lograr concertar los temas más importantes que tienen que ver con la supervivencia y futuro de ellos, de hecho esta primera acción es la que marca la diferencia entre lo que es un grupo y un equipo, es por esto la importancia de EAD sepan cómo ponerse de acuerdo entre ellos ya que ayudará a fijar pautas como planear sus asuntos, distribuir el tiempo, manejar el liderazgo, comunicarse y evaluar resultados; es importante

resaltar que se hace necesario cada cierto tiempo evaluar y revisar estos acuerdos ya que hay situaciones externas o internas que obligan a la modificación de los mismos.(p. 6)

La Planificación: es la forma como un equipo combina sus papeles y sus responsabilidades. Para la ejecución de esta segunda acción es importante que todos los integrantes se conozcan muy bien para que logren combinar experiencias y conocimientos y por medio de ellas lograr enfoques nuevos para hallar soluciones distintas. Para un equipo es fundamental esta acción, no solo aquellas que se hacen de forma rutinaria son primordiales, sino que también las que se presentan eventualmente en la vida del equipo. (p.6)

Comunicación: para los EAD la comunicación va inmersa en el plan de acción que los equipos deben establecer, debido a la claridad en el lenguaje directo y efectivo que deben tener para facilitar el entendimiento de todos sus miembros. Si esta acción se aplica correctamente se obtendrá un mayor tráfico de ideas, experiencias y sentimientos; cuando los integrantes de los equipos comprendan la importancia que tiene la comunicación, apostarán por cuidarla y mantenerla ya que lo consideran un engranaje clave para proyectarse a futuro. (p.6)

Propósito: es importante que los equipos de alto desempeño tengan un propósito esencial que siempre se corresponda con la visión y misión que el equipo posee. Pero más allá de esto se trata de la claridad, el lineamiento en las tareas y en los procesos que debe asumir el equipo para alcanzar objetivos y metas planteadas. (p.6)

Compromiso: es la base donde se fundamentan los equipos, a través de las normas que estos se tracen; es decir, cómo los integrantes logran

vivir y trascender la barrera de lo cotidiano y enfrentarse ante situaciones nuevas para conseguir la firmeza de mantenerse como equipo. (p.6)

Mantener el compromiso es una vivencia, una experiencia que se construye en la vocación de equipo que tenga el grupo ya que este conlleva sacrificio, dedicación, esfuerzo, participación y entrega; si esta fase de compromiso no es alcanzada por un equipo difícilmente se estará hablando de los EAD. (p.6)

Metas: son producto de un pensamiento estratégico que sustenta la acción de un equipo y que debe fijarse de forma clara y en consenso de todos los integrantes del mismo ya que a través del propósito y vinculándose con otras acciones de vital importancia se logra cumplir lo establecido. (p.6)

Sinergia: si los miembros de un equipo pueden lograr resultados y funcionar como unidad, comienzan a manejar la energía resultante de la concentración y el esfuerzo. Esto es lo que se conoce como sinergia, que según la autora se puede definir que el todo es más que la suma de las partes de lo contrario no existiría una evolución de equipo sino de las personas como miembros del equipo; a través de esta acción se puede llegar al entusiasmo y esto se convierte en la mejor retroalimentación que pueden desarrollar los EAD.(p.6)

Aprendizaje: crucial para los equipos de alto desempeño ya que por medio del aprender a aprender se pueden manejar y emplear de mejor forma las habilidades y a su vez convertirlos toda esa información en conocimiento, esto es determinante para que un equipo pueda avanzar hacia un alto desempeño o rendimiento. Esta acción es otro de los capitales que puede poseer un equipo y se basa en la habilidad de exponer cada situación a la luz de lo que se pueda aprender de ella. (p. 7)

Valores: cuando un equipo expresa su visión también está manifestando sus valores, es decir los valores representan a la persona de trabajo, comunidad y propósito de un equipo; son esas pautas de comportamiento que se consideran importantes para el logro de sus cometidos. (p. 7)

En tal sentido para las organizaciones que requieran la formación de los EAD es muy importante que tener en cuenta las acciones antes explicadas ya que puede contribuir a consecución del mismo, ahora bien este tipo de equipos no solo tiene éxito por el nivel de desarrollo o rendimiento que alcanza también necesita de un líder capaz de dirigir y orientar hacia el logro de los objetivos o metas planteadas.

Sistema Administrativo de la Empresa

Para hacer de conocimiento al lector, la autora realizara una breve explicación acerca de la empresa como sistema Administrativo, la misma está compuesta por cuatro departamentos (electroencefalografía, electroconducción nerviosa, potenciales evocados y neurofeedback), un área Administrativa - contable y un área Legal (Staff). Pues bien dentro de esta investigación se pretende trabajar con el área de Electroencefalografía, constituida desde el año 1992 compuestas por dos (2) Secretarias, tres (3) Técnicos y dos (5) Médicos.

Es importante aclarar que el personal que forma el departamento debe tener conocimientos relacionados con el área neurología, sobre todo en el área Técnica y Medica.

En tal sentido, las secretarias deben manejar información importante y clara sobre el departamento, para ser distribuida entre los pacientes, los (as) técnicos en electroencefalografía deben tener en una serie de habilidades y destrezas por los menos de 2 años de experiencia y los médicos deben tener la especialidad en neurología.

Centro de Neurofisiología Clínica Occidental S.A.

El “Centro de neurofisiología clínica occidental (CENECO), S.A. fue constituido y presentado el 06 de febrero de 1992, ante el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Edo Mérida, bajo el tomo A-3 del primer trimestre , número 38, y definiendo su objeto social el cual es la prestación de servicios neurológicos, a través de sus socios, técnicos y equipos neurológicos adecuados a las necesidades de los pacientes y a su vez suministrara informes e interpretación de diagnósticos en los servicios de electroencefalografía digital , electromiografías , potenciales evocados , mapeo cerebral , para ese entonces la empresa se constituía con 5 accionistas : Dra. MariaEspinza, Dra . Evelyn Thonon, Dra. Mercedes Isaura de Chaparro, Dra Vilma Reinoza y Dr. Hilarion Araujo.

Luego con el paso de los años la empresa fue creciendo y dándose a conocer por la excelencia y calidad de sus estudios, todo esto apoyado por el capital humano y equipos neurológicos que hacían que Ceneco se posicionara en el área neurológica y los médicos remitentes prefirieran colocar a sus pacientes con nosotros en busca de diagnósticos acertados y precisos.

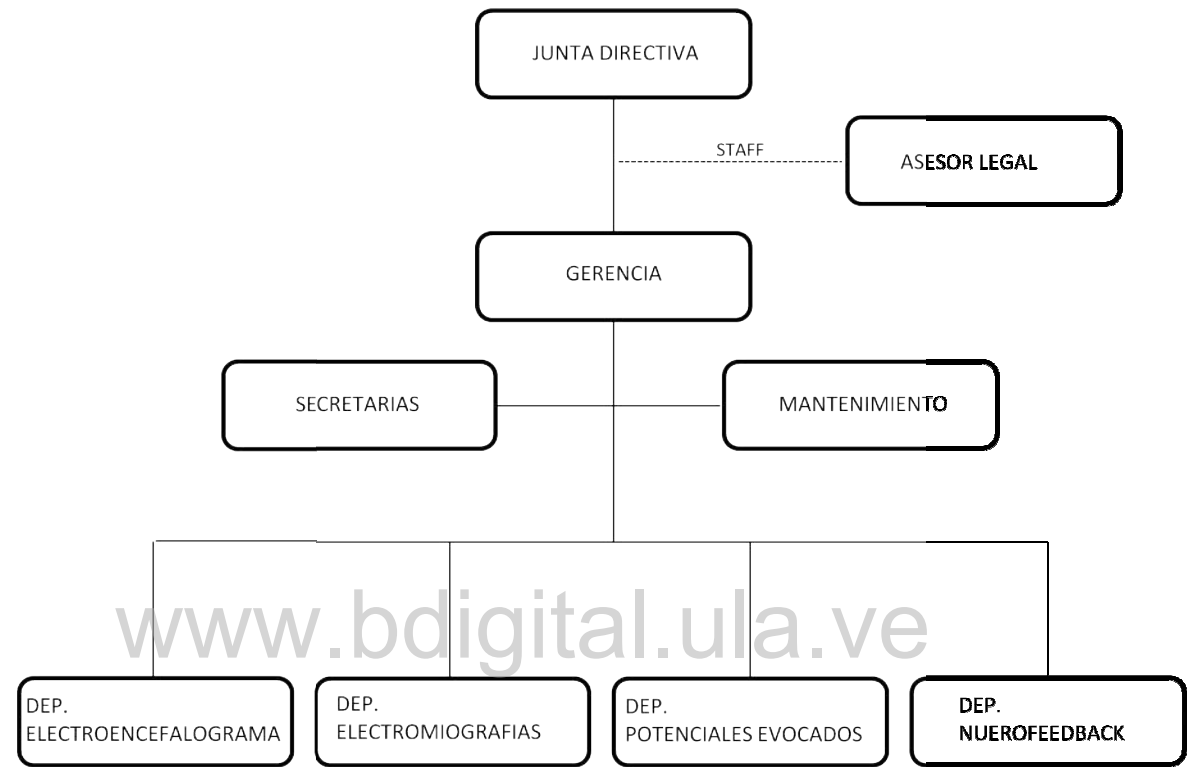
En los años siguientes se fueron incorporando otros accionistas pertenecientes también a el área neurología, en primera instancia se incorpora el Dr. Pedro Coutin y posteriormente la Lic. Laura Baptista, los

cuales ingresan en calidad de accionistas minoritarios pero brindado otros servicios adiciones y apoyando los existentes. De esta manera la empresa se ha mantenido en el mercado por más de 24 años , formando un gran equipo de trabajo que se despliega desde la parte descendente del organigrama hasta la parte ascendente, todos unidos por un mismo objetivo prestar un servicio ideal tanto técnico como humano a nuestros pacientes.

La empresa Ceneco, S.A trabaja bajo la misión de satisfacer las necesidades de los clientes a través de una atención personalizada, enmarcada en el respeto y seguridad desde el momento del ingreso a la institución hasta la entrega de los estudios. Contando para ello con equipos vanguardistas y talento humano capacitado, siempre servicial a las órdenes de nuestros pacientes, perfilando su norte bajo la visión de alcanzar un posicionamiento de confianza y calidad en el área neurológica en la región de los Andes.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 5. Organigrama de la empresa Centro de neurofisiología Clínica Occidental, S.A.



Fuente: Registro de la empresa CENECO, S.A.

Bases Legales

El compendio de normas que congregan y regulan los hechos pertinentes a esta investigación se encuentran tipificadas tanto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como en un conjunto de Códigos, leyes orgánicas y demás instrumentos legales, tales como el Código de Comercio (1955), la Ley Orgánica del trabajo los trabajadores y las trabajadoras (2012) y el reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (2006).

En primer lugar, La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 87, guarda estrecha relación con la investigación ya que establece al comienzo del artículo que “toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar”(…) (p. 87); lo cual es un fundamento esencial para promover el trabajo en equipo ya que cada miembro de este, no solo goza del derecho a pertenecer a cualquier equipo de trabajo, sino que también firma el compromiso de trabajar bajo niveles deseables.

De igual forma en la Ley antes mencionada en su Artículo 89, se considera “El trabajo como hecho social” (…) (p. 87) al igual que la Ley Orgánica del Trabajo los trabajadores y las trabajadoras lo hace en su Artículo 18, contemplándola de igual manera, ahora bien para sustentar el trabajo en equipo se puede dejar por sentado que ambas leyes lo involucran en sus distintos artículos y que no solo existe el hecho de trabajar de forma somera, existe fuerzas de peso que obligan al trabajador a dar lo mejor de sí.

Otro basamento legal que se debe considerar en esta investigación es el Código de Comercio (1955), la misma cita en su Artículo 231:

El documento constitutivo y los estatutos de las sociedades anónimas y de las comanditas por acciones, deberán expresar: 1) La denominación y el Domicilio de la Sociedad en sus establecimientos y de sus representantes. 2) la especie de los negocios a que se dedica... (p. 67)

Asimismo el mencionado artículo se vincula directamente con las características que debe tener una empresa para poder proponer planes de trabajo en equipo, ya que muestra a los colaboradores, para quien trabaja y cuál es la razón de ser de la empresa, elementos claves para desarrollar el plan adecuadamente y lograr la consecución de metas, también existen otros artículos que contempla la misma Ley, como son Artículo 266 que establece “Los administradores son solidariamente responsables para con los accionistas y para con los terceros (...) en su numeral 4) y en general, del exacto cumplimiento de los deberes que les imponen la ley y los estatutos sociales” (p. 266) y el Artículo 268 “La responsabilidad de los Administradores por sus actos u omisiones”(...) (p 266).

En tal sentido, y de lo antes expuesto se sintetiza que estos artículos acentúan muy bien la toma de decisiones oportuna de los administradores y la búsqueda de beneficios que ellos deben generar para cualquier empresa, además de ser solidariamente responsables antes los accionistas y terceros. Lo cual implica que al momento de generar el trabajo en equipo, el administrador tomara responsabilidad absoluta y deberá participar de la formación del mismo, trabajando en pro de la organización.

Otra de las tipificaciones legales a considerar es La Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las trabajadoras (2012), en su Artículo 79. Prescribe que:

“Serán causas de despido justificado, los siguientes hechos del trabajador o trabajadora: (...) literal g) perjuicio material causado intencionalmente o con negligencia grave en máquinas, herramientas y útiles de trabajo, mobiliario de la

entidad de trabajo (...) h) revelación de secretos de manufactura, fabricación o procedimiento. (p.67)

Para la investigación el artículo previamente citado, brinda el respaldo al buen funcionamiento de un plan de trabajo en equipo, ya que estipula a los trabajadores a cumplir con sus obligaciones y también a entender de una manera detallada el sistema de trabajo propuesto presente en cualquier empresa, así mismo, se pudiera establecer una vinculación directa con el artículo del Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (2006) en su Art. 18 “El trabajador o trabajadora observara, entre otros los siguientes deberes fundamentales: (...) Literal b) observar las ordenes e instrucciones que, sobre el modo de ejecución del trabajo , dictare el patrono o patrona” (...) (p. 12), de la misma manera, este literal mayor peso a la buena ejecución y práctica, al desarrollo del trabajo propuesto por el patrono.

Para finalizar las bases jurídicas de esta investigación se debe considerar la Ley Orgánica del Trabajo los trabajadores y las trabajadoras (2012), en su artículo 156 que establece “el trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa (...) literal b) formación e intercambio de saberes (...) (p. 133), relacionándola a las condiciones de efectividad del trabajo en equipo como es la participación y el aporte de capacidades de cada uno de sus miembros, lo ideal, es construir equipos que se complementen en competencias y sean capaces de compartir la información asumiendo responsabilidades compartidas.

De tal manera y para beneficio de esta investigación, la Legislación Jurídica Venezolana brinda un compendio de normas tanto a trabajadores como a empresas, que proporciona obligaciones, normas y casuales que pueden ser considerados durante la ejecución del trabajo en equipo. De esta

forma, se protege la integridad y seguridad de los trabajadores pero también cuida a las organizaciones de los abusos u omisiones que pueda generar un tercero. Finalmente se puede establecer que las Leyes Venezolanas, tienen aplicabilidad absoluta y un sustento legal considerable para proponer un plan de trabajo en equipo a una empresa que requiera del mismo.

www.bdigital.ula.ve

Operacionalización de las Variables

Objetivo General:

Proponer el Trabajo en equipo en el personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental, Sociedad Anónima.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
Diagnosticar el sistema de Trabajo en el centro de Neurofisiología Clínica Occidental S.A.	Sistema de Trabajo	Responsabilidad, Compromiso, desempeño, cohesión Planificación, Comunicación, Toma de decisiones y Confianza	Grupos, Equipos, Equipos Potenciales, Equipos Real,	Nº 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Definir las funciones del desempeño en el personal de Electroencefalografía	Funciones del Desempeño	Nivel del Cumplimiento de las funciones: Alto Medio, Bajo	Comp. Efectividad personal, Comp. Trabajo en Equipo, Comp. Iniciativa, Comp. Resolución de Conflictos, Comp. Comunicacional, Comp. Liderazgo	Nº 11,12,13,14
Establecer los Mecanismos del Trabajo en Equipo del Personal de Electroencefalografía	Mecanismos de Trabajo en Equipo	Plan de trabajo en equipo.	Objetivos Claros, Distribuc. De Roles, Procesos Definidos, Comunicación, Confianza y Compromiso, Implicación, Normas de conducta	Nº 15,16,17,18,19,20,21,22,23,24

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO III

Marco Metodológico

El marco metodológico de esta investigación, hace referencia a los pasos a seguir desde el comienzo de la investigación hasta la culminación de la misma con el fin de dar respuesta al planteamiento del problema, para ello se debe contar con objetivos claros y bases teóricas sólidas. En tal sentido Sabino (1992), “establece que la metodología es el estudio y análisis de los Métodos” (p.5), por su parte Balestrini (2006), define al marco metodológico como

www.bdigital.ula.ve

La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. (p. 126)

Ahora bien, se puede decir que el marco metodológico tiene como finalidad según Balestrini (2006), de situar a la investigación sobre el método e instrumento que se empleara para la misma, desde su ubicación en el tipo de estudio, diseño de investigación, población, muestra y los instrumentos técnicos de recolección de datos, la medición, codificación, interpretación y presentación de datos. (p.126) con el fin de proporcionar de manera detallada el “cómo” se realizara la investigación.

