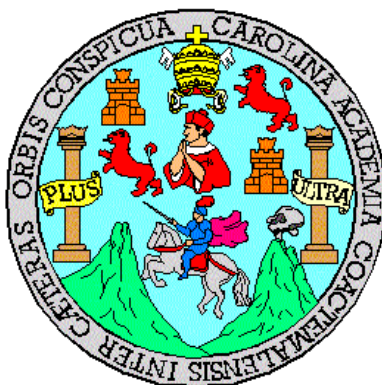


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA ESPECIALIZADO EN ADMINISTRACION
EDUCATIVA
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ**



TESIS

**LA CULTURA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Por:

Carla Rocio Galicia Santizo

Carné: 201741562

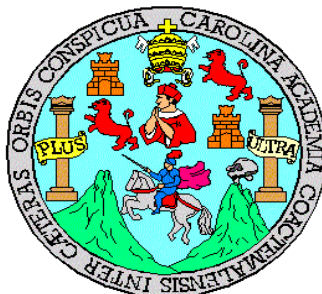
DPI: 3272 01940 1018

CORREO ELECTRÓNICO

galiciasantizo24@gmail.com

Mazatenango, Octubre de 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA ESPECIALIZADO EN ADMINISTRACION
EDUCATIVA
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ**



TESIS

**LA CULTURA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Por:

Carla Rocio Galicia Santizo

Carné: 201741562

DPI: 3272 01940 1018

CORREO ELECTRÓNICO

galiciasantizo24@gmail.com

PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj

Doctor en Investigación Social

ASESOR DE PRÁCTICA

Presentada en Examen Público de Graduación ante las autoridades del Centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferirle el título de:

Licenciada en Pedagogía Especializada en Administración Educativa

Mazatenango, Octubre de 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE**

AUTORIDADES

M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis

Rector

Lic. Luis Fernando Cordón Lucero

Secretario General

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE

M.A. Luis Carlos Muñoz López

Director en Funciones

REPRESENTANTE DE PROFESORES

MSc. Edgar Roberto del Cid Chacón

Vocal

REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC

Lic. Vílser Josvin Ramírez Robles

Vocal

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel

Vocal

PEM. Y TAE. Rony Roderico Alonzo Solís

Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar
Coordinador Académico

Dr. Álvaro Estuardo Gutierrez Gamboa
Coordinador Carrera Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Edín Aníbal Ortiz Lara
Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social

MSc. José Norberto Thomas Villatoro
Coordinador de las Carreras de Pedagogía

MSc. Víctor Manuel Nájera Toledo
Coordinador Carrera Ingeniería en Alimentos

Ing. Luis Alfredo Tobar Piril
Coordinador Carrera Ingeniería Agronomía Tropical

MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes
Coordinadora Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local

Lic. Sergio Román Espinoza Antón
Coordinador Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Abogacía y Notariado

Lic. José Felipe Martínez Domínguez
Coordinador de Área

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA

Lic. Néstor Fridel Orozco Ramos
Coordinador de las carreras de Pedagogía

M.S. Juan Pablo Ángeles Lam
Coordinador Carrera Periodista Profesional
y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

HOJA DE DEDICATORIAS

A Dios: Por brindarme la vida, paciencia y sabiduría.

A mi Mamamaga: Porque desde que recuerdo siempre has estado ahí para mí, porque a pesar de las peleas y errores nunca me falta tu presencia cuando siento que ya no puedo más.

A mi Mamaflor (Q.E.P.D.): Por amarme tanto y aunque el tiempo no nos alcanzó, me imagino la sonrisa en su rostro y sé que desde el cielo me estás observando con una buena compañía.

A Dra. Alba Ruth Maldonado de León (Q.E.P.D.): Por haberme enseñado tanto acerca de la lucha por los sueños propios para triunfar en las distintas etapas de la vida, por seguir siendo ejemplo de dedicación y recuerdo de triunfadora frente a cualquier obstáculo. Por dejarme en claro que detrás de una meta cumplida vienen dos más, porque creo que este momento era el muy esperado, gracias tía Billy.

A mi Papá: Carlos Armando Galicia Tello, por apoyarme directa e indirectamente, a veces de forma presencial y a veces no, porque me has enseñado tener fe, a esforzarme y ser valiente.

A mi Hermano: Por apoyarme y quererme a tu forma tan distintiva de demostrarlo, por cuidarme en esos momentos en donde creo que tienes un sexto sentido, por correr a levantarme cuando más lo necesito y aunque una vez si lo pedí a gritos las demás fueron pláticas con lágrimas.

A mis Primos: Ani, Luis, Julia y Alfredo, por su cariño incondicional y el apoyo moral que siempre que han brindado.

A mi Tío Julio: Por su protección y cariño hacia mí desde pequeña, por los consejos, las risas y las llamadas de atención.

A los Niños de mi vida: Valentina, Armandito, Anapaula y Mariajosé porque me han dado motivos para sonreír con sus ocurrencias y es por ello que quiero llegar a ser un buen ejemplo para ustedes.

A: Jenny, Lú y Alex por apoyarme en distintas etapas de mi formación tanto académica como personal, se han convertido en mi familia, y sé que el cariño es mutuo.

HOJA DE AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Máter Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Suroccidente, Mazatenango Suchitepéquez. Por tener el espacio para una estudiante más con sueños desde pequeña de pertenecer a ella, por cada experiencia y vivencia dentro de sus aulas y pasillos, por permitirme decir que soy San Carlista consciente y consecuente prometiendo devolver un poco de lo tanto que me ha brindado esta casa de estudios, porque siempre tendré presente y haré valer el lema “Id y Enseñad a Todos”

A todos los docentes de mi formación personal y académica. Porque tomé lo mejor de cada uno de ustedes, y aprendí lo más valioso también, dejan grandes marcas en mi pensamiento, consejos sabios en mi caminar, anécdotas que contar y sobre todo el privilegio de haberlos tenido como mis formadores, amigos, confidentes, y apoyo incondicional que, aunque no habré sido la única estudiante que tuvieron a cargo, creo que soy de las pocas que han dejado una pizca de mí en ellos, y que cuando escucho; ¡Ay Carlita! O ¡Galicia! Termino de convencerme que si se recordarán de mí.

A mi asesor de tesis PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj. Por brindarme su lado amigable, sincero e intelectual en el campo de la investigación, porque gracias a su acompañamiento durante este proceso, finalizó una etapa que hace cinco años solo me la imaginaba, por esos silencios maliciosos encontrados en su particular forma de corrección y esos jalones de oreja para siempre seguir y lograr alcanzar el objetivo trazado.

A mis compañeros: Quienes durante el camino se fueron sumando, y que en distintos puntos hemos triunfado juntos, gracias por ser ese apoyo incondicional en los distintos ámbitos; académicos, laborales y personales.

A: Esas personas que para mí son muy especiales, de las cuales me siento bendecida por ese lazo de amistad, confianza y apoyo, porque con esa simple llamada o mensaje me ayudaron demasiado a no parar, a no quedarme estancada, a ellos que me brindaron esas risas y ocurrencias y que me hicieron ver en determinados momentos lo bonita que es cada caída y victoria, gracias; Luis Ángel, Shirley, Stefanie, Jacky, Andasa, Lucy, Anderson y Maciel pienso que aunque somos ausentes en períodos de tiempo somos presentes en el pensamiento de cada uno de nosotros.

“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son responsabilidad exclusiva del autor”¹

¹ Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO I.....	4
LA CULTURA	4
1.1. FACTORES DE LA CULTURA	8
1.2. LA CULTURA EN EL CAMPO LABORAL.....	15
1.3. FACTORES DE LA CULTURA LABORAL.....	19
CAPITULO II.....	22
EL EQUIPO	22
2.1. PRINCIPIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO	25
2.2. EL LIDERAZGO SITUACIONAL COMO BASE DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	32
2.3. INTERACCIÓN SOCIAL DEL EQUIPO	35
CAPITULO III	37
LOS EQUIPOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	37
3.1. EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA UNIVERSIDAD INVESTIGADA.....	40
CAPITULO IV	51
ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO	51
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	58
ANEXOS	61

RESUMEN

Este estudio analizó la cultura del trabajo en equipo dentro de una institución educativa de nivel superior del municipio de Mazatenango, departamento de Suchitepéquez, se analizó el desenvolvimiento de los colaboradores desde los lineamientos teóricos del trabajo en equipo, mediante la observación participativa, la entrevista a informantes clave y con los colaboradores se pudo evaluar la cultura de trabajo en equipo y el clima organizacional prevaleciente en las sedes municipales de la institución. Se estableció que el juego de roles, la jerarquía oficial, el compañerismo y las buenas relaciones entre los colaboradores han propiciado mayor fluidez y eficiencia en el desarrollo de las actividades de la institución, la toma de decisiones y el cumplimiento de las obligaciones y deberes del personal. Se concluye que, para establecer, mantener y mejorar una cultura de trabajo en equipo son los colaboradores los principales responsables guiados bajo la visión de un administrador que los propicie con un estilo gerencial proclive a aplicar los principios básicos del trabajo en equipo. Se deduce que el trabajo en equipo puede implementarse si se valora al personal desde una perspectiva de aprovechar su talento en la conformación de los equipos de trabajo.

ABSTRACT

This study analyzed the culture of teamwork within a higher level educational institution in the municipality of Mazatenango, department of Suchitepéquez, the development of the collaborators was analyzed from the theoretical guidelines of teamwork, through participatory observation, the interview to key informants and with the collaborators, it was possible to evaluate the culture of teamwork and the prevailing organizational climate in the municipal headquarters of the institution. It was established that the role play, the official hierarchy, the companionship and the good relations between the collaborators have propitiated greater fluidity and efficiency in the development of the activities of the institution, the decision making and the fulfillment of the obligations and duties of the institution. staff. It is concluded that, to establish, maintain and improve a culture of teamwork, the collaborators are the main responsible, guided under the vision of an administrator who encourages them with a managerial style inclined to apply the basic principles of teamwork. It follows that teamwork can be implemented if the staff is valued from the perspective of taking advantage of their talent in the formation of work teams.

INTRODUCCIÓN

Como parte final del currículo de estudios de la Licenciatura en Pedagogía Especializado en Administración Educativa, se llevó a cabo la utilización del método inductivo de investigación que comprendió entrevistas y observación de campo, sobre la cultura del trabajo en equipo en una institución educativa de nivel superior del sector privado que funciona en el municipio de Mazatenango, Suchitepéquez. Esta institución maneja equipos de trabajo distribuidos por jerarquías y funciones sometiendo a investigación el comportamiento organizacional de los colaboradores con miras a desarrollar su desempeño bajo los lineamientos de la cultura del trabajo en equipo.

Los métodos utilizados, tuvieron como objetivo el evaluar la implementación de los principios de la cultura del trabajo en equipo dentro del clima organizacional. Para ello se postuló la hipótesis que afirmaba que la cultura del trabajo en equipo dentro de una institución educativa, fomenta el clima organizacional de apoyo mutuo y armonía laboral de sus colaboradores.

La investigación se desarrolló mediante la observación activa y participante, el análisis de puestos de varios cargos, entrevistas a colaboradores con más de tres años de servir a dicha institución y por último documentos que puedan sustentar las diferentes teorías de la cultura del trabajo en equipo.

Dentro de los hallazgos obtenidos se puede indicar que los colaboradores en la medida de sus posibilidades integran sus funciones y resultados de trabajo entre sí, logrando llegar a un punto medio y donde su efectividad laboral individual aporta a los logros operativos de su equipo de trabajo.

En el clima laboral se evidencia la delegación de tareas de parte de la dirección general, con lo cual se propicia el rendimiento máximo en los distintos departamentos y personal a su cargo. Se reconoce que cada una de las personas demuestra aptitudes para el desempeño de su puesto logrando la armonía funcional y la optimización de resultados de trabajo de toda la institución.

Se concluye que, dentro de la administración, los colaboradores se desenvuelven de forma armónica apoyándose mutuamente, con lo cual los principios técnicos del trabajo en equipo se aplican en la práctica operativa del funcionamiento de la institución educativa. Con ello la hipótesis de trabajo fue comprobada a través del planteamiento de la misma y el estudio del comportamiento de los colaboradores.

La investigación contiene tres capítulos, el primero aborda la teoría de la cultura y analiza al ser humano como ente cultural. Expone el proceso en que la persona inmersa en un contexto laboral es capaz de insertarse proactivamente en la cultura organizacional de una institución y cambiar sus valores para bien de su desempeño laboral.

El segundo capítulo se enfoca en la teoría del equipo de trabajo en donde se resalta la calidad del desempeño de los miembros y capacidad de integración proactiva de su voluntad de desempeño en función a fines y metas de la institución educativa.

El tercer capítulo comprueba la hipótesis haciendo énfasis en los hallazgos encontrados dentro de la institución investigada, tales como la calidad del liderazgo, la identidad y pertenencia a los equipos de trabajo de los colaboradores y la cultura de apoyo mutuo entre ellos como los factores determinantes para alcanzar un desempeño laboral de orden, armonía, apoyo mutuo el cual se refleja en la satisfacción laboral expresado por sus miembros. Se hace la invitación al lector para aprender y sumergir sus ideas y opiniones en los cambios de la cultura del trabajo en equipo.

CAPITULO I

LA CULTURA

La cultura se conforma por todas aquellas costumbres y formas de vivir las cuales el ser humano puede adoptar a través de los cambios que ocurren en su realidad cotidiana, mismos que puede presentar en cualquier contexto en el cual se desenvuelva, es decir cualquier saber, creencia, valor, ley, costumbre y entre otras capacidades o hábitos podrán ser compartidos por la persona como un ser social por naturaleza, por lo que la cultura abarca “esos elementos, invisibles para el pensamiento pero próximos a nosotros, expresan un mecanismo que reorienta la organización de las sociedades actuales” (Ortíz, 2004, pág. 18)

Este tipo de acciones han sido creadas, perfeccionadas, mejoradas o incluso erradicadas según sea la intención dentro del contexto en la cual se quieran realizar. La persona la adquiere a través de su desarrollo utilizando sus facultades intelectuales de lectura, estudio, observación y desenvolvimiento en la sociedad. Sin embargo, también se puede definir como un estilo o modo de como las personas viven su vida, con lo cual se crea la “cultura” comunitaria enmarcada en un tiempo, lugar y momento histórico.

En los distintos ambientes donde conviven los seres humanos, donde se forman grupos, equipos o comunidades se desarrollan distintos tipos de cultura, porque en cada grupo social que surge las personas aportan sus costumbres, valores, tradiciones, creencias y todo lo que las conforma, creando de esta manera una cultura aislada dentro de cada institución, claro que esta se forja también de diferentes factores que a lo largo de estos capítulos se irán mencionando.

