



# **UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

Tema:

El trabajo en equipo y la Productividad de la Secretaria Ejecutiva del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital 13D02 de la ciudad de Manta, año 2017.

Autora:

Heidy Judith Arroyo Zambrano

Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo

Carrera de Secretariado Ejecutivo

Manta, febrero de 2018

## **TEMA**

El Trabajo en Equipo y la Productividad de la Secretaria Ejecutiva del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02 de la ciudad de Manta, año 2017.

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR(A).</b>	<b>CÓDIGO: PAT-01-F-010</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO.</b>	<b>REVISIÓN: 1</b> Página II de 77

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 80 horas, bajo la modalidad de Proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es “El trabajo en equipo y la Productividad de la Secretaria Ejecutiva del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital 13D02 de la Ciudad de Manta, año 2017”, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

**La autoría** del tema desarrollado, corresponde a la **señorita Heidi Judith Arroyo Zambrano**, estudiante de la carrera de Secretariado Ejecutivo, período académico 2017-2018, quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 20 de febrero de 2018.

Lo certifico,

Lic. Martha Zambrano Vera, Mg. Sc  
**Docente Tutor**

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO**

Una vez revisado y corregido el informe final de la investigación cuyo tema es: El trabajo en equipo y la Productividad de la Secretaria Ejecutiva del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02 de la ciudad de Manta, año 2017, realizado por la Srta. Heidy Judith Arroyo Zambrano, autorizo su impresión final y encuadernación respectiva para que sea entregado a las autoridades de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, para la sustentación y defensa respectiva.

Manta, 20 de febrero de 2018.

Lic. Martha Zambrano Vera, Mg. Sc  
**Docente Tutor**

## **DEDICATORIA**

Dedico este Trabajo de Grado, con especial afecto a mi pequeña hija Adele, por acompañarme durante este proceso de titulación, y darme la fuerza necesaria para continuar, pues asegurando mi futuro le puedo brindar a ella un presente y un mañana mejor, y sobretodo ser su ejemplo de superación y perseverancia para guiar su camino profesional a futuro.

Heidy Judith Arroyo Zambrano

## **RECONOCIMIENTO**

Agradezco a Dios porque sin Él, no sería la persona que soy ahora y no cumpliría esta meta tan anhelada. A mis padres, por darme su apoyo incondicional durante todo mi trayecto estudiantil y ser mi motivo para no renunciar ante las adversidades de la vida.

Un sencillo agradecimiento a mi esposo por alentarme a ser mejor cada día para ser una gran profesional.

Gracias a cada maestro que supo inculcar sus conocimientos día a día con esmero y paciencia para hacer de mí una persona competente. Y especial gratitud a la Lcda. Martha Zambrano por ser guía en este proceso de titulación con esfuerzo y dedicación.

Heidy Judith Arroyo Zambrano

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

TEMA .....	I
CERTIFICACIÓN .....	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO.....	III
DEDICATORIA.....	IV
RECONOCIMIENTO .....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VI
RESÚMEN .....	VIII
ABSTRAC .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO TEÓRICO.....	7
CAPÍTULO I .....	7
• ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
• FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	8
• FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	9
CAPÍTULO II .....	10
• FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	10
• TRABAJO EN EQUIPO.....	10
• CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO .....	11
• CONCEPTO DE GRUPOS DE TRABAJO .....	11
• DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS .....	12
• CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	12
• “REGLA DE LAS 5 C” DEL TRABAJO EN EQUIPO .....	13
• HABILIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	14
• LA PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO EN EQUIPO.....	16
• TIPOS DE EQUIPOS .....	17
• VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO .....	19
• TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO .....	20
• TRABAJO EN EQUIPO EN LA SECRETARIA EJECUTIVA .....	23
CAPÍTULO III .....	24
• PRODUCTIVIDAD.....	24
• IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD .....	25
• CARACTERÍSTICAS GENERALES .....	26
• TIPOS DE PRODUCTIVIDAD.....	27
• TÉCNICAS PARA CONTROLAR LA PRODUCTIVIDAD .....	28
• FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD .....	29

• EL FACTOR HUMANO COMO ELEMENTO CLAVE EN LA PRODUCTIVIDAD.....	31
• ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO .....	33
• UNA ORGANIZACIÓN 5 S EN EL PUESTO DE TRABAJO .....	33
• INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD .....	34
• PRODUCTIVIDAD EN LA SECRETARIA EJECUTIVA .....	36
• PRODUCTIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO .....	36
DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO .....	38
• TABLA Y GRÁFICO N°1 .....	38
• TABLA Y GRÁFICO N°2 .....	39
• TABLA Y GRÁFICO N°3 .....	40
• TABLA Y GRÁFICO N°4 .....	41
• TABLA Y GRÁFICO N°5 .....	42
• TABLA Y GRÁFICO N°6 .....	43
• TABLA Y GRÁFICO N°7 .....	44
• TABLA Y GRÁFICO N°8 .....	45
• TABLA Y GRÁFICO N°9 .....	46
• TABLA Y GRÁFICO N°10 .....	47
ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS .....	48
PROPUESTA .....	50
DISEÑO DE UNA GUÍA DE TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL .....	50
• TEMA .....	50
• INTRODUCCIÓN .....	50
• OBJETIVOS .....	51
• OBJETIVO GENERAL .....	51
• OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	51
• METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	51
• DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	52
• ESTRATEGIA METODOLÓGICA:.....	52
• ACTIVIDADES .....	54
• RECURSOS .....	55
• EVALUACIÓN .....	55
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES .....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	60
ANEXOS .....	63

## RESÚMEN

El principal objetivo del actual estudio es describir las variables de trabajo en equipo y productividad, enfocado en las tareas administrativas de la Secretaria Ejecutiva, debido a que son argumentos necesarios en el proceder de la profesión.

El problema que se aborda en este proyecto, se enfoca en la falta de integración de metodologías didácticas y creativas que promuevan el mejoramiento de las funciones de los trabajadores, es así que se formuló de la siguiente manera: ¿Cuál es la forma de integrar el trabajo en equipo y la productividad en las tareas de la Secretaria Ejecutiva del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital 13D02 de la ciudad de Manta?, por tanto, el presente informe permite mostrar el desarrollo de las variables involucradas en la temática.

Cabe recalcar, que los principales métodos utilizados fueron tres: el analítico-sintético para extraer las ideas esenciales y llegar a una conclusión, el inductivo-deductivo con el fin de conocer observaciones específicas que llevan a un resultado general, y por último, el histórico-lógico que permitió apreciar los antecedentes del objeto de estudio.

Igualmente, las técnicas más relevantes usadas fueron la encuesta y la entrevista, que se realizaron en el lugar indicado anteriormente, por medio de la formulación de preguntas, se pudo obtener información necesaria para la generación de la propuesta.

Así mismo, los resultados que se obtuvieron de la presente investigación, permitieron desarrollar una guía didáctica, con el propósito de direccionar a los líderes institucionales a formar equipos de trabajo eficientes y eficaces, además de motivar a la productividad laboral.

## **ABSTRAC**

The main objective of the present study is to describe the variables of teamwork and productivity, focused on the administrative tasks of the Executive Secretary, because they are necessary arguments in the proceeding of the profession.

The problem that is addressed in this project, it focuses on the lack of integration of didactic and creative methodologies that promote the improvement of the functions of the workers, so it was formulated in the following way: What is the way to integrate teamwork and productivity in the tasks of the Executive Secretary of the administrative Department of the Dirección Distrital 13D02 of the city of Manta?, therefore, this report allows to show the development of the variables involved in the topic.

It should be emphasized that the main methods used were three: the analytical-synthetic to extract the essential ideas and reach a conclusion, the inductive-deductive in order to know specific observations that lead to a general result, and Last, the historical-logical that allowed to appreciate the antecedents of the object of study.

Equally, the most relevant techniques used were the survey and the interview, which took place in the place indicated above, by means of the formulation of questions, they were able to obtain the information needed for the generation of the proposal.

Likewise, the results obtained from this research, allowed to develop a didactic guide, with the purpose of directing the institutional leaders to form efficient and effective teams of work, besides motivating to the productivity Labour.

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias laborales que han surgido a partir del siglo XXI demandan una serie de factores indispensables para asegurar el éxito de una industria, es así, que este trabajo investigativo, pretende analizar dos términos que están a la vanguardia administrativa, como lo son: el trabajo en equipo y la productividad, que se complementan en el lugar de trabajo diariamente.

Además, el presente proyecto de investigación es de interés social, debido a que el trabajo en equipo es una de las mejores habilidades laborales, que ayuda a mantener un buen clima organizacional, además de mejorar la productividad de las empresas por medio del recurso humano como pieza fundamental para el desarrollo de la misma.

Así mismo, es común encontrar el concepto de trabajo en equipo dentro de la función profesional; en el desempeño de las actividades cotidianas pueden formarse grupos de varias personas que pueden ser duraderos o temporales. El objetivo de esta forma de trabajo es complementar un conjunto de conocimientos, capacidades, ideas, a favor de un propósito común, de forma que exista buena participación, comunicación, confianza, que propicie el incremento de la productividad laboral.

El motivo de estudio en esta especialidad, es destacar el papel que tiene la formación de Secretarías Ejecutivas, preparadas para enfrentarse al mundo del trabajo, no sólo con el aporte de conocimientos, sino con un conjunto de cualidades personales propias de la misma, que al momento de unirse estas características, resultan beneficiosas en las actividades a realizar.

El tema concierne a la Secretaria Ejecutiva debido a que es la profesional que mantiene una estrecha relación con todas las profesiones, por tanto es la figura más distintiva de toda organización, representa a la imagen corporativa, debido a que actúa como líder para conseguir la cooperación de su equipo de trabajo.

Se hace énfasis que las variables de las que versa esta investigación, presentan propuestas para realizar trabajos investigativos a futuro, generadas por estudiantes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, y cuyos resultados aspiran a mejorar el rendimiento de las Secretarías Ejecutivas, potenciando sus

habilidades gerenciales, además que dichos estudios, sirvan de punto de partida para otras indagaciones, como la presente.

Según Urbina (s.f), el trabajo en equipo tiene su origen en la era industrial, dónde se demandaba un elevado nivel de productividad en los empleados, con el avance de la tecnología, surgieron nuevas industrias, al mismo tiempo que se instauraron grandes cambios en la estructura laboral, naciendo así el trabajo en equipo, considerado como herramienta básica para que fluyan las relaciones entre empleados, la comunicación y la cooperación en las actividades laborales con el fin de mejorar la rentabilidad de las organizaciones.

Vigorena (s.f), plantea que en Latinoamérica las empresas están preocupadas por ajustarse al concepto de equipos de trabajo, en las que se invierte en programas de capacitación, y perfeccionamiento a nivel personal y profesional, con el fin de formar recursos humanos que conozcan técnicas y prácticas para desarrollar actividades en grupo, con mayor participación e interacción entre compañeros o colegas de trabajo, más del 60 por ciento de las personas que trabajan en equipo en el continente americano, no pasan de un grupo de personas en búsqueda de pertenencia y no de decisiones y logros. Conjuntos donde lo que se busca es un resultado, generalmente sectorial. Mientras que los Equipos buscan resultados globales, con compromiso y visualización de la acción total de todos los miembros.

En Ecuador, en la ciudad de Manta, se encuentra la Dirección Distrital de Educación 13D02, en la cual se ha evidenciado mediante la observación de la investigadora, que en dicha entidad, no se trabaja en equipo en las labores que desempeñan los funcionarios de manera frecuente y no se utilizan metodologías creativas que propicien esta forma de trabajo y la productividad laboral de forma usual.

Al mismo tiempo, el problema que atenuó esta investigación, se inspiró sobre lo rutinario que puede ser el ejercicio de la profesión cuando una empresa u organización no usa métodos adecuados para ejecutar las actividades administrativas, mantener la armonía en el ambiente de trabajo e incluso para generar mejores resultados tanto en trabajadores como en su producción.

Por tanto, la problemática recae en la siguiente interrogante: ¿De qué manera incide el Trabajo en equipo en la Productividad de la Secretaria Ejecutiva del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02 de la ciudad de Manta?

De este modo, se pretende estudiar a fondo sobre estas temáticas para encontrar la mejor solución al mismo y crear una propuesta que responda a las necesidades de esta institución.

Así mismo, se señala como objeto de la investigación del cual se conectan los hechos, al trabajo en equipo y se reconoce al campo como parte representativa del mismo, a la productividad de la Secretaria Ejecutiva.

El principal objetivo de esta indagación, es Determinar la incidencia del Trabajo en Equipo en la Productividad de la Secretaria Ejecutiva en el Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02, así como también los objetivos específicos consisten en: Conceptualizar las variables de Trabajo en Equipo y Productividad, Establecer las características de Trabajo en Equipo y Productividad, Identificar Técnicas de Trabajo en Equipo, e Implementar una Actualización de Conocimientos mediante una Técnica de Trabajo en Equipo que mejore la Productividad Laboral.

Igualmente, se plantea como hipótesis: El Trabajo en Equipo incide significativamente en la Productividad de la Secretaria Ejecutiva del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02. Que sirve de base para dar respuesta a la problemática presente en esta investigación.

Es importante conocer el concepto de las variables que inspiraron este proyecto, es así que el trabajo en equipo, es la integración de conocimientos, destrezas y habilidades de un conjunto de personas que mantienen una estrecha comunicación, confianza, sentido de colaboración, compromiso, complementación y pertenencia para responder a metas u objetivos organizacionales de forma holística.

Además el concepto de productividad, es la capacidad de generar mejores resultados en base a principios de eficiencia y eficacia, responder a las

necesidades de la empresa minorando los costos de producción, ahorrando recursos y tiempo.

Por tanto, la mejor forma de que una organización sea mucho más productiva, es con el aprovechamiento del recurso humano como primordial mecanismo, haciendo uso del trabajo en equipo para lograrlo.