Enfoque o nivel de Investigación

El enfoque de esta investigación que responde al “cómo”, es de naturaleza cuantitativa ya que según Navarro (2009) “son las que expresan una característica que puede ser medida” (p. 42) lo cual también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante. Existen autores como Hernández, Fernández y Baptista (2006), que establecen a los estudios cuantitativos como los que siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener en cuenta que las decisiones críticas se efectúan antes de recolectar los Datos. (p. 6); es muy importante resaltar que los mismos autores muestran la investigación cuantitativa como un enfoque que utiliza la lógica o razonamiento deductivo.

Tipo de investigación.

www.bdigital.ula.ve

Para poder conducir la presente investigación y considerando su naturaleza y características se enmarcara dentro de una investigación de proyecto factible, que según la UPEL (2012), “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos y procesos”. En tal sentido, este tipo de proyectos también comprende algunas etapas como el diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimientos metodológicos, actividades, análisis y conclusiones (p.21).

Para Navarro (2009), este tipo de investigación persigue presentar una propuesta (planes, modelos, sistemas, etc.), además establece que los objetivos también deben ir alineados con el tipo de investigación tal y

como lo sugiere el autor al enunciar la importancia que un objetivo General y los específicos conduzcan al logro del mismo.

Diseño de Investigación

El Diseño utilizado para esta investigación será del tipo Exploratoria Descriptiva y documental, debido a la que el diseño exploratorio según Navarro (2009), busca a conocer un tema desconocido no por su variable directa sino por su variable indirecta al pertenecer al sector salud, esta investigación busca explorar sondear la situación objeto de estudio y plantear un análisis preliminar que permita reconocer y plantear el problema de la investigación. Se establece además que este diseño se caracteriza por la flexibilidad de sus conocimientos, empleándose enfoques amplios y versátiles, que ofrezcan una amplia visión de la situación. (p 7-9)

Para complementar esta parte de la investigación se utilizara el diseño descriptivo, ya que según Navarro (2009), “la investigación requiere principalmente de la formulación de preguntas, a través de encuestas y entrevistas y de la disponibilidad de datos en fuente secundaria” (p.9).

La investigación también puede apoyar su diseño en la investigación documental ya que Claret (2014), citando a Arias (2004), establece que es aquella que se basa en la obtención y dato y análisis de datos proveniente de materiales impresos u otro tipo de documentos.(p.78).

Población y muestra.

Para la presente investigación, para poder determinar la población se debe citar a Claret (2014), citando a Balestrini (1998), en donde se entiende

por población cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características” (p.79).

Otro autor como Navarro (2009), tipifica que la población “es el conjunto de todos los elementos objeto de una investigación” (p. 54) en tal sentido se puede deducir que la misma para esta investigación, viene determinada por 15 personas que conforman la empresa Centro de Neurofisiología clínica (Ceneco), S.A.

Para generar una muestra de esta población se hace necesario saber que existe distintas formas de calcularla, pero lo primero que se debe establecer es que existen muestras probabilísticas y no probabilísticas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), la primera de ellas puede verse como un sub grupo de la población en donde todos tiene la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 305); en este mismo orden de ideas plantean tales autores que cuando se habla de muestra no probabilística se hace referencia a un “sub grupo de la población en la que la elección de la muestra no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p.306)

En vista de lo antes expuesto se puede establecer que la muestra que se utiliza en esta estudio es de tipo no probabilística apoyada en Navarro (2009), ya que afirma “es una parte de la población que debe reunir las mismas características de esta para que sea representativa” (p. 54) por lo tanto la muestra de esta investigación se toma con un procedimiento de selección informal determinada en 10 personas; compuesta por 2 secretarias, 3 técnicos en electroencefalografía y 5 medico neurólogo. Reuniendo esta como característica elemental que forman parte del mismo departamento.

Técnicas e instrumentos de Recolección de investigación

Para poder generar información y resultados para alcanzar los fines propuestos en esta investigación, es importante delimitar cuales son las técnicas e instrumentos que se utilizaran, en tal sentido se debe distinguir que la técnica según Navarro (2009), es el proceso de obtención de datos (p. 69) y que existen distintas modalidades de la misma, tales como la observación, la encuesta y la entrevista. Siendo todas importantes por la multiplicidad de beneficios que ellas pueden generar, sin embargo para esta investigación se utilizara como técnicas la observación y la entrevista

La observación

Esta técnica permite al investigador obtener información a través de visualizar al sujeto objeto de estudio, sin la necesidad de entablar una comunicación directa, esto con la finalidad de realizar un diagnóstico previo dando respuesta a uno de los objetivos de la investigación.

En este mismo orden de ideas, Navarro (2009) citando a Tamayo (2012), se plantean diversos tipos de observación y el este caso, se aplicara la de tipo directa, “es el propio investigador el que observa y recoge los datos.” (p. 70).

La encuesta

Técnica utiliza cuando obtenemos de forma directa la información de los individuos que constituyen los elemento de la población, utilizándose según Navarro (2009), la encuesta escrita y la oral (p.71), para esta investigación se utilizara la encuesta de tipo escrita con preguntas cerradas, para tener una mayor precisión en el estudio.

Para la encuesta, la misma autora sugiere como instrumento un cuestionario de preguntas que debe ser llenado por el encuestado, el mismo debe estar claro y ser lo más preciso posible para obtener valiosos resultados, vale destacar que para la escala de medición, se utiliza el escalamiento tipo Likert que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “consiste en un conjunto de ítems que se presenta en forma de afirmación para medir la reacción del sujeto” esta es una de las escalas más populares para medir las aptitudes”.(p.310)

El instrumento está compuesto de 25 ítems las cuales estarán delimitadas por respuestas preestablecidas en (siempre, a veces y nunca), la cual se deberá tildar con una (x) partiendo de la elección de preferencia del encuestado. Posteriormente se totaliza y pondera por preguntas; se presenta en forma de gráfico con porcentajes para el análisis de resultado.

www.bdigitalula.ve

Validez y Confiabilidad

En la presente investigación el cuestionario elaborado será revisado por (3) expertos en la materia, en donde se constatará la presentación del instrumento, claridad de la redacción de los ítems, pertinencias de las variables con los indicadores, relevancia del contenido, factibilidad de la aplicación. Establece el autor Claret (2014), que de existir algunas observaciones las mismas podrán ser corregidas (p. 82)

Una vez realizada la validación y luego de realizar las correcciones sugeridas por los expertos, se procederá según Claret (2014), a realizar “una prueba piloto a una muestra reducida y con los resultados obtenidos se harán las respectivas modificaciones para su aplicación definitiva. Esto demostrará que el instrumento es confiable y preciso” (p.p 82-83)

CAPITULO IV

Análisis de Resultados

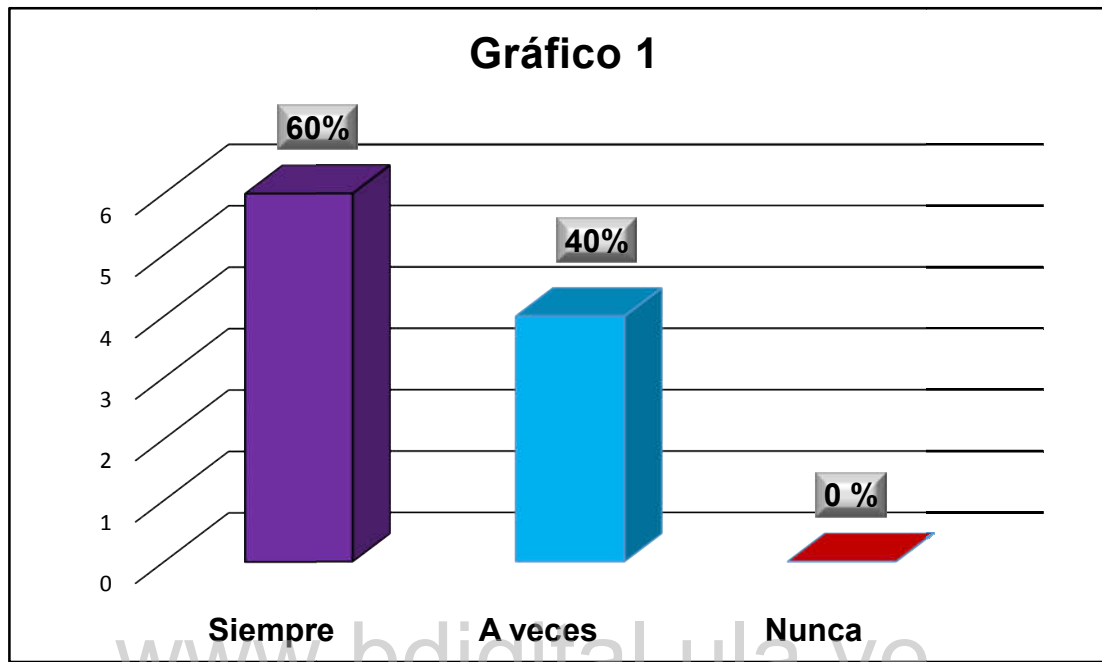
A continuación, se presenta la información obtenida a través de la aplicación de un instrumento realizado, partiendo del cuadro de Variables de esta investigación. El mismo fue aplicado a 10 personas que integran el área de electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (CENECO), Sociedad Anónima, tal y como se consideró en la muestra; en tal sentido, se obtuvo información importante la cual se muestra de manera detallada a través de gráficos.

Posteriormente, se procede a realizar el respectivo análisis de cada una de las preguntas concerniente a las respuestas emitidas y su vinculación con la investigación. Este análisis permite conocer a fondo la opinión que tiene cada uno de los integrantes del departamento de electroencefalograma referente al trabajo en equipo en la empresa.

Es importante resaltar que la información obtenida, será de gran aporte para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, pudiendo también generar y aportar ideas claves para la propuesta de Trabajo en equipo del Personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (CENECO) Sociedad Anónima.

Se presentan a continuación las preguntas realizadas en el instrumento y las respuestas emitidas por el personal:

Ítem 1. Considera usted que en la Empresa Ceneco; S.A. Existe trabajo en Grupo

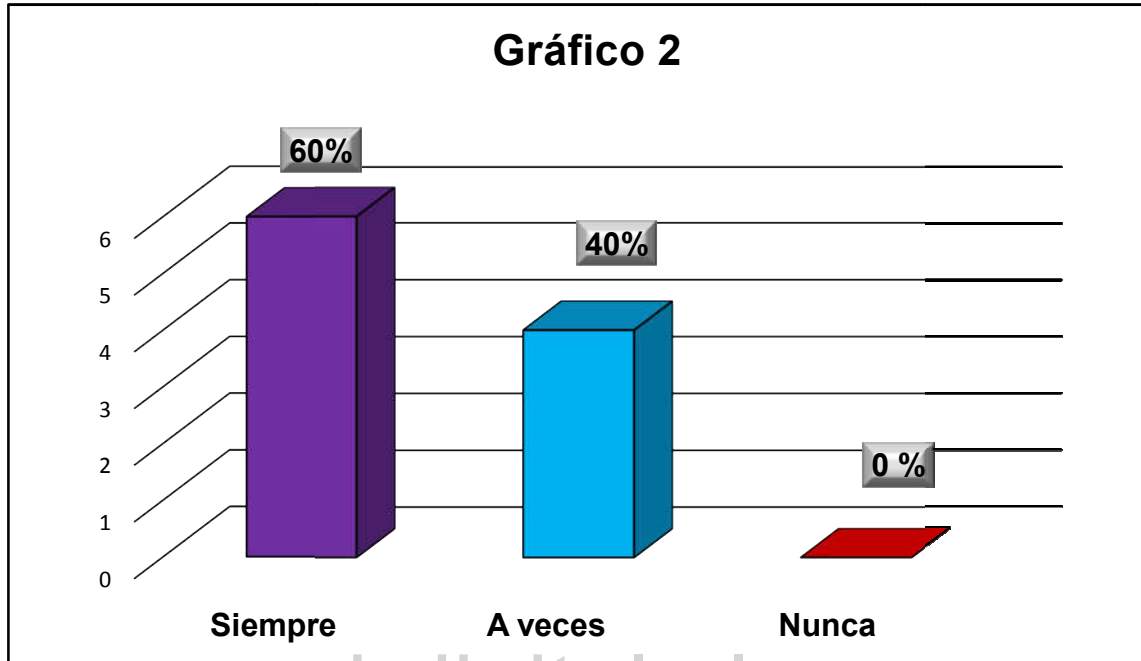


Fuente: Elaboración propia.

En el ítem número uno, se puede evidenciar que el 60% del personal del electroencefalografía considera que en la empresa Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) Sociedad Anónima; existe siempre trabajo en grupo, mientras que el 40 % de la muestra, considera que a veces existe el mismo.

En tal sentido se puede establecer que dicha empresa, específicamente el área de estudio, si existe trabajo en grupo ya que así lo manifiesta la mayoría del personal que lo conforma, respaldan dicho análisis los que plantean que puede darse incluso de forma interrumpida o a veces, ya que no se evidencia ningún miembro que diga que nunca existe este tipo de trabajo.

Ítem 2. El trabajo colectivo y el desempeño son una constante permanente para su trabajo

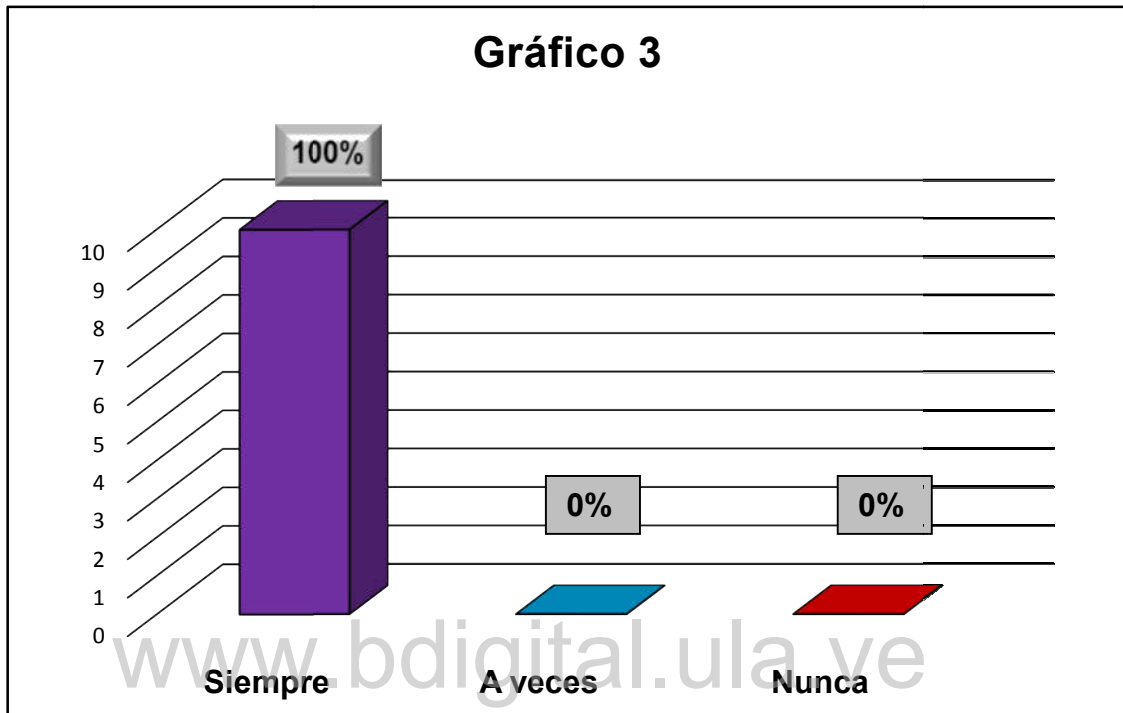


Fuente: Elaboración propia. www.bdigital.ula.ve

En el Ítem dos se puede apreciar que el 60 % del personal de electroencefalografía siempre tienen presente el trabajo colectivo y el desempeño durante su jornada de trabajo, sin embargo existe un 40% que a veces lo involucran a su día a día pero no es permanente en ellos, lo que quiere decir que no todos los días se fijan en estos elementos.

