

## **Trabajo en equipo del personal Administrativo en la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia**

*Esperanza Pedraza, Alberto Crespo, Dabelis Chiquito y  
Maribel Chávez*

*Universidad del Zulia. Facultad de Medicina.  
esperanza.lic@gmail.com*

### **Resumen**

El propósito del artículo es el análisis del trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, sobre la base de los enfoques teóricos de Sáenz (2007), Ballenato (2005), Schlemenson y col. (2005), Kreitner y Kinicki (2003), entre otros. La investigación se tipificó como descriptiva, cuantitativa, con diseño no experimental, transeccional, de campo. Las unidades de información fueron 57 sujetos pertenecientes al personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. La técnica de recolección de datos fue la observación mediante encuesta, para lo cual se diseñó 1 cuestionario estructurado con 5 alternativas de respuestas tipo escala de Lickert, validado en su contenido por 5 expertos. El cálculo de confiabilidad se efectuó a través del coeficiente Alfa de Cronbach que arrojó un  $\alpha_{tt} = 0,95$ . Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva soportada en medidas de tendencia central y de dispersión. Como resultado se evidencia alta presencia y correspondencia entre los elementos y los requisitos del trabajo en equipo entre los empleados. Se considera que la Universidad del Zulia puede fortalecer sus equipos de trabajo para beneficio de toda la institución.

**Palabras clave:** Trabajo en equipo; personal administrativo; universidad.

## *Teamwork of administrative staff in the Faculty of Medicine of the University of Zulia*

### **Abstract**

The purpose of the article is the analysis of work in the administrative staff of the Faculty of Medicine of the University of Zulia team, on the basis of theoretical approaches Saenz (2007), Ballenato (2005), Schlemenson and cabbage. (2005), and Kinicki Kreitner (2003), among others. The research was classified as descriptive, quantitative, non experimental design, transectional field. Information units were 57 subjects belonging to the administrative staff of the Faculty of Medicine of the University of Zulia. The data collection technique was the observation by survey, for which one structured with five alternative answers Likert-type scale, validated in its contents for 5 experts questionnaire was designed. The calculation was performed reliability through Cronbach's alpha coefficient resulting in a  $\alpha = 0.95$ . For data analysis descriptive statistics supported on measures of central tendency and dispersion was used. As a result high presence and correspondence between the elements and requirements of teamwork among employees is evident. It is considered that the University of Zulia can strengthen their teams for the benefit of the entire institution.

**Key words:** Teamwork; administrative staff; university.

### **Introducción**

A nivel mundial han ocurrido, en las últimas décadas, cambios de forma acelerada y continua, frecuentemente ligados a desequilibrios sociales, afectando de manera progresiva la estabilidad laboral, tanto en los sectores de la administración pública, como privada, los cuales involucran directamente a las organizaciones y a sus equipos de trabajo.

En este contexto, Sáenz (2007) refiere que un equipo es un conjunto de personas quienes realizan una tarea para alcanzar resultados, constituido por un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planteamiento común y con responsabilidad mutua compartida.

Sobre este aspecto, el trabajo en equipo estará soportado en la confianza de los individuos que lo integran, la cual se construye a través de la comunicación, la participación, el intercambio de ideas, derivados de la gerencia estratégica que impregne la organización, enfrentando sus logros y desatinos, con la mayor madurez de equipos de alto desempeño, participativos, proactivos, con talento para manejar

diferentes tipos de problemas en el menor tiempo posible; lo que los distingue de los grupos en las organizaciones.

Sin embargo, los grupos de trabajo son los que prevalecen en las grandes empresas donde la responsabilidad individual adquiere la máxima importancia. Así, los miembros de un grupo de trabajo no tienen responsabilidad de otros resultados que no sean los propios, ni tratan de desarrollar aportaciones que requieran el trabajo combinado de dos o más miembros. Al respecto, los equipos se diferencian fundamentalmente de los grupos de trabajo en que exigen responsabilidad tanto individual como colectiva. Los equipos producen resultados a través de las contribuciones conjuntas de sus miembros.