La palabra “cultura” se origina del verbo latino *colo, colere o coltum*, que significa “cultivar”, desde ese aspecto se ve a la cultura no como un factor sino como un inicio o bien el nacimiento del carácter y forma de ser personal. “La cultura es un resultado, pero también una mediación. Lo simbólico es la institución de códigos culturales que, mediante prescripciones fundamentales como las de género, reglamentan la existencia humana” (Lamas, 2007, pág. 1) por ende no puede existir una sociedad desligada de una cultura.

Por lo anterior se sobreentiende que toda aquella creencia, comportamiento o acción repetida por las personas de un núcleo colectivo, será llamada cultura, la cual se adopta o se enseña, y va cambiando según la realidad que se esté viviendo, a veces se eliminan o agregan variantes que la hacen ser general o particular.

Debido a estos factores es que dentro de las diferentes instituciones se forman ambientes que son denominadas culturas. La cultura es un factor determinante e impactante en el desarrollo de las instituciones, en los que existe un clima y cultura organizacional agradable los resultados suelen ser mejores para la institución, pues los colaboradores que se encuentran dentro de ambientes agradables y con los que se sienten cómodos e identificados suelen ser más eficientes y eficaces, porque influye en ellos que su condición de seres humanos es valorada y respetada.

La cultura puede ser observada y analizada mediante los factores o bien las condiciones que determinan la identificación de la persona respecto a su historia familiar, grupo étnico o comunidad, los cuales lo hacen ser lo que es y pertenecer a dicho núcleo.

Si bien la cultura se marca ya desde hace años y se adecúa a las circunstancias en donde el ser humano crea un desenvolvimiento natural y que lo ayude a enfrentar la vida cotidiana. La adecuación a la realidad va desde una simple acción que es tomada y aceptada por la humanidad, claro, si este cumple con la necesidad de sobrevivencia y no viola leyes establecidas dentro de la sociedad en donde nace.

Todo ser humano posee en sí mismo factores intrínsecos que determinan la manera en la que se proyecta ante los grupos a los que pertenece, es único y diferente, por lo que, en la contratación de personal, las instituciones deben valorar detenidamente el perfil de cada candidato para que su adaptación esté tomada de la mano con el equipo y la cultura del mismo, es decir que se encuentre dentro de la misma sintonía de lo que como institución benéfica para el buscan.

En la sociedad actual, una de las variantes más vistas y modificadora es la “tecnología” y lo que con ella se relacione parafraseando a Bruner (1997) las nuevas generaciones se enfocan en aprender a vivir en un mundo tecnológico con constante avance y recepcionar un sinnúmero de información con la que pueda estar relacionado, además de defender las historias locales para no

dejar a un lado o bien erradicar, una de las herencias más lindas que dejan las generaciones pasadas como lo son las costumbres, creencias, mitos, leyendas y comportamientos, mismos que se comparten a través de estos medios tecnológicos.

Con el giro que se dio a raíz de la pandemia, las instituciones se han visto en la necesidad de permanecer en comunicación para poder brindar el servicio educativo a sus estudiantes, lo que les ha permitido explorar espacios cibernéticos que permiten también el desarrollo de las habilidades interpersonales, trasladando la cultura organizacional a un nuevo campo, en la institución de nivel superior que se investigó la comunicación se alcanzó a través de WhatsApp, llamadas telefónicas, correo electrónico y reuniones por medio de las diferentes plataformas, con los estudiantes se utilizaron las distintas redes sociales, lo cual permitió continuar con el trabajo en equipo que se había establecido con anterioridad.

No se puede decir que la pandemia no afectó la cultura organizacional y el trabajo en equipo existente, pero si se puede considerar que permitió conocer nuevos entornos dentro de los cuales también podían seguirse proyectando ante la sociedad como lo habían hecho anteriormente, permitió salir a cada uno de los colaboradores de sus zonas de confort y afortunadamente la comunicación que existía anteriormente se pudo mantener, lo cual favoreció la adaptabilidad ante la situación y demostró que existía una cultura organizacional bien establecida.

La cultura no es ajena y mucho menos oculta del ojo humano, se diferencia por ser variada y flexible, de aquí nacen las “prácticas interesantes” en los comportamientos que esta genere, existen rasgos similares dentro de varios tipos en donde la persona se puede llegar a sentir identificado en cierta forma, la cultura siempre está activa en las acciones o decisiones desde núcleos más sencillos como la familia, amigos y vecinos; hasta los más complejos como grupos religiosos o de trabajo.

No se debe de separar los campos psicológicos a la palabra “cultura” ya que se conecta en el punto cuando las personas realizan acciones rutinarias y de vida cotidiana mismas que se enlazan con el comportamiento el cual es estudiado por la psicología y analiza dichas acciones, de ello se deduce que la cultura es más que una palabra ligada a la historia de un grupo, ya que

será tomada como el resultado o bien los atributos creados por una sociedad, los cuales son capaces de ser transmisibles no solo por la herencia biológica sino que también por el contexto en donde dicha persona se desenvuelva.

La “cultura” es tomada por diferentes y variados significados que pueden partir desde el pensamiento propio de una persona y se puede perfeccionar con la teoría de otra, algunos de estas variantes conceptuales son:

- El modo o la forma que un pueblo adopta para que se desarrolle la vida de sus habitantes.
- Legado social, es decir que se adquiere por el individuo mediante el comportamiento de los que integran el grupo al cual pertenezca y con los que se desenvuelva.
- La forma de pensar, sentir y creer, la cual se desarrolla a través de lo que el individuo crea del contexto en donde se encuentre.
- Abstrae o bien toma y crea conductas visibles y capaces de ser adoptadas por la persona
- Del punto de vista antropológico la cultura es la forma en la que se guía un grupo por defecto que se relacionan desde acciones manifestadas por todos, hasta la toma de decisiones a través del bien y el mal pautado por ellos.
- Establecida en el tiempo, es capaz de crear un depósito de saberes el cual se “hereda” y hasta puede ser escrito por personas que crean interés en compartirla a través de libros o cualquier otro documento.
- Es una orientación estándar fijada mediante acciones reiteradas, lo que significa que se basa en mejorar sobre la experiencia y basada en las acciones tomadas en ese momento.
- La conducta aprendida por las nuevas generaciones y difundida por quienes ya la saben y a la vez modifican según la realidad que enfrentaron así también ellos crean nuevas acciones que trascenderán según el futuro.

- Es normativa y reguladora, ya que define también esas leyes que, aunque no estén escritas son acatadas por los integrantes de un grupo por el simple hecho que la historia y el tiempo las marcan.
- Demuestra ser también una técnica para la adaptación del ser humano, por los casos en que, si no se nace en ella, puede adoptarla.

Todos los anteriores significados son modificables y se pueden reestructurar según el entendimiento de quien la quiera definir y el sentido que le quiera aplicar, para luego transferirla y cumplir con esa tarea de seguir cultivándola “Uno puede escapar a esta situación de varias maneras: convirtiendo la cultura en folklore y colectándolo, convirtiéndola en rasgos y contándolos, convirtiéndola en instituciones y clasificándolas, o reduciéndola a estructuras y jugando con ellas” (Geertz, 2003, pág. 39).

Aunque existen diversas variantes del término cultura, es claro que cada ser humano posee dentro de sí algunos aspectos que lo caracterizan ante los demás, dichos aspectos como bien se menciona pueden ser adquiridos de diferentes maneras, pero lo que es una realidad es que todos reflejan estos aspectos, valores o forma de ser en los diferentes entornos donde se desenvuelven, es por ello que la calidad de colaboradores que se integren a la institución jugarán un papel determinante dentro de la cultura organizacional, si dentro de la institución se posee un colaborador que es negativo o pesimista pronto lo dejará notar y en algunos casos logrará contagiar de ese pesimismo a sus compañeros de equipo, creando de esta manera climas organizacionales negativos, lo cual se reflejará dentro de la cultura y en muchas ocasiones será contradictorio a lo que la institución está buscando reflejar a la sociedad en general.

1.1. FACTORES DE LA CULTURA

Dentro de la cultura pueden existir diferentes factores, los cuales hacen referencia a las características que influyen en el actuar de un determinado grupo de personas como familia, comunidad, país región, estos factores se pueden percibir con facilidad ya que marcan la diferencia entre una comunidad u otra.

En las instituciones educativas también se pueden percibir los diferentes factores culturales, ya que cada una posee características que la diferencian de las demás.

- Lenguaje:

Se adopta desde la familia refiriéndose a la forma en la cual se expresan, y puede variar según la cosmovisión que dicho grupo le haya otorgado, además de ser el principal medio para comunicarse e interrelacionarse, es una de las diferencias más marcadas y a la vez adoptables por un ser humano, esto aplica al cambio repentino de contexto de la persona.

Algunas instituciones también poseen un lenguaje propio al cual los colaboradores al momento de integrarse al equipo de trabajo deberán ir conociendo y pronto serán capaces de llevarlo con naturalidad a la práctica.

- Idioma:

Se identifica en el “significado” de la realidad, puede ser adoptado o modificado según el pensamiento propio. En este caso también puede ser adoptado o implementado de acuerdo a las necesidades y exigencias de la institución educativa.

- El conocimiento:

Puede variar desde los generales es decir de aquellos que vienen escritos en la historia hasta los particulares que son los compartidos desde los núcleos más intrínsecos como la familia, amigos y el trabajo.

Estos pueden variar en cada colaborador, aunque como instituciones educativas del nivel superior si es requerido que posean cierto grado de conocimientos o que dominen ciertos conocimientos que son necesarios para el desempeño de la institución.

- Los valores:

Vistos desde el sentido cultural como las normas morales del comportamiento humano, los cuales modifican y mejoran el desenvolvimiento de la persona en los

diferentes contextos en los cuales pueda estar, para crear esa impresión deseable en los que estén a su alrededor.

Dentro de toda institución se deben aplicar los valores éticos y morales, porque regulan el comportamiento de los distintos miembros del equipo de trabajo, es esencial que los colaboradores hagan uso de los mismos para que prevalezca un ambiente armonioso dentro de la institución, es importante mencionar que dentro de la institución investigada algunos valores como el respeto, responsabilidad, amabilidad, honradez, entre otros son los que rigen el comportamiento de los colaboradores lo que ha permitido que se establezcan buenas relaciones interpersonales dentro de los colaboradores, contribuyendo a un clima organizacional agradable.

- Las leyes:

Es el punto entre el bien y el mal ante la cultura de un grupo, estas se crean, modifican e imponen para mantener el equilibrio social, la justicia y el orden, mismas que hasta pueden condenar lo que sea visto como “prohibido” o “ilegal”.

Estas leyes o normas no necesariamente están escritas, aunque toda organización debe contar con un reglamento interno, los colaboradores deben saber que existen ciertos parámetros que se deben respetar y cumplir totalmente, si es muy necesario que las normas se respeten para fomentar la comunicación y convivencia armoniosa dentro de los diferentes colaboradores.

- La educación:

Es la forma en la cual se enseñan e inculcan los “conocimientos”, la misma forja el carácter de la persona, inspira ideas y crea la expresión en la persona.

La educación es determinante en la convivencia de los colaboradores, esta determinará la manera en la que se relacionará con sus compañeros, por lo que es necesario que se estén en una constante auto-educación.

- Las creencias:

Se refieren a los comportamientos que hacen establecer y mantener ese “lazo” con la divinidad, estas son herencia y permanecen según la regularidad o importancia que se les atribuya. Cada persona que se integra a un grupo lleva consigo el conglomerado de creencias que son aprendidas mayormente del núcleo familiar, en cuestiones laborales se debe tratar de respetar las creencias de cada uno de los colaboradores pero sin que estas tengan una influencia significativa dentro del cumplimiento de objetivos de la institución, no se puede obligar a una persona que las cambie, por lo que se debe guardar el respeto debido a cada quien, acá se ve un claro ejemplo de las reglas que deben permanecer dentro de una institución como se mencionaba en el inciso de leyes, pero estas son conocidas por los colaboradores y deben ser aplicadas, más no forman parte del reglamento de la institución pero que sí aportan a la conformación de un clima organizacional agradable.

- El arte:

Está ligado con los objetos o acciones “atractivos” pero también con la apreciación de algo agradable al ojo u oído, puede llegar a convertirse en una tendencia incluso o bien para ser ese talento que una persona presente.

Los factores culturales son los que hacen al individuo adaptarse a partir de la realización de ciertas acciones o bien pensamientos que fueron inculcados en su formación individual los cuales tendrán a fin, el ser demostrados ante la sociedad y contextos en los cuales él pueda desarrollarse, y gracias a ellos, se facilita el conocer de sus rasgos distintivos que pueden presentar respecto a otros grupos existentes.

Estos factores se encuentran presentes de diferente manera dentro de cada uno de los colaboradores, la mezcla de los diferentes factores, acompañados de la filosofía y objetivos de la institución darán vida a la cultura organizacional.

La estrategia antropológica reúne en sí los elementos necesarios para analizar el significado de los factores raciales en la evolución de las culturas y en los avatares de la vida contemporánea. También posee la clave para comprender los orígenes de la desigualdad social en forma de racismo, sexismo, explotación, pobreza y subdesarrollo internacional. (Harris, 1990, pág. 3)

Existe una variabilidad cultural, lo cual ha sido el punto de confusión de los que la estudian, y se plantea que ningún grupo humano es igual a otro, tomando en cuenta las similitudes, parecidos o acciones próximas que realicen ambos. Para que esto se logre, las personas deben de sentir esa “identidad cultural” en donde las acciones que realicen los hagan sentirse iguales culturalmente, como por ejemplo al momento de encender cohetes para festejar navidad, es una acción que se toma, se realiza e incluso pasa de generación a generación para emitir felicidad y celebración, y es normal para ellos que en esa fecha el cielo se vea iluminado por ellas.

Por lo que también es importante que las personas se sientan identificadas con la institución a la que pertenecen para poder realizar todas las acciones de acuerdo a las necesidades de la institución, los seres humanos son capaces de adaptarse a los entornos donde se desenvuelven por lo que las personas que se encuentren en la disposición podrán ir adaptándose a su personalidad los factores que son esenciales para la institución, pero para esto es necesario que la institución les brinde el confort necesario en el que se identifiquen y sientan parte importante y esencial de la institución a la que pertenecen.

Al hablar de factores culturales también se hace referencia a los contextos los cuales señalan al lugar de trabajo, la familia, el segmento poblacional, región o país.

En suma, la cultura es un entramado de significados compartidos, significados que obtienen su connotación del contexto (geografía, clima historia y proceso productivos), pero que habita en la mente de los individuos dándoles una identidad cultural específica; justificándose el argumento teórico que nos dice que la cultura está tanto en la mente de los individuos como en el ambiente en que ellos viven. (Millán, 2000, pág. 23).