Es importante mencionar que existe un porcentaje considerable que no siempre, tiene como constante estos elementos durante su jornada y para cualquier gerencia de recursos humanos puede ser una señal de alerta. Sin embargo se puede resaltar que los mismos están presentes en este departamento

Ítem 3. La responsabilidad y el compromiso forman parte del día a día de su trabajo

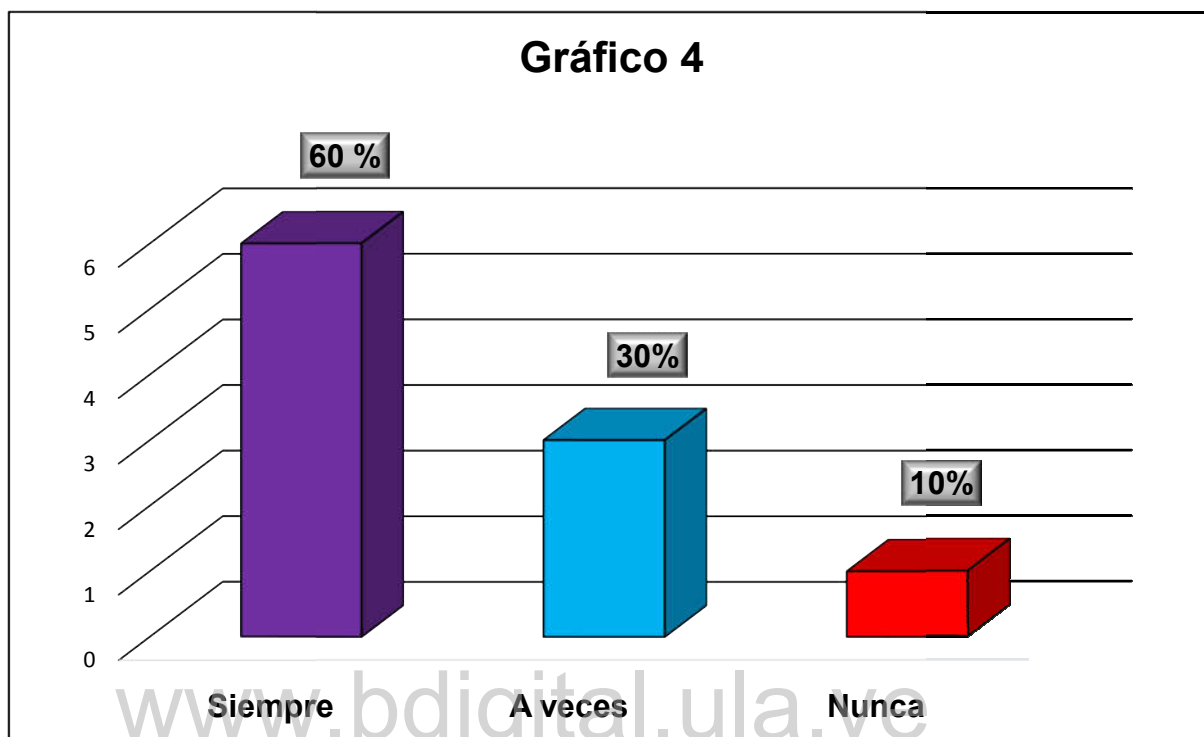


Fuente: Elaboración propia.

El análisis del ítem número tres, se puede señalar que el personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) Sociedad Anónima, en un 100% siempre trabaja con responsabilidad y compromiso durante todos los días que laboren, lo cual indica que el nivel de compromiso que posee cada uno de los integrantes de este departamento es alto.

En este mismo orden de ideas, puede evidenciarse que la responsabilidad es un elemento que sobre sale entre sus miembros ya que la respuesta conseguida por parte de la muestra en estudio fue unánime.

Ítem 4. Considera usted que el personal de electroencefalografía tiene habilidades complementarias para lograr un propósito común

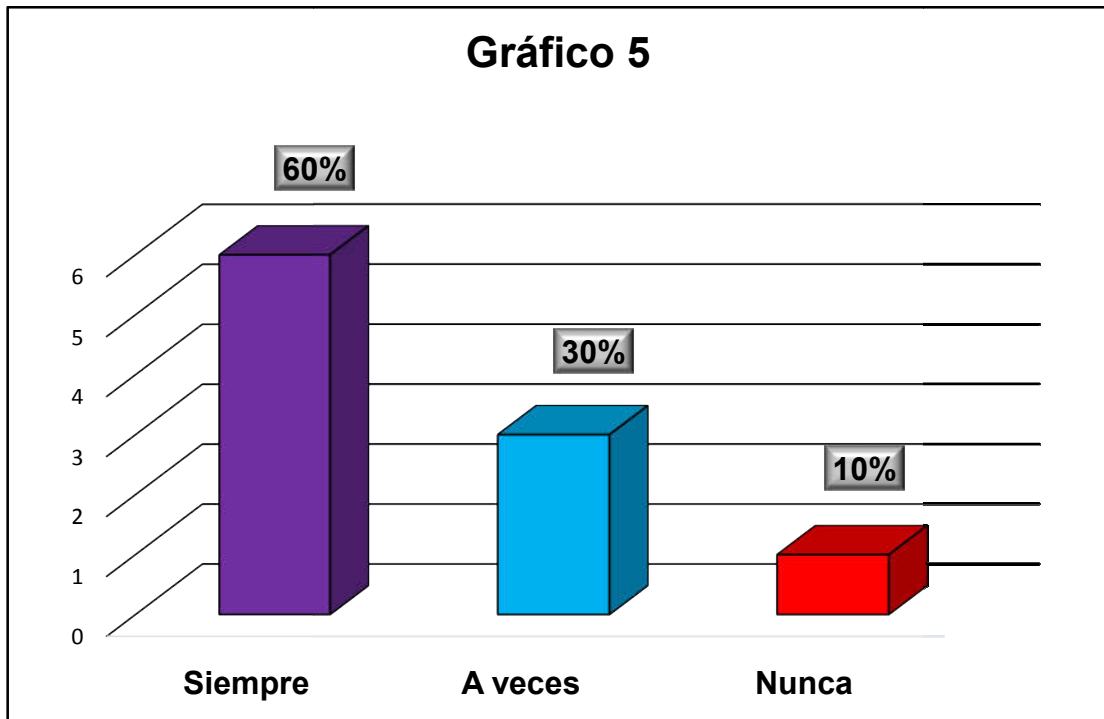


Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico actual, se puede apreciar que el 60% de las personas que integran el área de electroencefalografía consideran tener siempre habilidades complementarias para conseguir un propósito común, sin embargo existe un 30% que manifiestan que a veces es que tienen habilidades complementarias y solo un 10% establece que nunca tiene habilidades complementarias.

Ahora bien, la imagen demuestra que el departamento en estudio posee habilidades y se complementan para conseguir un propósito aunque a veces no sea así, posiblemente debido a los turnos laborales que maneja la empresa.

Ítem 5. Eres tomado en cuenta para la planificación de la empresa

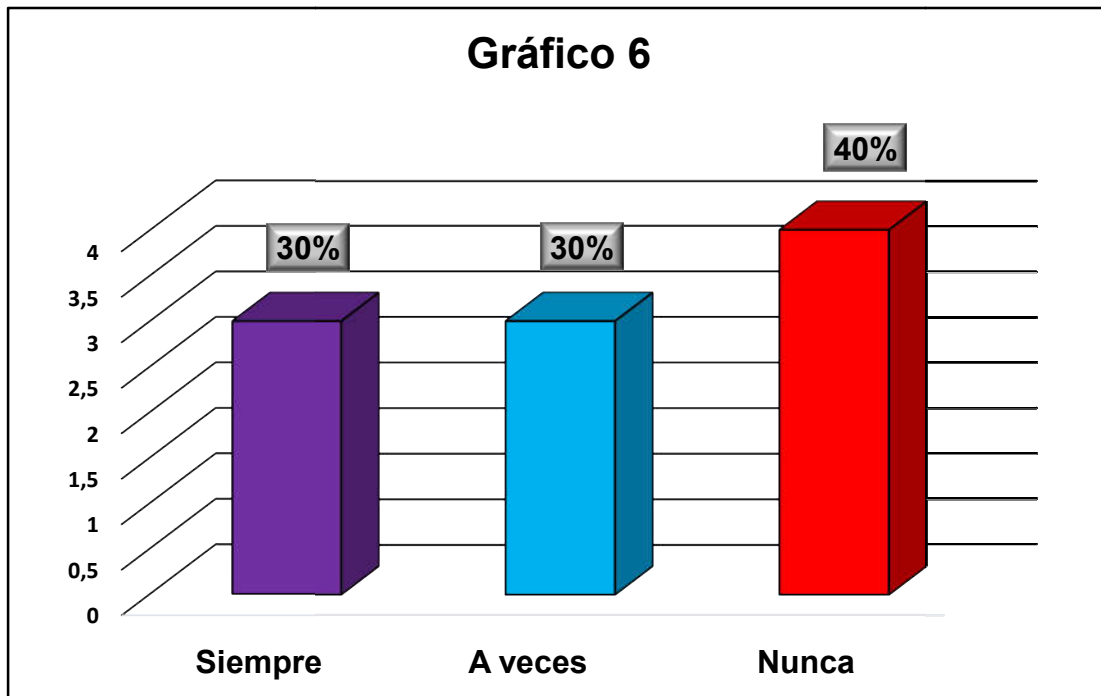


Fuente: Elaboración propia.

En el ítem número cinco, EL 60% de la muestra manifiesta ser tomado en cuenta siempre para la planificación de la empresa, mientras que el 30% participa a veces de este proceso, ahora bien existe un porcentaje del 10% equivalente a una persona que manifestó nunca ser tomado en cuenta para la planificación de la misma.

A través de la información obtenida se puede evidenciar que más del 50% de personal de electroencefalografía participa en el proceso de planificación de la empresa, existe otro ítem como el número siete que considerar como un factor clave para dilucidar el por qué, no todos participan de este proceso fundamental para este departamento del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) Sociedad Anónima.

Ítem 6. Participas en la toma de decisiones dentro de la empresa

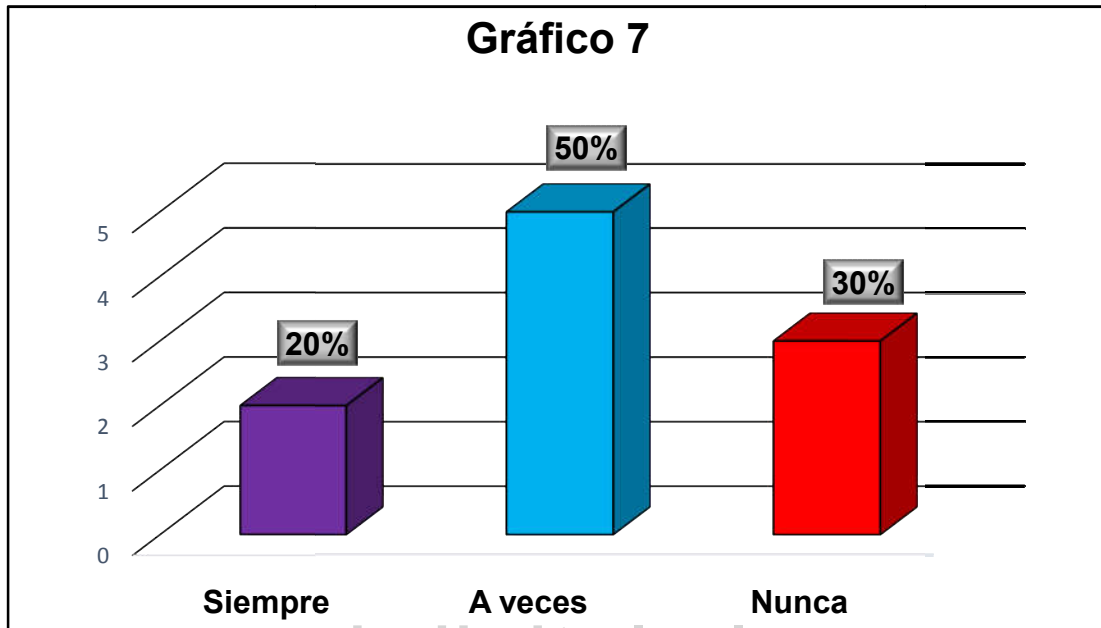


Fuente: Elaboración propia.

La gráfica actual arroja la siguiente información, el 30% de la muestra participa siempre en la toma de decisiones de la empresa, mientras que el otro 30% manifiesta, que a veces participa del mismo, pero existe un 20% que nunca participa de este proceso. Para un total del 100% de la muestra.

Sin embargo puede observarse, que en la toma de decisiones dentro de la empresa Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (CENECO) S.A. solo participa un 60% de la muestra, pudiéndose ampliar más el análisis con el Ítem número ocho de esta investigación, para respaldar el estudio realizado y así presentar propuestas futuras para la empresa y sus trabajadores.

Ítem 7. Tienes distinciones o conocimiento que aporten para la planificación de la empresa

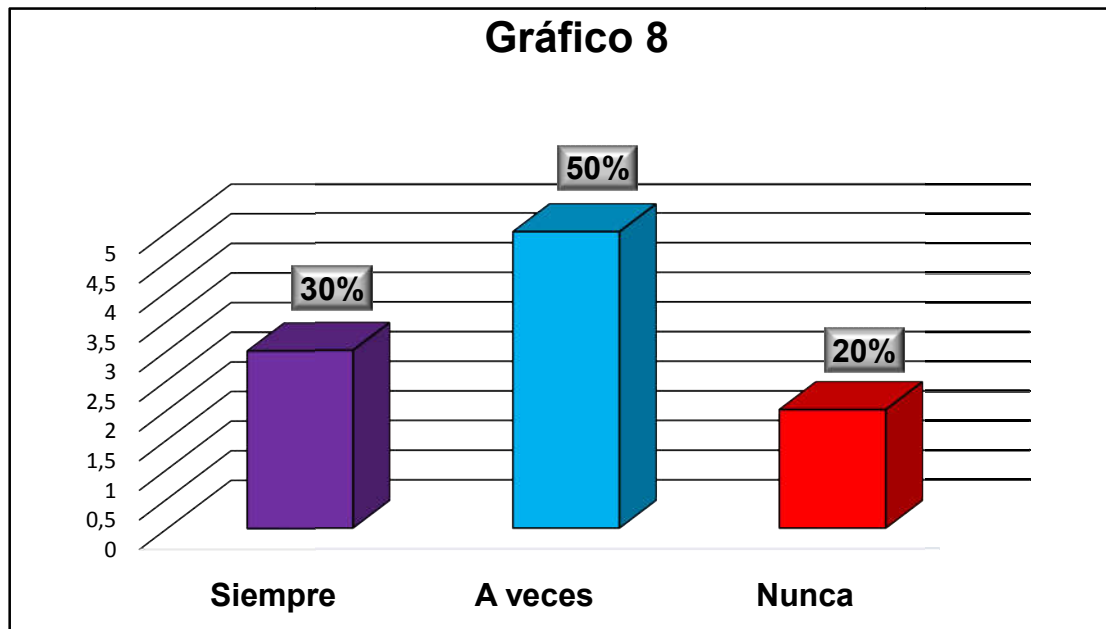


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en este ítem son, el 20% de la muestra siempre tiene distinciones o conocimientos que aporten para la planificación de la empresa, por su parte el 50% establece que a veces poseen las mismas, y el resto equivalente al 30% considera nunca tenerlas. Pues bien a correlación con el ítem número cinco se puede dilucidar que aunque casi el 90% de la muestra es tomada en cuenta para la planificación, solo el 70% de la misma puede realizar aportes para la elaboración de la misma.

