

# UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVA Y

FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## Proyecto de Grado

Propuesta de Estrategias de Orientación de Trabajo en Equipo para el Personal Operativo de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA)

Postulante: Jhovannia Languidey Navi

Tutor: Lic. Francisco Divico Oliveira

Cobija – Pando – Bolivia

2023

## Dedicatoria

Dedico este Proyecto de Grado principalmente a Dios, por ser mi guía y fortaleza para concluir este proceso y así obtener uno de los anhelos más deseados que se tiene como persona.

A mis padres, hermano y mi sobrino quienes han creído en mí siempre, por inculcarme buenos principios, por su amor, trabajo, sacrificio y sobre todo dándome ejemplo de superación y humildad enseñándome a valorar todo lo que tengo durante todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mi hija y mi esposo por entender que, mediante el proceso de elaboración de este Proyecto de Grado, fue necesario realizar sacrificios y otras situaciones que demandaban tiempo, tiempo del cual los dueños eran ellos, y porque son el motor y la motivación que me obligan a funcionar y ser cada día mejor.

Este documento es un esfuerzo grande que involucra a todas las personas cercanas a mí que han sido partícipes de este sueño han contribuido, apoyado a la consecución de este logro y han hecho que el trabajo se realice con éxito.

## **Agradecimientos**

El agradecimiento de este Proyecto de Grado va dirigido primeramente a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de nuestra existencia, por ser mi apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres, a mi hermano y mi hija por ser los principales promotores de mis sueños y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por sus consejos y apoyo incondicional ya que sin ustedes esto no sería posible.

A mi esposo y sus padres que me brindaron su apoyo incondicional, moral y económico en este proceso de elaboración de mi proyecto de grado ya que sin ellos esto no podría haber sido posible para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también a mi tutor de Proyecto de Grado el Lic. Francisco Divico Oliveira por haberme guiado, no solo en la elaboración de este proyecto de titulación si no a lo largo de nuestra carrera universitaria y por haberme brindado el apoyo y consejos para desarrollarme profesionalmente.

A la Universidad Amazónica de Pando por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

Así, también agradezco a todos mis compañeros de clase durante todos los semestres de Universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral que me han aportado en un alto porcentaje las ganas de continuar adelante en mi carrera profesional.

Para finalizar agradezco a todos mis amigos y familiares que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda, buena voluntad y su apoyo moral que me permitieron permanecer con empeño, dedicación y cariño, en fin, a todos quienes contribuyeron con un granito de arena para culminar con éxito la meta propuesta.

## Índice

### CAPITULO I

<b>1. Título de la Propuesta</b>	1
<b>2. Antecedentes</b>	1
<b>3. Nombre de la entidad beneficiaria</b>	3
<b>4. Referencia geográfica del proyecto</b>	3
<b>5. Denominación del proyecto</b>	4
<b>6. Descripción del problema que se contribuirá a resolver</b>	4
<b>7. Formulación del problema</b>	5
<b>8. Justificación</b>	5
8.1. Justificación teórica	5
8.2. Justificación Práctica	6
8.3. Justificación metodológica	6
<b>9. Objetivos</b>	7
9.1. Objetivo general	7
9.2. Objetivos específicos	7

### CAPITULO II

<b>10. Marco teórico</b>	8
10.1. Estrategia de orientación	8
10.2. Orientación como asesoría	8
10.3. Objetivos de la orientación	9
10.4. Trabajo en equipo	10
10.5. Trabajo en equipo hacia objetivos	11
10.6. Integrar y administrar equipos	11
10.7. Desarrollar competencias del equipo	12
10.8. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo	13
10.9. Ventajas para la organización	14
10.10. Clima organizacional	15
<b>11. Marco referencial</b>	17