Por otra parte, se hace énfasis que el presente proyecto es un diseño de investigación no experimental, porque no se manipularon las variables de estudio, es decir, no se realizó ningún proceso de experimentación, sino más bien se utilizó principalmente para efectuar la observación de los fenómenos en su entorno natural, y analizarlos con posteridad.

Igualmente, al ser el estudio un diseño no experimental, se utilizó el tipo de investigación descriptiva, debido a que se caracteriza en establecer una descripción de la situación de forma detallada, por medio de la observación de los sujetos de manera directa, entrando en contacto con su entorno para después llevarlo a un proceso de análisis.

Cabe indicar, que se tomó como población de estudio a los trabajadores que laboran en la Dirección Distrital de Educación 13D02 ubicada en la ciudad de Manta.

Así mismo, para el desarrollo de la investigación se tomó como muestra representativa de la población, al personal del departamento administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02, mediante el muestreo aleatorio simple con un total de 10 participantes encuestados y una persona entrevistada.

Con respecto a los métodos investigativos, se resaltan tres: método análisis-síntesis, se hizo uso de este, principalmente porque se caracteriza en descomponer un todo en partes esenciales, para luego llegar a una síntesis de las mismas y así descubrir las posibles relaciones que se generen a partir de un análisis previo por medio de un proceso mental.

Además se utilizó el método inducción-deducción, por su flexibilidad, debido a que sirvió para analizar hechos particulares u observaciones específicas, y a

partir de estas acepciones se procedió a realizar o extraer conclusiones generales del estudio.

Del mismo modo, se usó el método histórico-lógico, porque dio a conocer la evolución histórica del objeto de estudio y como resultado de este, se hicieron conexiones fundamentales para saber los aspectos más relevantes o principales del mismo.

Cabe recalcar, que como resultado del uso de este método, se utilizó bibliografía que versa desde el año dos mil ocho en adelante, debido a la necesidad de recurrir a información que contenga antecedentes de las variables del presente estudio.

Por otra parte, las técnicas utilizadas en el proyecto fueron la entrevista y la encuesta. La primera sirve para establecer una comunicación directa y de forma abierta con los participantes del estudio, mediante una serie de interrogantes previamente planteadas por la investigadora de forma escrita, es decir que consiste en una conversación planificada, la última recoge información mediante una serie de preguntas escritas de forma organizada, lo que permitirá la obtención de respuestas que contienen los conocimientos, opiniones y actitudes de un grupo de personas que serán los sujetos de estudio de la investigación.

Una vez puesta en práctica las técnicas, se procedió a completar el proceso de análisis de la información mediante la tabulación y gráfico de datos mediante el uso del programa Microsoft Excel que posee las herramientas necesarias para su correcta elaboración, luego se procedió al análisis e interpretación de la información en base a las respuestas de los sujetos de estudio.

El uso de tareas científicas encaminaron el procedimiento de este trabajo investigativo, que se ve reflejado en el marco teórico y en el diseño de la propuesta, como lo son: los conceptos de trabajo en equipo y productividad, las características de ambas variables, las técnicas de trabajo en equipo y la actualización de conocimientos mediante una técnica de trabajo en equipo para mejorar la productividad laboral.

Es importante mencionar, que el diseño de la propuesta no sólo se realiza para cumplir un objetivo sino también para crear un beneficio a la Dirección Distrital

de Educación, al ser esta un aporte significativo para los trabajadores de la misma, al mantenerse actualizados en las tendencias administrativas y organizacionales sobre las temáticas de la presente investigación.

Acerca de los resultados del actual estudio, es necesario recalcar que el trabajo en equipo no es una actividad relevante dentro de la institución, es decir las tareas se realizan bajo esquemas individualistas, debido a que no se estimula esta metodología en los procesos administrativos.

Además la productividad laboral no es promovida por parte de los directivos institucionales, lo que resulta desfavorable para la entidad, al no trabajar bajo estándares de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones habituales de la misma.

Es así, que el diseño de una guía didáctica ayudará a los líderes corporativos a direccionar las acciones de sus empleados en beneficio de la organización, motivándolos a tener un mejor desempeño con el uso de estrategias creativas que permitan elevar su producción.

Resulta de gran importancia señalar que las variables de las que versa la investigación, son temáticas que deben ser fortalecidas de forma continua en el ejercer de la profesión.

La integración de técnicas que repercutan en el desempeño laboral es responsabilidad de los entes que dirigen la institución, y que tienen a su cargo un conjunto de profesionales con distintas habilidades que pueden unirse en beneficio de alcanzar metas comunes.

La carrera de Secretariado Ejecutivo se caracteriza principalmente para dar respuestas eficientes y eficaces a imprevistos que se puedan originar en el espacio laboral, resolver problemas, liderar, velar por la buena imagen de la empresa. Lo que significa que al ser una profesional que mantiene relación directa con otras profesiones, al servir a su cargo las disposiciones que requieran estos, demuestra que es indispensable reunirse en equipo para cumplir con las exigencias que requieran la unión de distintos talentos para impulsar la consecución de objetivos. Mientras se cumplan dichos propósitos, se elevará la productividad a favor del mejoramiento de sus ocupaciones.

# MARCO TEÓRICO

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el repositorio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, se encontraron propuestas para realizar investigaciones futuras, generadas por estudiantes de la institución, que guardan relación con las variables del presente trabajo, las mismas que no han sido ejecutadas, pero que aspiran a un resultado, como son:

El tema sobre “Trabajo en equipo y las funciones administrativas aplicadas en el Banco del Pacífico, cantón Manta, año 2016”. Realizado por Stefany Paola Aranea Siguenza, estudiante de la carrera de Secretariado Ejecutivo, presenta como resultado esperado:

- El estudio de las variables de este proyecto investigativo como el trabajo en equipo y funciones administrativas de la empresa financiera Banco del Pacífico, permitirá desarrollar los conocimientos requeridos para el desarrollo de una investigación con mayor amplitud, o sirva de base para generar nuevas exploraciones cuyos resultados sean publicados mediante un artículo científico.

Acerca de la variable Productividad el tema “Manual de funciones y la productividad secretarial en la carrera de Ingeniería en Marketing de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, año 2016. Realizada por Adriana Mariela Cabrera Cedeño, estudiante de la carrera de Servicios Gerenciales, enuncia como resultado esperado:

- El uso de un manual de funciones para la carrera de Ingeniería en Marketing de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, garantiza la calidad en la atención al cliente interno y externo a más de mejorar el rendimiento de las funciones que debe ejercer una secretaria para así elevar su rendimiento en la institución. Cabe recalcar que este estudio permitirá el desarrollo posterior de nuevas investigaciones y puede servir de guía para futuros trabajos.

Las propuestas detalladas anteriormente, se relacionan con el presente estudio investigativo. Sin embargo, éstas presentan el desarrollo de las variables por separado, es decir una ellas habla sobre el trabajo en equipo y otra sobre productividad. Cabe recalcar que se plantearon durante el año 2016 como parte de un plan emergente, por lo que no se evidencia trabajo realizado.

## **FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Esta investigación se sustenta en el marco legal de la Constitución de la República del Ecuador en la sección octava, Trabajo y seguridad social, que establece:

Art. 33: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Por otra parte, el Código Orgánico De La Producción, Comercio e Inversiones estipula:

Art. 2: Actividad Productiva.- se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Por tanto, estos artículos señalan que el trabajo es la oportunidad que tienen los individuos de demostrar y poner en práctica sus conocimientos, destrezas y habilidades en el desarrollo de un ambiente justo y democrático, en el que se respeten sus derechos. Y gracias a la buena implementación de los recursos por medio de las actividades laborales de las personas trabajadoras, se puede generar mayor productividad, que resulta favorable para cualquier institución, en beneficio de la rentabilidad de las mismas.

## FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Buchanan (2000), relata el origen del trabajo en equipo:

Los beneficios de una acción colectiva organizada han sido evidentes para cualquiera a lo largo de la historia, pero no es hasta el siglo XX que el trabajo en equipo atrae la atención como técnica de management. Los beneficios del trabajo en grupo fueron identificados en los años 20 por investigadores de la Industrial Fatigue Research Board (IFRB) para reducir el aburrimiento y aumentar los resultados. Los efectos del trabajo en la moral y en la productividad son elementos clave en los hallazgos de los estudios Hawthorne ( Citado en Zamora, 2011, p.7).

Lo que indica, que nace como una necesidad de evitar el bajo desempeño laboral, que es provocado por el hostigamiento y la falta de actividades que involucre la interacción humana, además que es un elemento esencial en la productividad debido a que el conjunto de esfuerzos de un equipo conlleva a una mejor producción de insumos o mejorar los servicios que ofrece una organización. Estos estudios son la base del conocimiento de lo que en la actualidad conocemos como trabajo en equipo, es decir es el punto de partida del desarrollo de esta terminología.

Por otra parte, la primera vez que se mencionó la palabra "productividad" fue en un artículo de Quesnay en el año de 1766. Más de un siglo después, en 1883, Littré definió la productividad como la "facultad de producir", es decir, el deseo de producir. Sin embargo, no fue hasta principios del siglo veinte que el término adquirió un significado más preciso como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerla.

Es decir, existen varios conceptos a lo largo de la historia sobre el término productividad, que corresponde al uso óptimo de los recursos minimizando costos y tiempo, por lo que esta palabra ha tomado valor en los últimos años, diversos autores tienen múltiples formas de concebirla, prevaleciendo el sector económico y político, aunque otros prefieren hablar de esta a nivel empresarial y personal.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **TRABAJO EN EQUIPO**

Se encuentran una diversidad de conceptos relacionadas con este término, considerando las más relevantes, aquellas que se detallan a continuación:

Ruíz y Martínez (2015) afirman que trabajo en equipo es: “Un grupo de personas que trabajan de manera coordinada en la ejecución de un proyecto y del que responden como grupo del resultado final obtenido”.

En este sentido, un conjunto de individuos reúnen sus esfuerzos para cumplir propósitos de forma organizada, por lo que todos los miembros son responsables de una misma tarea o actividad siguiendo cierta coordinación entre los mismos.

Katzenbach y K. Smith, expresan la siguiente definición: “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida” (Citado en Ruíz y Martínez, 2015, p.89).

De esta manera, la presente definición responde a las destrezas y habilidades a poner práctica de cada uno de los integrantes del equipo, que se rigen bajo una meta común en la cual todos se ven comprometidos, y se ve reflejado como se complementan los unos a los otros.

Así mismo, el Manual Trabajo en Equipo (2011), asegura que: “Trabajar en equipo implica [...] desarrollar la tarea existiendo liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, organización, cooperación entre quienes participan en ese equipo de trabajo”.

En efecto, el trabajo en equipo conlleva al grupo a desenvolverse de tal forma que se sienta cómodo, en un ambiente en que exista la libertad de opinión, donde todos los involucrados demuestren sus talentos de forma colaborativa y que exista respeto mutuo para evitar posibles conflictos.

## **CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO**

Londoño (2011), asegura que:

Un equipo es un grupo más o menos reducido de personas que tienen conocimientos y habilidades complementarias y con un objetivo común, para que el equipo trabaje de manera óptima tiene que tener así mismo un enfoque compartido en el modo de trabajar y actuar.

Por tanto, en un equipo de trabajo se conjugan las destrezas de los miembros, rigiéndose en base a metas compartidas, las tareas deben ser colaborativas y participativas, con el fin de cumplir sus propósitos dentro de la organización, bajo cierta responsabilidad que inmiscuye a todos los participantes del grupo, valorando el esfuerzo de todos ellos al momento de realizar las labores.

## **CONCEPTO DE GRUPOS DE TRABAJO**

Robbins y Judge (2013) sostienen que: “Los grupos de trabajo se definen como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos”.

Los grupos pueden ser formales e informales:

**Grupos formales:** son aquellos que definen la estructura de una organización, donde los trabajos designados establecen tareas, las metas organizacionales dirigen y guían la conducta que deberían exhibir los miembros.

**Grupos informales:** no están determinados de manera formal ni determinados por la organización, se forman naturalmente, y aparecen en respuesta a la necesidad de mantener contacto social.

En este sentido, los grupos de trabajo se reúnen principalmente por motivos de relacionarse entre compañeros o colegas, con el fin de mantener una interacción. Muchas veces se suele confundir este concepto con el de trabajo en equipo, pero la diferencia se reconoce porque trabajar en conjunto consiste en una serie de componentes que estos no poseen, un ejemplo sería que un grupo puede reunirse y responder de forma individual, y un equipo siempre responderá por el conjunto de todos sus miembros. Las clases de grupos expuestas anteriormente

responden lo siguiente: los grupos formales se rigen por los objetivos de la institución, con metas establecidas , y los informales más bien surgen por una necesidad de interactuar entre compañeros, y no son duraderos.

### **DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS**

Robbins y Judge (2013), marcan claramente la diferencia entre grupos y equipos:

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad. Por otro lado, un equipo [...] de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere mejores resultados sin aumentar sus insumos.

Sin duda, la mayor diferencia que existe entre un grupo y un equipo es, que el primero responde a la realización de tareas de forma individual y la mayoría de veces se reúnen de forma ocasional para responder a necesidades momentáneas y el segundo se reconoce por el alto potencial que surge al juntar distintas capacidades de sus integrantes y responden por el equipo, es decir no se individualiza nada, las responsabilidades siempre son compartidas.

Cabe recalcar, que el trabajo en equipo resulta ser una de las mejores ventajas competitivas entre empresas, porque no requiere realizar gastos, y no implica pérdidas para la misma, más bien es todo lo contrario, esto se refleja como una estrategia beneficiosa para conseguir el éxito deseado, mejorando el nivel de rendimiento de los trabajadores y estar a la vanguardia de los competidores.