Es importante dejar claro, que las distinciones o conocimientos son fundamentales para una planificación, en cualquier organización ya que de ello dependerá el éxito del mismo.

Ítem 8. Posees conocimiento que aporten a la toma de decisiones dentro de la empresa



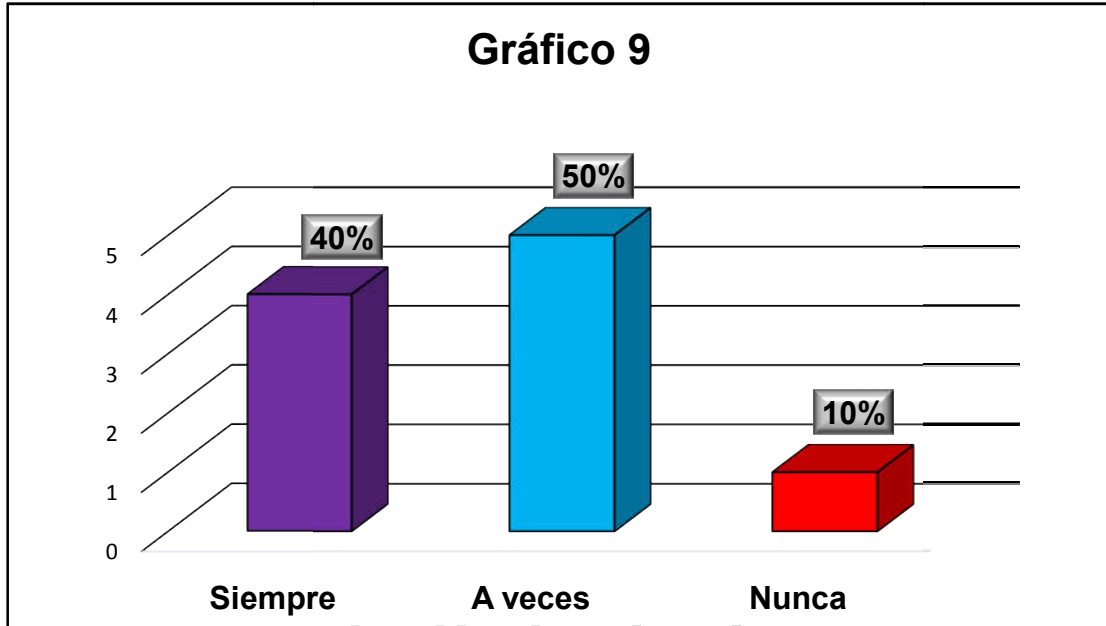
Fuente: Elaboración propia.

www.bdigital.ula.ve

En el gráfico anterior se puede evidenciar, que el 30% de la muestra en estudio siempre posee conocimientos para la toma de decisión dentro de la empresa lo cual indica que están vinculadas directamente al proceso global de toma de decisiones de la empresa, esto a correlación con el ítem número seis. Ahora bien, es importante destacar que el 50% de la muestra considera que a veces posee conocimientos para la toma de decisiones, mientras que un 20% nunca posee conocimientos para la misma.

Entonces, puede presumirse que el proceso de toma de decisiones en la empresa Ceneco, S.A. involucra y toma en cuenta a su personal para la misma en un 60% pero que existe un 80% que puede realizar aportes importantes en distintos ámbitos a consideración de la empresa.

Ítem 9. Existe comunicación efectiva entre los trabajadores de Ceneco, S.A

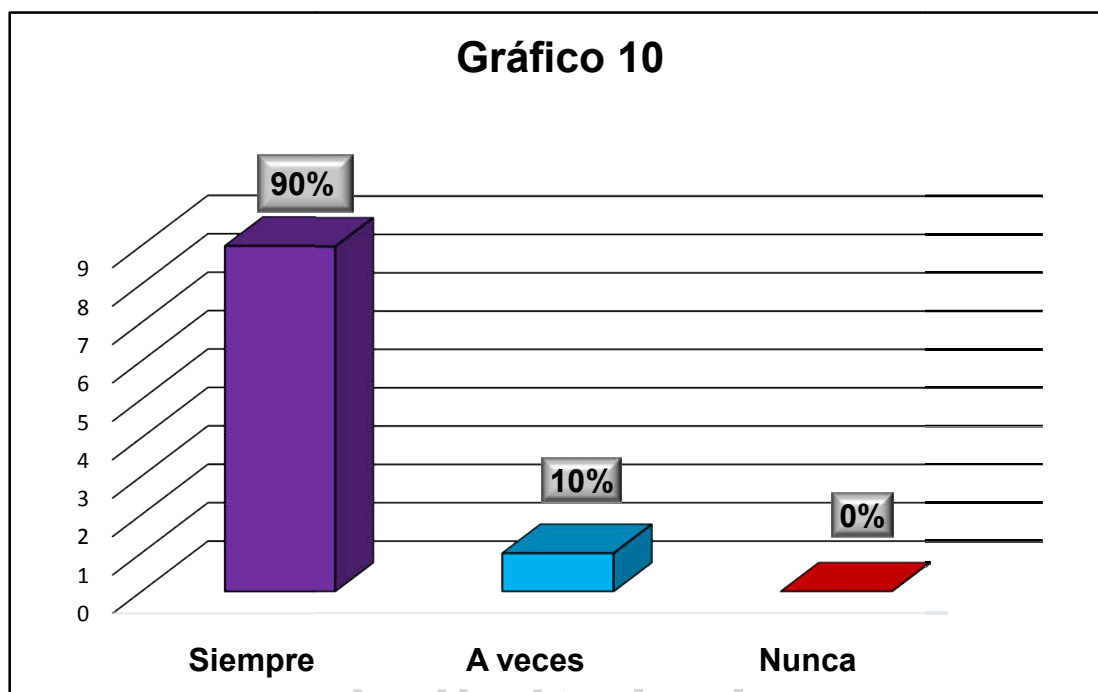


Fuente: Elaboración propia.

Para esta investigación la Comunicación es uno de los elementos claves para el trabajo en equipo, en tal sentido, el personal de Electroencefalografía del centro de Neurofisiología Clínica Occidental, S.A. manifiesta en un 40% que siempre existe una comunicación efectiva y el 50% de la muestra, considera que a veces está presente este elemento de forma efectiva. Mientras que el 10% considera que nunca existe comunicación efectiva. En este sentido es evidente que la empresa goza de comunicación entre sus miembros, afianzada con un 90% de la data recabada, ya que la misma posee beneficios para la organización ayudando a que se pueda dar entendimiento, confianza, asertividad y cumplimientos de metas y objetivos. Lo cual trae un clima organizacional adecuado para una organización.

Ítem 10. Sientes la palabra confianza como partes de la empresa

Ceneco

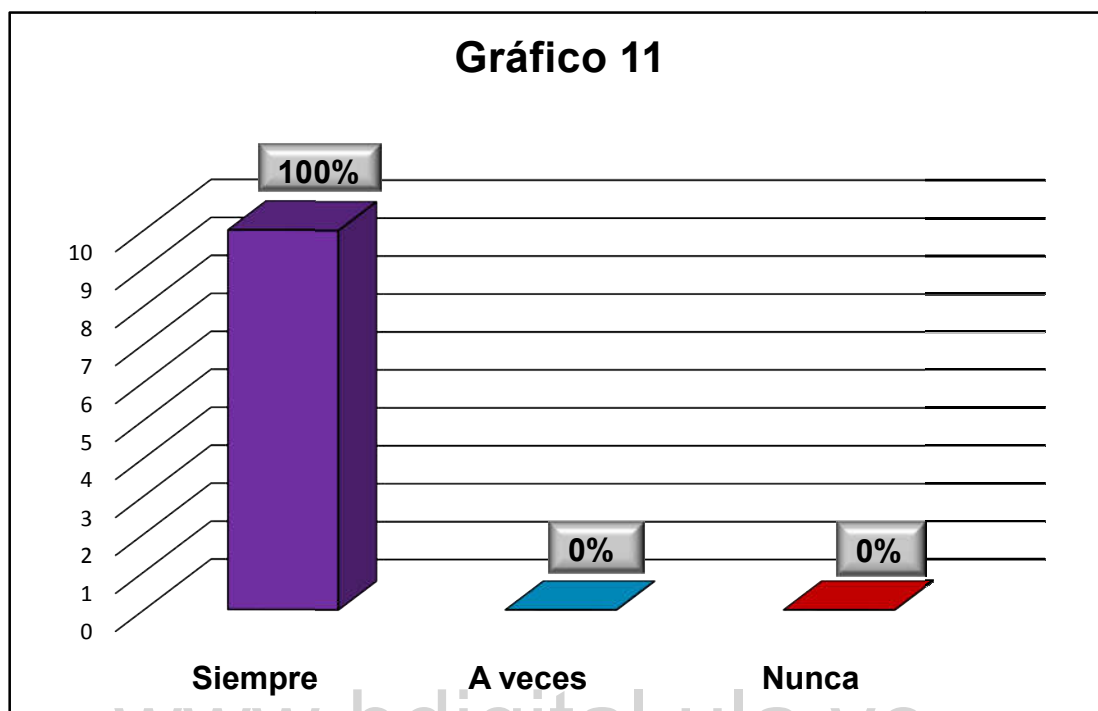


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico actual, se puede apreciar como la confianza es fundamental entre la empresa Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A. y su equipo de trabajo ya que el 90% la puede reconocer dentro de la empresa y un 10% de una muestra de 100% siente que a veces la confianza es parte de la empresa.

Para esta investigación la confianza es otro de los elementos claves para el trabajo en equipo, de manera tal se puede establecer que el área de electroencefalografía siente confianza de la empresa que los respalda y del grupo de trabajo que actualmente posee, la confianza puede darse a lo largo del tiempo de una relación laboral y una vez conseguida es una buena manera de alcanzar propósitos y obtener excelente resultados que involucren a todos los miembros del equipo y la empresa.

Ítem 11. La efectividad es prioridad en el cumplimiento de tus funciones

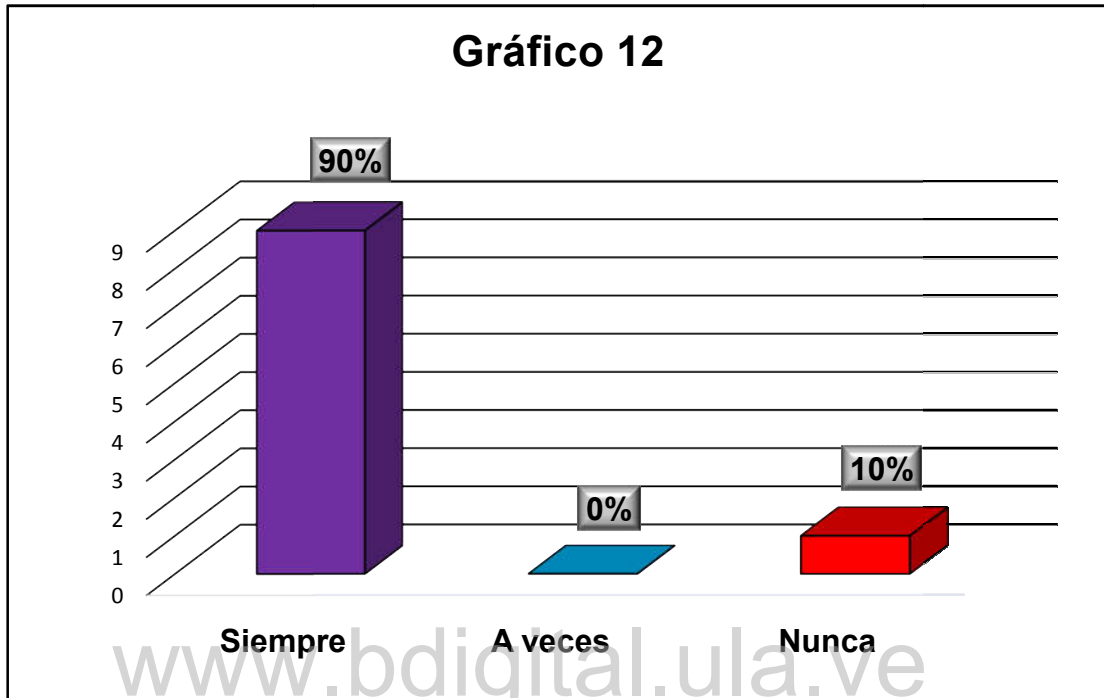


Fuente: Elaboración propia.

En el ítem número once, se puede evidenciar que el área de electroencefalografía reconoce la efectividad siempre como prioridad en el cumplimiento de sus funciones en un 100%, lo que quiere decir que cada miembro está comprometido durante todo el proceso de la ejecución de los estudios.

La efectividad bien empleada por parte del personal es fundamental durante la ejecución de las funciones tal y como lo establece Blanco (2004), ya que permite realizar actividades en menor tiempo, con mayor niveles de calidad y más cuando se trabaja en un rubro perteneciente al sector salud en donde la atención, la ejecución de una actividad, las decisiones y el tiempo pueden marcar la diferencia para un paciente.

Ítem 12. Involucra usted a sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos del equipo

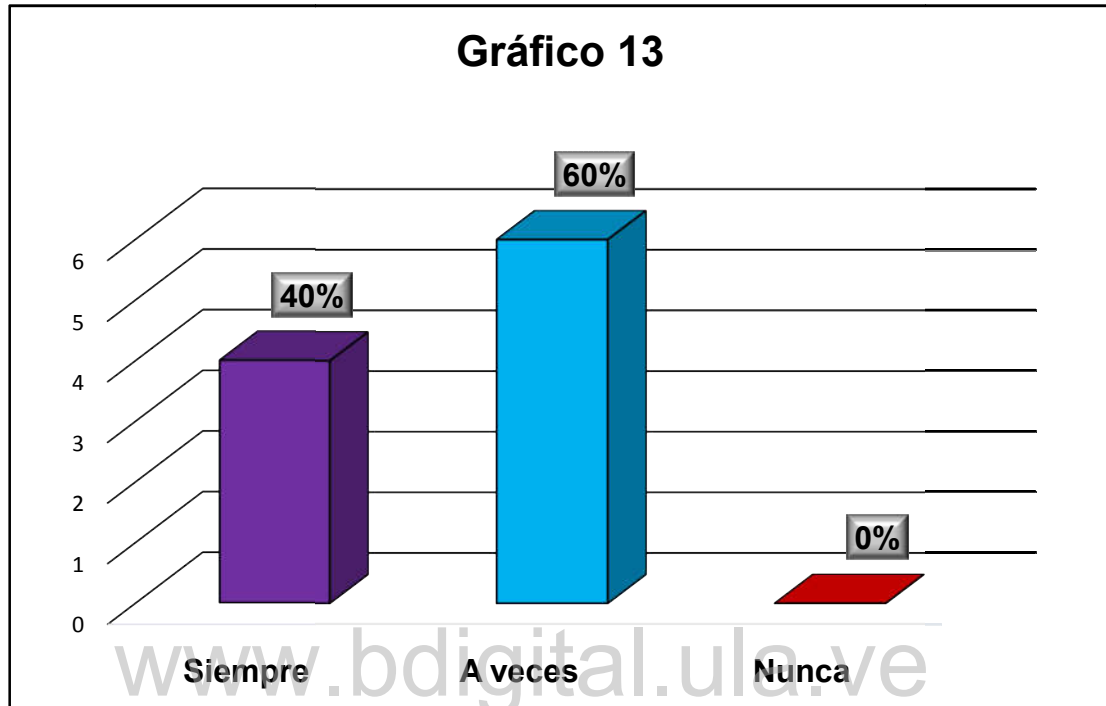


Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de esta gráfica, se puede establecer que el 90% de la muestra involucra a sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos del equipo, sin embargo es necesario resaltar que el 10% de la muestra no lo hace; lo cual debe analizarse posteriormente para la toma de decisiones.

En este mismo orden de ideas, existen premisas para que exista el trabajo en equipo, una de ellas es la compenetración y/o entendimiento que debe existir entre sus miembros al momento de asumir un objetivo, siendo evidente como solo un integrante del equipo no involucra a sus compañeros sino que trabaja aisladamente.