A juicio de Kinicki y Kreitner (2003), la esencia de un equipo es el compromiso común. A falta de éste, los grupos se comportan como individuos. Ello significa que para constituir realmente un equipo en una organización, se requiere el compromiso de todos y cada uno de sus miembros; la unión de estos equipos marca el desempeño dentro de la organización a fin de generar los mejores resultados para beneficio de la organización, como por ejemplo en el caso de las universidades.

En este sentido, Labarca y col. (2006) consideran que las instituciones de educación superior en Venezuela requieren un cambio organizacional, pues en durante décadas se han caracterizado por una estructura organizativa extremadamente burocrática, en coexistencia con falta de reconocimiento al logro, presencia de procesos administrativos altamente complejos, ausencia de líderes, deterioro de planta física, desmotivación, prevalencia de los intereses personales a los institucionales, desarticulación en las funciones de docencia de pre-grado y post-grado, entre otros aspectos. Esta realidad ha traído como resultado insatisfacciones, desinformación, desperdicio en tiempo, recursos financieros y humanos que inciden en los costos de gestión y en la optimización de la misma gestión universitaria en términos de eficacia y productividad.

De esta forma, de acuerdo a Medina (2010) se hace cada vez más imprescindible una adecuada gestión del talento humano para la conformación del trabajo en equipo en las universidades, para facilitar y construir soluciones a través de ideas y planes de acción que difícilmente puedan surgir de mentes corrientes, siendo vital para lograr el éxito en estas instituciones de educación superior.

En este sentido, se realizó una investigación que se tipificó como descriptiva, cuantitativa, con diseño no experimental, transeccional, de campo. Las unidades de información fueron 57 sujetos pertenecientes al personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. La técnica de recolección de datos aplicada fue la observación mediante encuesta, para lo cual se diseñó 1 cuestionario estructurado con 5 alternativas de respuestas tipo escala de Lickert, validado en su contenido por 5 expertos. El cálculo de confiabilidad se efectuó a través del coeficiente Alfa de Cronbach que arrojó un  $\alpha_t = 0,95$ . Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva soportada en medidas de tendencia central y de dispersión.

## Trabajo en Equipo

Una de las características de las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño, es que mantienen participando en equipos de trabajo a un porcentaje de su personal más elevado que aquellas otras que obtienen un rendimiento significativamente más bajo. De acuerdo con Pardo y Arteaga (2001), un equipo es un conjunto de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. De esta manera, un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y las competencias de las distintas personas que lo integran.

Por otra parte, autores como Hayes (2002), señalan que la esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias. Consiste en delegar la responsabilidad en los equipos de trabajo para que puedan concentrarse en su trabajo sin que tengan que estar dirigiéndose continuamente a los niveles superiores dentro de la organización. Esto supone darles a los equipos la autoridad necesaria para tomar decisiones día a día sobre su trabajo y otorgarles el poder suficiente para que se aseguren de que las cosas se hacen correctamente.

Para este autor, la idea de trabajo en equipo no siempre es fácil de entender, por cuanto la mayoría de las organizaciones estructura a su personal en grupos de personas que trabajan juntas, pero en los que cada empleado tiene una labor propia. A menudo, se denomina a estos grupos “equipo”. Sin embargo, no es lo mismo conseguir que varias personas trabajen juntas, que estar al frente de una organización en la que se trabaja en equipos.

Es por ello que en la actualidad la mayor parte de las organizaciones, reconocen la importancia del trabajo en equipo no sólo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura, entre otros.

## Elementos del Trabajo en Equipo

De acuerdo con Ballenato (2009), existen cinco (5) elementos a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. El aprendizaje colaborativo es aquel que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal.

**Cohesión:** Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. En efecto, para Ballenato (2009) los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos (2) perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea.

La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social.