Como lo menciona el autor cada persona se va adaptando a factores de acuerdo al entorno en el que se encuentre, ya que los seres humanos son el resultado de su interacción con sus semejantes, además de estar en un constante aprendizaje, por lo que, de cada convivencia en diferentes entornos, van aprendiendo y adaptando a diferentes prácticas culturales, religiosas, físicas entre otras, hasta el punto de tomarlas como propias y llevarlas dentro de su rutina.

Dentro de las instituciones también se da esta situación, ya que los colaboradores pertenecen a diferentes instituciones y de las cuales van aprendiendo diferentes factores que

llevan consigo mismo, se podría decir que les permite construir factores culturales laborales, los cuales también se encuentran relacionados con los personales, pero no son los que predominarán.

De acuerdo con lo que se describe se puede decir que existen “diferencias” que se deben a distintos factores, dentro de los cuales se puede mencionar:

- El orden social:

Varía según el tipo de gobernanza y la estabilidad de la misma dentro de la delimitación que este llegue a alcanzar. Tiene relación con la estructura social, de acuerdo al nivel social dentro del que se desarrolle el individuo así serán los factores culturales que desarrolle. Es decir, de acuerdo a las personas o el medio en el que ella se desenvuelva serán los factores que irá adaptando y que llevará a la práctica.

- El lenguaje e idioma en particular:

No solo se refiere al tipo de idioma, sino que a las expresiones propias del grupo que lo utilice y que logre codificar los llamadas neologismos. Está claro que cada comunidad o grupo social tiende a desarrollar diferentes lenguajes que son adaptados por los miembros de las mismas, esto también influirá culturalmente en cada persona, aunque se puede considerar que tiene mucha relación con el orden social, ya que el lenguaje e idioma que desarrollen tendrá relación con el nivel socioeconómico en el que las personas se encuentren.

- Las leyes y sistema de normas y sanciones:

Derivado de lo justo y lo ilegal, son plasmadas desde un punto general (nación) y son adaptadas y modificadas desde lo particular (región, comunidad, familia o grupo). Las leyes que pertenecen a la justicia de una nación son las que regirán el comportamiento de sus individuos pues a través de ellas podrán discernir lo correcto de lo incorrecto. Adicional cada persona decida adaptar a su vida ciertas reglas o normas religiosas que guían su comportamiento a la sociedad, esto dependerá de la religión que cada quien profese, también dentro del núcleo familiar los padres son los encargados de normar el comportamiento de sus hijos, por lo general estos reglamentos son encaminados a valores morales, religiosos y que les permitan actuar de acuerdo a las leyes de la nación.

También se debe mencionar que las instituciones poseerán un reglamento propio que les ayudará a normar el comportamiento de sus colaboradores en torno a los objetivos de la institución, los cuales deben existir para fomentar una convivencia pacífica y armoniosa dentro de los colaboradores, también para que tengan un conocimiento pleno de lo que es permitido que realicen y lo que no se debe hacer.

- Las celebraciones distintivas:

Son creadas según la historia, y pueden ser añadidas según la comunidad y sus motivos particulares de festividad, estas son propias de cada una de ellas y van a variar de un lugar a otro. Un claro ejemplo se puede dar en los distintos municipios del departamento, a pesar de pertenecer a un mismo departamento sus celebraciones varían de acuerdo a las creencias e intereses de cada comunidad.

Dentro de las instituciones también existen algunas celebraciones que serán características y distintivas de las creencias y región donde se encuentren.

- Las costumbres colectivas:

Dentro de estas se encuentra la vestimenta, comida, música, recreación entre otras, mismas que son establecidas según la localidad y la historia que esta ha tenido, aquí influye en gran parte la “tecnología”. En las costumbres colectivas si se puede decir que son propias de la región, pues en cuestiones de comida, vestimenta, música, recreación, entre otras existirá mucha similitud en los distintos municipios, si bien es cierto tal vez no serán los mismos completamente, pero si se podrán generalizar de alguna manera.

- Los símbolos y señales:

Estas se encuentran dentro de esa codificación de la comunidad o grupo y es una forma de comunicación que es distintiva y reconocida por la misma. En este sí existirán variantes, pero probablemente posean mucha similitud entre los diferentes municipios.

- Las creencias:

Abarca tanto la religión como la superstición, se forja a través del tiempo y en el caso de la segunda se crea con la casualidad de diferentes hechos. Estas se dan mayormente de

acuerdo a las creencias que han sido inculcadas de generación en generación, pero que en determinado momento pueden ser desconocidas o cambiadas por el individuo las que serán características de cada persona, pero adaptadas del ambiente en el que se formaron.

La cultura no solo es una serie de distinciones, sino también de pautas marcadas en el comportamiento e historia de diferentes grupos establecidos, y que causan el cambio de ciertas acciones las cuales diferencian una de otra.

La cultura es algo determinante en cada persona, pues son factores con los que se formaron y con los que se identifican, por lo que estos influirán en las diferentes áreas donde la persona se desenvuelva.

1.2. LA CULTURA EN EL CAMPO LABORAL

Un contexto que influye mucho en la persona y bueno viceversa es el laboral ya que es posible que se pueda pasar de ocho a diez horas del día en el, por lo tanto, la cultura que lleva el trabajador como tal influye en el ambiente laboral, así como la cultura laboral influye en el comportamiento del trabajador. Por ello se ve necesario y obligatorio la unidad y aceptación por parte de ambas, para generar esa eficacia y eficiencia en el desenvolvimiento del colaborador en su trabajo.

Es por ello que es importante ante la contratación de personal hacer un análisis profundo de cada candidato para que su perfil se encuentre en sintonía con los requerimientos de la institución, pues esto influirá directamente en la cultura organizacional.

De la unión de estas dos nace la “cultura del trabajo” la cual se conforma por esas acciones o aptitudes que el colaborador o subordinado pueda ejercer y las cuales siempre determinan su proactividad en los procesos productivos, el mejoramiento de los mecanismos de trabajo, las relaciones interpersonales, el compañerismo, la creación de nuevas ideas y sobre todo la captación del contexto laboral como un segundo hogar, logrando que la persona no tome como algo obligatorio el actuar como lo hace dentro del contexto de su trabajo y cambiar fuera de éste,

sino como un equipo y una familia con la cual busque siempre aumentar su desempeño exitoso en el trabajo.

Para lograr lo anterior surgen o bien nacen y se vuelven un elemento importante dentro de la cultura organizacional los siguientes conceptos, que de aquí en adelante tendrán una descripción aplicada al entorno empresarial o laboral.

El desempeño hace referencia a todas aquellas acciones definidas para el cumplimiento de la persona que esté en un puesto establecido, para lograr alcanzar los objetivos y metas dentro de la empresa, aquí se denota la “eficiencia” del colaborador.

Por su parte la productividad en el trabajo se puede medir según diferentes factores; número de colaboradores, departamentos establecidos, acciones a realizar, metas u objetivos alcanzados, tiempo invertido entre otros, los cuales demostrarán la “eficacia” con la cual se cumplen los ya establecidos anteriormente.

Entonces desde este punto de perspectiva, se toma a la manera en que el individuo se adapta a ser una persona trabajadora a partir de las relaciones productivas que deben enfatizar en sus derechos, obligaciones, responsabilidades, puestos, equipos y el rango laboral tanto moral y ético que posee en la estructura organizacional o bien que desea adquirir.

Para el concepto de clima organizacional se tomará en cuenta la eficiencia y eficacia del colaborador en el puesto de trabajo, la manera en que la organización está llegando a sus objetivos de acuerdo al rendimiento y desempeño de cada colaborador podrá ser un indicador de la cultura organizacional que se ha establecido, esto se debe a que las organizaciones en las que se ha instaurado la metodología de trabajo en equipo tienden a prestar atención a las necesidades de sus colaboradores lo cual les permite crear ambientes agradables para los mismos y esto se convertirá en colaboradores felices que se desempeñarán de mejor manera.

Parafraseando a Velásquez, (2004) frente a los nuevos modelos y perspectivas que se encuentran dentro de la psicología de las organizaciones, se buscan responder oportuna y eficientemente en la nueva realidad socio laboral, la cual se basa y enfoca en la demanda que dentro del campo laboral existe. Por lo tanto, dentro de un contexto laboral, se busca potenciar a los colaboradores a la satisfacción de las necesidades para elevar el rendimiento de la

organización, o bien buscar adecuar y solventar las demandas que presente la sociedad a la que sirve.

Con anterioridad las instituciones solían ofrecer entornos laborales desagradables, donde en muchas ocasiones el trabajador era tratado como esclavo, donde sus necesidades como persona no eran tomadas en cuenta, sino únicamente exigían que se cumpliera con los objetivos de la institución, por lo que la mayoría de empleados se sentían molestos e irritables y esto a pesar de ofrecer resultados tarde o temprano se desencadenaría en problemáticas, aunque claro que esta manera de trabajar aun es llevada a la práctica, las personas que se encuentran laborando en instituciones donde esta cultura aun predomina tarde o temprano terminan por retirarse pues muchas veces el factor económico no recompensa los malos tratos y el desgaste emocional que representa estar en instituciones donde no se respetan sus necesidades ni se valoran sus aportes, es por ello que muchas instituciones hoy en día buscan adaptar ambientes laborales donde se reconozcan las necesidades de sus colaboradores y se trate de que las mismas puedan ser atendidas permitiendo un nivel de satisfacción mayor en las personas y de esta manera alcanzar un mejor desempeño laboral.

Es aquí donde nace la cultura organizacional, en la cual se incluyen comportamientos, leyes, derechos, obligaciones, valores y aptitudes que las personas que se encuentren trabajando dentro de un contexto institucional o empresarial deben de adoptar, independientemente del cargo o labor que realicen, en el entendido de que quienes no toman estas acciones como su estilo de vida dentro de la organización serán remplazables debido a que si se selecciona personal se evaluará también la actitud que traen de afuera al interior de la organización laboral.

Sin duda alguna se debe de lograr la satisfacción del rendimiento de la empresa, esto hará que suba el nivel de logro de la misma, así también se verán los resultados monetarios o de cobertura de la empresa, para ello se deben de realizar tareas dentro de la misma, y la forma en que la persona las realiza incluso afecta los resultados, ya que si el trabajador realiza sus tareas con una buena actitud, el ambiente la adopta y se dispersa dentro de sus compañeros, y así disminuye el nivel de rigidez y presión. “El concepto de satisfacción laboral hace referencia al resultado de un proceso evaluativo (juicio de valor) sobre las condiciones y experiencias en el puesto de trabajo” (Porrás, 2004, pág. 42).

En la industrialización que se presenta en la actualidad, parafraseando a Chiavenato (2011) plantea que el ser humano ya no trabaja aislado y mucho menos solo para su beneficio, sino que se ve obligado a convivir, colaborar, y buscar un fin en común con las personas que lo rodean. Por esta razón este autor también menciona o destaca que el ser humano con la vida misma requiere de estabilidad y para lograrla, se encuentra la oportunidad de desempeñar un puesto de trabajo, que es el que lo va a encausar a desempeñarse mejor y aumentar su rendimiento laboral.

Pretender alcanzar resultados de manera aislada como institución no es algo que actualmente se considere como adecuado, sin embargo algunas instituciones lo continúan haciendo, pero las personas son seres humanos inminentemente sociables, por lo que su relación y colaboración con las personas que labora será esencial en el cumplimiento de metas, las empresas en la actualidad han encontrado factores positivos en esta nueva metodología de trabajo, un empleado que se siente querido, valorado y tomado en cuenta en una institución será un empleado que entregue resultados positivos, es por ello que muchas instituciones actualmente optan por el impulso y la valorización del talento humano.

Si bien la calidad de vida del empleado o colaborador depende de su trabajo, esto implica que su desempeño en su puesto de trabajo demanda su mejor esfuerzo y empeño para cubrir las funciones de su puesto laboral lo que necesariamente aumentará su rendimiento para alcanzar una “vida digna”.

Cabe destacar que tomando en cuenta lo anterior, (Pérez D. B., 1996) defiende que, dentro del ámbito laboral y empresarial, se tomó en cuenta la globalización económica la cual provocó que se llegara a una transnacionalización, y que estas empresas se sirvieran de la antropología social para conocer las respuestas de sus posibles integrantes, para acoplar y preparar el lugar en el cual se debían de desenvolver, así también las normas, leyes y procesos que estos deben de cumplir para desempeñarse y elevar su productividad.

Entonces dentro de un contexto laboral emerge la categoría de cultura organizacional, la cual es la suma de comportamientos, creencias, costumbres y entre otros diferenciales de las personas que forman parte de ella, y que, por ser condicionadas socialmente, llega a adquirir toda

esta suma de factores particulares, para convertirlos en una cultura general dentro de su contexto de trabajo.

La cultura organizacional permite a los trabajadores aprender nuevas causas actitudinales para tener un efecto en su comportamiento individual, mismas que pueden ser puestas en práctica dentro y fuera de la organización. “Las organizaciones son, por sí mismas, productoras de cultura. Aunque las organizaciones están comprendidas dentro de un contexto cultural más amplio, el énfasis se pone en las cualidades socioculturales que se desarrollan dentro de la organización” (Pérez D. B., 1996, pág. 9)

1.3. FACTORES DE LA CULTURA LABORAL

Para llegar a un acoplamiento de los colaboradores con la entidad laboral a la cual se incorporan, esta debe de tener claro cuáles son sus metas y comportamientos para trazar dentro de ella, debido a que es por estos que la persona se puede llegar a “identificar” o “sentir parte” de la misma. Estos elementos deben de ser convincentes para los nuevos miembros debido a que provocan una mejor evolución de eficacia y eficiencia del nuevo empleado orgulloso de lo que hace y por qué lo hace, lo cual son factores de identidad corporativa que logra experimentar.

Los factores de identidad corporativa son la misión de la entidad empleadora la cual se refiere al tiempo presente, a esos comportamientos o fines que se buscan año con año en el comportamiento laboral, se mantiene día con día dentro de los alcances de la empresa y de las personas que la hacen posible, misma que se tomará como un blanco colectivo para todos los que a ella pertenecen.

Otro elemento es la visión corporativa, la cual expresa un toque al futuro de la organización mediante la declaración de su visión en torno a ¿dónde se quiere llegar? A cuyo anhelo busca centrarse en la globalización de la competencia en el medio.