Ítem 13. Toma usted participación en la empresa ante una situación o inconveniente en un momento dado

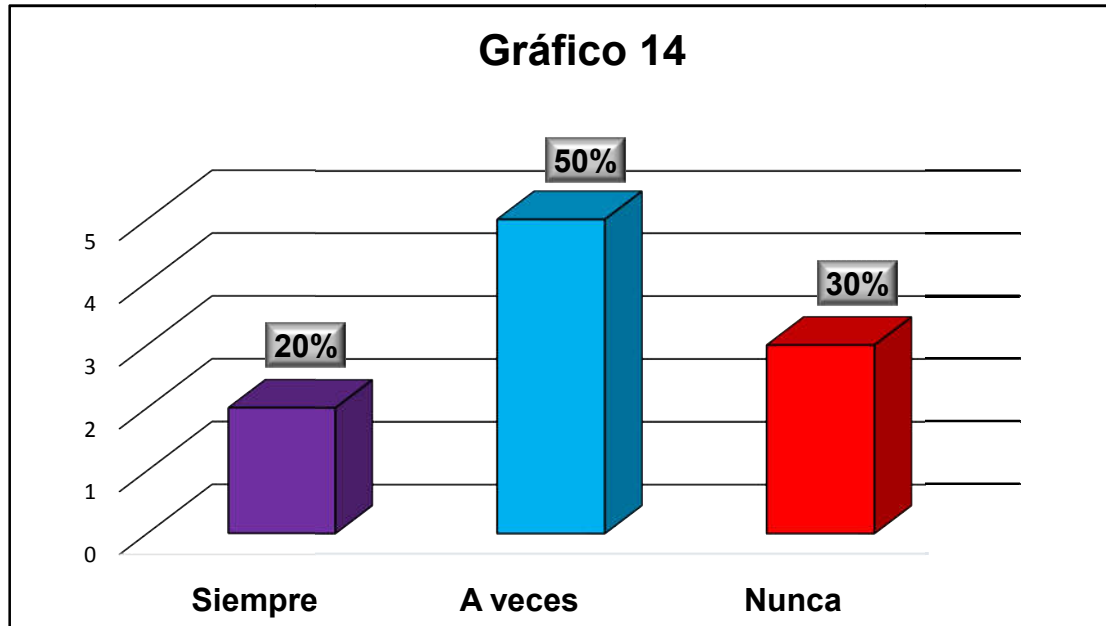


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en este ítem, puede relacionarse con el liderazgo desarrollado dentro del área de trabajo, en tal sentido el 40% de la población siempre toda participación ante una situación o inconveniente y el 60% restante a veces lo hace. Pues Bien se puede inferir que dependiendo de la situación que se presente en el departamento electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A., es donde los trabajadores tomaran participación o no de la situación.

Con este resultado se puede establecer que existe un liderazgo en la empresa, lo cual beneficia a la organización ya que permite la adecuada toma de decisiones y solución de conflictos.

Ítem 14. Considera usted tener habilidades comunicacionales para ejercer el rol de líder en su equipo de trabajo

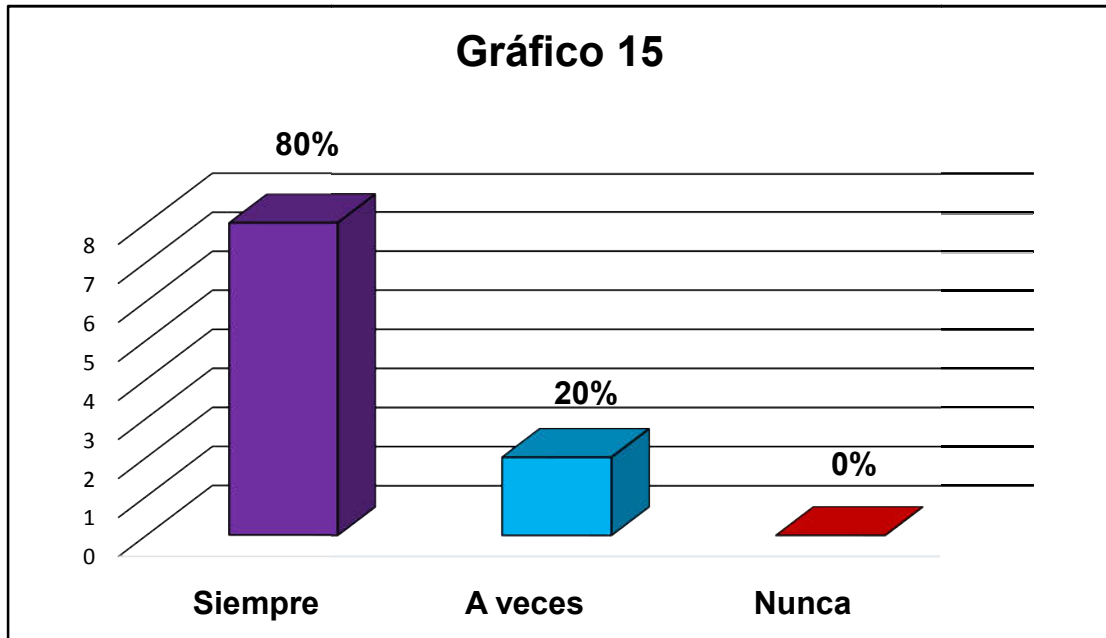


Fuente: Elaboración propia.

En el ítem número catorce, se puede observar como las habilidades comunicacionales pueden generar un efecto en el grupo, por lo cual el 20% de la muestra consideran tener habilidades comunicacionales, para ejercer el rol de líder en el equipo de trabajo y el 50% creen desarrollar esas habilidades a veces, mientras que el 30% creen nunca tener habilidades comunicacionales que le permitan ejercer el rol de líder y convencer al resto de los integrantes.

Se debe resaltar que en todo equipo de trabajo debe existir un líder que conduce y marca el rumbo de trabajo, evidenciándose que este departamento objeto de estudio se puede contar con ellos para la formación de equipos de trabajo.

Ítem 15. Toma usted en cuenta a sus compañeros de trabajo para el alcance de los objetivos de la empresa

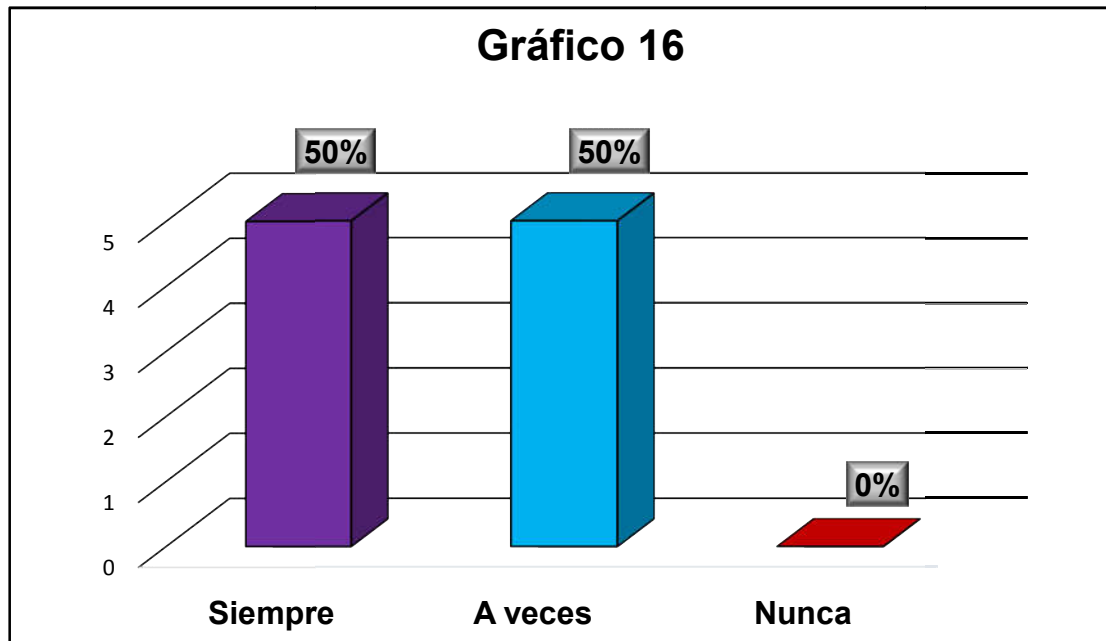


Fuente: Elaboración propia.

Para la empresa Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A. es fundamental tomar en cuenta a sus compañeros de trabajo para el alcance de los objetivos de la empresa, un 80% de la muestra manifiesta hacerlo, mientras que el 20% lo realiza a veces. Hay que dejar claro la importancia de que los mismos se tomen en cuenta para la consecución de objetivos, aunque en un muy bajo porcentaje no se haga de forma continua, ya que esto, es fundamental para poder establecer un trabajo en equipo, o equipos de trabajo.

Las mayorías de las organizaciones buscan que sus los miembros de sus grupos de trabajo sepan trabajar en equipo, dejando a un lado el individualismo para generar un logro colectivo.

Ítem 16. Consideras que la empresa tiene establecidos de forma clara sus objetivos



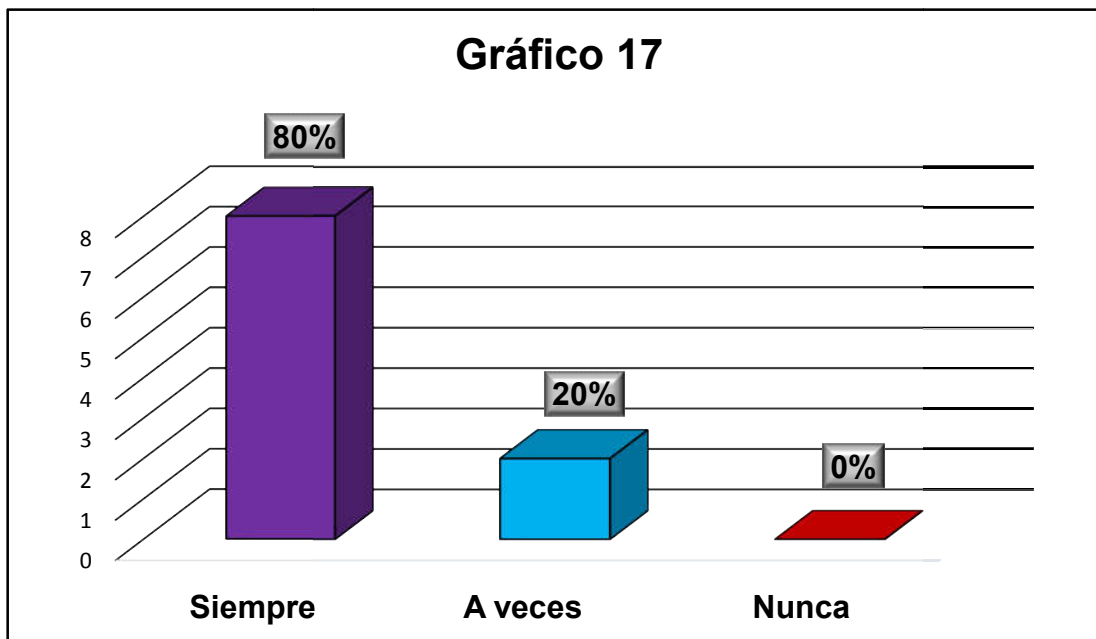
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en este ítem arrojan que el 50% de la muestra considera que siempre la empresa establece de forma clara sus objetivos y el restante 50% que a veces son establecidos de forma clara.

Es evidente el equilibrio porcentual que se presenta, sin embargo prevalece que la empresa tiene claros sus objetivos y que son entendidos siempre por la mitad de la muestra.

Ahora bien, la importancia de establecer objetivos claros por parte de las empresas, hace que se pueda trabajar mejor y conseguir mejores resultados para el personal y a su vez para el equipo, optimizando recursos tanto materiales y de tiempo.

Ítem 17. Tiene usted claro los Objetivos de su departamento



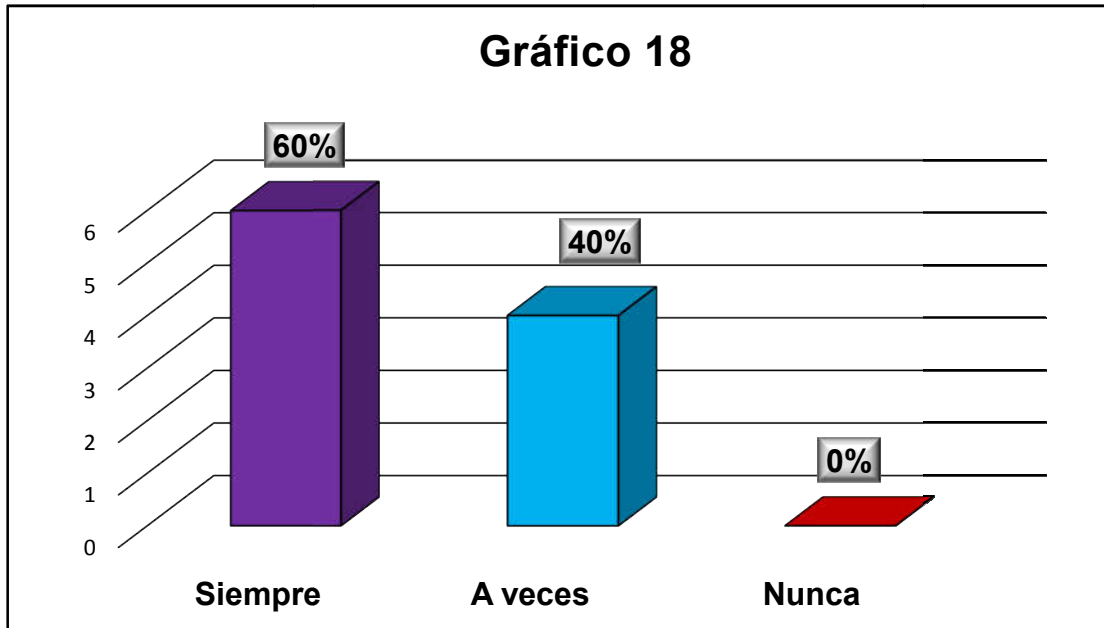
Fuente: Elaboración propia.

Es evidente según el gráfico actual que el 80% del personal de electroencefalografía, siempre tiene claro los objetivos del departamento y que solo el 20% a veces los tiene. Resultado que permite analizar que el mencionado departamento trabaja bajo objetivos y que los mismo siempre son claros y entendidos por el personal.

Pues bien, el hecho de que no exista porcentaje que nunca tiene claros los objetivos es de reconocimiento para la empresa, ya que la mayoría de estas siempre tienen problemas con la comprensión de sus objetivos, el planteamiento y la ejecución de los mismos.

Las gerencias actuales se mueven a través de la administración por objetivos ya que son más confiables y permiten mostrar mejores resultados, haciendo incluso que los equipos puedan evolucionar dentro de la empresa.

Ítem 18. Cree usted que las funciones están claras y equilibradas para cada persona que integra su equipo de trabajo

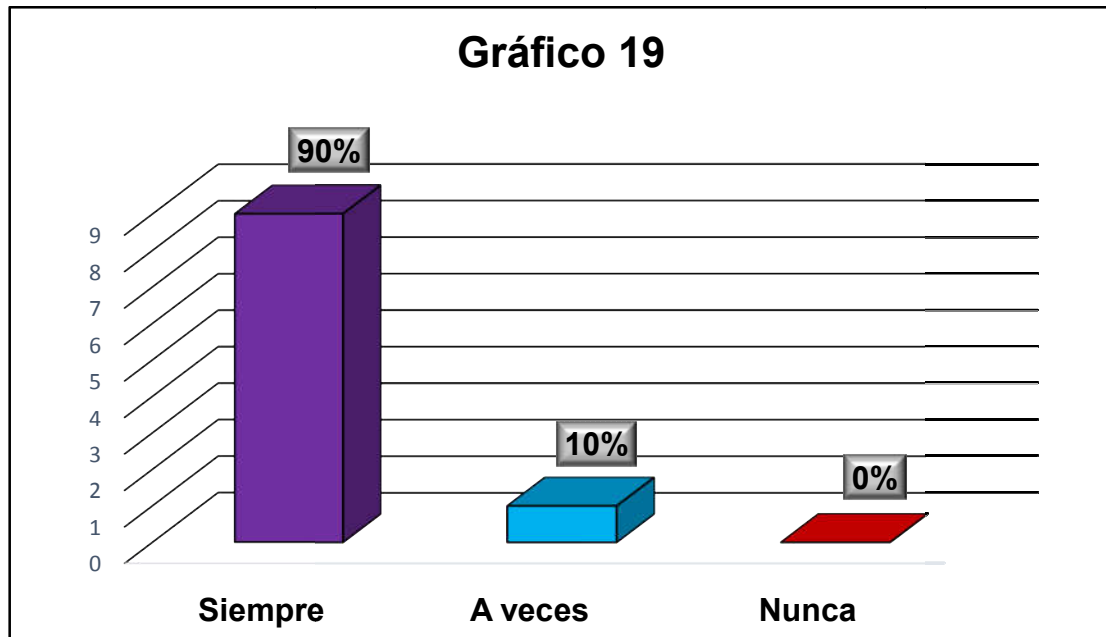


Fuente: Elaboración propia.