**Asignación de Roles y Normas:** Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas, aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

Según Hayes (2002), un equipo tiene una serie de valores muy diferentes. En vez de asumir que cada individuo tiene su propio trabajo y debe llevarlo a cabo, el equipo tiene una tarea en común y el trabajo de cada individuo contribuye directamente al proyecto global. Así que el trabajo de una persona afecta al de todos los demás, por lo cual se crea un ambiente en el que surgen normas distintas.

Al respecto, las normas de equipo y las de los grupos de trabajo son distintas, aunque ambas utilicen mecanismos psicológicos al ejercer presión. En ese sentido, las normas de equipo tienden a orientarse hacia lo que se debe hacer para que la interacción social, las ideas, las opiniones y, sobre todo, los valores se combinen de forma que el equipo pueda realizar su trabajo satisfactoriamente.

**Comunicación:** Para Sáenz (2007), una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás, así como dar y recibir información.

En consecuencia, una buena comunicación del equipo hace más que derribar las barreras de estatus. Todos saben qué es lo que están haciendo y comparten el orgullo por los logros del equipo, la preocupación por si algo sale mal, la urgencia por cumplir los plazos. Además, pueden ayudarse mutuamente o realizar un esfuerzo extra si así es necesario, y lo hacen de forma voluntaria, simplemente porque ven que así debe ser. Todos estos factores permiten que el equipo albergue un sentimiento de cohesión, de estar todos juntos.

**Definición de Objetivos:** Para Ballenato (2009), es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto “equipo”.

Asimismo, de acuerdo con las investigaciones sobre los objetivos individuales, los objetivos de equipo deben representar un reto. Se ha encontrado que los objetivos

difíciles elevan el desempeño de los equipos en cuanto al criterio por el que fueron establecidos. Por tanto, las metas de calidad tienden a incrementar la calidad, las metas de velocidad tienden a incrementar la velocidad, las metas de exactitud aumentan la exactitud, entre otras.

**Interdependencia Positiva:** Para Ballenato (2009), el aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Por tanto, la interdependencia positiva se consigue cuando las acciones de cada uno de los miembros del equipo son esenciales para el éxito común. Las aportaciones de todos y cada uno de sus miembros deben ser imprescindibles para conseguir los objetivos propuestos.

En consecuencia, la interdependencia es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros. Se hace positiva cuando uno depende de otra persona para llegar al éxito, pudiendo establecerse a través de objetivos de grupo, reconocimiento grupal, división de recursos y roles complementario.

**Liderazgo Distribuido:** Para Schermerhorn y col. (2005), el liderazgo distribuido consiste en compartir la responsabilidad de cumplir las tareas del equipo y satisfacer las necesidades de mantenimiento. Cuando el liderazgo de mantenimiento es deficiente, los miembros sienten insatisfacción unos contra otros y con su membresía en el grupo. Esto prepara el escenario para la aparición de conflictos que pueden desgastar las energías que de otro modo se ocuparían para el desempeño de la tarea. En un equipo eficaz, por el contrario, las actividades de mantenimiento ayudan a que perduren las relaciones necesarias para que sus miembros trabajen adecuadamente en conjunto a lo largo del tiempo.

En ese sentido, se requiere de liderazgo y una estructura adecuada en el equipo para acordar sobre los aspectos específicos del trabajo y hacerlo concordar con las habilidades individuales. Esto, por cierto, puede ser proporcionado directamente por la administración o por los mismos miembros del grupo, mientras cumplan con los roles de promotor, organizador, productor, conservador y de vínculo.

**Ambiente de Trabajo Armónico:** El trabajo en equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Según Ballenato (2009), para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros; necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada; necesita que los programas planificados en equipo, apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. En fin, un ambiente de trabajo armónico a criterio de este autor, permite y promueve la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

## Requisitos para el Trabajo en Equipo

De acuerdo con Hayes (2002), cuando se analizan los factores presentes en todo equipo de éxito, se observa que se pueden resumir en tres (3) grupos: responsabilidad, oportunidad y compromiso.

**Responsabilidad:** El equipo en conjunto ha de ser *responsable* ante su organización, debe tener una tarea o un objetivo específico y debe ser capaz de responder cuando se le pregunte cómo lo ha conseguido. Por ello, el éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman.