Este es un factor importante, debido a que todos los colaboradores deben conocer que es lo que busca la institución y así identificarse con ella, es algo que ha permitido el crecimiento de

la institución educativa de nivel superior ya que al conversar con los distintos colaboradores se pudo conocer que si identifican plenamente la misión y visión de dicha institución, lo cual les ha permitido identificarse con la misma, potencializando de esta manera su desempeño, pues consideran que por la naturaleza de la institución es esencial contar con colaboradores que den el nivel de entrega requerido, además de ser una institución que se identifica con las necesidades de sus colaboradores tratando de crear ambientes laborales agradables.

La comunicación interna de las organizaciones sin duda, reúne a una serie de acciones importantes dentro de los puestos de trabajo y a lo largo y ancho de la estructura organizacional, cuya fluidez y transparencia evita rivalidades o malos entendidos entre los miembros de la organización y de esta forma ampliar el campo de soluciones que puedan implementarse en caso se den problemas de interrelaciones humanas.

Existen distintos tipos de comunicación, pero se debe procurar que la comunicación que predomine sea asertiva y se utilice adecuadamente para difundir información importante y resolver conflictos dentro de la institución. Siendo este un factor al que se le ha dado prioridad dentro de la universidad, pues han tratado de establecer comunicación entre los diferentes colaboradores por distintos medios, permitiendo de esta manera la implementación de un ambiente laboral armonioso, pues no hay espacio para la creación de rumores o información negativa.

Las relaciones interpersonales suelen darse en todos los contextos en los cuales el ser humano pueda llegar a desenvolverse, incluyendo en el plano laboral, donde el mismo no se desliga de ser un ser social, por lo que tiende a relacionarse con las personas que lo rodean y más en el ambiente laboral donde llegan a conformarse equipos de trabajo o grupos informales que enlazan a los empleados mediante sistemas de comunicación interna que tienen mucho que ver con el clima organizacional imperante.

Es necesario que los colaboradores interactúen entre sí, de manera laboral, debido a la cantidad de horas en las que un colaborador permanece dentro de una institución es muy común que surjan relaciones de amistad, estas lamentablemente en algunos casos pueden llegar a ser negativas pues originan conflictos dentro de los colaboradores, es muy necesario que a pesar de

estas situaciones las personas sobrepongan su calidad de empleados, es decir, que sus relaciones interpersonales continúen fluyendo de manera positiva en los aspectos laborales, pues de lo contrario se llegará a instaurar un clima organizacional negativo y perjudicial para la institución.

Es por ello que las personas deberán poseer un alto grado de madurez que les permita hacer la distinción del ambiente laboral al personal, esto no quiere decir que no puedan hacer amistad, pero si debe advertirse que las diferencias que puedan surgir no pueden sobrepasar a las necesidades de la institución. Si la institución se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, ellos deberán responder de manera positiva a estas acciones.

El conocer en dónde, con quién y cómo se trabajará, es importante para que el empleado nuevo en un contexto laboral, asimile la organización y la cultura del trabajo que dentro de dicha empresa o entidad se maneja.

Es importante que el empleado se sienta plenamente identificado con la institución pues será un lugar donde pasará una cantidad considerable de horas semanalmente, por lo que estar en una institución que no va de acuerdo a sus principios será tarde o temprano desagradable y esto repercutirá en el funcionamiento de la institución.

CAPITULO II

EL EQUIPO

Se considera equipo a un determinado grupo de personas que persiguen un fin en común. Laboralmente se puede decir que los equipos se conforman por los colaboradores que son contratados para brindar sus servicios a la organización y que sus acciones giren en torno a los objetivos que tiene establecidos la institución a la que pertenecen.

Comúnmente se pueden confundir un equipo con un grupo, pero no son lo mismo ni persiguen los mismos fines, un grupo se puede denominar a personas que se encuentran reunidas en un mismo lugar, pero no tienen objetivos establecidos ni trabajan por un mismo fin, algunos tienen características en común, pero surgen sin ninguna finalidad, mientras que el equipo persigue un fin en común y surge con una intencionalidad.

Dentro de las organizaciones educativas como en toda organización existen metas y objetivos planteados y con base en estos se deben organizar las diferentes actividades a realizar para poder alcanzarlos, el trabajo puede realizarse de manera individual, sin embargo, siempre es más fácil alcanzar los resultados deseados si se unifican las fuerzas de trabajo. De esa cuenta se conforman los equipos de trabajo, los cuales se pueden definir como un “conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social.” (Aguilar M. & Vargas M., 2010, pág. 3).

Al integrarse una persona a una entidad como colaborador deberá aceptar las normas y principios que esta maneje, ya que estos van de acuerdo con los fines que persigue la institución, por lo que el colaborador deberá acoplarse a las necesidades de la institución y de esta manera adaptarse al equipo de trabajo y con sus habilidades y capacidades contribuir al desarrollo de la institución.

Se puede decir que en la actualidad las instituciones se caracterizan y se constituyen por la calidad del trabajo en equipo que se da dentro de las mismas, todo colaborador tiene el deseo de

pertenecer a entidades con un clima organizacional agradable, que les permita sentirse cómodos y en confianza sin descuidar las actividades para las cuales fue integrado a la organización.

Al ingresar a una institución el nuevo colaborador deberá conocer factores como la filosofía de la institución que engloban la visión, misión y objetivos de la misma, esto con la finalidad de conocer la cultura organizacional que rige a la misma y saber si existen factores con los que se siente identificado y vayan de acuerdo a sus necesidades de crecimiento personal, esto se debe hacer para tratar de adaptar al equipo personas que se encuentren en sintonía con las necesidades de la institución o que se encuentren con la plena disposición de adaptarse a la manera de interactuar del equipo de trabajo.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. (Torrelles, y otros, 2011, pág. 330).

El trabajo en equipo se caracteriza por ser la nueva modalidad que han adaptado las organizaciones para alcanzar el éxito, el mismo consiste en el aprovechamiento el talento del recurso humano con el que cuentan, a través de la complementariedad mutua. El desempeño laboral de los empleados en equipos de trabajo implica que todos los miembros deben estar compenetrados y comprometidos en la búsqueda de los mismos objetivos a través de un plan de trabajo previamente establecido y desempeñándose con armonía y mutua valoración.

El trabajo en equipo no menosprecia las habilidades individuales, sino reconoce que la suma de estas habilidades proyectarán mejores resultados a diferencia de que cada quien lo hiciera a su manera, la función del trabajo en equipo se puede comparar con las piezas de un engranaje, que pueden ser de diferentes tamaños e incluso formas pero todas se acoplan entre sí para poder funcionar, cada colaborador tendrá diferentes destrezas y habilidades pero su capacidad de adaptación con su equipo será lo que permitirá que el engranaje funcione adecuadamente.

Durante años se ha llevado a la práctica el trabajo individual y no es que a través del mismo no se hayan tenido resultados, pero se han logrado mayores avances a través del trabajo en equipo, por lo que muchas instituciones y principalmente las de carácter educativo han buscado

implementar esta manera de trabajar. Se destaca que no es únicamente el trabajo en equipo sino también la implementación de ambientes laborales humanizados donde se reconozcan y atiendan las necesidades de los colaboradores.

El trabajo en equipo tiene características que permiten reconocer si está cumpliendo con su función o se está haciendo una aplicación incorrecta del mismo, una de las características que será fundamental para identificar el trabajo en equipo es la comunicación, ya que es la herramienta que permite trasladar la información correctamente entre los colaboradores, una comunicación asertiva es necesaria y determinante para toda organización.

La comunicación “Es la capacidad de los miembros del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa. En todos los escenarios de la actividad humana, la comunicación juega un papel preponderante. Aumenta los logros y reduce los esfuerzos, pero también, cuando es defectuosa genera malentendidos y reacciones emocionales indeseables.” (Aguilar M. & Vargas M., 2010, pág. 24).

Es importante mantener comunicación fluida entre los diferentes miembros del equipo, a fin de que puedan transmitir sus ideas y aportar a la organización, también debe existir comunicación que le permita exteriorizar sus emociones siempre dentro del margen del respeto hacia los demás. Mantener una comunicación activa ayuda a reducir las probabilidades de problemas, de malentendidos dentro de los miembros de la institución, por lo que ésta, también se debe utilizar para la resolución de conflictos que se puedan suscitar entre ellos.

La comunicación constante y asertiva pertenece a las bases de todo buen trabajo en equipo, todos deben sentirse libres de expresarse, pero se debe tener especial cuidado en la información que es comunicada, dado que el exceso de información o información irrelevante podrá ocasionar problemas a la organización. Se debe tener en cuenta siempre que se está dentro de un ambiente laboral, por lo que la información debe girar en torno del mismo.

También se debe reconocer que cada miembro que integra el equipo ha sido colocado en su puesto por una serie de conocimientos y destrezas que le caracterizan y principalmente lo hacen apto para desempeñar funciones específicas que aportan al crecimiento del equipo y consecuentemente de la institución.

Esto se debe reconocer para la asignación de tareas principalmente, pero también cada persona debe considerar que en algún momento se le solicitará la aportación a la empresa con actividades fuera de sus atribuciones, lo cual deberá ser de manera excepcional y no algo que con el tiempo se convertirá en una nueva atribución y sí se harán o entregarán nuevas actividades para el puesto el colaborador deberá ser informado abiertamente sobre los cambios que experimentará su espacio de trabajo, esto con la finalidad de evitar inconvenientes y malos entendidos que generen incomodidad dentro de los colaboradores.

Cada puesto laboral dentro de las instituciones “representa el conjunto de capacidades innatas, conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas y personalidad, de una persona que lo ocupa cuya presencia operativa se convierte en un punto energético de la estructura organizacional.” (Saquimux, 2019, pág. 1). Se toman a consideración todos estos aspectos en los puestos laborales dado que cada persona que se integre al equipo debe reunir ciertas características para su adaptabilidad dentro de la institución, además la entrega de puestos debe ser a personas que cumplan plenamente con lo que se necesita, esto ayudará a evitar tener una constante rotación de personal porque muchas veces sobre la marcha el empleador o el empleado descubren que no es lo que necesitaban y esto incurre en gastos para la empresa tanto económicos como de tiempo y también influye en el ambiente laboral.

2.1. PRINCIPIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Al estar un equipo integrado por diferentes miembros que poseen habilidades y destrezas diferentes es necesario conocer algunos principios que pueden ser elementales para llegar al éxito a través del trabajo en equipo. “El éxito de un equipo depende de que el propósito sea claro, adecuado y aceptado por los miembros, asegurándose que cada miembro comprende las metas y las características del producto que deben obtener.” (Gerenciales S.A., 2018, pág. 4).

Como lo indica la cita, se hace necesario que cada integrante del equipo se sienta totalmente identificado con la institución, de esta manera se logra que todos los esfuerzos giren

en torno a las necesidades de la institución permitiendo de esta manera alcanzar con mayor habilidad las metas perseguidas.

Es necesario que cada institución que ha aceptado que los grandes logros de la humanidad se han dado desde el reconocimiento que la fuerza del equipo es mayor a la individualidad, tenga presente los principios que se han ido tomando como base para el desarrollo del mismo, los que se han ido conociendo y aplicando en el transcurso del tiempo que a través de aciertos y desaciertos han ido permitiendo conocer el arduo camino del trabajo en equipo.

- **Cohesión:** Hace referencia a la unión que existe entre los diferentes miembros del equipo, es necesario que exista esta unión en la toma de decisiones. “La cohesión de un equipo de trabajo no es más que la buena integración de un equipo que está, además, comprometido con un objetivo común. Es un equipo unido, donde unos se apoyan en otros para alcanzar las metas grupales y empresariales.” (Coworking FY, 2020, pág. 65).

Dentro de la cohesión es importante que los miembros del equipo mantengan una comunicación activa, que a pesar de tener tareas diferentes asignadas exista la unión entre los diferentes colaboradores, es decir que se unan para trabajar en torno al objetivo final.

Para aumentar la cohesión es recomendable a) interactuar en un espacio apropiado y b) establecer reglas claras de convivencia algunas de ellas deben ser establecidas en el reglamento interior de trabajo, pero otras forman parte de las reglas de urbanidad o de los buenos modales que todos debemos desarrollar. (Aguilar M. & Vargas M., 2010, pág. 13)

Toda convivencia humana se rige por normas sociales, algunas que son conocidas por todos y no es necesario que se establezcan dentro de un reglamento porque forman parte de la cotidianidad y otras que la institución deberá dar a conocer a sus colaboradores, porque estas van a variar de institución a institución, estas reglas fomentarán la convivencia dentro del marco del respeto permitiendo así que los colaboradores puedan convivir entre sí, manteniendo el menor índice posible de conflictos entre ellos y que cuando estos surjan puedan ser resueltos de manera eficiente sin perjudicar al equipo en general. El buen uso de estas normas o reglas motivará a tener una convivencia de equipo más fluida.

Además, se deben propiciar espacios para la interacción de los diferentes colaboradores, esto con la finalidad de mantener y mejorar las relaciones interpersonales de los diferentes colaboradores.

- **Roles:** Cada puesto de trabajo representa un grado de responsabilidad y compromiso con las actividades que serán asignadas para que los colaboradores realicen en torno de los objetivos que la organización se ha propuesto.

Con base en las responsabilidades asignadas según su puesto de trabajo cada miembro del equipo debe tener asignado un rol, es decir las tareas que le corresponde realizar y el papel que va a desempeñar como parte del equipo.

Entre los muchos beneficios del rol de trabajo se cuentan la comprensión de la propia identidad de la empresa, potenciar los puntos fuertes y débiles de cada empleado a fin de confeccionar el rol perfecto para cada trabajador o, en definitiva, un trabajo mucho más eficaz basado en la comunicación, la productividad y la eficiencia. (Blog, 2020, pág. 78)

Se debe considerar el asignar a cada uno de los integrantes las funciones específicas a realizar y que es lo que se busca alcanzar a través de ellas, con esto el colaborador tendrá una idea más clara acerca de los fines de la organización por lo cual le será más fácil adaptarse y trabajar en torno a ellas, además permite conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes del equipo, lo que permite aprovechar al máximo el recurso humano.

Cada rol de trabajo debe ser asignado en torno a las necesidades de la institución y las capacidades del colaborador, para lograr de esta manera que la persona se sienta cómoda y la institución perciba los mejores resultados posibles.

Cada miembro del grupo cumple las responsabilidades y funciones negociadas al iniciar la relación de trabajo, las cuales están documentadas en el reglamento interior de trabajo, la descripción de funciones y los programas de trabajo, sin embargo, existen otros comportamientos o roles que no están ni estarán escritos en ningún documento pero que se espera que se tenga tanto el subordinado como el jefe de un área. (Aguilar M. & Vargas M., 2010, pág. 19).

Dentro del reglamento interno de la institución se deberá especificar todas y cada una de las funciones que desempeñará cada uno de los integrantes del equipo, esto con la finalidad que todos conozcan la intencionalidad de su espacio laboral y poder ejercer de

acuerdo con los requerimientos de este, es importante que cada miembro conozca con claridad cuáles son sus funciones asignadas y las labores que primordialmente se le solicita que realice.