### CAPITULO III

<b>12. Metodología</b>	21
12.1. Tipo de Estudio	21

12.2.	Enfoque de la investigación	21
12.3.	Método de investigación	22
12.3.1.	Análisis y síntesis	22
12.3.2.	Inductivo y deductivo	22
12.4.	Población y muestra	23
12.4.1.	Población	23
12.4.2.	Muestra	23
12.5.	Técnicas e instrumentos de investigación	24
12.5.1.	Técnicas de investigación	24
12.5.2.	Instrumentos de investigación	25
12.6.	Resultados de la investigación	26
<b>CAPITULO IV</b>		
<b>13.</b>	<b>Propuesta central</b>	<b>35</b>
13.1.	Diagnostico	35
13.2.	Componentes de la matriz F.O.D.A.	36
13.3.	Análisis de la Matriz FODA	39
13.4.	Estrategias FODA	40
13.5.	Propuesta de estrategias para un trabajo en equipo efectivo	40
13.6.	Ciclo de las estrategias de trabajo en equipo propuestas	41
13.7.	Estrategia 1: Elección de un equipo adecuado y diverso	42
13.8.	Estrategia 2: Promover un ambiente de colaboración	42
13.9.	Estrategia 3: Mantener una comunicación abierta	43
13.10.	Estrategia 4: Generar confianza al equipo de trabajo	44
13.11.	Estrategia 5: Fomentar el sentido de pertenencia	44
13.12.	Estructura de las estrategias	45
13.13.	Acciones para la implementación de las estrategias	46
<b>CAPITULO V</b>		
<b>14.</b>	<b>Presupuesto de la propuesta</b>	<b>47</b>
<b>15.</b>	<b>Cronograma del desarrollo de la investigación</b>	<b>48</b>
<b>CAPITULO VI</b>		
<b>16.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>49</b>
16.1.	Conclusiones	49
16.2.	Recomendaciones	50



## Índice de Tablas

Tabla 1 La empresa cuenta con estrategias para trabajar en equipo	26
Tabla 2 Reconocimiento por su trabajo	27
Tabla 3 Actividades que dificultan trabajar en equipo	28
Tabla 4 Comunicación efectiva	28
Tabla 5 Asesoría y apoyo a los trabajos en equipo	29
Tabla 6 Empatía con el inmediato superior	29
Tabla 7 Empatía con sus compañeros	30
Tabla 8 Importancia del grupo de trabajo	30
Tabla 9 Cuenta su opinión en la toma de decisiones	31
Tabla 10 Estrategias para trabajar en equipo	32
Tabla 11 Satisfacción con los resultados de trabajar en equipo	32
Tabla 12 Ofrecimiento de incentivos	33
Tabla 13 Puesto de trabajo	33
Tabla 14 Función sustantiva del análisis FODA	39
Tabla 15 Estrategias FODA	40
Tabla 16 Presupuesto (expresados en Bolivianos)	47
Tabla 17 Cronograma del desarrollo de la investigación	48

## **Índice de figuras**

Figura 1 Ubicación de la EPSA Municipal de Cobija	3
Figura 2 Ciclo de las estrategias de trabajo en equipo propuestas	41
Figura 3 Ciclo de las estrategias de trabajo en equipo propuestas	45

## **Resumen**

El objeto de estudio será la elaboración de una propuesta de estrategias de orientación de trabajo en equipo para la EPSA Municipal en la ciudad de Cobija, donde se hará un estudio de campo y determinar si existe una estrategia de orientación de equipo de trabajo en la empresa, en la actualidad dado que han existido infinidad de cambios en el medio ambiente de la institución que buscan acelerar el ritmo de trabajo de sus colaboradores llegando a no tener resultados efectivos que acompañen el logro de los objetivos empresarial.

Los colaboradores del área operativa no se ajustan a las exigencias del plan de trabajo semanal, mensual, etc., no cumplen los recorridos o rutas trazadas para el corte y conexión de agua potable, las emergencias por ruptura matrices de agua no son efectivas ya que no se dirige un trabajo coordinado con el grupo de turno, por lo tanto existe demasiado retraso en casos de emergencias, existe una filosofía individualista en esta empresa principalmente en el área operativa, también los colaboradores no están completamente en coordinación entre sus compañeros y por ende falta de buena comunicación, asociado a esto también la inestabilidad laboral.