El líder fomentará dentro de su equipo la responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder por los resultados. Para ello es fundamental que el líder sepa delegar. Hay que evitar sobreproteger a los colaboradores, teniendo que acostumbrarse a asumir responsabilidades.

**Oportunidad:** El equipo también debe tener la oportunidad de desempeñar su trabajo: ha de tener los recursos, el tiempo y los conocimientos o formación que necesite, así como la capacidad de tomar decisiones y de implantarlas. La empresa debe buscar que la participación de un empleado en un equipo de trabajo suponga para él una oportunidad de alcanzar las metas (Hayes, 2002).

La integración, de unos a otros, es la oportunidad de aprender y crecer en equipo, se descubren, conocen y se ejecutan los procesos, así como los problemas que surgen, se crean y mejoran estándares, allí el colaborador se retroalimenta del que sabe, del que no sabe y del que más sabe; todos aprenden y desaprenden, se hacen menos esclavos (el conocimiento libera), más amigos entre sí y más amigos de la empresa en la cual trabajan.

Este enfoque del comportamiento organizacional sugiere que los administradores o jefes deben considerar medios por los cuales el entorno de trabajo puede contribuir a producir las tres principales actitudes de los empleados: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. Cuando estos factores están presentes, el trabajo en equipo adopta una serie de profundos procesos psicológicos, los cuales acogen varias formas. El trabajo en equipo otorga competencias al trabajador y le permite desarrollar un enfoque interno de control que le aporta más satisfacción laboral y menos estrés. También fomenta el sentimiento de eficiencia, pues el empleado se enfrenta a nuevos niveles de responsabilidad y a nuevos objetivos.

Todos estos aspectos señalados son importantes para la conformación y funcionamiento de equipos de trabajo dentro de las instituciones de educación superior en Venezuela y el mundo.

## Resultados de la Investigación

Se presentan a continuación los resultados de la investigación efectuada con su correspondiente análisis, considerando la variable trabajo en equipo, analizada en la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia.

## Elementos de trabajo en equipo presentes en el personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia.

**Tabla 1. Cohesión**

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	41	71,93
Casi siempre	11	19,30
A veces	5	8,77
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	57	100,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

Los resultados de la tabla 1, señalan que la cohesión es uno de los elementos presentes en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ; en ese sentido, 71,93% de los puntajes obtenidos luego de la aplicación del cuestionario a la muestra de estudio, se posicionaron en la alternativa siempre, 19,30% en la opción casi siempre y 8,77% en la opción a veces.

**Tabla 2. Asignación de Roles**

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	70,18
Casi siempre	15	26,32
A veces	2	3,51
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	57	100,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

Los datos de la tabla 2, señalan que la asignación de roles es uno de los elementos presentes en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ; en ese sentido, 70,18% de los encuestados respondió en la alternativa siempre, 26,32% en la opción casi siempre y 3,51% en la opción a veces.



**Tabla 3. Asignación de normas**

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	42,11
Casi siempre	12	21,05
A veces	16	28,07
Casi nunca	5	8,77
Nunca	0	0
TOTAL	57	100,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

Los hallazgos de la tabla 3, señalan que la asignación de normas es uno de los elementos presentes en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ; en ese sentido, 42,11% de los encuestados respondió en la alternativa siempre, 21,05% en la opción casi siempre, 28,07% contestó a veces y 8,77% casi nunca.

**Tabla 4. Comunicación**

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	56,14
Casi siempre	17	29,82
A veces	6	10,53
Casi nunca	1	1,75
Nunca	1	1,75
TOTAL	57	100,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

Los datos de la tabla 4, señalan que la comunicación es uno de los elementos presentes en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ; en ese sentido, 56,14% de los sujetos que conforman la muestra de estudio, respondió en la alternativa siempre, 29,82% en la opción casi siempre, 10,53% contestó a veces, y 1,75% por igual para casi nunca y nunca.