Para esta investigación es de suma importancia que las funciones de cada miembro del departamento estén claras y equilibradas, es por esta razón que al aplicar la pregunta se consiguió como resultado que el 60% de la cree que siempre están claras y equilibradas mientras que el 40% cree que solo a veces lo están.

En este mismo orden de ideas, es importante destacar que el personal tiene una respuesta positiva ante la pregunta, debido a que no hubo relevancia porcentual negativa que manifieste inconformidad, en tal sentido el porcentaje que respondió a veces, puede relacionarse con la atención de pacientes diarios y la distribución no apropiada de los mismos para su atención, generando ventajismos entre técnicos y médicos por la elaboración e informe de los estudios.

Ítem 19. Respeta usted el trabajo que realizan sus compañeros

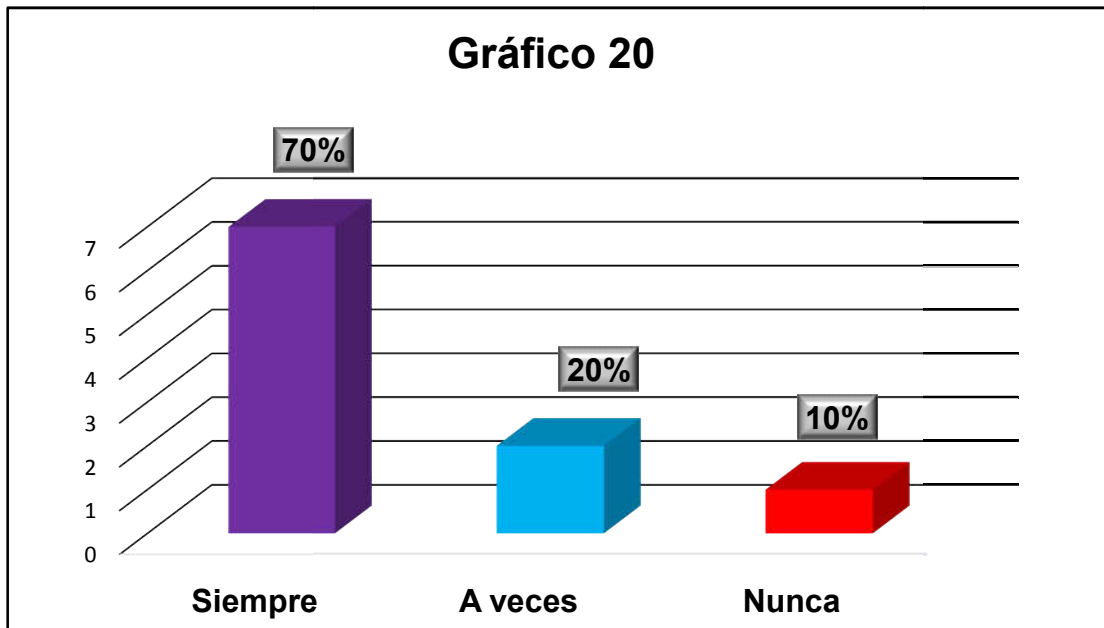


Fuente: Elaboración propia.

En el ítem número diecinueve, se evidencia que el 90% de la muestra en estudio siempre respeta el trabajo de sus compañeros, mientras que el 10% a veces lo hace.

En tal sentido, se observa que el respeto es uno de los factores claves de los equipos de trabajo y presente en este departamento con un alto porcentaje, lo cual conlleva a que se pueda potenciar otros factores como son la lealtad y el compromiso. El respeto es el punto de partida para toda relación de trabajo en equipo, el mismo debe estar presente en las organización ya que es fundamental para conseguir excelente clima organizacional y un cálido ambiente de trabajo, en donde ningún integrante de equipo tenga temor de manifestar sus ideas ni de se ser rechazado por algún error cometido.

Ítem 20. Es usted totalmente tolerante ante los comportamientos de algunos compañeros

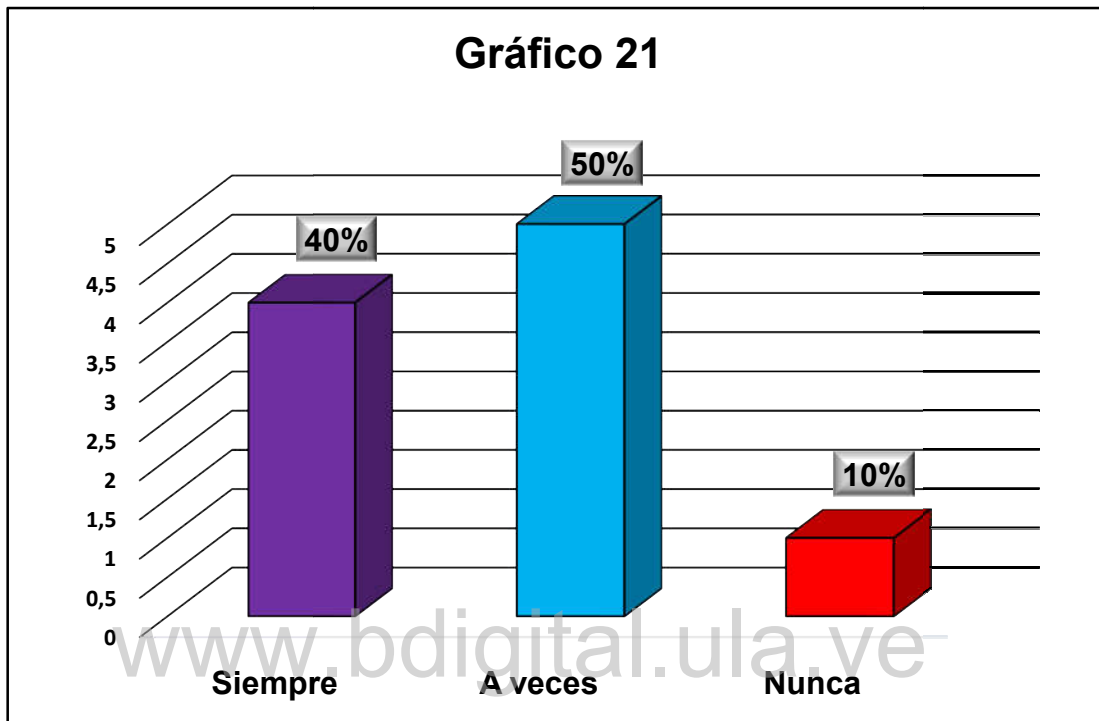


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en este ítem, van de la siguiente manera. El 70 % es totalmente tolerante ante comportamiento de sus compañeros, por su parte el 20% a veces lo es y el 10% restante no lo es.

Analizando con mayor profundidad el gráfico anterior, se debe tener en cuenta, que la tolerancia es otro de los factores claves de los equipos de trabajo y que a correlación con el ítems anterior puedes arrojar valiosa información para la toma de decisiones, ya que hoy en día las gerencias buscan personas capaces de tener alto nivel de tolerancia y de respeto tanto por sus compañeros como para las exigencias por parte de la empresa. Por lo tanto se puede establecer que este departamento tiene alto nivel de respeto y tolerancia para propiciar el Trabajo en equipo.

Ítem 21. Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos con el equipo de trabajo, siento que todos participan activamente en el proceso

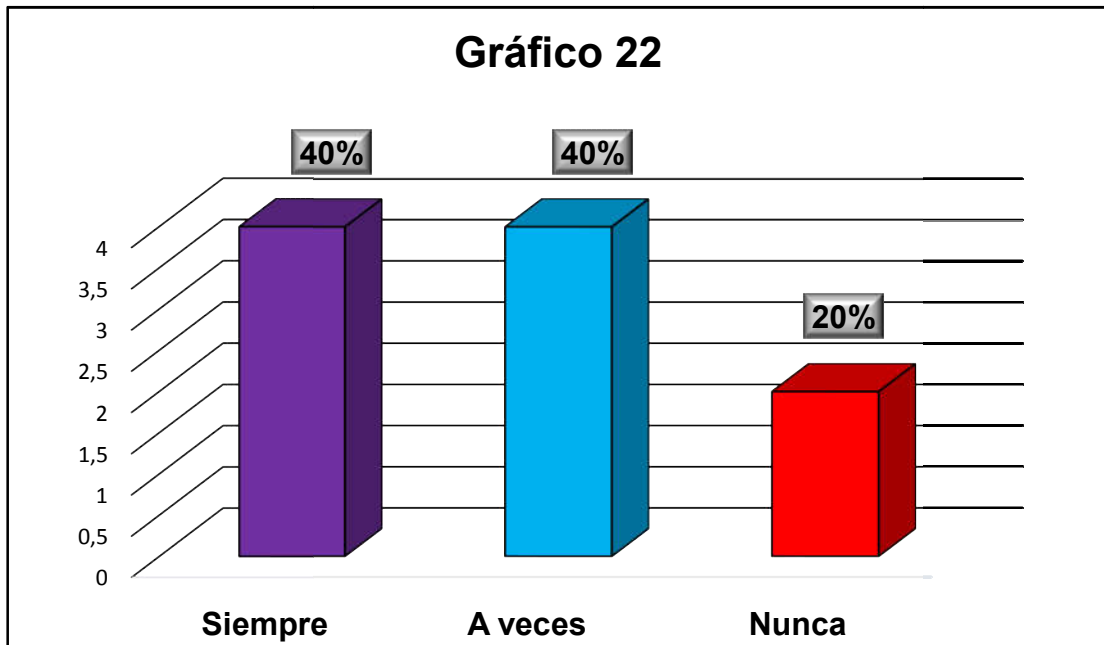


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en este ítem arrojan que, cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos con el equipo de trabajo en el departamento de electroencefalografía, el 40% de la muestra siente que siempre todos participan en el proceso, mientras que el 50% establece que a veces todos participan y el 10% que nunca lo hacen todos.

De manera tal, se puede señalar que el porcentaje pudiese variar de acuerdo a las actividades encomendadas al equipo.

Ítem 22. Recibe usted información mensual, sobre su desempeño

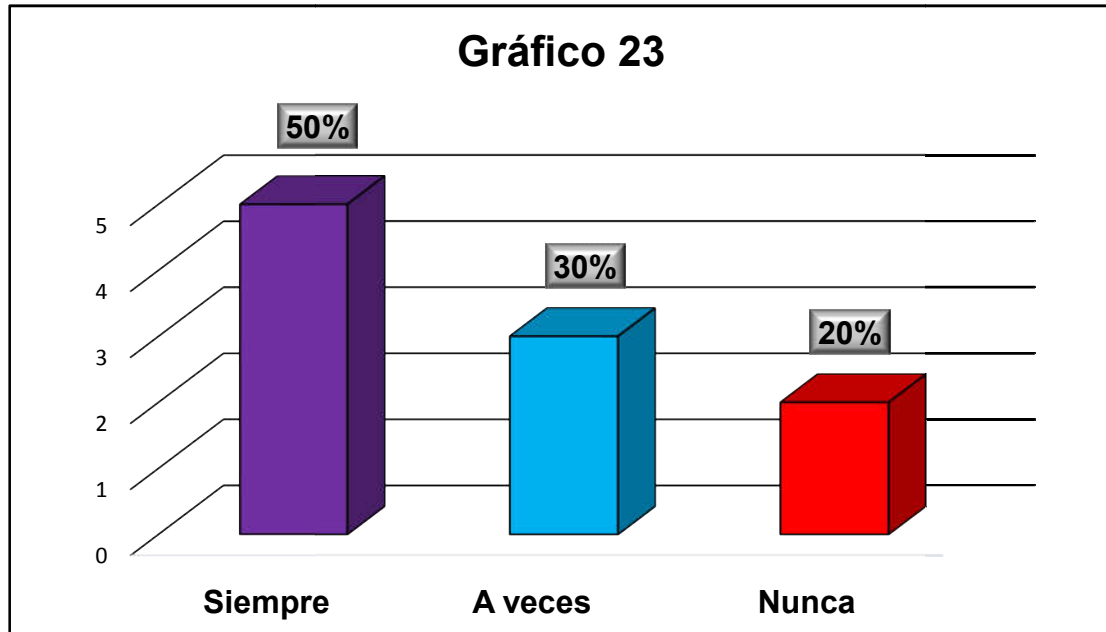


Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de este ítem, se puede observar que la información sobre el desempeño de cada miembro del departamento de electroencefalografía la recibe siempre en un 40%, mientras que el 40% los recibe a veces y existe un 20% que no recibe la información de forma mensual sobre su desempeño.

Se debe observar además, que resultados obtenidos en los ítems siguientes para que la información pueda ser útil para la toma de decisiones del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A. Una de estrategias que se aplican actualmente en las empresas es la de comunicar al personal sobre su desempeño y posteriormente se establecen estándares a cumplir, que generen beneficios tanto para el trabajador, el equipo y la empresa.

Ítem 23. Se le notifica sobre las metas y objetivos conseguidos en su área

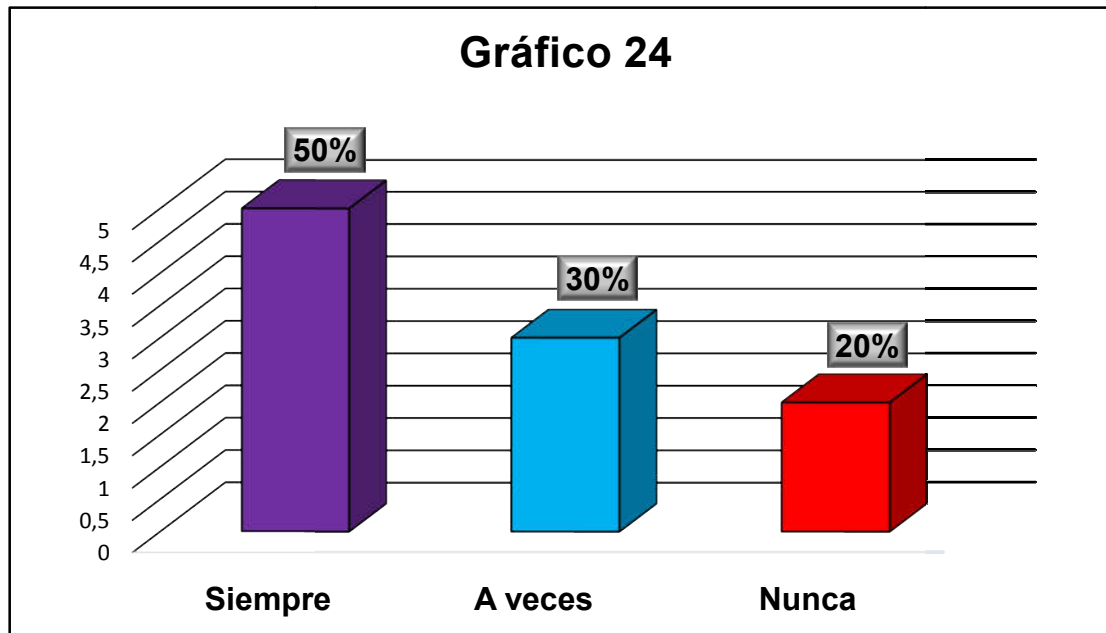


Fuente: Elaboración propia.

El personal de electroencefalografía, manifestó con sus respuestas que el 50% del departamento siempre se le notifica sobre sus metas y objetivos conseguidos, mientras que al 30% a veces se le notifica y que un 20% nunca es notificado.

Ahora bien, se puede observar que el 80% de la muestra es notificada sobre los objetivos y metas conseguidos en su área, aunque no se dé con regularidad, sin embargo existe un 20% que debe ser considerado e involucrado al igual que en el ítem anterior; ya que de esta forma todos los miembros del área pueden manejar la misma información y tendrán un amplio conocimiento sobre el trabajo realizado.