### **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Según Ruíz y Martínez (2015) las principales características del trabajo en equipo son las siguientes:

- Disponer de objetivos comunes, acordados, definidos y compartidos.

- Orientarse a la tarea, cuidar y tener claro el procedimiento, además de mantener una sana relación interpersonal y de manejo de conflictos.
- Desempeños claros y acordados.
- Procedimientos explícitos que permitan la toma de decisiones y la solución de incidencias o problemas.
- Existencia de clima de respeto y confianza.
- Alto grado de interdependencia y cooperación.

Por tanto, muchas de las características antes mencionadas son realmente importantes cuando se trabaja en equipo, como por ejemplo: mantener buenas relaciones entre compañeros, existencia de liderazgo, comunicación, armonía, evitar conflictos, regirse bajo ciertos estándares de la empresa , cumplir metas comunes, y sobretodo que exista la buena disposición de los miembros para colaborar en las actividades, además, cuando existe un buen ambiente laboral, el desarrollo de las responsabilidades es menos tedioso y se disfruta de la compañía de los colegas, que al momento de trabajar en conjunto, resulta fácil la ejecución de tareas o actividades, que crea como resultado un mayor rendimiento tanto para los trabajadores como para la organización. Al mismo tiempo, dichas características resultan altamente beneficiosas en un equipo, debido a que cada miembro puede aportar sus conocimientos y habilidades, con el total derecho de participación. Además esta forma de trabajo reduce el estrés, debido a que las tareas se ven minimizadas cuando se realizan colectivamente, bajo un propósito común, sacando al máximo el potencial de todos los miembros involucrados.

### **“REGLA DE LAS 5 C” DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Según Morueco (2013) un trabajo en equipo se basa en la denominada Regla de las 5 C:

**Complementariedad:** cada miembro del equipo deberá dominar un área concreta del proyecto que estén abordando; dichos conocimientos son esenciales para el desarrollo del trabajo en equipo y aportan valor añadido al mismo.

**Coordinación:** para que un equipo de trabajo pueda desarrollarse de forma organizada y con objetivos comunes, necesita un líder que permita organizar y optimizar el rendimiento del grupo.

**Comunicación:** para poder desarrollar un trabajo en equipo es necesario mantener una comunicación abierta entre todos sus miembros.

**Confianza:** cada miembro del equipo deberá confiar en el buen hacer del resto de sus compañeros.

**Compromiso:** cada miembro del equipo sume el compromiso individual de aportar lo mejor de sí mismo para sacar el trabajo adelante.

Con relación a la regla de las 5 c, resultan muy útiles al momento de trabajar colectivamente, representan una herramienta infalible al cumplir las funciones laborales, de modo que debe existir ese complemento que una al grupo, al momento de realizar actividades existiendo ese conocimiento en áreas específicas a abordar de manera personal, que al final se juntan para presentar un proyecto íntegro, además se debe mantener una buena organización que permita una excelente coordinación de tareas, esto se puede lograr mediante la nominación de un líder de equipo, la comunicación es esencial, porque de esta depende el buen desarrollo de la tarea favoreciendo las relaciones interpersonales, y sirve para evitar conflictos, manteniendo el respeto entre los miembros, es importante que exista confianza entre los participantes como su desempeño y que se refleje el compromiso al dar todo por sacar adelante al equipo elevando la productividad tanto personal como organizacional.

## **HABILIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Ivancevich, Konoscape y Matteson (2012), aseguran que las investigaciones indican que las siete habilidades siguientes son muy deseables para la efectividad de los miembros:

- **Mente abierta:** los nuevos proyectos suelen exigir la participación en un equipo de nuevos integrantes en una situación nueva. Los individuos con una mentalidad abierta por lo general manejarán mejor estos cambios.

- **Estabilidad emocional:** cuanto más estable es una persona, más rápido cabe esperar que se adapte a las diferentes situaciones que enfrentan los equipos.
- **Responsabilidad social:** cuando los miembros de un equipo en lo individual aceptan la responsabilidad de su propio desempeño y contribuciones, aumenta la efectividad del equipo.
- **Capacidades de resolución de problemas:** los integrantes de un equipo deben estar en posibilidades de analizar los problemas y crear soluciones alternas a dichos problemas.
- **Habilidades para la comunicación:** estas habilidades facilitan un intercambio abierto de ideas y la creación de mejores soluciones.
- **Habilidades para la resolución de conflictos:** que haya cierto desacuerdo en el grupo es algo saludable y generará un mejor desempeño general. Demasiado conflicto puede producir crisis en la comunicación y una disminución en la cohesión del grupo.
- **Confianza:** tal vez la característica más importante de un buen miembro de un equipo sea la confianza, la cual debe estar presente para que el grupo funcione en un nivel elevado de desempeño.

Existen muchas habilidades que debe reunir un equipo, además de las descritas por los autores, sin embargo son relevantes en todo proceso de trabajo colectivo, posiblemente la mayoría de personas dentro de un grupo no posean todas estas, debido a que cada individuo es diferente, pero la unión de talentos del conjunto, resultará beneficioso en la labor. Dentro de todo ambiente de trabajo debe existir buena comunicación entre los miembros, lo que generará confianza y permite la resolución de conflictos de manera eficaz, la estabilidad emocional juega un papel muy importante en el sentido de permanencia de las buenas relaciones interpersonales.

Además los trabajadores deben poseer una mente abierta y mucho más realista al momento de trabajar en equipo con personas nuevas e incluso con actividades mucho más retadoras o complejas, igualmente se habla mucho de confianza, lo que quiere decir que cuando las responsabilidades laborales son compartidas, es necesario confiar en los colaboradores y en su trabajo. Cuando algo sale mal

en el desarrollo de la labor de equipo, cada integrante debe asumir su responsabilidad y corregir el error, para evitar inconvenientes y presentar un buen proyecto final.

Cabe mencionar, que la adaptabilidad es un factor relevante a considerar dentro del trabajo en equipo, debido a que los participantes deben ser capaces de adaptarse a cualquier situación que pueda presentarse y saberla manejar de la manera más adecuada y pertinente, es decir ser una persona versátil, que esté dispuesta a enfrentar retos y experimentar nuevos aprendizajes.

### **LA PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

“Tanto la formación como la experiencia de aquellos individuos que se van a incorporar en un equipo de trabajo son algunos de los recursos más importantes, aunque no son los únicos” (Morueco, 2013).

En este sentido, personas poseen distintos talentos según a su educación y los medios que utilizan para demostrarlos, afirma que estos recursos no son los únicos puesto que cada individuo percibe las cosas de manera muy distinta, pero el verdadero éxito está en la complicidad de estos.

Así mismo, cuando un individuo se especializa o realiza una determinada tarea conoce perfectamente los pormenores de la misma, los contratiempos que se pueden sobrevenir y el por qué de los mismos, así como tiene una visión más clara de cómo mejorar los procesos. Para ello, los líderes de los equipos deben saber reconocer o valorar el conocimiento y la experiencia de todos los miembros del equipo de trabajo y hacerlos partícipes en el mismo, aportando cada uno de ellos, aquello que más conoce.

El punto de partida es disponer de unos estándares de directrices y manuales que permitan la participación de cada individuo de forma óptima para el conjunto.

Cada individuo que se integra en un equipo de trabajo debe reunir una serie de cualidades y capacidades:

- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de comprensión.

- Capacidad de análisis.
- Capacidad de adopción.
- Capacidad de trabajo.
- Saber aceptar órdenes.
- Respetar las opiniones del resto del equipo.
- Orden.
- No ser individualista.
- Tener espíritu de equipo.

## **TIPOS DE EQUIPOS**

Robbins y Judge (2013) afirman que “Los equipos pueden fabricar productos, brindar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones”.

Es decir, que un equipo no sólo se forma en una organización para cumplir tareas o seguir órdenes específicas, sino para crear e innovar, demostrar sus capacidades en el accionar laboral como lo plantean los autores, hasta diseñar grandes proyectos y tomar decisiones de gran impacto en la empresa.

Con esa finalidad, los cuatro tipos de equipos más comunes en una organización son: equipos para resolver problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos transfuncionales y equipos virtuales.

### **Equipos para resolver problemas:**

Antes los equipos solían estar compuestos de cinco a 12 empleados que cubrían un horario para el mismo departamento y que se reunían unas horas cada semana para analizar la manera de incrementar la calidad y la eficiencia, así como para mejorar el entorno laboral. Estos equipos para resolver problemas rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

### **Equipos de trabajo autodirigidos:**

Los equipos para resolver problemas tan solo hacen recomendaciones. Algunas organizaciones han ido más lejos y han creado equipos que no únicamente

resuelven problemas, sino que también implementan las soluciones y se hacen responsables por los resultados.

Los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados, por lo general de 10 a 15 integrantes, que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Por lo general, dichas tareas incluyen planear y programar el trabajo, asignar las tareas a proveedores y clientes.

### **Equipos transfuncionales:**

Están formados por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas de trabajo, quienes se reúnen para realizar una tarea. En la actualidad los equipos transfuncionales se usan con tanta frecuencia que sería difícil imaginar que una empresa funcione sin ellos.

Por ejemplo, hay empresas que se desenvuelven en el campo administrativo, y en profesiones como las de Secretariado Ejecutivo, la exigencia del trabajo es mucho mayor y por esta razón existen trabajadores de la misma rama, desempeñándose en distintas áreas, pero que se juntan para realizar una determinada labor o tarea.

### **Equipos virtuales:**

Los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente, con el propósito de alcanzar una meta común. Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que los separe tan solo una oficina o estén en distintos continentes.

Este tipo de equipo puede fallar, porque implica menos empatía social y menor interacción directa entre sus miembros. Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deberían asegurarse de que: 1. Se establezca confianza entre sus miembros, 2. El avance del equipo se vigile de cerca, y 3. Los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización, de manera que el equipo no se vuelva invisible.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Morueco (2013) ofrece una serie de ventajas frente al trabajo individualista, éstas son algunas de las principales:

- Se trabaja con menor presión y tensión, debido a que se comparten aquellas tareas más complicadas o difíciles de abordar.
- Al disponer de distintos puntos de vista o criterios, se comparte la responsabilidad de buscar soluciones más adecuadas en cada momento.
- Se facilitan las tareas, de hecho, muchos trabajos no se podrían abordar si no fuese mediante un equipo de trabajo.
- La búsqueda de la solución es más rápida al contar con distintos puntos de vista.
- Tanto los reconocimientos profesionales, como los posibles incentivos, se comparten entre todos los componentes del equipo.
- Permite un intercambio de opiniones entre todos los miembros del equipo, lo que hace que las decisiones que se adopten tengan mucho más peso y estén más consensuadas y valoradas que aquellas que se adoptan de forma individual.
- El equipo cuenta con una mayor información, puesto que cada miembro aporta sus conocimientos y especialidades al resto del equipo.
- Se favorece la calidad del trabajo por el grado de conocimiento aportado.
- Se da fuerza al sentido de trabajo en equipo y el compromiso con la organización.
- Existe un menor deterioro físico y mental de los miembros del equipo al repartirse más las cargas de trabajo.
- Se aportan distintas vías para solucionar los posibles problemas.
- Se incrementa más la tolerancia hacia los demás.
- Se comprenden mejor las decisiones.

El trabajo en equipo también puede presentar algunas desventajas:

- Toma de decisiones de forma prematura.
- Que predomine el dominio o criterio del líder del grupo frente al resto del equipo.
- Pérdida de tiempo y rendimiento en reuniones que tratan de buscar el consenso, discutiendo sobre acciones o soluciones a adoptar.
- Que algunos miembros del equipo pretendan destacar sobre el resto, lo que provocará tensiones o fisuras internas que desequilibran la buena marcha del equipo de trabajo.
- Que la responsabilidad no quede bien definida ya que ésta se diluye entre todos los miembros del grupo.

Lo que indica, que las ventajas más relevantes del trabajo en equipo, resultan en minimizar la dificultad de tareas porque existe una mayor cooperación e interacción, se llegan a soluciones eficaces debido a que hay diferentes puntos de vista, lo que proporciona más información, se desarrolla un alto porcentaje de calidad en los proyectos presentados, se consume menos tiempo y se trabaja mucho más en las actividades pendientes, la toma de decisiones es mucho más eficaz. Por otra parte, al hablar de desventajas, se suelen presentar conflictos en el grupo cuando prevalece el poder de líder sobre los demás, o viceversa, que resulta negativo en el logro de tareas, además se suele ver que muchas veces parte de los miembros de un equipo de trabajo quieren sobresalir ante todos y esto representa una gran falencia, porque se está compitiendo dentro del mismo grupo más no se trabaja de forma equitativa.