**Tabla 5. Definición de Objetivos**

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	66,67
Casi siempre	11	19,30
A veces	8	14,04
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	57	100,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

Las cifras de la tabla 5, señalan que la definición de objetivos es uno de los elementos presentes en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ; en ese sentido, 66,67% de los sujetos que conforman la muestra de estudio, respondió en la alternativa siempre, 19,30% en la opción casi siempre y 14,04% contestó a veces.

**Tabla 6. Frecuencias para el Indicador: Interdependencia Positiva**

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	57,89
Casi siempre	17	29,82
A veces	6	10,53
Casi nunca	1	1,75
Nunca	0	0
TOTAL	57	100,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

Las cifras de la tabla 6, señalan que la interdependencia positiva es uno de los elementos presentes en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ; en ese sentido, 57,89% de los sujetos que conforman la muestra de estudio, respondió en la alternativa siempre, 29,82% en la opción casi siempre, 10,53% contestó a veces y 1,75% casi nunca.

**Tabla 7. Liderazgo Distribuido**

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	63,16
Casi siempre	16	28,07
A veces	5	8,77
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	57	100,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

Los resultados de la tabla 7, indican que el liderazgo distribuido es uno de los elementos presentes en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ; en ese sentido, 63,16% de los sujetos que conforman la muestra de estudio, respondió en la alternativa siempre, 28,07% en la opción casi siempre y 8,77% contestó a veces.

**Tabla 8. Ambiente de Trabajo Armónico**

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	66,67
Casi siempre	16	28,07
A veces	2	3,51
Casi nunca	1	1,75
Nunca	0	0
TOTAL	57	100,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

Los resultados de la tabla 8, indican que el ambiente de trabajo armónico es uno de los elementos presentes en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ; en ese sentido, 66,67% de los sujetos que conforman la muestra de estudio, respondió en la alternativa siempre, 28,07% en la opción casi siempre, 3,51% contestó a veces y 1,75 casi nunca.

**Tabla 9. Responsabilidad**

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	70,18
Casi siempre	17	29,82
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	57	100,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

Los datos de la tabla 9, señalan que la responsabilidad es uno de los requisitos para el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ; esto quedó corroborado luego de la aplicación del cuestionario a la muestra de estudio, denotándose que un 70,18% de los puntajes se posicionaron en la alternativa siempre y 29,82% en la opción casi siempre.

**Tabla 10. Oportunidad**

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	66,67
Casi siempre	17	29,82
A veces	2	3,51
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	57	100,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

Los datos de la tabla 10, señalan que la oportunidad es uno de los requisitos para el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ; esto quedó corroborado luego de la aplicación del cuestionario a la muestra de estudio, denotándose que un 66,67% de los puntajes se posicionaron en la alternativa siempre, 29,82% en la opción casi siempre y 3,51% en la alternativa a veces.

**Tabla 11. Compromiso**

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	64,91
Casi siempre	17	29,82
A veces	2	3,51
Casi nunca	1	1,75
Nunca	0	0
TOTAL	57	100,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

Los hallazgos de la tabla 11, señalan que el compromiso es uno de los requisitos para el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ; esto quedó corroborado luego de la aplicación del cuestionario, denotándose que un 64,91% de los puntajes se posicionaron en la alternativa siempre, 29,82% en la opción casi siempre, 3,51% en la alternativa a veces y 1,75% en la opción casi nunca.

**Tabla 12. Media Aritmética de la Dimensión: Elementos del Trabajo en Equipo**

<b>Variable: Trabajo en Equipo</b>			
Dimensión: Elementos del trabajo en equipo			
$\mu = 4,28$			
Cohesión	Asignación de roles	Asignación de normas	Comunicación
$\mu = 4,42$	$\mu = 4,37$	$\mu = 3,91$	$\mu = 4,18$
Definición de objetivos	Interdependencia positiva	Liderazgo distribuido	Ambiente de trabajo armónico
$\mu = 4,27$	$\mu = 4,24$	$\mu = 4,41$	$\mu = 4,33$

Fuente: Elaboración propia (2015).