Existen normas no escritas que pueden estar presentes dentro de las organizaciones que giran en torno del buen funcionamiento de la institución, entre ellas se puede mencionar las normas de convivencia entre los diferentes integrantes del equipo de trabajo. Es de gran importancia que cada miembro del equipo de trabajo reconozca el rol que le corresponde desempeñar y lo que los demás esperan de él.

También como colaborador es necesario considerar que existirán momentos en los que deberá actuar fuera del rol asignado, en tareas que no son de su responsabilidad pero que en momentos específicos es necesario que las realice, no serán continuas ni formarán parte de sus atribuciones, pero si deberá tener la disposición y adaptabilidad cuando sea necesario debido a que las circunstancias apremian su colaboración.

Aunque esta parte es muy difícil para algunos colaboradores, debido a que muchas veces nadie quiere hacer más de lo que le corresponde y también sucede que algunas instituciones suelen tomar como una obligación y posteriormente como una nueva tarea lo que en su momento la persona pudo realizar con el afán de colaborar, el inconveniente muchas veces surge porque al empleado se le atribuye muchísimas más tareas de las que les corresponden pero económicamente nunca reciben una remuneración y por el contrario las obligaciones van en un constante aumento.

- **Adaptabilidad:** Los cambios pueden ser requeridos en cualquier momento y todos deben estar dispuestos a asumir el reto de efectuar cambios dentro de la organización en busca de la mejora continua de las mismas. Se hacen necesarios los cambios ante amenazas, debilidades o incluso el crecimiento de la organización, asumir los retos y modificar las situaciones para mejorar es una de las características de la adaptabilidad.

“Así las reglas de la empresa deben flexibilizarse para adaptarse a las situaciones excepcionales. Además de que, en su conjunto, periódicamente habría que revisarlas, modificarlas o sustituirlas, para contar con una estructura racionalmente humanizada.” (Aguilar M. & Vargas M., 2010, pág. 22). Las reglas deben ser flexibles para poder

adaptarlas a los requerimientos de la innovación, los colaboradores deben tener la disposición de aprender y adaptarse a las nuevas disposiciones siempre que las mismas sean en beneficio de la institución.

En un mundo tecnológico los cambios son constantes y las demandas mayores, la capacidad de adaptabilidad de las instituciones son las que van a permitir su permanencia dentro del mercado, de lo contrario quedarán en el olvido inmediatamente.

Un ejemplo reciente de adaptabilidad se puede encontrar en la crisis sanitaria que se atraviesa a nivel mundial, desde marzo de 2020, todo cambió radicalmente y con ello la exigencia de adaptabilidad fue inmediata, los centros educativos tuvieron que buscar los medios para permanecer en contacto con sus estudiantes y es acá donde se debe mencionar la adaptabilidad del equipo de trabajo, cuando surgen las clases en línea el personal administrativo y docente, tuvieron que adaptarse inmediatamente, no era una situación donde se consideraba si querían o podían, sino era algo que se debía hacer, claro está que este cambio fue difícil para muchos, pero muchos otros con facilidad se adaptaron a las nuevas modalidades.

Y esto se puede evidenciar en las entidades educativas del nivel superior, algunas no detuvieron su curso, inmediatamente aplicaron plataformas virtuales que permitían la conexión con los estudiantes, esto es posible gracias a la adaptabilidad y disposición que existe dentro del equipo de trabajo, ya que se puede disponer de todo el material necesario pero si el talento humano no está dispuesto a realizar la labor nada se podrá llevar a cabo, pero cuando el equipo está dispuesto a asumir el reto y adaptarse a los cambios la institución crecerá.

- **Permeabilidad:** En el área educativa existe la innovación constante, es por esta razón que las organizaciones no pueden subsistir en un ambiente aislado, es prudente que interactúen con otras instituciones que se desarrollen en la misma comunidad o que se cuente con una persona externa que pueda orientarles para que organicen sus planes estratégicos de acuerdo con las exigencias y demandas del mercado donde se encuentran ubicados.

La educación es cambiante, por eso el equipo debe responder a las demandas de la población a la que le brindan el servicio educativo, el apoyo de personas externas es de vital importancia, esto les ayudará a corregir errores y retomar el camino para poder alcanzar el éxito y la estabilidad como institución.

Instalar un programa permanente de actualización permite a las empresas incorporar lo más reciente del avance científico a su organización. Para que un programa de este tipo tenga éxito se necesita que sea permanente. De igual manera apoyar a los trabajadores para que continúen sus estudios y profesionalicen sus labores no solo permitirán un crecimiento en la empresa en términos de productividad, además facilitará que se maximicen sus posibilidades de desarrollo e incluso que se cuente con un personal con el que será cada vez más sencillo negociar y realizar las tareas propias de la organización. (Aguilar M. & Vargas M., 2010, pág. 23)

La organización no podrá desarrollarse y será muy poca la duración de su éxito si pretende que su funcionamiento sea aislado al contexto en el que se encuentra, debe haber apertura a la relación con otras instituciones, el tener a una persona designada para que constantemente esté evaluando este desempeño es de gran ayuda, como también mantener el ánimo de crecimiento profesional dentro de los colaboradores, ya que esto les ayudará a estar en constante actualización y a través de ello se podrán implementar programas innovadores, principalmente en el ámbito educativo se hace necesario que el docente esté en un constante aprendizaje.

Se debe estar abierto al cambio y mostrar interés por el crecimiento de los colaboradores, esto permitirá el crecimiento de la institución.

- **Comunicación:** Dentro de las organizaciones educativas una de las problemáticas que se pueden afrontar constantemente es la falta de comunicación o la comunicación negativa, dado que la información es tergiversada o compartida de manera que lejos de beneficiar a los centros educativos les perjudica pues permite que crezcan sentimientos negativos o rumores (chismes) dentro de los docentes, es muy necesario que exista una comunicación activa y asertiva dentro de los maestros.

La comunicación debe animar a la exteriorización de emociones sin perjudicar a los demás miembros del equipo de trabajo, también debe animar a ser el camino para la resolución de conflictos, esto dará lugar a equipos de trabajo mejor organizados y con climas laborales estables, ya que sus integrantes se sentirán tranquilos y satisfechos.

Dentro de las organizaciones existe un interés ambicioso de los empleados por conocer la información, entonces cuanto mayor es la gestión comunicativa la sensación de ansiedad disminuye y existe menos pérdida en el tiempo; también se evitan murmuraciones, tergiversaciones al obtener una información incompleta; por esto es preciso que existan espacios para el intercambio de ideas o participación.” (Rodas, 2017, pág. 25).

Los colaboradores constantemente se muestran ansiosos y tienen la necesidad por tener la mayor información posible, por conocer todo lo que sucede con la institución y las decisiones que se toman constantemente, entonces si ellos no reciben la información la crean, dando pauta a rumores que pueden crear inconformidad en todos los miembros del equipo, por lo que el líder deberá considerar esencial transmitirles la información apropiada y necesaria para que estén tranquilos y esto disminuya la circulación de información inapropiada y de mal gusto para todos. Es muy necesario tener en cuenta este principio porque la información inadecuada ocasionará colaboradores inconformes y por lo tanto malos resultados.

Deben existir canales de información bien establecidos, procurar que la información que llegue a los docentes sea de calidad y no de cantidad, además de buscar que sea lo más clara posible para evitar la tergiversación de esta y con ello crear ambientes negativos que puedan influir en la cultura organizacional.

- **Afectividad:** Los seres humanos se caracterizan por su constante necesidad de afecto, aunque parece ser algo que no es elemental es un principio que debe ser tomado en consideración para propiciar ambientes laborales armoniosos.

Estar en constante comunicación con los docentes, elogiarle a través de palabras o incluso dar una palmadita cariñosa en el hombro que indique que están realizando bien el trabajo, pueden ser pequeños detalles que contribuyen a un clima organizacional positivo y agradable. “Las relaciones humanas, toman mejores rumbos cuando intercambiamos mensajes positivos.” (Aguilar M. & Vargas M., 2010, pág. 28).

La parte afectiva es una de las que constantemente se traslada a un segundo plano, pero realmente es necesario sentirse apreciado y valorado en el puesto laboral, un

colaborador feliz y querido desempeñará su rol con mayor eficiencia dado que se sentirá parte fundamental del equipo, por el contrario, alguien que se siente poco valorado podrá ser un factor negativo para todo el equipo.

Los principios del trabajo en equipo son elementales para el desempeño de los docentes dentro de las instituciones educativas, es necesario desempeñarse bajo este enfoque socializante donde se busca el bien de la organización y por lo tanto el bien de los estudiantes, cada miembro del equipo deberá estar en la disposición de luchar por los objetivos que se han propuesto y trabajar para alcanzar los mismos, el trabajo en equipo promueve la división equitativa de las labores, considerando ampliamente las características personales de cada uno de sus integrantes así como la finalidad con la que fueron contratados sus servicios.

El trabajo en equipo no es dar órdenes u organizar a un grupo e imponerles tareas por el hecho que así lo establece la institución, el trabajo en equipo es valorar y apreciar el talento humano con el que se cuenta, organizar las tareas de tal manera que todos puedan dar lo mejor de sí mismos en espacios donde se sientan competentes, que les permita crecer profesionalmente y a la vez contribuir con el crecimiento de los otros miembros del equipo y de la organización, en el trabajo se renuncia a la individualidad porque las destrezas y habilidades se disponen al crecimiento social, lo cual dará pauta al crecimiento personal también, no es únicamente renunciar para que los demás crezcan sino para que todos puedan crecer y mejorar la sociedad en la que se desenvuelven.

2.2. EL LIDERAZGO SITUACIONAL COMO BASE DEL TRABAJO EN EQUIPO

Con anterioridad y comúnmente en las instituciones se conoce al líder como “jefe” quien es el encargado de velar porque todo marche adecuadamente, además de dar órdenes y no involucrarse totalmente en el trabajo que realiza el resto del equipo, desde un puesto privilegiado observa cómo trabajan los demás e incluso como realizan las labores que a él le corresponden,

generalmente esta postura suele incomodar a los colaboradores, porque en muchas ocasiones los jefes suelen ser groseros en su forma de dirigir al personal.

El enfoque de trabajo en equipo plantea la implementación de líderes que trabajen hombro a hombro con sus colaboradores, y especialmente que tengan la capacidad para tratar desde la base de la empatía y el respeto a quienes forman parte de su equipo, aunque lamentablemente en las instituciones es difícil encontrarse con líderes, aún siguen predominando los jefes tradicionales.

En el modelo de liderazgo situacional se plantea que las organizaciones requieren a personas que posean habilidades y destrezas de líderes, que sean capaces de involucrarse con el personal que tienen a su cargo, sin olvidar sus responsabilidades. “Un líder en toda regla es capaz de contagiar ilusión a sus colaboradores, de estimularles, de hacerles crecer profesionalmente y, por supuesto, de propiciar un clima favorable y positivo.” (Red SUMMA, pág. 3).

Se considera que los líderes nacen con esa capacidad y ese carisma de mover a las personas que le rodean, de motivarles y de instarles a realizar lo que desean, es por ello que muchas veces se dice que el líder no se hace, sino que nace, pero se debe reconocer que hay personas con habilidades increíbles que han ido aprendiendo de sus experiencias y han logrado desarrollar el papel de líder con éxito.

Dentro del modelo de Liderazgo Situacional se considera que el líder debe adoptar diferentes posturas dentro de sus funciones, de acuerdo con las necesidades y la predisposición de su equipo de trabajo, además de tomar en cuenta también el ambiente laboral dentro del que se desarrollan.

El líder deberá desempeñarse de acuerdo a las exigencias de la situación, no en todo momento mantendrá la misma postura, ni mostrará la misma flexibilidad, sino deberá poseer la capacidad de adaptabilidad a la situación y sus decisiones girarán en torno a la misma, siempre en la búsqueda del bienestar del colaborador y la institución.

Para el desarrollo del liderazgo situacional se deben tener en cuenta algunas situaciones que a continuación se describen:

- La identificación de las acciones necesarias dentro de la institución, para crear la repartición dentro de los colaboradores. Es decir que de acuerdo a las necesidades de la institución serán asignados los roles, tomando siempre en cuenta las habilidades de los colaboradores.
- Establecer los procedimientos para la realización de las acciones. Cada quien conocerá de manera clara que es lo que debe realizar y cómo lo debe realizar, esto contribuirá a que el colaborador se sienta seguro de lo que está haciendo.
- Hallar la especialidad de cada uno de los colaboradores para descentralización de las acciones. Tomar siempre en cuenta el nivel educativo del colaborador, las habilidades y destrezas que posee permitirán asignarle el puesto idóneo a cada uno.
- Motivar a los integrantes del equipo para elevar la eficiencia y eficacia, siempre se debe estar en constante capacitación que permita el crecimiento de cada uno, así como también actividades motivacionales que ayuden al rendimiento del equipo.
- Ser un líder durante el proceso para llegar a un fin, acompañar en todo momento a los colaboradores para alcanzar los mejores resultados que sean posibles
- Mantener un sueldo emocional durante el desarrollo de las acciones, que el incentivo no sea siempre económico, sino también se motive emocionalmente a los colaboradores para que puedan permanecer positivos en todo lo que realizan dentro de la organización.

Los miembros del equipo de trabajo están sometidos a una constante evaluación para conocer su desarrollo, en las fases del proceso también hay algunos incisos que motivan a la autoevaluación y al nivel de conciencia de cada uno de los maestros por mejorar sus habilidades y de esta manera realizar con mayor satisfacción sus actividades laborales.

De acuerdo con lo anterior descrito las fases del Liderazgo Situacional son adecuadas y enfocadas al trabajo en equipo, por lo que se puede considerar que el trabajo en equipo se basa en el Liderazgo Situacional desde la búsqueda del bienestar de los miembros del equipo.

La capacidad de adaptación debe ser una de las características que debe poseer el líder bajo el modelo Situacional lo cual se adapta a los principios del trabajo en equipo que en uno de ellos se menciona también la habilidad de adaptación de acuerdo con las exigencias o

requerimientos de las diferentes situaciones, siendo el líder la primera persona en abordar los cambios para que los docentes puedan caminar de su lado en el proceso de cambio en la búsqueda de la mejora continua.

Aunque el líder es parte esencial del equipo de trabajo no caerá sobre él toda la responsabilidad, ya que el trabajo en equipo es una responsabilidad compartida entre todos los miembros del mismo.