### **TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO**

Fincowsky y Krieger (2011), establecen las siguientes técnicas de trabajo en equipo:

- **Técnica de análisis de roles:** las técnicas de análisis de roles se utilizan con la finalidad de aclarar las expectativas de roles que hay dentro de los equipos o entre equipos, y poner en evidencia las conductas esperadas por los otros miembros del equipo, los otros equipos o la organización. Esta forma de intervención busca lograr

delimitaciones y los consensos requeridos para el desempeño, así como esclarecer el rol a desempeñar por cada miembro del equipo, o de un equipo en relación con otro. A continuación se señalan los pasos a seguir:

- 1) Análisis del rol focal, (iniciando por el individuo o equipo que lo desempeña), su lugar en la organización, su importancia para alcanzar metas generales de la organización y las obligaciones específicas del puesto o del equipo.
  - 2) Examen de las expectativas del titular del rol o del equipo respecto de los demás.
  - 3) Explicación a los demás miembros del equipo de las expectativas y las conductas deseadas del rol focal. Es decir, los miembros del equipo describen lo que desean y esperan del titular del rol focal.
  - 4) En el análisis y la definición del rol, realizados en colaboración de todos los miembros de un equipo de trabajo, o entre equipos con otras personas (directivos, clientes, internos, etc.) no sólo se aclarará quién debe hacer qué, sino que se asegurará un compromiso con el rol una vez se haya clarificado. Resulta conveniente constatar los compromisos y acuerdos alcanzados en un acta o memorando que los formalice, para evitar mal entendidos posteriores.
  - 5) Evaluación del cumplimiento de los compromisos acordados.
- **Técnica de negociación del rol:** se utiliza cuando la ineficiencia del equipo se basa en las conductas de personas que no están dispuestas a cambiar, o entre equipos muy conflictivos, con visiones distintas resistentes al cambio. La técnica es impuesta por la organización para realizar negociaciones fiscalizadas entre las partes, en las cuales cada una conviene en modificar ciertas conductas a cambio de determinadas modificaciones en las conductas de los demás en beneficio del conjunto. Son acuerdos parciales de compromiso, convivencia y tolerancia mutua, que duran mientras se busca dirimir el conflicto de poder que seguramente se encuentra oculto. Pasos a seguir:

- 1) Formalización de una mesa de negociaciones con participación de un facilitador o mediador.
  - 2) Evaluación del problema: los individuos piensan en cómo pueden mejorar su propia efectividad si los demás individuos o equipos cambian su conducta, suspendiendo el conflicto de roles mediante reglas pactadas.
  - 3) Negociación: los individuos o equipos involucrados discuten los cambios de conducta y de órbita de desempeño de roles más importantes que quieren que haga el otro, y señalan las modificaciones que ellos mismos están dispuestos a hacer. El proceso de negociación consiste en que las partes se hagan ofertas entre sí. La negociación termina cuando todas las partes quedan satisfechas, sabiendo que recibirán un beneficio razonable a cambio de lo que convinieron dar. Es un esquema de negociación donde todos ganan algo, cediendo en ciertos aspectos.
- **Diagramas de responsabilidades:** los diagramas de responsabilidad diseñados por Beckhard y Harris, ayudan a aclarar el grado de responsabilidad personal o del equipo en la toma de decisiones o la realización de acciones. Se discute cada decisión o acción y se asignan las responsabilidades de realización de tareas o de toma de decisiones.

Con referencia a las técnicas que menciona el autor, me parecen muy interesantes, en el sentido que se hablan de los roles que desempeña un equipo, en la técnica de análisis de roles, se requiere aclarar qué puesto ocupa cada miembro dentro del grupo, cómo se desempeña y se desenvuelve en el mismo, igualmente busca saber cómo te ven los demás y que es lo que esperan de ti. Por otra parte la negociación de roles necesita llegar a consensos en mejora del rendimiento de los individuos, apostando a realizar cambios incluso en las que generen molestias dentro del conjunto, accediendo a hacer ofertas entre sí para conseguir lo que buscan del otro, en conclusión cada uno obtiene algo, nadie sale perdiendo. Por último se habla de las responsabilidades, que mediante la implementación de diagramas, se logra distribuir correctamente una tarea, o

proyecto, además de toma de decisiones a los participantes del equipo, que garanticen su buen desempeño y cumplimiento.

## **TRABAJO EN EQUIPO EN LA SECRETARIA EJECUTIVA**

Top Secretaria (2014), plantea lo siguiente:

Indudablemente, trabajar en equipo es una de las características más buscadas y repetidas en las ofertas de empleo que puedes leer hoy en día. Como buena profesional del secretariado, sabes que dentro del mundo empresarial y en las relaciones laborales trabajar en equipo es casi una obligación, no una opción. Esta colaboración entre compañeros y/o profesionales es contemplada como una práctica muy positiva dentro de la empresa [...], según la lógica más elemental, cuantos más somos pensando sobre un mismo tema más ideas tendremos para barajar y más fructífero será el resultado final.

La autora concuerda con el enunciado descrito anteriormente, debido a que en el momento que una Secretaria Ejecutiva cumple su trabajo cotidiano tiene que estar preparada emocionalmente para compartir con un equipo de trabajo, actividades de las que se requieran un conjunto de profesionales capacitados para cumplir con la labor que se encomienda de manera óptima, con la finalidad de perseguir objetivos y metas comunes dentro de una institución.

Por lo que, el trabajo en equipo es un tema que debe estar vinculado con las acciones de los profesionales que laboren en una organización eficaz, que mantenga a sus funcionarios actualizados sobre contenidos que impulsen el mejoramiento de sus funciones.

## CAPÍTULO III

### PRODUCTIVIDAD

De acuerdo a la bibliografía que se sustenta en el presente trabajo investigativo, se encontraron diferentes conceptos sobre productividad, a continuación se mencionan las más relevantes:

Martínez (2016) afirma que la productividad es:

Habilidad y capacidad de rendir resultados excelentes gracias a la adopción de una actitud de ser eficiente y eficaz. La productividad constituye la habilidad de producir y rendir resultados en cantidad, se da al combinar los conocimientos laborales, la eficiencia y la eficacia. Por ejemplo:

- Producir más de la capacidad de producción planeada.
- Sensibilizar, concientizar, capacitar, dirigir, planear, organizar y motivar todos los departamentos para que trabajen en grupo, como un organismo para ser productivos.

En tal sentido, la productividad es una destreza que logra la consecución de propósitos mediante procesos eficientes y eficaces, tiene que ver mucho con los conocimientos de los trabajadores al momento de cumplir sus labores y la experiencia de los mismos, un mecanismo para ser más productivo a los empleados es el trabajo en equipo en conjunto de la motivación para garantizar resultados exitosos, si el trabajador se siente motivado, se incrementa su productividad laboral, lo que repercute positivamente a la organización.

Por otra parte, Gutiérrez y De la Vara (2009), establecen el siguiente concepto de productividad:

La productividad se entiende como la relación entre lo producido y los medios empleados; por tanto, se mide mediante el cociente: resultados logrados entre recursos empleados, los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, piezas vendidas, clientes atendidos o en utilidades. Mientras que los recursos empleados se cuantifican por medio del número de trabajadores, tiempo total empleado, horas-máquina, etc.

Con respecto a esta definición, se habla de productividad en la forma en que se mide la utilización de recursos y los resultados logrados, aquellos no sólo se representan en dinero, sino más bien en los objetivos institucionales bajo los que se rige una empresa, por ejemplo en la satisfacción del cliente. Y al hablar de recursos se pueden estimar mediante el equipo de trabajo o el tiempo que se asigne para las tareas laborales, de esta forma se mejora el rendimiento de una organización.

Así mismo, Nemur (2016) manifiesta que productividad es: “El arte de ser capaz de crear, generar o mejorar bienes y servicios, en términos económicos simples, es una medida promedio de la eficiencia de la producción”.

Con relación a esta concepción, la productividad se explica según la producción que tenga una industria, al momento de crear productos o brindar servicios bajo ciertos estándares de eficiencia que tenga una persona al momento de operar en su labor.

### **IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD**

León (2009) explica la importancia de productividad:

En el afán de lograr las metas y objetivos en materia de productividad deben converger los esfuerzos tanto de gobernantes, como de dirigentes, empresarios, técnicos, científicos y trabajadores. A nivel de empresas aquellas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio nacional de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En tanto que para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia.

En este sentido, la importancia de la productividad recae muchas veces en la dirigencia de gobernantes, es decir desde como se estructura un país en el ámbito económico, éste se puede visualizar en el desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas, mediante su desenvolvimiento en diferentes áreas comerciales y administrativas, lo que refleja cuan grande puede llegar a

ser y cómo se ve frente a otras grandes potencias industriales, pero esto conlleva a analizar los procesos internos en las organizaciones, la medida de esfuerzos de la mano de obra hasta los grandes directivos, todo eso refleja aspectos tanto positivos como negativos de las mismas, la productividad es sinónimo de rendimiento, hacer efectivo el conjunto de procedimientos que integra una institución, para que converjan en grandes resultados de la manera más óptima.

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES**

La palabra productividad, se relaciona con varios términos, sin embargo cuando se habla de eficiencia y efectividad, recaen en características inherentes de esta, por tanto, León (2009) manifiesta lo siguiente:

La eficiencia es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar mayor productividad. De hecho, tanto la efectividad como la eficiencia son necesarias para ser productivo. La eficiencia es la proporción de los resultados generados en relación con los estándares de resultados prescritos. La efectividad, en cambio, es el grado en que se logran metas u objetivos de interés para la empresa.

Es decir, que la eficiencia y la efectividad se consideran como características claves de la productividad, debido a que son términos que están ligados estrechamente, porque se enfocan en alcanzar objetivos de manera óptima, es decir minimizando recursos y tiempos, realizar trabajos con eficacia, cumpliendo con las tareas encomendadas usando estrategias que les permitan ser más eficientes y conseguir los resultados esperados. Cabe recalcar toda empresa que quiera ser exitosa, debe tener como base fundamental los conceptos anteriormente descritos, por lo que influye de manera positiva en la imagen que representa ante la sociedad, como se manejen los procesos dentro de las mismas, incluso se puede percibir en cómo se da la atención a los clientes, en la forma que se les brinda un servicio y solventan sus problemas de forma favorable, se conciben como medidas de la productividad.

## TIPOS DE PRODUCTIVIDAD

Existen varios tipos de productividad, de los cuales se han tomado en cuenta los más principales según Revilla (2015):

Cada individuo tiene más desarrolladas unas habilidades que otras, por lo que necesitamos enfoques personalizados, empleando estrategias de trabajo que se alineen con nuestros propios estilos cognitivos. Para ello, hay que empezar por conocer los diferentes tipos de productividad según el estilo de cada persona:

- **Prioritaria:** las personas dadas a priorizar son lógicas, analíticas, se basan en hechos y tienen un pensamiento realista. A veces tienen tendencia a ser controladores y rígidos. Su aportación a un equipo de trabajo se basa en el análisis crítico de datos, la resolución de problemas lógicos, la orientación a un objetivo, la consistencia y la firmeza.
- **Planificadora:** el planificador es el miembro del equipo que se nutre del pensamiento secuencial y detallado. Además de organizar, el planificador se sumerge en los detalles de un proyecto. No es muy espontáneo y a veces pierde oportunidades debido a su resistencia a desviarse de los planes. Entre sus contribuciones al equipo, destacan la orientación a la acción y el sentido práctico, la búsqueda de fallos pasados por alto y la organización y el mantenimiento de los proyectos.
- **Conciliadora:** este tipo de productividad se desarrolla entre las personas con un pensamiento solidario, expresivo y emocional. La comunicación y el trabajo en equipo son fundamentales, facilitando la interacción del equipo, anticipándose a los sentimientos de los demás y convenciendo y vendiendo sus ideas.
- **Visualizadora:** propia de las personas con enfoques holísticos, intuitivos y sintetizadores. Ideal en situaciones de trabajo bajo presión y múltiples proyectos. A veces, tienden a pasar por alto los detalles y valorar las posibilidades más que el proceso. Contribuyen al equipo facilitando la innovación, aportando una solución creativa a los

problemas y con su capacidad para prever el futuro, reconocer nuevas oportunidades e integrar ideas y conceptos.

Es importante reconocer que una empresa no podría resultar productiva sin la fuerza de trabajo, por tal razón, estos tipos de productividad explican cuatro aspectos relevantes de una persona productiva.

La primera tiene un sentido de organización único en él siempre prevalecerá el factor más urgente, son firmes y luchan por cumplir objetivos. El segundo es sumamente detallista, enfocado en su trabajo, busca la perfección, por eso analiza los posibles errores que puedan existir en una tarea o actividad. El tercero resulta ser muy empático, se relaciona mucho con lo emocional y procura mantener buenas relaciones interpersonales. El último se caracteriza por su alta creatividad en la resolución de conflictos, es abierto a nuevas oportunidades, despierto e innovador.

Cabe recalcar que estos tipos de productividad, están enfocados en el trabajo en equipo, se puede notar que se habla de cada uno de ellos como miembros de un grupo y sus características que los hacen altamente productivos en el desarrollo de sus tareas, lo que influye positivamente en cualquier institución.

## **TÉCNICAS PARA CONTROLAR LA PRODUCTIVIDAD**

Carro y González (2012), establecen las siguientes técnicas:

**a) Técnica de análisis de trabajo:** en las técnicas de análisis de trabajo, se pretende encontrar la duración más adecuada que ha de tener una tarea determinada, a fin de establecer esa duración como un estándar que ha de ser alcanzado. En ocasiones, el estándar puede servir de base a un sistema de remuneración variable de manera que, cuando se supera el estándar, se percibe una prima o plus. Para encontrar esa duración estándar, se puede recurrir a cronometrar la tarea mientras está siendo realizada por un operario trabajando un ritmo normal. Esta es la labor de los analistas que, armados de un cronómetro y una tabla, anotan junto al puesto de trabajo, la duración de una serie de ciclos a fin de encontrar un estándar razonable y aceptable.

**b) Curva de aprendizaje y curva de experiencia:** cualquier persona que realice una operación de forma repetitiva consigue mejorar su rapidez y su precisión a medida que aumenta el número de veces que lleva a cabo la operación. Esta mejora tiene su origen en el aprendizaje [...] las curvas de experiencia y de aprendizaje son importantes para fijar objetivos de productividad, para fijar precios e incluso para formular estrategias competitivas.

De esta manera se puede percibir que la fuerza productiva es un factor clave en estas técnicas de productividad, la primera trata de explicar acerca de la duración de determinadas tareas, es decir se pueden hacer estudios que analicen el tiempo en que un trabajador desempeñe una actividad, y de acuerdo a éste se llegen a resultados que puedan ser estimados y se establezca un patrón continuo a ejercer, que puede ser superado, y de suceder esto, el empleado puede recibir una gratificación extra a la de su salario normal, que sirve de motivación laboral.