Se describieron los elementos del trabajo en equipo en el personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, cuyas medias aritméticas se especifican en la tabla 12, mostrando una dimensión posicionada en la categoría muy presente, según baremo, con valor de 4,28.

De esta forma, sus indicadores reflejaron igual comportamiento, siendo los más altos en la escala cohesión y liderazgo distribuido con 4,42 y 4,41 en su media, respectivamente, seguido de asignación de roles con una media aritmética de 4,37, ambiente de trabajo armónico con 4,33, definición de objetivos con 4,27, interdependencia positiva con 4,24, mientras que comunicación con 4,18 y asignación de normas con 3,91 en su media, se ubicaron en la categoría presente.

Por el lado de la cohesión, se logró conocer que el personal administrativo de la Facultad de Medicina-LUZ, siempre y casi siempre fortalece las relaciones personales debido a las actividades conjuntas en aras de garantizar el seguimiento de los programas académicos y administrativos de la Facultad; considera que ser miembro del equipo es algo positivo para alcanzar objetivos conjuntos, y su poder de convencimiento provoca la acción siendo seguido por sus compañeros de departamento. Estos diferentes aspectos de la cohesión los contempla Ballenato (2005) en su definición acerca del término, sobre lo cual refiere que los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sientan atraídos por el grupo.

En relación al liderazgo distribuido, otro de los elementos estudiados para medir la variable trabajo en equipo, se observó que el personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ, siempre y casi siempre comprende la necesidad de implicar a los demás en sus actividades a favor de la Facultad; ordena su tiempo tan bien como el de su equipo para alcanzar los objetivos; emplea habilidades para comunicarse con el resto de sus compañeros, y trata de dar lo mejor de sí mismo en pro de mejorar los espacios de su Facultad.

Estos resultados están muy cercanos a los planteamientos de Schermerhorn y col. (2005), para quienes el liderazgo distribuido no es más que compartir la responsabilidad de cumplir las tareas del grupo y satisfacer las necesidades de mantenimiento. En pocas palabras, el liderazgo distribuido, característica de las organizaciones de

conocimiento, como las instituciones de educación superior, dentro de las cuales se adscribe la Universidad del Zulia, está basada en la consideración del liderazgo como una tarea que tiene que ser compartida.

Quien dirige esta clase de organizaciones no tiene que aspirar ya a ampliar su base de poder e influencia, medida por el número y calidad de sus seguidores. Aquello que necesita es, más bien, promover en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas, proyectos, encargos, experimentos. Dicho de otra manera, necesita rodearse de gente dispuesta a ejercer, en parcelas específicas de la actividad de la organización, las tareas del liderazgo.

En ese sentido, el promotor de liderazgos distribuidos debe ser un activador de talentos, capaz de atraer a su entorno a personas capaces de emprender e innovar, ayudándolas a comprometerse consigo mismas en el logro de metas estimulantes. Además, debe promover la experimentación y el aprendizaje, formular los encargos como desafíos abiertos a la aportación e iniciativa de los otros, invitarlos a hacerse propietarios de proyectos, a vivirlos y protagonizarlos.

En cuanto a la asignación de roles, igualmente se conoció que el personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ, siempre y casi siempre posee roles explícitamente definidos que permiten a su equipo realizar las tareas de modo eficiente con miras a alcanzar los objetivos propuestos. Conviniendo con los aportes de Sáenz (2007), atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente; en ese sentido, cada miembro del equipo deberá identificar cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y encargarse de distribuirlos al resto.

Por otra parte, al medir el ambiente de trabajo armónico, se conoció que el personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ, siempre y casi siempre fomenta un clima de armonía en sus compañeros de departamento en la Facultad; existe un ambiente de ganar-ganar bajo un clima democrático que sustenta y refuerza los acuerdos de desempeño, así como una atmósfera de cordialidad cuyo radio de acción abarca otras dependencias de la institución.