2.3. INTERACCIÓN SOCIAL DEL EQUIPO

Una característica esencial del trabajo en equipo es la comunicación, que es una característica elemental de la interacción social, el ser humano es un ser inminentemente sociable, que necesita de relacionarse con los individuos de su contexto para poder crecer personal y profesionalmente, además de tener la constante necesidad de mejorar el área en la que se desempeña lo cual logra a través de su convivencia y relación con los demás.

Al formar parte de un equipo de trabajo dentro de una institución educativa se hace necesaria su interacción social con los demás maestros, esto le es de utilidad para autoevaluar y coevaluar su desempeño y de esta manera enmendar aquellos desaciertos que se han hecho presentes.

Además, todo trabajo en equipo debe caracterizarse por la comunicación, unanimidad, confianza, entre otras habilidades sociales que son fundamentales para el desarrollo y el crecimiento como equipo laboral.

Es importante que se dé una interacción sana entre los maestros, directores y personal administrativo con el ánimo de guardar la calidad de relaciones interpersonales y con esto mantener la mayor cantidad posible de aciertos como institución.

También se debe mencionar que la institución no puede funcionar aislada a la comunidad en la que se encuentra ubicada, es necesario que se mantenga una relación social estrecha con los

miembros de la comunidad, esto permitirá el crecimiento institucional y fomentará el desarrollo personal y profesional de los docentes.

Se debe tener también el cuidado de mantener la relación social con las instituciones de servicio educativo de la región, esto con la finalidad de mantenerse a la vanguardia educativa y estar a la altura de los estándares establecidos.

Se debe tener claro que el acercamiento social es de gran importancia para las instituciones, desde el trabajo interno como el trabajo externo.

CAPITULO III

LOS EQUIPOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El trabajo en equipo es una metodología de trabajo relativamente moderna, pues con anterioridad el trabajo tenía un enfoque individual que se caracterizaba por priorizar la producción y no procurar al talento humano como se busca en la actualidad, el trabajo en equipo ofrece alcanzar los objetivos que se plantean las instituciones desde la empatía y la comprensión de sus colaboradores realizando su calidad de seres humanos.

El trabajo en equipo es una herramienta que se ha implementado en diversos sectores productivos, el ámbito educativo siendo un ambiente naturalmente humanístico ha buscado la implementación de este sistema de trabajo tanto entre los escolares como en sus colaboradores, debido a que posee cualidades que son fundamentales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, pudiendo destacar dentro de estas las habilidades de comunicación, la convivencia social, los roles que desempeñan los docentes, así como también muchas otras habilidades.

Dentro de los salones de clases es donde comúnmente los profesores promueven, motivan e incentivan al trabajo en equipo en la búsqueda de crear entornos sociales de calidad para los estudiantes, el trabajo en equipo forma parte de muchas metodologías y técnicas de enseñanza que buscan el desarrollo del estudiante desde entornos equitativos y compartidos, donde se debe asumir un rol y ser responsable de la participación que se tendrá, pero en el presente capítulo se abordará la metodología del trabajo en equipo implementada dentro de los colaboradores que desarrollan la labor administrativa y docente de los diferentes centros educativos.

Los centros educativos son representaciones de la sociedad en espacios controlados y reducidos por lo que para un correcto funcionamiento se necesita principalmente que todos los involucrados se sientan identificados con la institución a la que pertenecen y que ejercen un rol importante dentro de esta sociedad, con funciones asignadas.

Cuando un docente es contratado se buscan y evalúan características que se consideran esenciales para el desarrollo de su labor, dentro de las características se toman a consideración su nivel de conocimiento, sus habilidades, destrezas, personalidad que vayan de acuerdo con lo que necesita la institución, es decir que llene un perfil de ingreso a la institución, que posea ciertas características que van a cubrir necesidades existentes dentro de la institución y que a su vez sea capaz de involucrarse y compenetrarse con las personas que ya se encuentran dentro, esto es esencial para que pueda adaptarse a un ritmo de trabajo existente y que sea un miembro que llegará a sumar al equipo de trabajo, no a restar y menos a dividir.

Cada docente dentro del equipo de trabajo representa una pieza del engranaje por lo que se deben detectar las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes, para acudir a la búsqueda de mecanismos de mejora continua que les permitan alcanzar la calidad educativa a través de un equipo de trabajo que está en constante comunicación, convivencia, adaptación y crecimiento. Laborar en equipo no es estar reunidos en un lugar, en un mismo instante; es compartir ideales, maneras de trabajo e intereses, es disponer de un objetivo común al que cada uno aporta.

Dentro de las instituciones educativas es importante el trabajo en equipo, es necesario que existan roles asignados para que cada uno reconozca el papel que desarrollará pero que también posean la habilidad de adaptación para poder salir de su zona de confort y apoyar en donde sea requerido. La comunicación es un elemento que debe estar presente en todo momento dentro de los centros educativos como en cualquier institución ya que la comunicación asertiva evitará que crezcan rumores innecesarios que perjudiquen a la institución y a sus integrantes.

“El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar.” (Ravela, 2000, pág. 5). Uno de los fines primordiales de todo centro educativo debe ser brindar educación de calidad a sus estudiantes y para ello se requiere que el equipo de trabajo esté cimentado sobre bases sólidas de comunicación y relaciones interpersonales, esto permitirá proyectarse hacia los estudiantes de buena manera por lo que optarán los estudiantes la misma postura y replicarán el trabajo que los docentes realizan.

No adquiere un buen desempeño porque se halle integrado por buenos integrantes, sino más bien porque el conjunto de las individualidades logra desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones que despliega una dinámica colectiva que supera los aportes individuales. (Ravela, 2000, pág. 6)

La manera en la que los docentes y el personal administrativo se relacionen creará climas laborales que serán percibidos por toda la comunidad educativa, por lo que la manera en que se desempeña el equipo repercutirá en toda la institución.

Con facilidad se encuentra teoría donde se describe como debe desempeñarse un equipo, los métodos y técnicas que deben aplicar, los principios por los que deben regirse y continuamente se reconoce de la necesidad de aplicación de una forma de trabajo humanística, social y empática, pero ¿Qué es lo que lleva a buscar esto?, ¿Por qué se menciona la necesidad del trabajo en equipo dentro de las instituciones educativas?

Cada institución educativa se caracteriza por reunir dentro de sus instalaciones a niños, adolescentes, jóvenes e incluso adultos que buscan la superación académica y profesional, estas instituciones están a cargo de docentes, personal administrativo y personal operativo que tiene como finalidad velar por el correcto funcionamiento de las instituciones y por hacer llegar en todos los ámbitos y aspectos una educación de calidad a sus estudiantes, pero cuando el personal anteriormente mencionado no logra desarrollar un trabajo en equipo y armonía esto se refleja en los estudiantes, por lo tanto la calidad de la educación se ve afectada.

Una institución donde el director en todo momento se encuentra de mal humor, dando órdenes, gritando, sin características de un líder sino de un capataz, ocasionará un ambiente laboral tenso, donde no habrá comunicación, incluso generará temor dentro de algunos docentes que no se sentirán con la confianza o el ánimo de dirigirse al director, esta falta de comunicación dará pauta a la creación de rumores, chismes, por lo que muchos maestros terminarán peleando entre ellos mismos, otros ya no asumirán el rol que les corresponde, se dará la creación de grupos que pueden ser perjudiciales para la institución permitiendo la propagación de un clima negativo que afectará directamente el desempeño de los profesionales y este ambiente será percibido por

los estudiantes haciendo que la estadía dentro de la institución sea tediosa para todos, y en lugar de vivir momentos felices de aprendizaje sucederá todo lo contrario.

Se hace mención del director, pero cabe resaltar que puede ser cualquier docente quien actúe de esta manera y que ocasione un mal desempeño como equipo de trabajo.

El trabajo en equipo facilita la toma de decisiones, porque en ambientes donde todos se sienten identificados y tomados en cuenta no se impone sino se dialoga y se llegan a acuerdos, por lo que es más fácil que todos trabajen en torno de los objetivos propuestos pues, en donde se permite la participación de cada uno, ya sea emitiendo una opinión o realizando una acción particular para llegar a alcanzar los objetivos propuestos en beneficio para la institución.

3.1. EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA UNIVERSIDAD INVESTIGADA

La institución educativa de nivel superior que fue objeto de investigación por ser una entidad privada presenta una organización escalar, la cual se refiere a una jerarquía impuesta desde los cargos más bajos a los más altos para llevar un control y una mejor organización, en este caso existe el nivel regional, departamental y municipal.

La líder de la organización corroboró este extremo indicando lo siguiente:

La institución se encuentra compuesta por un equipo de trabajo a nivel regional, sin embargo, se crean parejas estratégicas de un nivel municipal para cada sede académica, esto hace que las tareas sean realizadas con más eficiencia, rapidez y pronta respuesta a los resultados que esperamos ("Poderosa", 2021 11:30 hrs.).

Pensando en la efectividad del servicio que presta a la población respectiva, cada institución implementará las estrategias que considere necesarias para un trabajo efectivo de su personal para lo cual requiere que sus colaboradores se integren en equipos de trabajo de tal manera que las tareas sean realizadas equitativamente entre sus miembros.

En organizaciones a nivel nacional se debe velar principalmente por el trabajo a nivel municipal, departamental y regional, en ese orden se podrán obtener decisiones, es decir de lo micro a lo macro, para que desde los niveles más pequeños se sientan parte importante de la

institución, mantenerlos constantemente informados de los fines de la institución y haciéndoles llegar la información necesaria será una manera de mantenerlos constantemente involucrados.

“Los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento.” (Ravela, 2000, pág. 11). En un equipo de trabajo eficiente, las problemáticas se abordan en la búsqueda de la solución de estas y no con la finalidad de agrandarlas y disolver todo avance que se haya obtenido.

Toda institución obedece a una organización que es la que le permite la distribución de las funciones y del trabajo de acuerdo con las necesidades y objetivos que persigue la institución. Cada institución se organiza de acuerdo a su filosofía, sus necesidades o la demanda de la población hacia la cual se proyectan.

A nivel nacional se cuenta con divisiones generales las cuales manejan a un líder independiente al nivel, que viene desde un Supervisor Regional, Encargados Departamentales y Secretarios Municipales, todos ellos hacen que el proceso de atención al estudiante y relación a trámites académicos sea posible ("Luciérnaga", 2021 14:15 hrs.)

Las instituciones educativas de cualquier nivel poseen una organización, que se podría denominar organizaciones simples ya que en su mayoría cuentan con un director y docentes de grado, algunos otros tienen el privilegio de contar con subdirector, secretaria entre algunos otros puestos, esto es haciendo referencia a las instituciones de primaria, básico y diversificado del sector oficial.

Mientras que las organizaciones educativas del nivel superior cuentan cada una con una organización propia debido a que el funcionamiento de cada uno es independiente al de la otra y de acuerdo con el sector donde se encuentren ubicadas.

Durante el proceso de investigación en torno al trabajo en equipo, se estableció el centro educativo el cual se identifica por ser una institución de nivel superior del sector privado por lo tanto maneja una descentralización de acuerdo con la cobertura de esta.

Se determinó que la jerarquía más visible se nota en regiones a nivel nacional, de donde se establecen acciones y tareas de una forma más específica, y se descentralizan algunas

generales las cuales son las que presentan los resultados y estas mismas influyen en el mejoramiento de los procesos a realizar dentro de la institución.

El proceso de organización, planificación y control en la universidad se encuentra delegado a través de Supervisores Regionales, que como su nombre lo indica tienen a su cargo una región, ellos velan por el funcionamiento de las sedes que se encuentren en los departamentos que tienen asignados, su intervención es administrativa, pero si fuera necesario solventan problemáticas severas con los estudiantes si se requiere y son ellos quien tienen la comunicación directa con el rector, además de mantener comunicación con todos los miembros del equipo de trabajo de la región que se les ha asignado.

Los Secretarios Departamentales tienen asignado a su cargo un departamento únicamente y son ellos los encargados de velar por la función de las sedes asignadas a ese lugar, su contacto directo con cada sede es a través de los secretarios municipales, el secretario departamental entrega informes al Supervisor Regional y es el encargado de trasladar documentación de un lugar a otro, vela por el control académico y la tesorería.

Por último, se encuentra el Secretario Municipal quien es el contacto directo con los estudiantes, es el encargado de una sede, se encarga de velar por el control de los estudiantes y la resolución de problemáticas que puedan existir, también monitorea el funcionamiento de la sede que tiene asignada.

Las personas o colaboradores ya existentes dentro de los cargos establecidos en la institución no cuentan con las mismas características por decir; poseer el mismo nivel académico, la misma edad, el género o bien la religión, esta opinión es defendida después de realizar una observación activa y participativa con dicho personal, durante un lapso de dos meses.

Poseo el título académico de Perito Contador, y a pesar de no ser el requisito trazado en la oportunidad de trabajo, no se me hizo excepción y gracias a Dios me ven aquí, ya con seis años de servir a los estudiantes y docentes ("Hormiga", 2021 15:00 hrs.)

La institución muestra flexibilidad en cuanto al perfil de ingreso de los colaboradores, siempre que posean capacidades valiosas para la institución, serán tomados en cuenta y

permanecerán dentro de la misma, aunque siempre se les motivará a que continúen con su profesionalización.

La institución educativa funge en los fines de semana, por lo tanto, los días de descanso establecidos para el personal se dividen en cuatro días entre semana y un día de los dos que se caracterizan por fin de semana (sábado y domingo), lo cual hasta hoy en día no se ha caracterizado como un problema para ellos, debido a que durante estos dos últimos días mencionados es cuando más afluencia de estudiantes se tienen.

Debido a lo anterior no se encuentran las mismas personas todos los días en la oficina administrativa, sin embargo, la comunicación dentro de ellos no se corta, ya que en ocasiones coinciden presencialmente o bien existen los grupos mediante redes sociales (Whatsapp), las llamadas ocasionales y las reuniones generales. *“Siempre tenemos el apoyo de nuestra encargada departamental en cuanto a las dudas o casos que se nos puedan presentar”* (Avispa, 2021 16:15 hrs.)

Aunque la convivencia con los colaboradores no es permanente, la comunicación que existe permite que el resultado sea positivo, no siendo un factor perjudicial la rotación del personal en las oficinas administrativas, siempre el estudiante es atendido con eficiencia y eficacia.

Dentro de la institución se ha llevado a cabo el cambio de rol o bien de puesto dentro de la jerarquía, resaltando la responsabilidad, experiencia e información manejada con fiabilidad dentro de todo el equipo de trabajo, un punto a favor de dicha acción, es que: a pesar de que algunos de los colaboradores no han llegado a ocupar varios puestos en ascendencia o descendencia, se busca que todos estén preparados para los diferentes puestos, carga laboral, acciones y preguntas que puedan surgir en torno a trámites estudiantiles, docentes y administrativos generales.