Es concurrente, ya que los colaboradores se les hace difícil coordinar en un ambiente laboral que requiere un ritmo acelerado de trabajo planificado, la no coordinación llega a resultar en grandes costos y desperdicio de materiales para la empresa, los colaboradores no cuentan con la orientación suficiente en el trabajo cooperativo, el individualismo resulta que los compromisos suscritos por la empresa con la población quedan sin el cumplimiento en su totalidad, es así que el esfuerzo humano y técnico quedan obsoletos cuando no se realiza un trabajo estratégico y en equipo.

**Palabras claves:** Orientación, Trabajo en equipo, estrategias.

## **Abstrac**

The object of the study will be the development of a proposal for teamwork orientation strategies for the Municipal EPSA in the city of Cobija, where a field study will be carried out to determine if there is a work team orientation strategy in the company. , currently given that there have been countless changes in the environment of the institution that seek to accelerate the pace of work of its collaborators, leading to no effective results that accompany the achievement of business objectives.

The collaborators in the operational area do not comply with the demands of the weekly, monthly work plan, etc., they do not comply with the routes or routes drawn for the cut-off and connection of drinking water, emergencies due to rupture of water mains are not effective since Coordinated work is not carried out with the group on duty, therefore there is too much delay in cases of emergencies, there is an individualistic philosophy in this company mainly in the operational area, also the collaborators are not completely in coordination among their colleagues and therefore lack of good communication, associated with this also job instability.

It is concurrent, since collaborators find it difficult to coordinate in a work environment that requires an accelerated pace of planned work, non-coordination results in high costs and waste of materials for the company, collaborators do not have sufficient guidance In cooperative work, individualism results in the commitments subscribed by the company with the population not being fulfilled in their entirety, thus human and technical effort become obsolete when strategic and team work is not carried out.

**Keywords:** Orientation, Teamwork, strategies.

## **1. Título de la Propuesta**

Propuesta de Estrategias de Orientación de Trabajo en Equipo para el Personal Operativo de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA).

## **2. Antecedentes**

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, este hecho ha repercutido desde la época de la escuela, liderar un grupo de personas para conseguir un objetivo común podría ser realmente una pesadilla. Ya en el mundo laboral somos adultos y, al menos en teoría, enfocados en alcanzar la misma meta.

“Las tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual, también se adopta el trabajo en equipo como un elemento fundamental de cualquier empresa exitosa. Todas las compañías necesitan optar mejores líderes, apoyarles en su desarrollo y dotarles de las herramientas y habilidades necesarias para motivar la competencia en el trabajo” (Gutiérrez, 2010)

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo, generalmente las estrategias de trabajo en equipo es el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

“Desarrollar la estrategia de orientación para el trabajador proporciona beneficios para tanto para éstos como para la organización. Permite identificar y desarrollar sus habilidades, intereses, fortalezas y oportunidades. Esto es sumamente provechoso al momento de elegir un rumbo profesional en el cual se puede desarrollar íntegramente y con mayor satisfacción; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios” (Martínez, 2002)

“La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas” (Universidad de Champagnat, 2002)

“En nuestro entorno, el trabajo en equipo aun es considerada como un beneficio para las entidades públicas por cuanto muy poco o nada se planifica actividades de orientación por lo tanto los servidores públicos se abocan únicamente a realizar sus actividades rutinarias y muy poco se comunica los cursos o talleres de orientación en especial a los técnicos y otros que se encuentran en mandos bajos de la institución” (Martínez, 2002)

El sistema de tratamiento, operación y distribución de agua potable en la ciudad de Cobija, desde su inicio 1972, dependía de la institución estatales en sus diferentes etapas: “CORDENO”, “CORDE PANDO”, con el nombre de CORPAGUAS y posteriormente de la prefectura del departamento Pando con el nombre de Unidad de Servicio de Agua Potable con la particularidad administrativa de ser un servicio financieramente subvencionados, en sus diferentes épocas de acuerdo a las instituciones ya mencionadas.