En efecto, tal como lo explica Ballenato (2005), el ambiente de trabajo armónico es aquel que permite y promueve la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Por otra parte, se logró conocer que el personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ, siempre y casi siempre contempla los objetivos de forma que éstos sean compartidos por cada uno de los miembros del equipo de su departamento; los mismos están directamente relacionados con el propósito general del equipo departamental, son realistas, acordes con los recursos de los cuales dispone la Universidad y están claramente formulados.

Esto confirma los planteamientos de Ballenato (2005), quien explica acerca de la importancia de tener objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales, sugiriendo

definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto de equipo.

Por otro lado, al medir la interdependencia positiva, otro elemento del trabajo en equipo, se conoció que el personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ, siempre y casi siempre propicia la integración entre los departamentos o dependencias; fomenta la iniciativa de los miembros de su equipo para trabajar en pro de los objetivos; coopera con los demás para resolver los problemas en beneficio mutuo y de la Facultad. Al respecto, Barkley y otros (2007) definen la interdependencia positiva como la dependencia mutua entre los participantes para el desarrollo de la tarea y el logro de los objetivos grupales. Un aspecto clave en la generación de la interdependencia positiva es que los miembros asuman su responsabilidad o compromiso individual en la consecución del objetivo y realización de la tarea.

Otro aspecto contemplado para medir la variable trabajo en equipo, fue la comunicación. A la luz de los resultados obtenidos, se conoció que el personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ, siempre y casi siempre practica una comunicación abierta y participativa en ambos sentidos propiciando un mejor entendimiento entre los diferentes departamentos o dependencias, así como evita esperar hasta el último minuto para enviar información importante sobre los asuntos académicos y administrativos de la Facultad.

Tal como lo concibe Sáenz (2007), una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Al mismo tiempo, Hayes (2002) destaca la necesidad de promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

En efecto, las teorías de comunicación e información y de desarrollo organizacional, consideran a la comunicación como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas. La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas; es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia.

Igualmente, se conoció que el personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ, siempre y casi siempre considera que en su equipo de trabajo las normas están centradas en las tareas a desempeñar en función del cargo asignado en la Facultad. Además, se contemplan normas que sancionan cualquier actividad que reduzca la eficiencia de su departamento y se establecen reglas a fin de controlar el comportamiento de su equipo dentro de la Facultad.

Las normas, según Ballenato (2005), son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Para Hayes (2002), las normas de equipo suelen estar centradas en la tarea a desempeñar, valoran las actividades y prácticas que fomentan el trabajo eficiente, concienzudo, y sancionan cualquier actividad que reduzca la eficiencia y la calidad.

En este orden de ideas, la universidad debe velar por el cabal cumplimiento de las normas y procedimientos que rigen la materia de personal en la institución, y evaluar permanentemente los resultados de su aplicación. En consecuencia, el equipo requiere normas explícitas que regulen la distribución de la autoridad y las tareas entre los miembros. Por esta razón, las normas en la universidad, deben estar no sólo orientadas a la consecución de los objetivos, sino también a garantizar la satisfacción y motivación de su personal.

**Tabla 13. Media Aritmética de la Dimensión: Requisitos para el Trabajo en Equipo**

<b>Variable: Trabajo en Equipo</b>		
Dimensión: Requisitos del trabajo en equipo		
	$\mu = 4,44$	
Responsabilidad	Oportunidad	Compromiso
$\mu = 4,53$	$\mu = 4,46$	$\mu = 4,33$

Fuente: Elaboración propia (2015).

Igualmente, se describieron los requisitos para el trabajo en equipo del personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, lográndose conocer que esta dimensión se posicionó en la categoría muy presente de acuerdo al baremo con una media aritmética de 4,44. Los indicadores mostraron igual comportamiento, siendo el más alto responsabilidad con valor de 4,53 en su media, oportunidad y compromiso con 4,46 y 4,33, respectivamente, tal como se aprecia en la tabla 24.