Esta rotación permite la adaptabilidad de todos los integrantes del equipo ante las necesidades que se puedan presentar, permite que puedan adaptarse a desempeñar otro rol sin ningún inconveniente.

La aptitud del colaborador demostrada frente a la carga existente o implementada como nueva, hace que la confianza en el trabajo realizado por ellos sea positiva con respecto a los resultados que presenten, además de no quedarse estancados en situaciones poco comunes que se lleguen a presentar, sino que buscan la rápida y correcta solución de esta. Este desempeño demostrado por todos los colaboradores hace que sean un equipo proactivo y que no se detenga frente a pequeños obstáculos o bien se queden estancados en situaciones algo difíciles de resolver.

Los resultados ya sean positivos o negativos por parte del equipo de trabajo se demuestran mediante; reclamos estudiantiles, felicitaciones administrativas, tiempo récord en tareas asignadas, cumplimiento de acciones, entrega de reportes, entre otros.

Para mantener un orden y punto de cumplimiento dentro del equipo, se establece un calendario de entregas de tareas a realizar durante el mes, semana o día, la cual demuestra el nivel de compromiso por parte de los administrativos por cumplir, y claro obtener un buen resultado de ellas o bien hallazgos los cuales se deben de tratar o resolver en un tiempo determinado buscando la mejor solución y en donde todos los involucrados se vean con el resultado que más los beneficien ("Mariposa", 2021 9:00 hrs.)

Claro que cuando se presentan los resultados malos o bajos, crean deficiencias que no solo afectan a la persona responsable de alguna tarea, sino que afecta al trabajo en conjunto del equipo de trabajo, sin embargo, se observó que nunca hace falta esa ayuda entre compañeros que puede ser brindada en cualquier momento.

Algo que ocurría constantemente entre las parejas de trabajo en las cuales era descentralizado las funciones generales del equipo (secretarios municipales) era la asignación de cursos, reportes de mora en cuotas estudiantiles, orden de trámites y resolución de problemas dentro de las subsedes, en estas parejas laborales, la repartición de tareas y el diálogo constante lograba que fuesen cumplidas y puestas en discusión cualquier duda, para entregar a tiempo y sin problema los resultados para luego ser generalizados y unidos con los de los demás compañeros de trabajo, de esto destacó la coordinación al realizar estas actividades.

La mejora en la información y capacitación dentro de la institución no es un tema dejado en el olvido debido a que existen las reuniones generales; que son llevadas en línea a nivel nacional y con resolución de dudas inmediatas, además de ser secundadas por correos informativos acerca de los procesos tomados. Creando un reconocimiento de la captación de los

nuevos procesos en reuniones regionales las cuales involucra a encargados departamentales y secretarios municipales, en donde se observó un diálogo participativo, preguntas que existían dentro de los colaboradores y siempre realizando la felicitación a todo el equipo por el cumplimiento de metas trazadas o bien el aliento de mejora frente a procesos que no salieron como se deseaba.

Siempre he dicho que no solo una remuneración económica será suficiente dentro del ambiente laboral, sino que necesitamos esa palmadita en la espalda diciéndonos; ¡felicitaciones excelente trabajo! O bien ese comentario para mejorar dichas acciones que no salieron como esperábamos, esa sensación deja un buen sabor de boca y es la que hace que funcionemos como un verdadero equipo ("Poderosa", 2021 11:30 hrs.)

El funcionamiento de esta institución educativa de nivel superior está cimentado en la búsqueda de la calidad educativa a nivel profesional en Guatemala, cada una de las sedes que se encuentran distribuidas en los diferentes municipios les dan un alcance a los estudiantes de profesionalizarse.

Se puede decir que esta institución educativa se encuentra funcionando bajo orden jerárquico. La comunicación es directa con cada uno de los secretarios, ellos a su vez se comunican con los departamentales, estos con los regionales, y los regionales con el rector, esto permite la fluidez de una comunicación e información clara, debido a que cada sede traslada su información a través de las personas indicadas lo que permite que la información sea más clara y concreta.

Dentro de la institución educativa se busca la resolución de conflictos y dudas mediante el diálogo entre los integrantes del equipo, esto claramente refleja que si existe esa comunicación importante *“Si surge una duda la cual dudamos en su resolución o bien en el seguimiento de algún trámite o caso estudiantil, no dudamos en preguntar o indagar con nuestra departamental o supervisora regional”* (Caracol, 2021 14:00 hrs.)

Para esta institución es importante el reconocimiento de las metas, misión, visión y objetivos a lograr mediante cada uno de sus colaboradores, por ello tienen definidos ciertos puntos a cumplir dentro de la organización:

- Atención personalizada al estudiante.
- Inicio, seguimiento y finalización de tareas tanto administrativas como estudiantiles,
- Cumplimiento de reportes semanales, quincenales y mensuales,
- Atento y dispuesto a realizar otras atribuciones de la institución,
- Captación de estudiantes,
- Cumplimiento de las tareas de forma eficaz y eficiente.

Con base a lo anteriormente planteado se puede crear un perfil de ingreso de los colaboradores, el cual se va a perfeccionar según la realidad de la institución, haciendo que una vez que estos trabajen dentro de ella, desde su contratación hasta su despido o renuncia, dicha persona estará preparada para seguir con un ritmo de trabajo efectivo llevado a cabo en equipo, con divisiones de las tareas, cumplimientos en horarios y entregas de resultados finales.

Varios factores influyen dentro del clima laboral de los colaboradores, mismos que hacen que ellos presentes aptitudes pertinentes para el contexto en el cual se desenvuelven, dentro de ellos se pueden identificar;

- El respeto hacia sus costumbres y creencias,
- La jerarquía establecida para llevar de forma ordenada y cronológica las tareas,
- El uso del mismo idioma y lenguaje para un mejor entendimiento de la información que pueda manejarse,
- Los valores morales que deben de implementarse para crear un ambiente sano,
- El autoaprendizaje mediante la experiencia,
- Las leyes establecidas dentro de la institución tales como; horario, planificaciones, tareas asignadas, fechas de entrega, entre otros.

Se envía una planificación personal de lo realizado durante el mes laboral y se va haciendo cada vez más extensa si se presentan actividades solicitadas por los superiores o bien por nosotros mismos para elevar la atención y captación de estudiantes ("Luciérnaga", 2021 14:15 hrs.)

Debido a que las personas que laboran para esta institución mantienen un horario de 9:00 a 18:00 horas, es muy poca la posibilidad del salto de horario, destacando que cada uno tiene dos

días de descanso el cual puede ser; un día dentro de los cinco hábiles y un día de dos contenidos dentro del fin de semana, mismo que también saca un provecho, debido a que el día de fin de semana debe de actuar como principal consultor de dudas, monitor de un docente asignado y sobre todo estar atento a cambios o problemas que se tengan dentro de la sede (se plantea así por ser de rango distintivo).

La existencia de sedes no quiere decir que cada secretario debe de velar únicamente por los intereses de la sede a cargo, sino que se deben de mantener a flote y poder ayudar a sus similares, por decir, si una tiene resultados negativos, nos afectará como departamento y como región. ("Hormiga", 2021 15:00 hrs.)

La comunicación dentro de los colaboradores es indispensable y la interrelación llega a ser en parte obligatoria, debido a que no se pueden ser ajenos en cualquier situación, porque si bien no es un espacio grande en donde se desenvuelven, se suma el hecho que hay casos en donde la sede académica tiene un rango alto de matrícula estudiantil, por lo que se ve la necesidad de colocar a dos personas en el puesto de un secretario municipal, haciendo crear equipos de trabajo en parejas, lo cual ayuda a que la carga disminuya, pero se eleve el control y verificación por parte de ambos, así también lograr rendir en los resultados del desempeño de los colaboradores, en el entendiendo que dos cabezas trabajan mejor que una.

Con ello se logra cumplir con ciertos principios del trabajo en equipo con la realidad interna de la institución:

- **Cohesión:** al aceptar que debido a que la organización se divide en sedes, departamentos y regiones, los resultados que ellos presenten influirán demasiado en el alcance de una meta positiva trazada, aquí también se ve la influencia del conocimiento de cada uno para la resolución de conflictos y la toma de decisiones, es aquí en donde se traza y fundamenta el equipo, y les enseña a sus integrantes que no están solos y que tampoco actuarán sin depender o sin que dependan de otra persona.

- **Roles:** aquí cada integrante del equipo de trabajo comprende que sus acciones serán tomadas en cuenta, la responsabilidad con la que cumpla sus tareas e incluso la capacidad especial que tiene y que bien siempre se refleja para llegar a cumplir los objetivos.

He sido Encargada Departamental por ocho años, y si bien se eleva o disminuyen las acciones, se bien mis responsabilidades y obligaciones, por lo tanto, cuento con la experiencia de velar por el cumplimiento de los distintos reportes tanto personales de mis diferentes compañeros como por la entrega del mío el cual viene siendo una unión general de todos. ("Luciérnaga", 2021 14:15 hrs.)

- **Adaptabilidad:** demostrada en gran parte con el cambio debido a la pandemia Covid 19, es decir el cambio del trabajo docente presencial a la docencia virtual, mediante reuniones a nivel nacional por medio de dispositivos y herramientas electrónicas, gestiones, trámites a través de una plataforma que implementó el sistema online mejorado, entre otras. Así también con la atención mediante redes sociales o bien asistencia presencial personalizada.
- **Permeabilidad:** con vista también hacia la innovación de la metodología y planificación de sus distintas acciones, independientemente a la demanda que esté teniendo en este caso la educación a nivel superior, el sistema de trabajo en equipo logró evitar decaer la institución y se mantuvo el servicio educativo prestado con eficiencia, puesto que se mantuvo la matrícula estudiantil, a pesar del cambio de lo presencial a lo virtual. Los equipos de trabajo fueron permeables a las ideas de cambio que implicó la innovación en los procesos de promoción de los servicios educativos de nivel superior que ofrece la institución.
- **Comunicación:** Este principio del trabajo en equipo fue indispensable en todo momento, ya que se hizo más estrecha con los cambios del teletrabajo durante la pandemia, lo cual creó incluso un mejor flujo de información dentro de los equipos creando un clima laboral de mayor cooperación.
- **Afectividad:** A nivel de la gerencia y su relación con el personal la cultura de trabajo en equipo dentro de la institución, el colaborador recibe muestras de afecto que lo impulsan a mejorar y potenciar su rendimiento laboral, este afecto va desde unas palabras de felicitación

hasta un reconocimiento dentro de la entidad. Haciendo sentir “querido” o “parte de” a la persona en su puesto de trabajo.

Sobre la base de lo anterior, se deduce que en el contexto institucional de la universidad investigada, los principios anteriores se ven reflejados en el comportamiento organizacional que exhibe cada integrante del personal, debido a que si bien, los equipos de trabajo están integrados por personas muy diferentes en cuanto a su cultura de origen familiar, se ha llegado a instaurar una cultura de trabajo en equipo que se complementa con la estabilidad laboral que ofrece la institución, todo lo cual construye un clima organizacional de mutuo apoyo y armónico desempeño.

El equipo manejado dentro de esta institución educativa es el resultado de los esfuerzos por parte del Supervisor Regional, quien anima, guía y mejora las actividades a través de nuevos sistemas y repartición de responsabilidades tanto generales como particulares para los colaboradores.

De manera general se puede decir que dentro de esta institución de nivel superior se maneja un buen trabajo en equipo, cada integrante del equipo tiene claramente establecido cuál es su rol para desempeñar, lo que le permite conocer con claridad cuáles son las tareas asignadas a su puesto, cuáles son las funciones que debe desempeñar y reconocer que en determinados momentos se le solicitará que asuma otras funciones que será necesario ejecutar.

Es una institución que ofrece a sus colaboradores estabilidad laboral y a sus estudiantes un buen clima organizacional, lo que les permitirá resolver con rapidez las problemáticas que se le puedan presentar. Destaca dentro de sus colaboradores el sentimiento de mantener una cultura organizacional agradable, donde se valora y realza la opinión de todos, donde sus ideas son tomadas en cuenta para las mejoras necesarias a la institución.

También destaca en la cultura organizacional la división de tareas y asignación de puestos, lo que permite una organización eficiente y eficaz que propicia la entrega de informes constantes sobre la situación de la matrícula de estudiantes, lo cual permite que en todos los rangos y niveles de la organización se conozca cómo se encuentra la institución, esto a su vez

facilita la adquisición de información por parte de los estudiantes, denotándose como una institución que propicia permanentemente el trabajo en equipo.

En la institución existe el trabajo en equipo y el compañerismo a través de la distribución de tareas lo cual se está consolidado a través de la compartición de resultados de trabajo entre compañeros con el fin de aclarar a todos como marcha el funcionamiento de la institución.

Cabe hacer mención que el trabajo en equipo que se implementa en la universidad no consiste solamente en la repartición de tareas para luego unir las diferentes partes y de esta manera formar una sola tarea institucional, sino además ha sido una instancia en que se valora el trabajo de cada uno de los colaboradores evaluando el alcance de las metas mensuales que se han propuesto. Con la diversidad de información a nivel de los colaboradores se enriquece la información institucional permitiendo el acceso a la información de todos los miembros del equipo a fin de conocer el estado en el que se encuentra funcionando la institución. La comunicación es base de la cultura de trabajo en equipo.

Como institución de nivel superior persiguen la implementación de una cultura organizacional que respeta la calidad humana de sus colaboradores promoviendo tratos amigables y respetuosos dentro de la misma, manteniendo una comunicación asertiva dentro de los colaboradores quienes también hacen su mejor esfuerzo por mantener buenas relaciones interpersonales. Todo el personal es un equipo que se caracteriza por brindar la ayuda necesaria laboral entre compañeros de trabajo.

Por lo que se puede decir que la organización de tipo jerárquico se ha modificado a una organización plana lo cual ha contribuido a la implementación de una cultura organizacional agradable en la que los colaboradores se sienten parte importante de la institución, además de trabajar en equipo mediante la incentivación de las relaciones interpersonales sanas que permiten el apoyo mutuo entre colaboradores, instaurar un ambiente armonioso, agradable y cómodo para el desempeño en sus puestos de trabajo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO

La investigación se realizó para descubrir cómo debe de funcionar una institución educativa, observando el clima y comportamiento organizacional de sus colaboradores así también la cultura del trabajo que cada uno demuestre, por lo anterior la hipótesis formulada indicaba que: La cultura del trabajo en equipo dentro de la institución educativa del nivel superior fomenta el clima organizacional de apoyo mutuo y armonía laboral de sus colaboradores.