Por otra parte, en la segunda técnica se pone en juego el aprendizaje y la experiencia, al momento de desempeñarse en una labor, ciertas actividades requieren ser realizadas diariamente, lo que consiste en un proceso repetitivo, en el que el obrero mejora su habilidad y destreza con el tiempo, lo que puede significar algo positivo, debido a que se pueden aplicar tácticas competitivas según los resultados que reflejen estos.

## **FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD**

Méndez (2012), plantea que los factores de la productividad se dividen en los siguientes:

- a) Factores internos de la productividad:
  - 1) Estructura organizativa y tecnología: La productividad depende de una estructura apropiada de la empresa y de la tecnología con la que se cuenta.
  - 2) Comunicación de objetivos y expectativas: Es importante que todos los miembros de la empresa conozcan los objetivos y las expectativas de la organización para que contribuyan al logro de los mismos.

- 3) Dirección de recursos humanos: El factor humano es clave en el logro de los objetivos de la empresa y, en especial en el de la productividad; por eso es primordial una dirección de recursos humanos que valore el esfuerzo de todos los trabajadores, empleados y directivos que contribuyan a elevar la productividad.
- b) Factores externos de la productividad:
- 1) Barreras de entrada al mercado: Dependiendo del tipo de mercado en que la empresa participe, existen diversas barreras de entrada que, en muchos casos, dificultan la productividad.
  - 2) Competitividad: la productividad se liga a la competitividad, no puede existir una sin la otra. Al trazarse como meta eleva ésta, simultáneamente debe mejorar también la productividad.
  - 3) Clientes: éstos representan un factor vital de la productividad al exigir productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades, los cuales les deben brindar las empresas.
  - 4) Productos sustitutos: hoy en día, la proliferación de productos de todo tipo hace muy difícil la competencia entre empresas, por lo cual, éstas deben extender su productividad y estar a la vanguardia en innovaciones para permanecer en el mercado.
  - 5) Proveedores: poseer una lista de proveedores de insumos de calidad es fundamental para elevar la productividad de bienes y servicios de calidad; desarrollar una cadena de proveedores.
  - 6) Grupos estratégicos en la rama: al participar la empresa en una rama productiva, debe conocer cuáles son las firmas líderes y mediante qué estrategias conservan su hegemonía, con la intención de competir con ellas y tratar de mejorar en diversos aspectos, en especial en lo que se refiere a productividad.
  - 7) Factores de producción del país: para que la productividad empresarial pueda elevarse, las empresas deben contar con factores de producción en cantidad suficiente y con la calidad necesaria para cubrir sus requerimientos.

- 8) Política económica del país: el estado debe promover, apoyar, difundir y desarrollar todos los esfuerzos a todos los niveles para incrementar la productividad de las empresas de los sectores y, en general, de toda la economía en su conjunto a través de la política económica.

En la actualidad es imprescindible contar con la tecnología en el área laboral, debido a que facilita la ejecución de las tareas, es por esto que se considera como un factor interno de la productividad, que debe tener cualquier empresa con aspiraciones de ser exitosa, además la comunicación juega un papel importante, por el hecho de que todos los trabajadores tienen que saber cuáles son los propósitos de la institución, para ir encaminados por las mismas metas, el factor humano es esencial por lo que todos sus esfuerzos deben ser valorados en la organización, mediante un reconocimiento por sus méritos.

En cuanto a los factores externos que rodean la productividad, debo destacar el valor que tienen los clientes, ya sea al recibir un bien o servicio de calidad, debido a que de éste depende la prosperidad de la industria, muchas veces sirven de canal de difusión por sus comentarios y conllevan a generar más clientela por la confianza que les brinda la persona que los emite. Hay que tomar en cuenta que la permanencia en el mercado es difícil de conseguir en estos tiempos, por la existencia de competitividad y productos sustitutos, que muchas veces pueden afectar la producción de la empresa, se debe contar con planes estratégicos que ayuden continuamente a monitorear las organizaciones competidoras y la propia, además de estar a la vanguardia de las demandas de las nuevas generaciones, ser innovadores y mucho más creativos.

## **EL FACTOR HUMANO COMO ELEMENTO CLAVE EN LA PRODUCTIVIDAD**

Fernández (2010), establece lo siguiente:

Si la organización desea tener altos estándares de calidad y productividad, es imprescindible involucrar al personal, es necesario que éste mejore sus conocimientos. La alta dirección tiene la responsabilidad de aprender a administrar mentes, no sólo gente, es decir, gestionar exitosamente la inteligencia emocional; debido a que de esta variable tan

difícil e importante, depende la productividad. Hay que comprender y saber manejar las herramientas necesarias para un cambio planificado hacia la orientación del comportamiento del factor humano en la organización de acuerdo con las exigencias de hoy en un entorno cambiante y cada vez más exigente, esto conlleva:

- Diseñar e implantar estrategias de cambio dentro de sus contextos organizacionales y de esta manera mejorar la productividad y la excelencia del individuo en el proceso de desarrollo gerencial, y de esta forma contribuir con excelencia al desarrollo del país.
- Comprender y valorar la importancia de las habilidades gerenciales para el éxito de la organización.
- Entender la integración de los individuos en el ámbito organizacional en una relación sistémica y de sinergia en la búsqueda de los objetivos de la organización a través de la excelencia.

Por lo que indica, que la productividad laboral depende en una gran parte de la dirección de la organización, en como se desarrolle la evolución del personal y cómo se apliquen estrategias que involucren la integración de nuevos conocimientos, o más bien que exista un sistema de capacitación constante en aspectos que se requieran fortalecer en una empresa, un empleado es más productivo si está preparado para las nuevas exigencias que demanda la institución. El comportamiento humano es una variable muy difícil de comprender debido a la complejidad de cada ser humano, es necesario conocer aspectos como la inteligencia emocional para comprender un poco más al personal.

Hay que recalcar que la administración de la gerencia juega un papel importante en este proceso, porque de acuerdo a su gestión laboral, depende la consecución de los objetivos institucionales que conlleva a mejorar la productividad en los procesos administrativos.

## **ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

Hill (2001), asume que:

La administración de capital humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar su personal de manera efectiva (productividad de la fuerza de trabajo), y estas actividades incluyen determinar en primer plano o principalmente la estrategia de recursos humanos de la empresa, así como la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo administrativo, la remuneración y las relaciones laborales ( Citado en Bojórquez y Bojórquez , 2013, p.16).

Dentro de este apartado se debe resaltar el proceso que relizan las instituciones al momento de ejecutar la contratación de su personal, desde este primer instante se considera el manejo de la misma en relación a los empleados que entran y salen de la entidad, por lo que, tiene la responsabilidad de designar tareas y actividades que le competen a cada trabajador de acuerdo para lo que es contratado, es decir, que si un funcionario es asignando a una labor que no va de acuerdo con su perfil profesional, éste presentará mayor dificultad para desempeñar su labor, lo que repercute directamente en la productividad de la empresa por el mal gestionamiento del personal.

Por otra parte es relevante considerar el proceso de evolución de los empleados de manera constante, si es necesario de requerir o no capacitaciones cada cierto tiempo, otorgar un aumento de sueldo o gratificación, e incluso obtener un cargo mayor o ascenso de puesto de trabajo a quién se haga merecedor del mismo.

## **UNA ORGANIZACIÓN 5 S EN EL PUESTO DE TRABAJO**

Fernández (2010), establece que:

Quizás sea éste el parámetro clave para lograr un avance clave en materia de calidad y de productividad. El término 5 S deriva de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar:

**Seiri:** diferenciar los elementos necesarios de aquellos que no lo son. Implica separar lo necesario de lo innecesario.

**Seiton:** disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri. El seiton conlleva clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponda para minimizar el tiempo y el esfuerzo de búsqueda.

**Seiso:** significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, suelos, paredes. Seiso también significa verificar.

**Seiketsu:** significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, gafas, equipos de protección individual, así como mantener un entorno de trabajo saludable, limpio y con los resguardos de seguridad en condiciones.

**Shitsuke:** construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares.

Una forma exitosa de desenvolverse de mejor manera en el trabajo, es seguir estos cinco pasos de las 5 S, porque involucra una serie de aspectos relevantes a considerar para el día a día laboral. La organización es clave, sobretodo en un tipo de trabajo administrativo donde debe existir un completo orden de las cosas, mantener los archivos ordenados para agilizar los procesos de búsqueda de información, además se resalta la limpieza tanto del personal como del ambiente de trabajo, es decir contar con los equipos necesarios para realizar las actividades, preservar un entorno adecuado para el buen desenvolvimiento y mejor desempeño. Es necesario recalcar, que desde un inicio se debe tener claro cuáles son las prioridades y las cosas que deben pasar a segunda instancia.

## **INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD**

Koontz y Weihrich (2004), (Citado en Fuentes , 2012, p.32 y 33) señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad:

- **Eficiencia:**

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados [...] y el grado en el que se aprovechan transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido.

- **Efectividad:**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

- **Eficacia:**

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que lograra realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Sin duda alguna estos tres términos no pueden estar desligados del significado de productividad, debido a que cada uno de ellos se ve reflejado en los esfuerzos de una organización próspera, se pueden distinguir por ser características únicas de la productividad, y se explican por separado pero juntas se convierten en una poderosa herramienta administrativa.

Es decir, que para poder obtener mejores resultados, la mejor forma de ser productivo es usarlas de forma conjunta, más no por separado. La eficiencia tiene que ver con el aprovechamiento de los recursos y como éstos se convierten en productos o servicios, la efectividad es muy importante porque permite ver o demuestra el grado en el que se cumplen los objetivos propuestos, y por último la eficacia que se puede explicar en el nivel de satisfacción de un cliente al obtener algo de calidad.

Por tanto, al ponerlos en práctica en la función laboral de forma continua, generará ventajas competitivas y mayores ingresos en una institución, además de que resulta beneficiosa para la imagen y la reputación de la misma.

## **PRODUCTIVIDAD EN LA SECRETARIA EJECUTIVA**

Secre Online (2015) expresa lo siguiente:

La productividad es la premisa básica de cualquier trabajo. En un empleo como el de una secretaria [...] podemos conseguir una mayor productividad con tan solo disponer de un Smartphone o Tablet. Existen múltiples aplicaciones que te ayudarán a mejorar la eficiencia a lo largo de la jornada, de las que te podrás aprovechar con sólo descargar.

Los avances tecnológicos hoy en día son una gran herramienta para mejorar el rendimiento de los profesionales, es así que la carrera de Secretariado Ejecutivo no puede estar desligada de la tecnología, debido a que representa una ventaja para elevar la productividad laboral mediante el buen uso de programas o aplicaciones que permitan gestionar las actividades administrativas.

## **PRODUCTIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO**

En el nacimiento de la época industrial, se hace referencia al término de productividad, por motivos de aumentar la rentabilidad de las empresas, por lo que se exigía mayores esfuerzos en los empleados en el desempeño de sus actividades e incluso la carga horaria era muy exhaustiva para alcanzar lo que una organización requería.

Sin embargo, no es hasta principios del siglo xx que se logra distinguir un concepto más adecuado para productividad, refiriéndose a ésta como el aprovechamiento de recursos para la obtención de mejores resultados.

En la actualidad, las grandes potencias industriales a nivel mundial, utilizan estrategias para elevar la productividad de sus empleados, de las cuáles, se hace énfasis al término de trabajo en equipo, estas compañías se ven en la

necesidad de moverse al ritmo actual y las nuevas tendencias que demandan el trabajo colaborativo, como una ventaja corporativa.

Es decir, que el éxito de estas compañías se puede notar en el resultado de sus esfuerzos, por medio de técnicas que motiven a sus empleados a involucrarse más como un equipo, a tener sentido de pertenencia en sus trabajos.

Por lo que se haya una estrecha relación entre trabajo en equipo y productividad, debido a que un conjunto de individuos reúne sus conocimientos y experiencias y pone a prueba sus habilidades de forma mucho más espontánea que a nivel individual, los trabajadores se centran en cumplir metas comunes y no tratan de competir los unos con los otros, sino que se ve una mejoría en las relaciones interpersonales y la comunicación de los mismos, lo que repercute de manera positiva en el rendimiento laboral y eleva la productividad de las empresas.

Cabe recalcar, que los recursos humanos en las instituciones son los generadores de productividad, al momento de explotar sus capacidades en forma grupal, se fomenta la cooperación y se obtienen personas motivadas y felices en sus trabajos, se ve un mejor rendimiento e incluso se percibe un clima laboral agradable, se eliminan tensiones y se evita el aburrimiento y hostigamiento.

Así mismo, el trabajo en equipo representa una nueva tendencia laboral, que está teniendo cabida en las compañías que quieren ser exitosas y quieren estar a la par con sus competidores, resulta una verdadera ventaja corporativa incluir esta forma de trabajo, que no tiene costos por lo que no representa pérdidas, sino más bien ganancias y hace mucho más rentable a una organización.

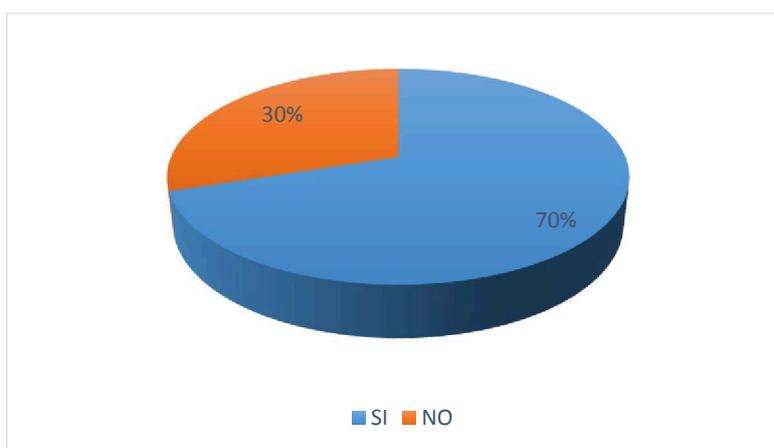
Por tanto, una forma de medir la productividad dentro de una empresa, es cómo participa el personal en beneficio de ésta, al momento de realizar un producto o brindar un servicio a los clientes, en el grado de que estos sean eficientes, efectivos y eficaces que denoten calidad, pero sobre todo que represente el esfuerzo de los trabajadores y la industria, que favorezca a la imagen de la misma. Una forma de lograr esto es utilizando el trabajo en equipo como una herramienta que propicie el logro de los objetivos institucionales, mediante técnicas que mejoren la productividad laboral.

# DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

## TABLA Y GRÁFICO N°1

1) ¿Reconoce el trabajo en equipo dentro de las responsabilidades laborales?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%



**Fuente:** Funcionarios del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.  
**Elaboración:** Heidi Arroyo Zambrano.

### Interpretación y Análisis:

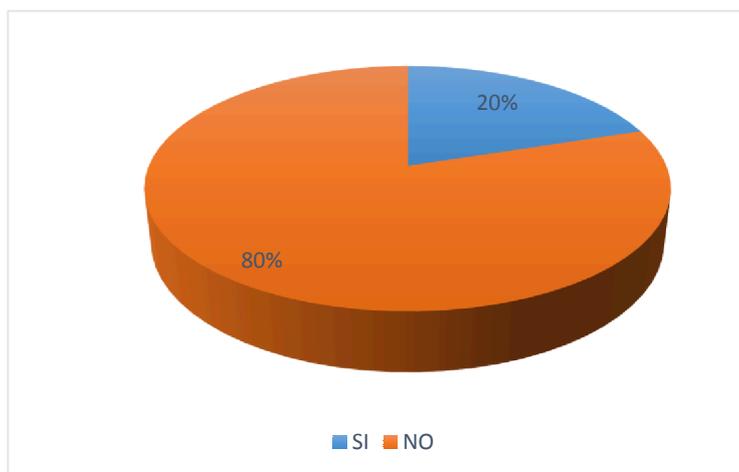
Dentro de las tareas que ejecutan los funcionarios, 70% señala tener conocimientos acerca del trabajo en equipo para realizar actividades administrativas. Pero hay quienes no logran apreciar este concepto según respuesta del 30%.

Se considera, que participar activamente con grupos de personas, permite a los trabajadores aportar con sus distintos talentos en beneficio de perseguir objetivos institucionales. Sin embargo, existen vacíos que deben ser llenados con actualizaciones de conocimiento que refuercen las habilidades profesionales.

## TABLA Y GRÁFICO N°2

2) ¿En el desarrollo de sus funciones realiza trabajos en equipo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%



**Fuente:** Funcionarios del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.  
**Elaboración:** Heidy Arroyo Zambrano.

### Interpretación y Análisis:

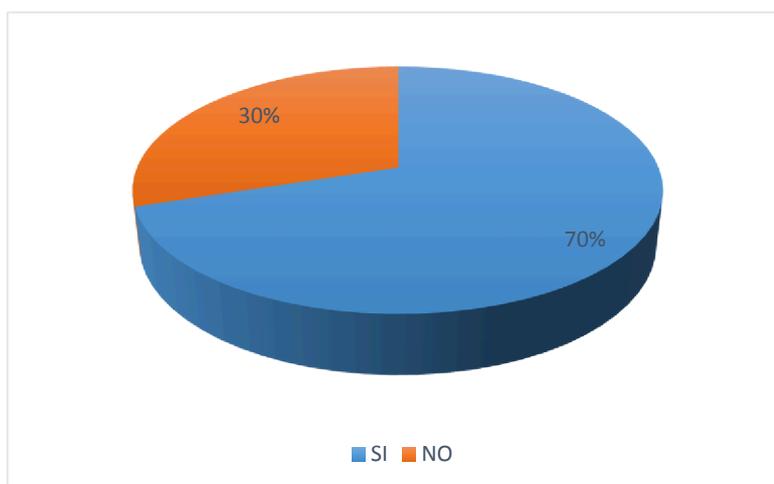
La realización de trabajos en equipos no es una actividad relevante en el desarrollo de las actividades laborales de acuerdo a la respuesta de 80% de funcionarios, aunque hay quienes sí la tienen, en su accionar diario según lo que indican 20% de trabajadores.

Demostrando así, que la no integración de prácticas o técnicas de trabajo en equipo en las actividades laborales disminuye la productividad laboral, lo que conlleva a generar una desventaja corporativa, no obstante, se puede mejorar con la aplicación de normativas o técnicas que den eficiencia y eficacia en los procesos administrativos.

### TABLA Y GRÁFICO N°3

3) ¿Considera que la integración de trabajo en equipo agiliza los procesos administrativos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%



**Fuente:** Funcionarios del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.  
**Elaboración:** Heidi Arroyo Zambrano.

#### Interpretación y Análisis:

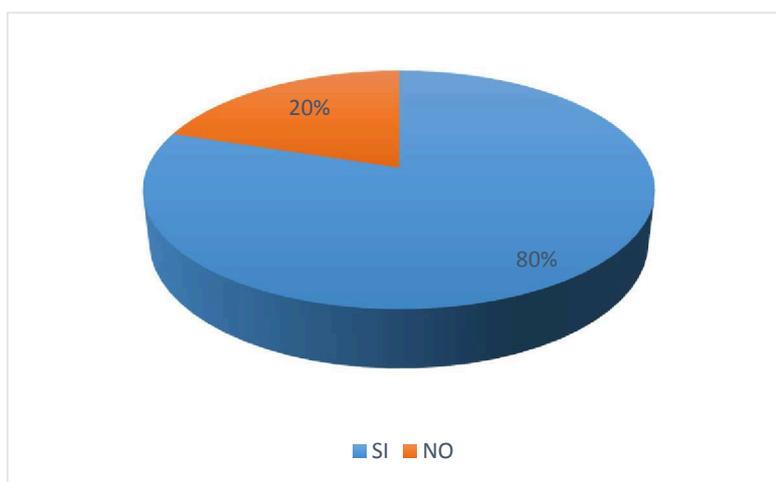
El trabajo en equipo es considerado como una ventaja dentro de cualquier institución que quiere ser exitosa, es así que 70% de los funcionarios, manifiestan que la integración de éste, dentro de las actividades laborales, permite que los procesos se realicen de una forma más rápida y óptima. No resultando así para un 30% que cree que no se necesita de esta metodología para realizar las tareas administrativas.

Está demostrado por varios autores de la presente investigación, que esta variable resulta de gran utilidad para los trabajadores, al obtener resultados eficientes, porque se disminuye el estrés laboral y aumenta el rendimiento de los mismos.

## TABLA Y GRÁFICO N°4

4) ¿Cree usted que el trabajo en equipo es una ventaja corporativa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%



**Fuente:** Funcionarios del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.

**Elaboración:** Heidi Arroyo Zambrano.

### Interpretación y Análisis:

El trabajo en equipo es una herramienta muy útil para realizar las tareas más complejas y que requieren de un conjunto multidisciplinario para lograrlo, es así que 80% de los trabajadores considera que es una gran estrategia que se utiliza para elevar el rendimiento laboral y la productividad en la empresa.

Algo que no comparte un 20% al suponer que esta forma de trabajo no es de gran beneficio en la institución. Se puede cambiar la percepción de estos, mediante el uso de una guía que demuestre la utilidad de esta.

## TABLA Y GRÁFICO N°5

5) ¿De las siguientes alternativas, cuáles considera usted que resultan beneficiosas al trabajar en equipo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Disponer de objetivos comunes, acordados, definidos y compartidos	6	60%
Mantener una sana relación interpersonal	4	40%
Manejo de conflictos	3	30%
Alto grado de interdependencia y cooperación	3	30%
Comunicación, confianza y compromiso	7	70%



**Fuente:** Funcionarios del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.  
**Elaboración:** Heidy Arroyo Zambrano.

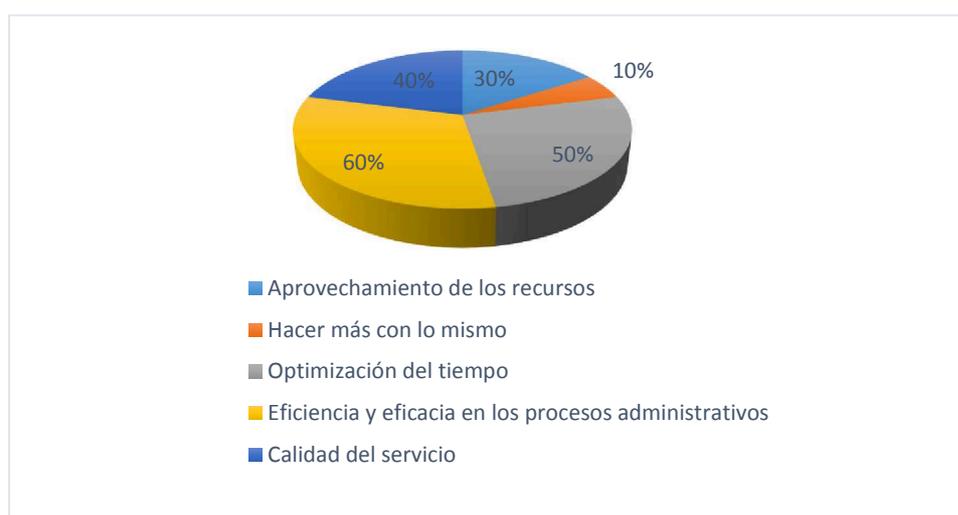
### Interpretación y Análisis:

Las alternativas de la presente pregunta son características esenciales del trabajo en equipo, por tanto todas estas resultan de gran ayuda al momento de colaborar en un grupo, es así que los encuestados, se reparten los porcentajes de respuestas, pero la que más resaltó con un 70% fue la comunicación, confianza y compromiso, que es lo que nunca debe faltar en un equipo de trabajo. Por tanto se deben fomentar estas variables a favor de obtener resultados eficaces. Un 60% concuerda en que corresponde a compartir metas institucionales, mientras que un 40% expresa que lo mejor es mantener buenas relaciones entre colaboradores, conjuntamente un 30% opina que se trata de tener la destreza para manejar cualquier problema que se pueda presentar en el grupo, por último otro 30% manifiesta que corresponde al modo de cooperación entre las personas y su forma de dependencia entre los mismos.

## TABLA Y GRÁFICO N°6

6) ¿Cómo identifica la productividad dentro de las funciones laborales?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aprovechamiento de los recursos	3	30%
Hacer más con lo mismo	1	10%
Optimización del tiempo	5	50%
Eficiencia y eficacia en los procesos administrativos	6	60%
Calidad del servicio	4	40%



**Fuente:** Funcionarios del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.

**Elaboración:** Heidi Arroyo Zambrano.

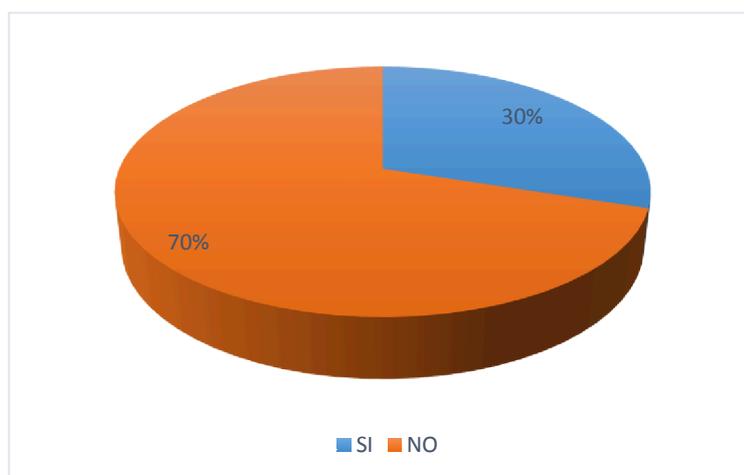
### Interpretación y Análisis:

La productividad no puede estar desligada de la eficiencia y eficacia, debido a que son características propias de esta, es por esto que 60% de trabajadores coinciden con las mismas, mientras una institución trabaje bajo estándares de calidad, estos términos nunca quedarán fuera de las actividades que realicen los empleados en la misma. Ejecutar las actividades en menor tiempo agiliza las tareas según 50% de encuestados, al mismo tiempo 40% piensan que se relaciona en la forma que se brinde un servicio, conjuntamente 30% expresa que se relaciona con saber administrar los recursos con los que cuenta la institución, por último trabajar con mejores resultados haciendo lo mismo corresponde a un 10%.

## TABLA Y GRÁFICO N°7

7) ¿Se promueve la productividad en su área de trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%



**Fuente:** Funcionarios del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.  
**Elaboración:** Heidi Arroyo Zambrano.

### Interpretación y Análisis:

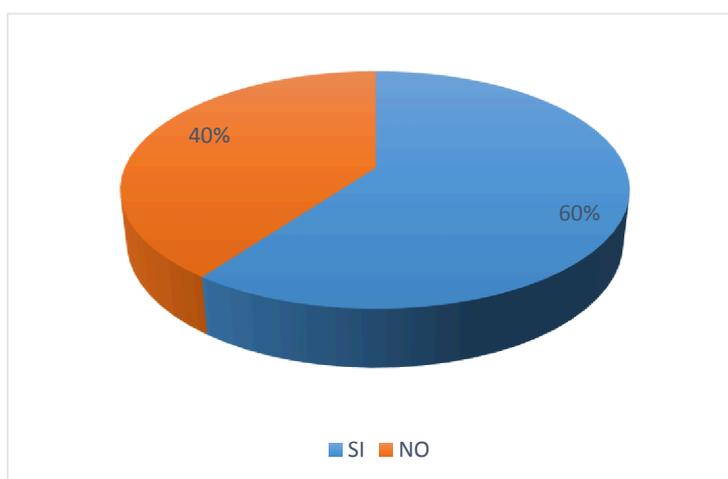
La productividad no es un tema que se induzca dentro de las funciones de los colaboradores, según manifiesta el 70% de estos, lo que repercute en la institución de manera negativa, al no someter a sus trabajadores a recibir actualizaciones de conocimientos que promuevan la misma.