Al medir la responsabilidad como requisito para el trabajo en equipo, en el personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ, se conoció que siempre y casi siempre se considera responsable de satisfacer sus objetivos en la Universidad; su equipo cumple con el deber de asumir las consecuencias de sus propias acciones; es capaz de responder cuando se le pregunte cómo ha conseguido sus objetivos y administra con eficacia el tiempo para obtener el máximo beneficio en pro de alcanzar las metas. Estos aspectos los contempla Hayes (2002), cuando afirma que el equipo en conjunto ha de ser responsable ante su organización, debe tener una tarea o un objetivo específico y debe ser capaz de responder cuando se le pregunte cómo lo ha conseguido.

Con relación a la oportunidad, se conoció que el personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ, siempre y casi siempre hace uso de los conocimientos adquiridos en la solución de problemas que aquejan a la Facultad; aprovecha la oportunidad de aprender en la ejecución de los procesos académicos y administrativos de la Facultad, así como el momento para tomar decisiones inherentes a su departamento, aspectos éstos coincidentes con Hayes (2002), para quien el equipo debe tener la oportunidad de desempeñar su trabajo, ha de tener los recursos, el tiempo y los conocimientos o formación que necesite, así como la capacidad de tomar decisiones y de implantarlas.



En cuanto al compromiso, se conoció que el personal administrativo de la Facultad de Medicina de LUZ, siempre y casi siempre se siente comprometido para generar valor a su trabajo en la Facultad; se siente identificado por una cultura institucional que pone en práctica ciertos valores compartidos; su compromiso con la Universidad se debe principalmente a las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece; se siente vinculado a la institución por el esfuerzo que ha puesto en ella.

## **Consideraciones finales**

Con base en los resultados obtenidos y expuestos, se considera que la Universidad del Zulia, a través de la conformación de equipos de trabajo de su personal administrativo puede idear de manera clara y sencilla técnicas que le permitan intercambiar y transferir el conocimiento en las diferentes dependencias que conforman esta compleja comunidad, ya que podrán trabajar de forma organizada, según las diferentes áreas del conocimiento apoyando a la institución en la consolidación y unificación de esfuerzos, aprovechando al máximo los conocimientos acumulados en ciertos lugares de la universidad para lograr expandir e internalizar en los miembros el espíritu de colaboración y trabajo en comunidad, que conlleve al desarrollo y modificación del quehacer universitario.

De esta forma, el personal administrativo de la Universidad del Zulia, tendrá bajo su responsabilidad directa la constante creación e innovación de eficientes procesos administrativos, a través de una adecuada gestión institucional, donde los miembros estarán comprometidos de igual manera a la generación de servicios y productos de calidad, este tipo de trabajo en comunidad permitirá a la universidad estructurar de forma organizada e inteligente, la fuerza laboral que persigue la constitución de una comunidad universitaria que aprende.

## **Referencias Bibliográficas**

- Ballenato, Guillermo. (2009). Trabajo en Equipo. Dinámica y participación en los grupos. Editorial Pirámide. España.
- Hayes, Nicky. (2002). Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito. Ediciones Paraninfo. Pp. 208. Madrid. España.
- Kinicki, Angelo; Kreitner, Robert. (2003). Comportamiento Organizacional. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Labarca, Nelson; Ferrer, Juliana; Villegas, Esmeralda (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. Revista de Ciencias Sociales Volumen XII Número 1. Enero – Abril. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.

Medina, Maribel (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. Revista Telos. Volumen 12. Número 1. Revista Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.

Pardo Martínez, Luz Patricia y Arteaga Urquijo, Patricia. (2001) Gestión social del Talento Humano. LUMEN – HUMANITAS. Buenos Aires. Argentina.

Sáenz, Fabiola (2007). El Trabajo en Equipo. Editorial Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá. Colombia.

Schermerhorn, John; Hunt, Jr. James; y Osborn, Richard (2005). Comportamiento organizacional. Editorial Limusa, S.A. México.



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

 **mpacto** *Científico*

Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

Vol. 11. N°1 \_\_\_\_\_

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en junio de 2016, por el **Fondo Editorial Serbiluz**, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)