El 21 de abril del 2005 se firmó un convenio interinstitucional entre la prefectura del departamento PANDO, la H. Alcaldía Municipal de Cobija, el Viceministerio de servicio básico y la SISAB. La EPSA Municipal de cobija inicia su funcionamiento en el año 2008 creado mediante ordenanza municipal N°44/2006 del H. concejo Municipal de cobija de fecha 14 de junio de 2006.

Una vez afirmado el convenio empieza a funcionar la EPSA Municipal de Cobija el 01 de noviembre de 2008 con todas las diferencias heredadas de las gestiones anteriores de la unidad de agua potable de la prefectura. La EPSA Municipal Cobija es una empresa descentralizada que goza de autonomía de gestión, pero está bajo la fiscalización del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija mediante un directorio que se convierte su máxima autoridad de la empresa, una de sus máximas atribuciones es el de destituir y nombrar nuevos gerentes de la institución entre otras.

### 3. Nombre de la entidad beneficiaria

La entidad beneficiaria será la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA) para el cual se hizo este proyecto de grado como una propuesta de mejora del trabajo en equipo para sus colaboradores.

### 4. Referencia geográfica del proyecto

La Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA), se encuentra en el edificio central del Barrio Progreso, Calle Progreso N° 098, de la Ciudad de Cobija.



Figura 1. Ubicación de la EPSA Municipal de Cobija, se utilizó la aplicación del Google Maps.

## **5. Denominación del proyecto**

El objetivo principal de las estrategias de trabajo en equipo es mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad. Además, permite evitar la divergencia de los conocimientos técnicos del personal.

Por lo tanto, nuestro proyecto se denomina Propuesta de Estrategias de Orientación de Trabajo en Equipo para el Personal Operativo de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA).

## **6. Descripción del problema que se contribuirá a resolver**

El objeto de estudio será la elaboración de una propuesta de estrategias de orientación de trabajo en equipo para la EPSA Municipal en la ciudad de Cobija, donde se hará un estudio de campo y determinar si existe una estrategia de orientación de equipo de trabajo en la empresa.

El origen del problema se presenta en la actualidad dado que han existido infinidad de cambios en el medio ambiente de la institución que buscan acelerar el ritmo de trabajo de sus colaboradores llegando a no tener resultados efectivos que acompañen el logro de los objetivos empresarial.

Las causas del problema inicia en que los colaboradores del área operativa no se ajustan a las exigencias del plan de trabajo semanal, mensual, etc., no cumplen los recorridos o rutas trazadas para el corte y conexión de agua potable, las emergencias por ruptura matrices de agua no son efectivas ya que no se dirige un trabajo coordinado con el grupo de turno, por lo tanto existe demasiado retraso en casos de emergencias, existe una filosofía individualista en esta empresa principalmente en el área operativa, también los colaboradores no están completamente en coordinación entre sus compañeros y por ende falta de buena comunicación, asociado a esto también la inestabilidad laboral.

El efecto del problema es concurrente, ya que los colaboradores se les hace difícil coordinar en un ambiente laboral que requiere un ritmo acelerado de trabajo planificado, la no coordinación llega a resultar en grandes costos y desperdicio de materiales para la empresa, los colaboradores no cuentan con la orientación suficiente en el trabajo cooperativo, el individualismo resulta que los compromisos suscritos por la empresa con la población quedan sin el cumplimiento en su totalidad, es así que el esfuerzo humano y técnico quedan obsoletos cuando no se realiza un trabajo estratégico y en equipo.

El contexto se denota hoy que EPSA Municipal en la ciudad de Cobija enfrenta un problema de estandarización de conocimientos para optimización de recursos humanos y de productividad, muy independiente de su tamaño para su competencia en el ámbito local y departamental, donde la estrategia de orientación debe considerarse un factor importante en la institución.