Aunque un 30% responde que si existe un estímulo ante esta. Como consecuencia existe un bajo porcentaje de empleados que se sientan motivados a ser productivos y rendir eficazmente en el accionar de su profesión.

## TABLA Y GRÁFICO N°8

8) ¿Cree usted que exista un vínculo entre el trabajo en equipo y la productividad?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%



**Fuente:** Funcionarios del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.  
**Elaboración:** Heidy Arroyo Zambrano.

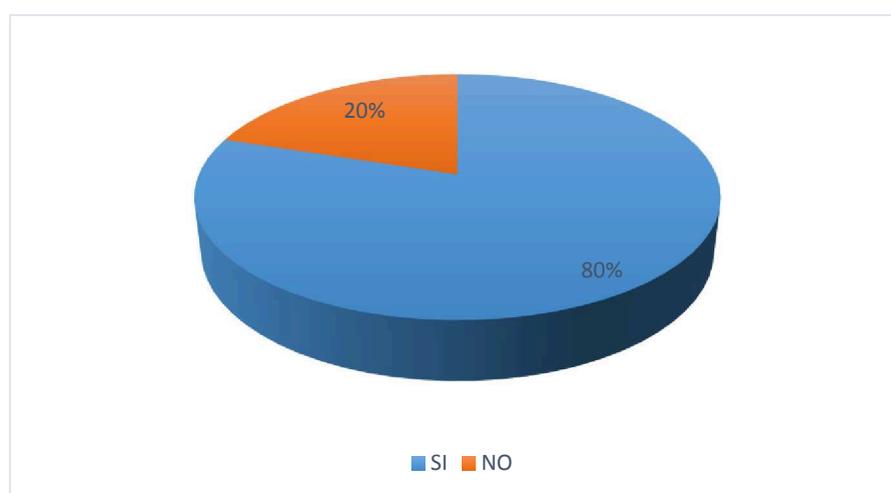
### Interpretación y Análisis:

La productividad necesita del trabajo en equipo, manifiesta un 60% de funcionarios, debido a que la mejor forma de que una empresa sea reconocida por ser eficiente y eficaz, es usar estrategias que motiven a los funcionarios cada día a ser mejores y perfeccionar sus conocimientos y habilidades mediante esta forma de trabajo, que reduce el estrés al momento de compartir tareas complejas, lo que significa que estas variables, se benefician una de la otra y juntas representan el éxito en cualquier institución. No obstante, hay quienes piensan que estas no mantienen ninguna relación la una con la otra, según 40% de encuestados. Es así que se debería incitar a realizar prácticas en equipo y que ellos mismos, puedan observar los resultados.

## TABLA Y GRÁFICO N°9

9) ¿Considera que el rendimiento laboral influye en la productividad de la Institución?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%



**Fuente:** Funcionarios del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.  
**Elaboración:** Heidi Arroyo Zambrano.

### Interpretación y Análisis:

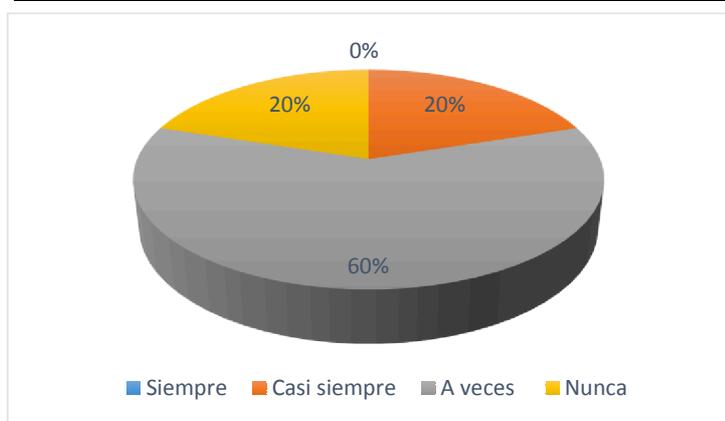
El rendimiento de un trabajador afecta directamente en la productividad de una organización, responden 80% de los encuestados, debido a que el desempeño de este se ve reflejado en cómo se manejen los procesos administrativos, así mismo el tiempo que se dediquen para ejecutar sus actividades, y al final, se pueden apreciar los resultados, mediante parámetros de eficiencia y eficacia.

Sin embargo una minoría del 20% asegura que su desarrollo laboral, no repercute en la productividad de la empresa.

## TABLA Y GRÁFICO N°10

10) ¿Con qué frecuencia se imparten actualizaciones de conocimientos que promuevan el mejoramiento de sus funciones?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	20%
A veces	6	60%
Nunca	2	20%
Total	10	100%



**Fuente:** Funcionarios del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.

**Elaboración:** Heidi Arroyo Zambrano.

### Interpretación y Análisis:

Las actualizaciones de conocimientos permiten que los funcionarios de una entidad fortalezcan sus habilidades y sean más competitivos, es decir que una organización que quiere triunfar, mantiene a su personal actualizado en temas de los que requiera su especialidad y sobre todo que motiven a sus colaboradores a ser más productivos. Lo que no se da de forma frecuente según 60% respondiendo que a veces se dan este tipo de estímulos, mientras que un 20% manifestó que casi siempre, es decir no todos los trabajadores reciben capacitaciones sobre estos temas, es así que otro 20% expresó nunca haber recibido alguna, por último la alternativa siempre tiene un 0% de respuestas. Lo mejor que se puede hacer en este caso es usar alguna estrategia que permita mantener actualizados a los trabajadores de forma continua y motivarlos a ser mejores cada día en la práctica de sus profesiones.

## ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

La presente entrevista fue realizada a la Msc. Sandra Franco Raffo, Directora Distrital de Educación 13D02, jefa directa de los funcionarios de este Distrito como mayor representante de la institución. A continuación se detallan las preguntas y respuestas, así como su respectivo análisis:

**1) ¿Podría indicarme si en esta área de trabajo, los funcionarios realizan sus actividades laborales con trabajos en equipo?**

Se sugiere el trabajo en equipo, pero cada departamento tiene su jefe directo y depende de éstos fomentarlo, lo que no se da de forma frecuente como se espera.

**2) ¿Considera usted que el trabajo en equipo favorece la productividad de los empleados?**

Sí, me parece que al momento de trabajar en equipo, se generan mejores resultados y se ahorra mucho tiempo.

**3) ¿Los procesos administrativos se agilizan o se retrasan cuando se trabaja en equipo?**

Se agilizan, se realizan los trabajos en menos tiempo que hacerlo de forma individual.

**4) ¿Cómo se mide la productividad en los trabajadores de este departamento**

A través del sistema Quipux y Mogac, programas de gran ayuda en las actividades diarias de la institución.

**5) ¿Qué resulta más factible en esta Institución, trabajar de forma individual o colectiva?**

Trabajar en equipo, colectivamente, es la mejor manera de cumplir con las responsabilidades laborales.

En la Dirección Distrital 13D02, se sugiere trabajar en equipo, sin embargo su ejecución depende de los jefes directos de cada departamento, lo que significa que no se da de la forma que se espera. Es decir no se sabe con certeza si en todos los departamentos realizan trabajos en equipo y con qué frecuencia.

El trabajo en equipo beneficia a la productividad en la empresa, debido a que se generan mejores resultados y se ahorra tiempo. Lo que resulta positivo si se practicara de forma frecuente. Además cuando se realizan trabajos en equipo, se demuestra mayor agilidad en las tareas de los empleados.

La productividad se puede medir diariamente a través del Sistema Quipux, que gestiona documentos electrónicos, y el programa Mogac, que permite mantener un control sobre los requerimientos de los ciudadanos en tiempo real.

Por tanto, se puede mantener vigilada la productividad de los empleados mediante estas herramientas electrónicas, más no se puede verificar su rendimiento en el espacio laboral, desempeñando otras funciones que no sean vía internet.

Sin duda la mejor forma de trabajo, es la que consiste en compartir con un grupo de personas todos los conocimientos, habilidades y experiencias, mantener buenas relaciones interpersonales que favorezcan la comunicación y la confianza entre empleados, unir fuerzas para cumplir con objetivos comunes y que genere una mayor productividad en todos los sentidos que se espera, para tener éxito en las instituciones.

El Distrito de Educación es una institución que no practica el trabajo en equipo, se habla de productividad pero no se puede medir en todos los sentidos, una buena forma de apreciar está es brindar actualizaciones de conocimientos que motiven el trabajo en equipo y la productividad.

## **PROPUESTA**

# **DISEÑO DE UNA GUÍA DE TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.**

### **TEMA**

Guía de Técnicas de Trabajo en Equipo para optimizar la Productividad Laboral.

### **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo al análisis de los resultados de la actual investigación, y según recomendación, respondiendo ante las demandas y necesidades de los funcionarios de la Dirección Distrital 13D02 de la ciudad de Manta, surge el diseño de una propuesta que consiste en crear una guía didáctica para la puesta en práctica dentro de las actividades que realizan los trabajadores de la institución.

La presente guía es realizada con el objetivo de generar nuevos procedimientos y crear experiencias en los empleados sobre la habilidad de trabajar en equipo como estrategia para fortalecer la productividad en la institución.

La integración de esta forma de laborar, mediante una serie de técnicas, consta de temáticas relevantes en la formación de los mismos, y en efecto se espera generar mejores resultados en el personal al realizar sus acciones laborales.

Un conjunto de personas que unen sus potencialidades para cumplir metas institucionales representan una gran ventaja corporativa frente a otras que no usan métodos creativos para elevar el rendimiento de sus empleados.

Por tanto, este documento sirve de ayuda a los directivos institucionales apoyando a sus funcionarios para rendir al máximo mediante metodologías avanzadas con eficiencia y eficacia en los procesos administrativos.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Integrar una metodología de trabajo en equipo que optimice la productividad laboral.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer una guía que promueva el trabajo en equipo.
- Determinar las principales técnicas de trabajo en equipo que se utilizan en el espacio laboral.
- Impulsar la productividad laboral mediante el uso de estrategias.

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

El contenido de la presente guía se realizará en base a los siguientes pasos:

- 1) Seleccionar los temas específicos acorde a las técnicas de trabajo en equipo, mediante el uso de libros y páginas web.
- 2) Buscar las estrategias más beneficiosas que promuevan la productividad laboral en las Secretarías Ejecutivas.
- 3) Detallar actividades creativas que impulsen el trabajo en equipo.

## **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Al realizar la búsqueda de información, se han extraído los contenidos más relevantes acerca de técnicas de trabajo en equipo que optimicen la productividad laboral, y se presentan a continuación:

- Técnica de dirección de equipos.
- Técnica de motivación de equipos.
- Técnica de evaluación de equipos.
- Estrategias para multiplicar la productividad.

### **ESTRATEGIA METODOLÓGICA:**

Mediante metodologías interactivas se ejecutarán los contenidos basados en la selección de sus componentes esenciales, extrayendo las ideas principales para desarrollar trabajos en equipo de forma eficaz. Se señalan algunas técnicas a continuación:

#### **1) Técnica de dirección de equipos:**

El principal objetivo de esta técnica es obtener los conocimientos teóricos necesarios acerca de la función de mando, la interrelación entre el mando y el equipo, el trabajo en equipo y las habilidades para afrontar situaciones que se pueden plantear en un entorno de trabajo común. Se estructura de la siguiente manera:

- Formación de un equipo de trabajo.
- Condiciones que deben reunir los miembros de un equipo.
- Puesta en marcha de un equipo de trabajo.
- Etapas en la formación del equipo.
- Roles dentro del equipo
- Equipo eficaz

#### **2) Técnica de motivación de equipos:**

La técnica de motivación de equipos permite conocer la relación entre la motivación y los resultados empresariales, como aplicar las diferentes técnicas motivacionales en la empresa, y desarrollar las diversas fases de la

motivación del personal en el ámbito laboral. Se compone de los siguientes elementos:

- ¿Por qué y para qué Motivar?
- Reglas generales para motivar.
- Estrategias prácticas para motivar.
- ¿Cuándo se debe motivar?
- Ciclo Motivacional
- Motivaciones más frecuentes en el medio laboral.

### **3) Técnica de evaluación de equipos:**

En la evaluación de desempeño de equipos están involucradas distintas dimensiones según el componente que esté bajo análisis (el equipo en general, su liderazgo, sus normas, y sus estructuras internas. A continuación se detallan las más importantes:

- Dimensiones a evaluar en el equipo.
- Dimensiones a evaluar en el liderazgo.
- Dimensiones a evaluar en relación con la producción o responsabilidades de servicio.
- Dimensiones a evaluar respecto del sistema de gestión del personal.

### **4) Estrategias para multiplicar la productividad:**

Un equipo con mala organización puede llegar a conseguir resultados por debajo de lo que individualmente podrían alcanzar. Todo es cuestión de saber aprovechar las estrategias para trabajar en equipo y multiplicar la productividad. A continuación se detallan las siguientes:

- Una buena comunicación
- Herramientas de gestión de tareas
- No te enfoques en el “yo” sino en el “nosotros”
- Objetivos comunes
- Delegar y confiar
- Crear sentido de pertenencia
- Celebra los resultados

- Potencia lo mejor de cada miembro
- Motivación del equipo
- Tiempo para formarse y reflexionar

## ACTIVIDADES

A través del juego, se promueven las habilidades para el trabajo alineado y efectivo.