Con relación a las variables de la hipótesis de esta investigación, se presentan los siguientes hallazgos:

- a. La cultura del trabajo repercute en el logro de los objetivos de funcionamiento de la institución, sean resultados positivos o negativos, es por ello que, dentro de la institución de educación superior investigada, se promueve la comunicación interna constante tanto vertical como horizontal, por lo que la gerencia tiene conocimiento del desempeño de los miembros de los equipos de trabajo, y éstos reciben información clara de los cargos directivos.
- b. La institución funciona a través de un nivel de organización jerárquico en donde se promueve la comunicación asertiva entre los diferentes colaboradores, este sistema permite transformar en la práctica la instauración de una organización plana. Dentro de ella se responde a las necesidades o problemáticas que puedan existir a nivel de los estudiantes y profesores. Buscan que todos los departamentos y puestos clave manejen la misma información con lo cual se facilita y agilizan los procesos para los estudiantes.
- c. Cada uno de los colaboradores de las diversas sedes de la universidad investigada, conoce claramente a quien se debe dirigir para la solución de problemáticas, en esta área y en las diferentes regiones existen supervisores regionales, supervisores departamentales y secretarios municipales, esto permite poder abocarse fácilmente a los superiores quienes a través de los diferentes informes conocen la situación de cada una de las sedes, por lo que la

socialización de la información, la comunicación asertiva y la distribución de puestos permiten una proyección ordenada y eficiente hacia los estudiantes.

- d. Existe el incremento de responsabilidades ocasionales dentro de los colaboradores, lo cual crea un nivel de exigencia en algunas acciones, debido a que esto pasa cuando se crean procesos como inscripciones, evaluaciones o recuperación de cursos que no han sido aprobados por los estudiantes, lo cual en determinado momento pueden representar una carga laboral más alta e incluso requerir que se realicen algunas actividades que no se encuentran incluidas dentro de las atribuciones del puesto, pero que se deben realizar de manera ocasional y sin formar parte de las atribuciones permanentes de cada puesto.
- e. Existen momentos en los que se debe asumir un rol diferente o responsabilidades mayores a las que se tiene normalmente, esto se dará cuando así sea requerido, y es en este punto en donde todos los colaboradores sepan cómo desenvolverse en todas las situaciones, para que en algún momento desempeñen funciones diferentes a las que le corresponden.
- f. El trabajo en equipo es positivo dentro de los colaboradores, debido a la buena comunicación, lo cual permite que exista un buen clima organizacional y que sea agradable para todos los colaboradores formar parte de la institución.
- g. El reconocimiento de las necesidades existentes dentro de los colaboradores ha permitido la implementación de un clima organizacional agradable, pues quienes pertenecen a la institución se sienten valorados y tomados en cuenta, esto promueve que dentro de sus puestos de trabajo sean personas eficientes y eficaces, transformándose de esta manera en resultados positivos para la institución.
- h. Dentro de la cultura organizacional de la institución se reconoce que cada colaborador posee factores culturales de origen personal que influyen dentro del desenvolvimiento como colaborador de la universidad, lo cual se ha transformado en una herramienta que permite

que a pesar de las diferencias personales los colaboradores logren establecer relaciones interpersonales que se enriquezcan de las diferencias y se acoplen a los factores filosóficos de la institución, lo cual ha fortalecido el clima organizacional, debido a que se han respetado y valorado las diferencias de cada uno, enriqueciendo de esta manera a la institución y permitiendo el crecimiento de la misma como el acoplamiento de los factores personales y los organizacionales, y es de esta manera que se puede decir que cada persona va formando su propia cultura laboral.

- i. La contratación de los colaboradores también ha sido un factor importante para la universidad, debido a que se siguen procesos de contratación establecidos que permiten llevar a la institución a los candidatos idóneos para cada puesto, permitiendo que se acoplen de buena manera dando oportunidad al crecimiento personal e institucional.

Por todo lo anteriormente hallado en la investigación se deduce que, en las instituciones educativas, la cultura del trabajo en equipo fomenta el clima organizacional de apoyo mutuo y armonía laboral de sus colaboradores.

CONCLUSIONES

- a. Al observar y evaluar la organización dentro una institución educativa de nivel superior elegida para dicha investigación demuestra que; practicar los principios de la cultura del trabajo en equipo, mejora el rendimiento del colaborador, incrementa las metas trazadas y modifica el comportamiento laboral para no sufrir de malos entendidos o falta de responsabilidades.
- b. La cosmovisión de cada uno de los colaboradores frente a conceptos como “cultura” “pertenencia” o “trabajo en equipo” deriva de la experiencia que ha adquirido en distintas situaciones de la vida es por ello que es importante que en los procesos de contratación de los mismos se investigue el perfil, para que mejore los procesos y ayude a llegar a los fines de la institución educativa.
- c. La forma de accionar de la organización se ve afectada o bien modificada según las personas que lo integren. De esto depende la instauración del trabajo en equipo que tendrá relación directa con la calidad de resultados esperados en el funcionamiento de la institución.
- d. La importancia del trabajo en equipo radica en el impacto que tendrá en el accionar de cada colaborador y la labor que realizan los demás integrantes de la organización, lo cual provoca un proceso de desempeño en cadena que propiciarán el éxito o el fracaso de la proyección de la institución ante la sociedad.
- e. El trabajo en equipo se caracteriza por implementar y utilizar los diferentes talentos de los colaboradores, esto para alcanzar el aprovechamiento total de los mismos y así llegar a alcanzar el éxito, lo cual va de la mano con la delegación de puestos, responsabilidades y acciones, que cada uno de los colaboradores deberá ofrecer ante las orientaciones del líder de la organización.

- f. El líder de la universidad investigada potencializa las habilidades del personal y asigna su rol de desempeño de acuerdo con su personalidad lo cual ha permitido que cada colaborador se desarrolle en un ambiente donde se siente seguro y apoyado por sus compañeros del equipo de trabajo.

- g. La influencia del comportamiento personal se ve afectada por las leyes o normativas que en el contexto laboral existen, por lo que ambas instancias se complementan en el desenvolvimiento laboral de cada colaborador.

- h. El trabajo en equipo es una opción para aprovechar al máximo el talento humano en la búsqueda de crear ambientes laborales sanos, que permitan que el colaborador se identifique plenamente con la institución al sentir un ambiente laboral cómodo que valore sus conocimientos, habilidades y destrezas de desempeño.

RECOMENDACIONES

- a. Instar a los futuros profesionales a la investigación activa no solo de un tema tan importante y olvidado como lo es “el trabajo en equipo” debido a que es una realidad, a veces no existe dentro de una organización y de ello vienen los resultados bajos, un clima tedioso entre los colaboradores y entre otros aspectos que afectan el nivel de trabajo efectivo.
- b. Cada institución deberá contar con un manual que norme el comportamiento de los colaboradores, esto contribuirá a que cada uno esté consciente de sus funciones asignadas, de acuerdo con los fines de la institución.
- c. Para la universidad se recomienda crear la jerarquía de puestos, a fin de definir los roles, las responsabilidades, leyes, derechos y sobre todo las metas a alcanzar por cada equipo de trabajo.
- d. La planeación, organización y control deben orientar el trabajo administrativo en función de mejorar el rendimiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo aplicando los principios técnicos del trabajo en equipo.
- e. El colaborador de la Universidad investigada debe estar dispuesto a aportar opiniones y acciones positivas, tomando en cuenta que la cultura del trabajo en equipo vigente en la organización así lo permite.
- f. Mantener instancias administrativas que incentiven el sentido de pertenencia a la institución, fortaleciendo en los colaboradores el lazo de “segundo hogar” para los colaboradores, implementando valores éticos que fortalezcan el apoyo mutuo entre compañeros de equipo.
- g. Reconocer la solidez de la institución a la que se pertenece, esto permite tener claro los objetivos y fines que tiene la institución, en función de generar el crecimiento de los colaboradores dentro de la institución.
- h. Aunque se promueva el trabajo en equipo se debe aceptar y reconocer la individualidad de cada trabajador que responden a sus necesidades personales de autorrealización en su puesto de trabajo.


- i. Mantener una cultura organizacional, a través de cargos, responsabilidades, jerarquías y establecimiento de un líder efectivo que descentralice las tareas, utilizando el fuerte de cada miembro del equipo.
- j. No se trata únicamente de implementar el trabajo en equipo y de hablar de “cultura organizacional”, pues los conceptos sin acciones no tendrán impacto dentro de las instituciones, por lo que se debe velar por la atención al personal como cliente interno.

REFERENCIAS

- Aguilar, J., & Vargas, J. (2010). *Trabajo en Equipo* (1ª Ed.). Oaxaca, México: Edit. Network de Psicología Institucional. Recuperado el 15 de Julio de 2020, de <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Trabajo%20en%20equipo.pdf>
- Austin, T. (2000). Para Comprender el Concepto de Cultura. *Revista UNAP Educación y Desarrollo*, 1(1), 1-13. Recuperado el 2 de Octubre de 2021, de http://files.bitacora4.webnode.es/200000426-4cf834df2d/Austin_concepto_de_cultura.pdf
- Bruner, J. (1997). *La educación, puerta de la cultura*. Madrid, España: Edit. Machado Grupo de Distribución. Recuperado el 1 de Octubre de 2021, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_en|lang_es&id=yBN5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=La+cultura&ots=IwUfGuL65S&sig=sQvcOm9YIUGYv-oFYZfFCO-A4R0#v=onepage&q=La%20cultura&f=false
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (9ª Ed.). Ciudad de México, México: Edit. McGraw-Hill. Recuperado el 21 de Septiembre de 2021, de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Clifford, G. (2003). *La Interpretación de las Culturas* (12ª Ed.). Barcelona, España : Edit. Gedisa. Recuperado el 2 de Septiembre de 2021, de <https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/03/geertz-c-1973-la-interpretacion-de-las-culturas.pdf>
- Fuentes, O. (2015). La Organización Escolar: Fundamentos e Importancia para la Dirección en la Educación. *Revista Varona*, 1(61), 1-12. Recuperado el 16 de Abril de 2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/3606/360643422005.pdf>
- Harris, M. (1990). *Antropología Cultural* (1ª Ed.). Madrid, España: Edit. Alianza. Recuperado el 02 de Octubre de 2021, de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/harris-marvin-antropologia-cultural.pdf>

- Millán, T. R. (2000). *Para comprender el concepto de Cultura* (1ª Ed.). Santiago, Chile: Edit. UNAP Educación y Desarrollo. Recuperado el 2 de Octubre de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56104463/Austin__Millan_-_Para_comprender_el_concepto_de_cultura-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633487771&Signature=B7Mh5Iarnu4EsczKRCH2R1wOcSR5GnxTTA BMPbBPQg5jgNeHw44v4F1PmH3vVEMFALV1wqcdOCd-sFeixBPV-bbMi-ycVpHc47ck
- Ortíz, R. (2004). *Mundialización y cultura* (1ª Ed.). Bogotá, Colombia , Colombia: Edit. Convenio Andrés Bello. Recuperado el 29 de Septiembre de 2021, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1TSP7s1hKXYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=La+cultura&ots=p8YHT4QsFb&sig=pal6yRvzJuMp3PFEPcw2VU2x_sk#v=onepage&q=La%20cultura&f=false
- Pérez, B. (1996). *Cultura Organizacional. Culturas Académicas* (1ª Ed.). Universidad de la Habana . Cuba: Edit. La Habana.
- Porras, N. (2004). Elementos Básicos para el Análisis de la Cultura de las Organizaciones desde la Psicología. *Revista Tesis Psicológica*, 1(4), 36-51. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de redalyc.org/pdf/1390/139013586004.pdf
- Rodas, E. (2017). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo* (Tesis de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional). Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landivar. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>
- Santa-Bárbara, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la Teoría del Liderazgo Situacional: Una Revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39. Recuperado el <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf> de Febrero de 2021
- Saquimux, N. (2019). *La Evaluación de Meritos dentro del Proceso de Selección del Personal* (1ª Ed.). Guatemala: Impresos Letona.

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y Categorización. *Revista del Currículum y Formación del Profesorado*, 15(3), 329-344. Recuperado el 27 de Septiembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>



Vo. Bo. Licda. Ana Teresa de González
Bibliotecaria CUNSUROC



ANEXOS



Universidad de San Carlos
Centro Universitario de Sur
Occidente

Ref. DAT. 21- 21
Mazatenango, 16 de noviembre de 2021

Señor Coordinador
CARRERAS DE PEDAGOGÍA
CUNSUROC.

En cumplimiento a mis atribuciones asignadas en el artículo 49, inciso "d"; artículo 57 incisos de la "a" a la "k" y, artículo 62, inciso "f"; del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Suroccidente me permito informarle que he asesorado la tesis titulada: *La cultura del trabajo en equipo en las instituciones educativas* de la estudiante: Carla Rocio Galicia Santizo Carné: 201741562 de la Licenciatura en Pedagogía especializada en administración Educativa, quien ha desarrollado el proceso metodológico y efectuado las correcciones sugeridas, por lo que sobre la base del artículo 62, inciso "f"; emito del **DICTAMEN FAVORABLE** para que el proceso de revisión del informe de tesis continúe.

Sin otro particular. Atentamente.

A large, stylized handwritten signature in black ink, which appears to read "Nery Edgar Saquimux Canastuj".

PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj
Doctor en Investigación Social
ASESOR



Universidad de San Carlos
Centro Universitario de Sur
Occidente

Ref. DRT. 21 – 21
Mazatenango, 21 noviembre de 2021

**Señor Coordinador
CARRERAS DE PEDAGOGÍA
CUNSUROC.**

En cumplimiento al nombramiento de Revisor **Ref. NR. 21– 2021** de fecha 15 de noviembre de 2021, me permito informarle que he revisado la tesis titulada: *La cultura del trabajo en equipo en las instituciones educativas* de la estudiante: Carla Rocio Galicia Santizo Carné: 201741562 de la Licenciatura en Pedagogía especializada en administración Educativa, quien ha efectuado las correcciones sugeridas, por lo que, sobre la base del artículo 62, inciso “g” del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Suroccidente; emito del **DICTAMEN FAVORABLE** para que el proceso de impresión del informe de tesis continúe.

Sin otro particular. Atentamente.

**MsC. Miriam Georgina Ovalle López
RÉVISORA**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ
DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO

CUNSUROC/USAC-I-36-2022

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el dieciséis de septiembre de dos mil veintidós_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE
AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS: "LA CULTURA DEL TRABAJO EN
EQUIPO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS", de la estudiante: **Carla Rocio
Galicia Santizo**, Carné 201741562 CUI: 3272 01940 1018 de la carrera Licenciatura en
Pedagogía Especializado en Administración Educativa.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.A. Luis Carlos Muñoz López
Director - CUNSUROC



/gris