Se considera que realmente es un problema dado que los colaboradores si recibieran una orientación apropiada de trabajo en equipo mejorarían el desempeño laboral y la institución no tropezaría con este tipo de problemas además de cumplir con sus compromisos con el tiempo y el costo necesarios para ese fin. Por lo tanto, podemos formular el siguiente problema:

## **7. Formulación del problema**

¿De qué manera las estrategias de orientación de trabajo en equipo mejoraran el desempeño laboral del personal operativo de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija?

## **8. Justificación**

### **8.1. Justificación teórica**

Justificación teórica implica describir cuáles son las brechas de conocimiento existentes que la investigación buscará reducir. Hay distintos argumentos para justificar la importancia de la investigación desde el punto de vista teórico.

Por lo tanto, esta investigación se realizó con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el trabajo cooperativo o en equipo, como instrumento de valoración del logro de competencias institucionales en la empresa, cuyos resultados se pudo sistematizar en una propuesta, para ser incorporado como conocimiento a las ciencias administrativas, ya que se estará demostrando que el uso del trabajo en equipo para mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores operativos.

## **8.2. Justificación Práctica**

La siguiente investigación se realizó debido a la necesidad que tienen la institución de obtener mejores resultados teniendo en cuenta que el principal activo de la misma que es el talento humano, evidenciando los comportamientos claves que debe desarrollar cada colaborador en su puesto de trabajo, con el fin de que pueda destacar y mejorar aquellas competencias a través del trabajo en equipo, desarrollando de esta manera una buena habilidad para reaccionar a los desafíos laborales y personales que se puedan presentar en el ambiente de trabajo.

De la misma manera esta investigación se realizó porque existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño de la competencia del trabajo cooperativo y coordinado en los colaboradores de la empresa municipal de agua y alcantarillado, con el uso de esta metodología de trabajo valido también el sistema de evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa.

## **8.3. Justificación metodológica**

La justificación metodológica es considerada como un nuevo aporte para los investigadores, este tipo debe sustentar la ineficacia o validar las publicaciones ya existentes, pero proponiendo nuevos procedimientos independientemente de los resultados obtenidos

La elaboración y aplicación de las estrategias de trabajo en equipo para cada una de las capacidades de las competencias de los colaboradores se validó mediante métodos científicos, situaciones que pueden ser investigadas por la ciencia, una vez que sean demostrados su validez

y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación y en otras instituciones o empresas públicas.

## **9. Objetivos**

### **9.1. Objetivo general**

Proponer estrategias de orientación de trabajo en equipo para el personal operativo de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA).

### **9.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional en cuanto al trabajo en equipo de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija.
- Determinar las necesidades de orientación y el desempeño de trabajo en equipo de los colaboradores de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija.
- Diseñar una propuesta conteniendo estrategias de orientación sobre actividades específicas de trabajo en equipo en la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija.

## **10. Marco teórico**

Un marco teórico es una revisión y sustento de todas las investigaciones, antecedentes o resultados existentes sobre un tema en específico; éste tipo de escritos sirve como hoja de ruta para desarrollar los argumentos que utilizará en su propio trabajo.

### **10.1. Estrategia de orientación**

“En este sentido, las consideraciones planteadas en la actualidad coinciden en que la orientación se concibe como conjunto de estrategias de ayuda, de apoyo que sirven de guía en el proceso de formación y desarrollo de la personalidad, favorece la solución de problemas y prepara a los sujetos para la acción transformadora partiendo de una intervención que va a influir en los propósitos, los métodos y los agentes educativos al realizar su actividad” (Sánchez, 2014)

“Desde esta perspectiva se advierte que la orientación, como campo de acción, ha modificado el objetivo para el cual fue concebida, también ha sido incluida—absorbida por otras actividades profesionales: el trabajo comunitario, la atención a la familia hasta convertirse como una herramienta pedagógica que permitía asegurar la selección adecuada de los estudios profesionales en la atención a la diversidad, lo cual ha llevado a considerar la orientación como un desafío propio de los procesos educativos institucionales” (Martínez, 2002)