Ítem 24. Con que frecuencia se le comunica un plan de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

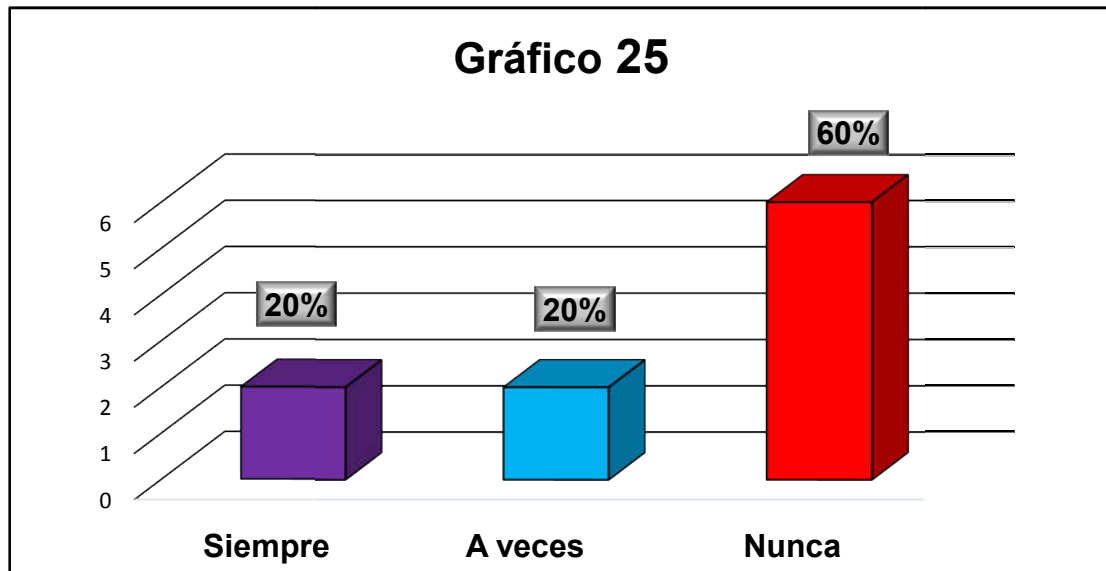
www.bdigital.ula.ve

En el gráfico anterior se puede evidenciar, el 50% de la muestra en estudio con frecuencia siempre se le comunica un plan de trabajo, mientras que el 30% establece que a veces se les comunica y un 20% que nunca se le comunica un plan de trabajo.

En tal sentido, se puede observar que la empresa establece planes de trabajo para el departamento y que la variación de los porcentajes puede ser causa de la planificación con la que se realice la comunicación.

Hay que hacer referencia nuevamente al 20% que nunca es comunicado desde el ítem número 22, ya que el mismo debe ser evaluado y considerado para futuras tomas de decisiones, dentro del departamento.

Ítem 25. Existe una planificación Trimestral para el área de Electroencefalografía.



Fuente: Elaboración propia.

www.bdigital.ula.ve

Para esta investigación una de las preguntas fundamentales es la que analizaremos obteniéndose las siguientes cifras, para la muestra en estudio la planificación trimestral en el área de electroencefalografía siempre en un 20% de la muestra, a veces en un 20% mientras que nunca en un 60%.

Lo cual puede dar respuestas a muchas interrogantes dentro de la empresa, debido a la carencia de una planificación trimestral entendida y ejecutada por el personal de este departamento.

La planificación trimestral, es el secreto del éxito de las grandes empresas, sobre todo cuando la misma se aplica en ambientes económicos inestables y llenos de incertidumbre.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Propuesta de Trabajo en Equipo para el Personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental, (CENECO) S.A.

Justificación de la Propuesta

Analizada la información obtenida a través de la encuesta aplicada al personal de electroencefalografía distribuidas entre secretarias, técnicos y médicos y del mismo modo identificadas las carencia y puntos débiles del esquema actual de trabajo en dicho departamento, es necesario resaltar la importancia que tiene un plan de trabajo en equipo óptimo, que garantice eficiencia en la ejecución de los estudios, uso adecuado de los recursos, mejoras en el clima organizacional y en los niveles de producción; todo ello en aras de trabajar bajo las premisas de confianza, cooperación y responsabilidad mutua; lo que proporcionará mayor satisfacción tanto de los trabajadores como de los pacientes.

En tal sentido, se propone crear una propuesta de Trabajo en Equipo a fin de optimizar el entendimiento y compenetración entre los miembros del grupo de trabajo del departamento de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental, (Ceneco) S.A.

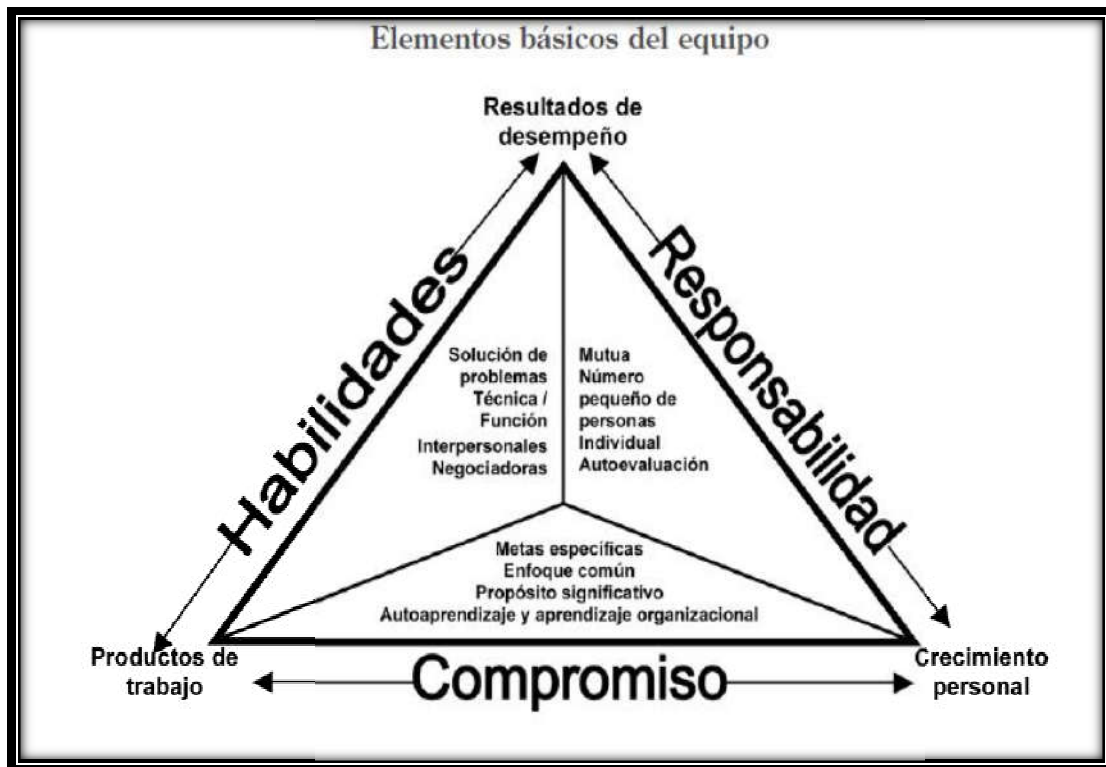
Fundamentación Teórica de la Propuesta

Para brindar un respaldo teórico, esta propuesta de trabajo en equipo del personal de electroencefalografía comenzara por establecer o definir que es el trabajo en equipo que según el IIPE de Buenos Aires (s/f) plantea:

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. (p.5)

Existen autores como *Drucker, Blanchard, Katzenbach, entre otros* que mencionan que el factor esencial para alcanzar el éxito en una organización es la participación de todos sus miembros involucrados desde los distintos niveles jerárquicos. En tal sentido puede establecerse que el trabajo en equipo es la participación completa de todos sus miembros, de manera responsable, comprometidos, con tareas perfectamente definidas y con líderes claros que orienten a la consecución de un fin.

Así mismo, cuando se plantea la idea de articular actividades y conseguir participación grupal se debe tomar en cuenta los elementos básicos del equipo que según García y Cordero (2008), citando a Katzanbach y Smith (1995), “consideran los resultados de desempeño, los productos de trabajo colectivo y el crecimiento personal, esto a partir del desarrollo de habilidades, el compromiso y la asunción de responsabilidades”. (p.52) como claves para el buen funcionamiento de un equipo capaz de asumir retos y obtener Beneficios no solo desde el punto de vista laboral sino también individual, tal y como se muestra en la figura a continuación.



Fuente: García y Cordero (2008) citando a Franco y Velázquez (2000)

Una vez conformado el equipo de trabajo y entender los elementos presentes en el equipo de trabajo, se deben potenciar ciertas características como lo establece Ruiz (2014) citando a Martin y Zarate (1008) las cuales son:

- Esfuerzos
- Conducta Flexibles y Adaptables
- Comunicación Clara y Concisa
- Competencias Complementarias
- Liderazgo
- Coordinación de la Actividad Colectiva
- Apoyo entre miembros y
- Cohesión (p.35)

Es importante también establecer que los Equipos de Trabajo generan una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado; los esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales transformando grupos en equipos eficaces y productivos. En tal sentido son palpables las ventajas que puede tener el trabajo en equipo. En este mismo orden de ideas, autores como Bass(2001), afirma que para llevar adelante cualquier proyecto, **trabajando en equipo** fluye mucho mejor la creatividad, la ejecución de tareas, las relaciones interpersonales y el crecimiento personal.

Con el acceso a las tecnologías, el ahorro de costos, es más fácil trabajar, comunicarse y elaborar ideas para llevar a cabo en equipo y hacer que una meta u objetivo se consiga; por ello son innumerables las ventajas de trabajar en equipo pero según Bass (2001), algunas podrían ser:

1. Conduce a mejores ideas y decisiones
2. Produce resultados de mayor calidad
3. Hay un involucramiento de todos en el proceso
4. Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros
5. Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas
6. Se ensancha el círculo de la comunicación
7. La información compartida significa mayor aprendizaje
8. Aumenta el entendimiento de las perspectivas de los otros
9. Aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales
10. Habilidad de compensar las debilidades individuales

11. Provee un sentido de seguridad

12. Desarrolla relaciones interpersonales (p.1)

Beneficios del Trabajo en Equipo

Beneficios del Trabajo en Equipo

Éxito

Satisfacción

Eficiencia

Innovación

Apoyo

Colaboración



Fuente: Elaboración propia

Objetivo General

Diseñar una Propuesta de Trabajo en Equipo para el Personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A.

Objetivos Específicos

Identificar el tipo de trabajo que se realiza en el personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A.

Definir el Trabajo en Equipo del Personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A.

Describir la factibilidad del estudio de la propuesta de Trabajo en Equipo para el Personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A.

Elaborar la Propuesta de Trabajo en Equipo para el Personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A.

Para el desarrollo de los objetivos específicos de la propuesta, se presenta a continuación la descripción detallada de la factibilidad de la investigación, lo que refuerza la justificación de la propuesta.

Factibilidad de la Propuesta

Con el diseño de una propuesta de Trabajo en Equipo que optimice el entendimiento y penetración del personal de electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A. permitirá que esta empresa mejore la ejecución de los estudios, se haga uso adecuado de los recursos, se optimice el clima organizacional y los niveles de producción, así como también se afianzaran las relaciones con los clientes, al mismo tiempo de reforzar el desarrollo de procesos y el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

www.bdigital.ula.ve

Factibilidad Social

La aplicabilidad de esta propuesta responderá a cumplimientos sociales establecidos tanto por el Estado así como los adquiridos por el Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A ya que no solo optimizara y reforzara debilidades del personal de electroencefalografía; sino también que servirá de referencia a otros departamentos, permitiendo una formación y capacitación, que a su vez se verá reflejado en beneficios para los pacientes que asisten a ese centro médico; brindándoles servicios óptimos y confiables en los resultados de sus estudios.

Factibilidad Legal

El Diseño de la propuesta de trabajo en Equipo para el personal de electroencefalografía está enmarcado el ámbito jurídico Venezolano, El compendio de normas que congregan y regulan los hechos pertinentes a esta propuesta se encuentran tipificadas tanto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela(1999), así como en un conjunto de Códigos, leyes orgánicas y demás instrumentos legales, tales como el Código de Comercio(1955), la Ley Orgánica del trabajo los trabajadores y las trabajadoras (2012) y el reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo(2006).

En tal sentido, la empresa Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A y el personal que en ella labora, estarán resguardado ante cualquier hecho que se pueda suscitar desde este ámbito brindándole la confianza y seguridad a lo largo de su aplicación con el fin de conseguir la optimización del entendimiento y compenetración del personal de este departamento.

Factibilidad Económica

Se Considera esta propuesta económicamente viable, ya que los recursos que utilizará la empresa Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (Ceneco) S.A.Para la ejecución de la misma, están contemplados dentro del programa de seguridad y salud Laboral, gozando además del apoyo de los accionistas, motivo por el cual esta propuesta serviría para optimizar el entendimiento y compenetración del personal de electroencefalografía pudiéndose utilizar de referencia para otros departamentos de la empresa y redundar en beneficios.

Administración de la Propuesta


Para la elaboración de la propuesta se consideró crear unos pasos o lineamientos estratégicos basados en los elementos esenciales de un plan de trabajo, enfocado al recurso humano de este departamento, en este sentido, se diseña un plan de trabajo para luego determinar mediante un cronograma de actividades el cumplimiento de las mismas.

A continuación se presenta los pasos a seguir:

- Desarrollar un plan de reconocimiento de los trabajadores con la empresa que le permita refrescar o recordar desde la misión, visión valores, políticas, historia, propiciando así, el sentido de pertenencia con la organización, así como el conocerse nuevamente entre ellos.
- Fomentar el adiestramiento y capacitación para el personal de electroencefalografía en áreas como: motivación, comunicación, aceptación del ser humano y trabajo en equipo
- Revisión y Asignación de Roles del personal que integra el departamento de electroencefalografía.
- Adaptación de un nuevo estilo de gerencia, participativa, ética y responsable para el personal de electroencefalografía.
- Formulación e implementación de políticas y normas para el cumplimiento por parte del Personal de Electroencefalografía.

Es importante establecer que el tiempo estimado de aplicación y ejecución del plan será de 1 mes y 2 semanas

Actividades del Plan de Capacitación del Trabajo en Equipo.

 <p>Paso 1.-</p>	<p>Desarrollar un plan de reconocimiento de los trabajadores con la empresa que le permita refrescar o recordar desde la misión, visión valores, políticas, historia e integración de los mismos.</p>	
<p>Finalidad: Incrementar el sentido de pertenencia con la organización, afianzando el conocimiento entre los trabajadores.</p>		
ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
<p>1.- Determinar el contenido del plan de inducción: teórico, práctico, audiovisual, vivencial.</p>	<p>Especialistas en el área</p>	<p>6 horas</p>
<p>2.- Seleccionar la forma: conversatorio, talleres, videoconferencias</p>	<p>Especialistas en el área</p>	<p>6horas</p>
<p>3.- Preparar el material: Presentaciones, charlas, videos audiovisuales.</p>	<p>Especialistas en el área</p>	<p>24 horas</p>
<p>4.- Reunión con el personal, planteamiento de la temática o situación</p>	<p>Especialistas en el área</p>	<p>2 Horas</p>
<p>5.- Planificar Localidad</p>	<p>Especialistas en el área</p>	<p>2 Horas</p>
<p>6.- Realizar Actividades de integración</p>	<p>Especialistas en el área</p>	<p>5 horas.</p>



Paso 2.-

Fomentar el adiestramiento y capacitación para el personal de electroencefalografía en áreas como: motivación, comunicación, aceptación del ser humano y trabajo en equipo

Finalidad: Conseguir que el personal de electroencefalografía desarrolle habilidades comunicacionales, incremente la seguridad en sí mismo e implemente herramientas para el trabajo en equipo.

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
1.- Determinar el contenido del plan de inducción: teórico, práctico, audiovisual, vivencial.	Especialistas en el área	6 Horas
2.- Seleccionar la forma: conversatorio, talleres, video conferencias	Especialistas en el área	4Horas
3.- Preparar el material: Presentaciones, charlas, videos audiovisuales.	Especialistas en el área	24 Horas
4.- Establecer el lugar o espacio: en las instalaciones o fuera de ellas.	Especialistas en el área	2Horas.
5.- Planificar tiempo de entrenamiento: 1 día, medio día, una semana	Especialistas en el área	12Horas.