### Actividad 1:

**El comunicador:** Una persona del grupo realiza un dibujo oculto para los demás (se puede arrancar con figuras geométricas o simples líneas). Luego, intenta dar instrucciones al resto para que lo reproduzcan en sus papeles. Al finalizar, se compara el original con las reproducciones realizadas. Por lo general, las diferencias entre las distintas versiones son tan grandes, que se dispara la reflexión acerca de hablar, escuchar e interpretar.

### Actividad 2:

**Emociones en marcha:** Se instruye a uno de los miembros del equipo para representar el papel de un cliente que se acerca a la empresa o realiza un reclamo en una determinada situación emocional (enojo, tristeza, entusiasmo, etc.). Los participantes restantes deben actuar para entenderlo y guiarlo hacia un objetivo (compra, retención, etc.) ¿Qué se busca? Entrenar la percepción y la gestión de emociones en el entorno laboral.

### Actividad 3:

**La espada del tiempo:** Se divide al grupo en dos equipos que deben competir para completar en un tiempo limitado un desafío similar de cierta complejidad, como el armado de un rompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la preparación de un sketch. La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para auto-organizarse, debido a que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociación.

#### **Actividad 4:**

**Colaboración digital:** Sin hablarse más que a través de correo electrónico o chat, el grupo debe crear una wiki, blog o página colaborativa, por ejemplo, para guiar a los clientes en un proceso, describir las ventajas de la empresa o diseñar un folleto. Permite entrenar las habilidades de interacción digital, al detectar las dificultades para una comunicación efectiva.

#### **Actividad 5:**

**El equipo ideal:** En cartones o tarjetas de un color, cada participante debe enumerar cinco fortalezas individuales. En tarjetas de otro color, describir cinco características de las personas con quienes trabajan bien en equipo. Se juntan las tarjetas de todos y se analiza al "equipo real" frente al "equipo ideal". Puede dibujarse o escribirse cómo es cada uno, y discutir acerca de las diferencias. El ejercicio permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos.

### **RECURSOS**

Al momento de trabajar en equipo, es importante contar con una serie de recursos que permitan el buen desarrollo de las actividades laborales. A continuación se detallan los siguientes:

- 1) Material bibliográfico.
- 2) Computadoras.
- 3) Teléfonos celulares.
- 4) Servicio de internet.
- 5) Materiales de oficina.

### **EVALUACIÓN**

Al momento de evaluar a un equipo, se pueden utilizar un sin número de métodos para su aplicación. A continuación se presenta una escala valorativa sobre el desarrollo del equipo, que puede ser aplicada por los propios miembros de éste. Si los promedios dan de 1 a 3, todavía se encuentra en estado de grupo, cuando la puntuación promedio alcanza de 4 a 5 puntos se está en presencia de un equipo:

## ESCALA DE DESARROLLO DEL EQUIPO

### Confianza mutua:

Mucha desconfianza    1 2 3 4 5    Mucha confianza

### Comunicación:

Cautelosa                    1 2 3 4 5    Espontánea

No nos escuchamos    1 2 3 4 5    Nos escuchamos y nos comprendemos.

### Apoyo mutuo:

Cada uno centrado en sí mismo    1 2 3 4 5    Genuino interés por los demás.

### Objetivos de la organización:

Incomprendidos por el equipo    1 2 3 4 5    Plenamente comprometidos

Actitud negativa /objetivos    1 2 3 4 5    Comprometidos plenamente/objetivos.

### Tratamiento de las diferencias:

Se niegan, se evitan, se suprimen    1 2 3 4 5    Se discuten.

No se tratan                    1 2 3 4 5    Se tratan.

### Liderazgo:

Imposición                    1 2 3 4 5    Participación, integración.

### Orientación a metas:

Baja                              1 2 3 4 5    Alta.

### Productividad:

Baja                              1 2 3 4 5    Alta.

**Cuadro N° 1 - Fuente:** Fincowsky, F; Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. México: Pearson Educación.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN:**

- Fincowsky, F; Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. México: Pearson Educación.
- Manual Trabajo en Equipo, Formación para el Empleo. (2011). Madrid: Editorial CEP S.L.
- Equipo Editorial Buenos Negocios. (16 de febrero de 2016). Buenosnegocios.com. Obtenido de 5 Actividades para fortalecer el trabajo en equipo: <http://www.buenosnegocios.com/notas/254-5-actividades-fortalecer-el-trabajo-equipo>
- Tuero, L. (18 de septiembre de 2017). Academia de Consultores. Obtenido de 10 Estrategias para trabajar en equipo y multiplicar la productividad: <http://www.academiadeconsultores.com/estrategias-para-trabajar-en-equipo/>

## CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados de la presente investigación, se llega a la determinación de que en la entidad no se práctica el trabajo en equipo, debido a que los trabajadores siguen un esquema individualista al cumplir con sus funciones, además no se imparten actualizaciones de conocimientos que promuevan la productividad laboral.
- El trabajo en equipo se caracteriza principalmente por atender las necesidades de una empresa, respondiendo a objetivos comunes, por lo que no funciona de la misma forma cuando se ejerce de forma individual. Es decir la unión de esfuerzos de un conjunto de personas refleja la diversidad de ideas, talentos y experiencias que se representan en el desarrollo de proyectos complejos reduciendo el estrés laboral ante situaciones difíciles de manejar.
- Las empresas que se mantienen actualizadas respecto a contenidos que refuerzan los conocimientos de sus empleados, son las que triunfan y mantienen un buen prestigio, es por esto que cada vez más organizaciones buscan metodologías creativas para motivar a sus colaboradores a perseguir metas personales e institucionales, utilizando técnicas que incentiven a trabajar en equipo, para generar confianza entre los mismos, así como despertar el sentido de colaboración, de pertenencia y comunicación, que mejora las relaciones interpersonales.

## RECOMENDACIONES

- En concordancia con las conclusiones del actual estudio, se sugiere utilizar una guía didáctica que dirija a los líderes institucionales a realizar prácticas de trabajo en equipo mediante técnicas que promuevan la productividad laboral.
- Realizar talleres sobre el tema de trabajo en equipo para fomentar en el espacio laboral la formación de grupos multidisciplinarios que sean capaces de crear resultados positivos a la empresa.
- Dar incentivos a los funcionarios, con el objetivo de motivarlos a ser más productivos en el desarrollo de sus tareas, trabajando con eficiencia y eficacia de manera óptima en los procesos administrativos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aranea, S. (2016). Trabajo en equipo y las funciones administrativas aplicadas en el Banco del Pacífico (tesis de Pregrado). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.
- Bojórquez, A. y Bojórquez, F. (2013). Origen de la productividad, ¿Capital Humano? o ¿Administración y estudio del trabajo? Mercados y Negocios, 14(2), 5-29.
- Cabrera, A. (2016). Manual de funciones y la productividad factorial en la carrera de Ingeniería en Marketing de la ULEAM (tesis de pregrado). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.
- Carro, R. y Gonzáles, D. (2012). Productividad y Competitividad. Argentina: [s.n].
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones 2010. Ecuador
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ecuador.
- Fernández, R. (2010). La mejora de la Productividad en la pequeña y mediana empresa. España: Editorial Club Universitario.
- Fincowsky, F; Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. México: Pearson Educación.
- Fuentes, S. (2012). Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad (Estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar del Campus Central, Quetzaltenango, Guatemala.
- Gutiérrez, H y De la Vara, R. (2009). Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma. México: Mc Graw Hill /Interamericana Editores.
- Ivancevich, J; Konopaske, R; Matteson, M. (2012). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A.
- León, M. (2009). Gestión Total de la Productividad. Argentina: el Cid Editor.
- Londoño, C. (2011). Habilidades de Gestión para la Secretaria Ejecutiva Eficaz. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Manual Trabajo en Equipo, Formación para el Empleo. (2011). Madrid: Editorial CEP S.L.

- Martínez, F. (2016). Transformación Gerencial. México: Grupo Editorial Patria.
- Méndez, J. (2012). La Economía en la Empresa en la Sociedad del Conocimiento. México: Mc Graw Hill /Interamericana Editores.
- Morueco, R. (2013). Manual Práctico de Administración. Bogotá: Ediciones de la U.
- Nemur, L. (2016). Productividad, Consejos y Atajos de Productividad para Personas Ocupadas. BABELCUBE INC.
- Robbins, S; Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Ruíz, J; Martínez, M. (2015). Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo. Bogotá: Ediciones de la U.
- Zamora, E. (2011). Cooplexity, Un modelo de colaboración en complejidad para la gestión en tiempos de incertidumbre y cambio. España: Lulu.com.

## **WEBGRAFÍA:**

- Equipo Editorial Buenos Negocios. (16 de febrero de 2016). 5 Actividades para fortalecer el trabajo en equipo. Recuperado el 8 de noviembre de 2017, de Buenosnegocios.com. Sitio web: <http://www.buenosnegocios.com/notas/254-5-actividades-fortalecer-el-trabajo-equipo>
- Productividad. (2 de octubre de 2017). Recuperado el 6 de noviembre de 2017, de Wikipedia.org. Sitio web: <https://es.wikipedia.org/wiki/productividad>.
- Revilla, J. (5 de octubre de 2015). Conoce los 4 tipos de productividad. Recuperado el 6 noviembre de 2017, de Itespresso.es. Sitio web: [www.itespresso.es/conoce-4-tipos-productividad-143276.html](http://www.itespresso.es/conoce-4-tipos-productividad-143276.html).
- Secre Online. (31 de marzo de 2015). La Productividad también se alía con la tecnología móvil. Recuperado el 10 de diciembre de 2017 de: Secreonline. Sitio web: <https://www.secretaria-virtual.es/productividad-tecnologia-secretaria-virtual/>

- Top Secretaria. (06 de noviembre de 2014).El trabajo en equipo desde la óptica de la secretaria de dirección. Recuperado el 10 de didimebre de 2017 de: Topsecretaria. Sitio web: <http://www.topsecretaria.com/el-trabajo-en-equipo-desde-la-optica-de-la-secretaria-de-direccion/>
- Tuero, L. (18 de septiembre de 2017). 10 Estrategias para trabajar en equipo y multiplicar la productividad. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de Academia de Consultores. Sitio Web: <http://www.academiadeconsultores.com/estrategias-para-trabajar-en-equipo/>
- Urbina, C. (s.f). Productividad. Recuperado el 19 de octubre de 2017 de: Monografías.com. Sitio web: [www.Monografias.com/trabajos58/productividad/productividad.shtml](http://www.Monografias.com/trabajos58/productividad/productividad.shtml).
- Vigorena, F. (s.f). El trabajo en equipo en América Latina. Recuperado el 5 de octubre de 2017 de: Líderhoy.com. Sitio web: <https://www.liderhoy.com/el-trabajo-en-equipo-en-america-latina>

## ANEXOS

### FOTOGRAFÍAS CUANDO SE APLICARON LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN A LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13D02: ENTREVISTA Y ENCUESTA.



Entrevista a la Directora Distrital de Educación 13D02 Msc. Sandra Franco Raffo.



Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.



Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital de Educación 13D02.

## **INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **ENTREVISTA**

**TEMA:** El trabajo en equipo y la productividad de la Secretaria Ejecutiva del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital 13D02 de la ciudad de Manta, año 2017.

La presente entrevista es realizada con el propósito de recolectar información necesaria para complementar el proyecto de investigación previo a la titulación de Licenciada en la carrera de Secretariado Ejecutivo, la misma que será utilizada con fines educativos, de antemano se agradece su colaboración.

### **CUESTIONARIO**

- 1) ¿Podría indicarme si en esta área de trabajo, los funcionarios realizan sus actividades laborales con trabajos en equipo?
  
- 2) ¿Considera usted que el trabajo en equipo favorece la productividad de los empleados?
  
- 3) ¿Los procesos administrativos se agilizan o se retrasan cuando se trabaja en equipo?
  
- 4) ¿Cómo se mide la productividad en los trabajadores de este departamento?
  
- 5) ¿Qué resulta más factible en esta Institución, trabajar de forma individual o colectiva?

## ENCUESTA

**TEMA:** El trabajo en equipo y la productividad de la Secretaria Ejecutiva del Departamento Administrativo de la Dirección Distrital 13D02 de la ciudad de Manta, año 2017.

La presente encuesta es realizada con el propósito de recolectar información necesaria para complementar el proyecto de investigación previo a la titulación de Licenciada en la carrera de Secretariado Ejecutivo, la misma que es anónima y será utilizada con fines educativos, de antemano se agradece su colaboración.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que usted crea pertinente.

1) ¿Reconoce el trabajo en equipo dentro de las responsabilidades laborales?

Sí  No

2) ¿En el desarrollo de sus funciones realiza trabajos en equipo?

Sí  No

3) ¿Considera que la integración de trabajo en equipo agiliza los procesos administrativos?

Sí  No

4) ¿Cree usted que el trabajo en equipo es una ventaja corporativa?

Sí  No

5) ¿De las siguientes alternativas, cuáles considera usted que resultan beneficiosas al trabajar en equipo?

- a. Disponer de objetivos comunes, acordados, definidos y compartidos.
- b. Mantener una sana relación interpersonal.
- c. Manejo de conflictos.
- d. Alto grado de interdependencia y cooperación.
- e. Comunicación, confianza y compromiso.


6) ¿Cómo identifica la productividad dentro de las funciones laborales?

- a. Aprovechamiento de los recursos.
- b. Hacer más con lo mismo.
- c. Optimización del tiempo.
- d. Eficiencia y eficacia en los procesos administrativos.
- e. Calidad del servicio.


7) ¿Se promueve la productividad en su área de trabajo?

Sí  No

8) ¿Cree usted que exista un vínculo entre el trabajo en equipo y la productividad?

Sí  No

9) ¿Considera que el rendimiento laboral influye en la productividad de la Institución?

Sí  No

10) ¿Con qué frecuencia se imparten actualizaciones de conocimientos que promuevan el mejoramiento de sus funciones?

- a. Siempre.
- b. Casi siempre.
- c. A veces.
- d. Nunca.