Paso 3.-

Revisión y Asignación de Roles del personal que integra el departamento de electroencefalografía

Finalidad: Delimitar las funciones de cada uno de los integrantes del departamento, incrementado la responsabilidad y el trabajo en equipo.

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
1.- Revisión del Manual de Cargo de la Organización	Especialistas en el área	6 Horas
2.- Revisión del Proceso de ejecución de Estudio	Especialistas en el área	10 Horas
3.- Entrevistas con el personal y acuerdos	Especialistas en el área	12 Horas
4.- Reunión con todos los miembros del departamento y asignación de responsabilidades por sub-área	Especialistas en el área	3Horas.
5- Entrega por escrito de funciones	Especialistas en el área	1 Hora



Paso 4.-

Adaptación de un nuevo estilo de gerencia, participativa, ética y responsable para el personal de electroencefalografía.

Finalidad: Adaptar una planificación trimestral al departamento de electroencefalografía contando con la gerencia, en donde participe el personal de dicha área.

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
1.- Entrevista con la gerencia para delimitar puntos de trabajo.	Especialistas en el área	2 Horas
2.- Planificación de puntos a tratar delimitado por la gerencia.	Especialistas en el área	4 Horas
3.- Reunión con el personal del departamento, para la planificación trimestral.	Especialistas en el área	4 Horas
4.- Toma de decisiones con intervención y participación del personal.	Especialistas en el área	4 Horas
5.- Planteamiento de Objetivos de la planificación con intervención y participación del personal.	Especialistas en el área	4 Horas
6.- Presentación, revisión y aceptación de la planificación por parte de la Junta Directiva	Especialistas en el área	4 Horas



Paso 5.-

Formulación e implementación de políticas y normas para el cumplimiento por parte del Personal de Electroencefalografía.

Finalidad: Establecer de forma clara y precisa los lineamientos que regirán el plan de trabajo aprobado por el personal de Electroencefalografía.

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
1.- Entrevista por parte de la gerencia con el área legal de la empresa	Especialistas en el área	4 Horas
2.- Planificación de reunión del departamento legal, la gerencia y el personal de electroencefalografía	Especialistas en el área	4 Horas
3.- Reunión con el personal del departamento, área legal y la gerencia (creación de políticas y normas)	Especialistas en el área	8 Horas
4.- Presentación de las políticas y normas Elaboradas	Especialistas en el área	4 Horas
5.- Presentación, revisión y aceptación de las políticas a la Junta Directiva	Especialistas en el área	4 Horas
6.- Entrega y Compromiso de cada miembro del departamento.	Especialistas en el área	4 Horas

Conclusiones

De acuerdo con el razonamiento realizado en el análisis de resultados y para dar respuesta al objetivo de la investigación que es Proponer el Trabajo en Equipo en el Personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental, Sociedad Anónima. Se ha observado a través de un instrumento que no existe una estructura de trabajo en equipo definida, sin embargo, se ha hecho evidente que hay un grupo de trabajadores en ese departamento de estudio, que presentan algunas de las características y elementos propias de equipos de trabajo

Ahora bien para dar respuesta a los objetivos específicos se tiene que:

- A través del análisis de resultados y apoyo del basamento teórico, se puede establecer que el diagnóstico del sistema de trabajo del personal de electroencefalografía involucra diversas dimensiones tales como la responsabilidad, compromiso, desempeño, cohesión, planificación, comunicación, toma de decisiones y confianza. sin ningún orden aleatorio, pero todas presentes en el departamento de electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental, Sociedad Anónima.

Existen dimensiones donde se encontraron más debilidades que en otras, como es el caso de la planificación y la comunicación que aunque se encuentren entre porcentajes aceptables crean una traba para la construcción de un equipo de trabajo que es lo que busca la empresa.

Con toda la información recabada por los encuestados se puede decir

que el personal de electroencefalografía goza de características y elementos que lo hacen candidato potencial para convertirse en un equipo a futuro, sobresaliendo de ellos la responsabilidad y la confianza con la organización.

- Para el siguiente objetivo de la investigación que es definir las funciones del desempeño en el personal de electroencefalografía de la empresa ya mencionada, se puede concluir que dentro del departamento están definidas las funciones tanto para las secretarias como técnicos y médicos y que según la información aportada por los mismos, ellos conocencuáles son sus funciones; pero, el nivel de cumplimiento de ellas puede variar debido a que no es una constante dentro de su día a día de trabajo, en tal sentido, se puede inferir que partiendo desde las funciones por competencia se posee debilidades en el área de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos en donde los porcentajes resultaron bajos en comparación a otras competencias.

Es evidente que las funciones del desempeño del personal deben reforzarse sobre todo de forma individual fomentando un mayor nivel de seguridad y confianza en sí mismo de los trabajadores, para potenciar sus competencias.

Es fundamental para la empresa mantener un nivel de cumplimiento de las funciones alto o medianamente alto, esto puede marcar el comienzo de una nueva estrategia que permita obtener beneficios de un ganar-ganar, tanto para el equipo de trabajo, como para pacientes y empresa.

- Para dar respuesta al tercer objetivo de la investigación que es

establecer mecanismos de trabajo en equipo en el personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental, Sociedad Anónima. Se pudo dilucidar que la empresa no posee un plan de trabajo en equipo actual para este departamento, por lo tanto el mecanismo de trabajo debe partir de la claridad de los objetivos porque el mismo es importante para el personal de esa área, debe contar además con una distribución de roles y procesos adecuados, ya que gracias a la información suministrada por los encuestados se pudo evidenciar que solo el 50% considera que no todos participan del proceso activamente, siendo fundamental la palabra “Participación” según diversos autores para poder desarrollar el trabajo en equipo.

En este mismo orden de ideas, la planificación posee deficiencias en este departamento ya que se trabaja de forma semestral, lo cual ha generado que algunos miembros de este departamento desconozcan su desempeño, objetivos y metas alcanzadas, así como a su vez se ha debilitado el proceso comunicacional.

Finalmente se puede concluir que el personal de electroencefalografía debe potenciar distintos elementos para elevarse a un equipo, bien sea potencial o real ya que posee casi todas las características para lograrlo. Es evidente la necesidad de realizar un cambio en la planificación y de trabajar la comunicación entre los trabajadores de este departamento. Además los resultados del instrumento aplicado indican que el personal debe participar activamente en los procesos como el de planificación y toma de decisiones ya que ello fomenta el sentido de pertenencia generando niveles óptimos de responsabilidad y confianza con la empresa.

Recomendaciones

Una vez evaluada la temática en cuestión, es preciso realizar una serie de sugerencias para beneficio del departamento y la empresa:

- Se sugiere reforzar la misión, visión, valores, historia y políticas de la empresa Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (CENECO) S.A. con el fin de crear sentido de pertenencia en los trabajadores.
- Se recomienda el fortalecimiento de la motivación, comunicación y trabajo en equipo de forma individual en los integrantes del departamento de electroencefalografía. En aras de conseguir mejores resultados individuales y grupales pudiendo a futuro hablarse de un Equipo de Alto Desempeño.
- Seguidamente, se sugiere la implementación de un proceso de planificación óptimo que cubra las necesidades del departamento y goce de la participación y aprobación de todos.
- Se recomienda la aplicación del plan de trabajo en equipo que involucre las sugerencias antes expuestas, a fin de conseguir un ascenso del personal de electroencefalografía en la escala de los equipos, potenciando las habilidades y competencias actuales para así conseguir beneficios individuales y organizacionales.

REFERENCIAS

- Amaya, A (2014). *Adaptación transcultural y validación del Instrumento observacional de medición del trabajo en equipo para cirugía (Observational Teamwork Assessment for Surgery - OTAS) en el contexto colombiano*. Tesis de Magister. Universidad Nacional de Colombia. Bogota D.C. Colombia.
- Balestrini, M. (2006), *Como se elabora el proyecto de Investigación*. (séptima edición). Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Blanchard, k. Randolph, A. Grazier, P. (2006), *Trabajo en equipo GoTeam, Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Blanco, G. (2004). Equipos de alto desempeño en los servicios de la salud. Cuadernos de la escuela de Salud Pública. Universidad Central de Venezuela, N° 75 Caracas. (p.p 3-9)
- Barraycoa, J. Lasaga, O. (2010), *La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega*. Universidad Complutense de Madrid. Vivat Academia. España
- Bass, J. (2001). *The Pfeiffer Book of Successful Team-Building Tools: Best of the Annuals*. Disponible: <http://www.losrecursoshumanos.com/12-ventajas-del-trabajo-en-equipo/> [Consulta: 2016, Septiembre 09]
- Cabanellas, G. (1993). *Diccionario Jurídico Elemental. Nueva Edición Actualizada. corregida y aumentada*. Venezuela: Editorial. Heliasta, S.R.L

- Claret, A. (2014). Como hacer y Defender una Tesis. (26 va Edicion). Caracas. Venezuela.
- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2006). Trabajo en Equipo. Paperoccasional. IESE BusinessSchool. N° 7/10. Universidad de Navarra. Barcelona. España
- Carruyo, J. (2016). [Trabajo en equipo. Mérida. Venezuela]. Datos no Publicados
- Celis, M (2012). *La Conducta en las Organizaciones. Bases para su estudio con una perspectiva sistémico social.* Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. Dirección de medios y publicaciones departamento de producción editorial.
- Chiavenato, I (1999). *Introducción a la teoría general de la administración.* (Quinta edición). Santa Fé de Bogotá. D.C. Colombia: MacGraw-Hill
- Código de Comercio (1955). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N°475, Julio 26, 1955
- Cornejo, M. González, F. y Tenorio, A (2013). Modelo de gestión municipal basada en equipos de trabajo de alto rendimiento y autodirigidos: Caso Municipio de Morelia. Universidad de Michoacan. Mexico.
- Diccionario de Gerencia y Negocio. Definición de Sinergia. Disponible : http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/diccionario_administrativo_1.html [Consulta: 2016, junio 03]
- Eluti, M. (2008). *Estudio sobre el concepto del trabajo y sus enfoques.* Disponible: <http://munireduardoeluticuetoblogspot.com/2008/09/estudio-sobre-el-concepto-del-trabajo.html> [Consulta: 2016, marzo 13]

García, F. y Cordero A. Los Equipos de Trabajo. Una práctica basada en la gestión del conocimiento. Revista Visión Gerencial. Año 7. N° 1. Mérida. Venezuela (p.p 45- 58)

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta edición). México: Mc Graw Hill.

Instituto internacional de Planeamiento de la Educación. Módulo 9. Trabajo en equipo. Buenos Aires. Argentina. Disponible:
<http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo09.pdf>
[Consulta: 2016, septiembre 09]

Jiménez, K. (2012). *Diagnóstico del Trabajo en Equipo de Aggreko de Venezuela*. Trabajo especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). La organización de Alto Desempeño. La Disciplina de los Equipos. Revista Harvard Business Review. (p.p1-9)

La Constitución Bolivariana (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453. Marzo 24, 2000.

Ley Orgánica del trabajo, los trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.076 (Extraordinaria). Mayo 7, 2012.

Mantilla, M. y Garcia, D. (2010), Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia. Año 15. N° 49. Venezuela. (p. p 51-71)

Moya, R. (S/F). *Trabajo en Equipo, Recopilación, Universidad de Chile*.

- Disponible: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST264.htm>
[Consulta: 2016, marzo 13]
- Navarro, L. (2009). *Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación*. Caracas. Venezuela:Editorial Melvin , C.A.
- Real Academia Española, (2016). Diccionario de la Lengua Española. Disponible: <http://www.rae.es/>. [Consulta: 2016, marzo 13]
- Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (2006).Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 38.426. Abril 28, 2006.
- Ruiz, Y. (2014). *Características de las Actividades de Trabajo en Equipo en una Empresa*. Tesis de Magister. Universidad Nacional de Colombia. Manizales. Colombia.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación* .Caracas: Editorial Panapo.
- Sanchis, E. (2011). Trabajo y paro en la sociedad postindustrial, Tirant Lo Blanch.ISBN 978-84-9004-105-5. Valencia España.
- Sánchez, V. (2006), Trabajo en Equipo. Boletín Bimestral de calidad. Calidad Visual planificación estratégica .Auditoria General de Guerrero.
- Tejada, E. (2013).*Importancia del Trabajo en Equipo para la Competitividad de la Producción de ramos y recuerdos de San Antonio Limón Totalco*.Tesis de Grado. Universidad Veracruzana. Veracruz. México.

- Torrelles, C.Coiduras, J. Isus, S. Carrera, X. París, G. y Cela, J. (2011), Competencia de trabajo en Equipo, Definición y Categorización. Revista de Curriculum y formación del Profesorado.Universidad de Lleida. Universidad Rovira i Virgili de Tarragona . (edición electrónica). España
- Toro, L. (2015).*La Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales*. Tesis especial de Grado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota D.C. Colombia.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (Cuarta Edición). Caracas. Venezuela: Editorial Fedupel.
- Uribe, A. Molina, J. Contreras, F. Barbosa, D. Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & empresas. Colombia.
- Viles, E. Jaca, C. Tanco, M. y Medina, A. (2011). Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia. Año 16. Nº 16. Venezuela. (p.p 375-389).
- Zambrano, V (2003). *La evolución de los equipos de trabajo y los beneficios socioeconómicos*. Tesis especial de GradoUniversidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

www.bulgitaria.ve **ANEXOS**

C.C.Reconocimiento

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL"

PRESENTACIÓN:

El presente cuestionario está dirigido al Personal de Electroencefalografía del Centro de Neurofisiología Clínica Occidental (CENECO) S.A. con la finalidad de obtener su opinión con respecto al trabajo en equipo del departamento de electroencefalografía con el propósito de presentar una **PROPUESTA DE TRABAJO EN EQUIPO AL PERSONAL DE ELECTROENCEFALOGRAFIA DEL CENTRO DE NEUROFISIOLOGIA CLINICA OCCIDENTAL (CENECO) S.A.** La información suministrada por usted es de carácter confidencial y los datos obtenidos serán utilizados solo para fines académicos.

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta una serie de preguntas para su evaluación, se pide su total sinceridad para para efecto de resultados, por favor marque con una (X) entre las opciones establecidas (siempre, a veces y nunca) la elección de su preferencia.

ITEMS	Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Considera usted que en la Empresa Ceneco; S.A. existe trabajo en Grupo?			
2. ¿El trabajo colectivo y el desempeño son una constante permanente para su trabajo?			
3. ¿La responsabilidad y el compromiso forman parte del día a día de su trabajo?			
4. ¿Considera usted que el personal de electroencefalografía tiene habilidades complementarias para lograr un propósito común?			
5. ¿Eres tomado en cuenta para la planificación de la empresa?			
6. ¿Participas en la toma de decisiones dentro de la empresa?			
7. ¿Tienes distinciones o conocimiento que aporten para la planificación de la empresa?			
8. ¿posees conocimiento que aporten a la toma de decisiones dentro de la empresa?			
9. ¿Existe comunicación efectiva entre los trabajadores de Ceneco, S.A.?			
10. ¿Sientes la palabra confianza como partes de la empresa Ceneco?			
11. ¿La efectividad es prioridad en el cumplimiento de tus funciones?			
12. ¿Involucra usted a sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos del equipo?			
13. ¿Toma usted participación en la empresa ante una situación o inconveniente en un momento dado?			

14. ¿Considera usted tener habilidades comunicacionales para ejercer el rol de líder en su equipo de trabajo?			
15. ¿Toma usted en cuenta a sus compañeros de trabajo para el alcance de los objetivos de la empresa?			
16. ¿Consideras que la empresa tiene establecidos de forma clara sus objetivos?			
17. ¿Tiene usted claro los Objetivos de su departamento?			
18. ¿Cree usted que las funciones están claras y equilibradas para cada persona que integra su equipo de trabajo?			
19. ¿Respete usted el trabajo que realizan sus compañeros?			
20. ¿Es usted totalmente tolerante ante los comportamientos de algunos compañeros?			
21. Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos con el equipo de trabajo, siento que todos participan activamente en el proceso?			
22. ¿Recibe usted información mensual, sobre su desempeño?			
23. ¿Se le notifica sobre las metas y objetivos conseguidos en su área?			
24. ¿Con que frecuencia se le comunica un plan de trabajo?			
25. ¿Existe una planificación Trimestral para el área de Electroencefalografía?			

Fuente: Elaboración Propia