“La orientación es un proceso continuo, sistemático e intencional de mediación y tendente a desarrollar la capacidad de autodeterminación de las personas para que, basándose criterios contrastados, sean capaces de identificar, elegir y reconducir, si es preciso, las alternativas ofrecidas por su entorno hasta asumir los más acordes a su potencial y trayectoria vital” (Echeverría, 1993)

### **10.2. Orientación como asesoría**

“Fue uno de los primeros en centrar la orientación como una ayuda y asesoría para la toma de decisiones. En su obra afirma que en la vida se dan muchas situaciones críticas en las cuales

deben adoptarse decisiones importantes y de largo alcance. En tales circunstancias, es verdaderamente necesario que se nos proporcione, en cierta medida, ayuda adecuada para decidir atinadamente, la orientación como asesoría y consulta el termino consultoría o asesoría, constituye una versión más moderna y más amplia del proceso orientador, que rebasa el concepto de la orientación “cara a cara”, es decir, la acción directa e individual sobre el trabajador. Por el contrario, ahora se reconoce que el orientado o asesorado puede ayudársele directamente, a través del asesoramiento, individual y grupal, e indirectamente a través de adultos significativos” (Jones, 1964)

“El ámbito de la orientación se ha extendido durante los últimos años, se han tomado en cuenta nuevas áreas como el asesoramiento y la supervisión, esto por dos motivos fundamentalmente: a) Por su comportamiento con el rol de “agente de cambio social”, más allá de los programas escolares. b) Como respuesta a las presiones exteriores que exigen un mayor grado de rentabilidad dentro de la profesión. Se puede afirmar que de un énfasis en lo psicológico e individual” (Jones, 1964)

### **10.3. Objetivos de la orientación**

“Proceso sistemático de ayuda, dirigida a todas las personas en período formativo, de desempeño profesional y de tiempo libre, con la finalidad de desarrollar en ellas aquellas conductas vocacionales que los preparen para la vida profesional, mediante una intervención continuada y técnica, basada en los principios de prevención, desarrollo e intervención social con la implicación de los agentes educativos y socio profesionales” (Álvarez, 1995)

- Ayudar a los sujetos en formación a la toma de decisiones.
- Preparar al individuo para la vida profesional.
- Guiar al sujeto mediante la prevención, desarrollo e intervención social.

“Proceso dirigido al conocimiento de diversos aspectos personales, capacidades, gustos, intereses, motivaciones personales en función del contexto familiar y la situación general del medio donde se está inserto para poder decidir acerca del propio futuro. La orientación facilita

la transmisión de conocimientos dentro o entre departamentos, lo que asegura que el conocimiento no se pierda cuando nuevos talentos tomen el relevo” (Molina, 2001)

“Ayudar al trabajador al conocimiento de sus diversos aspectos personales y sociales para la toma de decisiones futuras. La orientación es fundamental en el desarrollo de la personalidad integral del trabajador. Su objetivo es ayudarlo en esta labor, contribuyendo a su crecimiento, tanto en el aspecto académico y profesional, como en el emocional, moral, social o cognitivo” (Molina, 2001)

#### **10.4. Trabajo en equipo**

“Explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. También que el trabajo en equipo surge de la necesidad de mejorar rendimientos, actitudes y la lealtad del grupo de trabajo y ocurre cuando un grupo de personas tratan de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y aportando retroalimentación constructiva, más allá de cualquier conflicto que a nivel personal pudiera haber entre los individuos” (Gutiérrez, 2010)

Al trabajar en grupo, las personas se reúnen para realizar un determinado proyecto; importa el fin, más no el proceso. Se reparten tareas y existe muy poca o nula participación en la toma de decisiones colectivas.

“El trabajo en equipo fomenta un sentido de lealtad, seguridad y autoestima que satisface las necesidades individuales de los integrantes, valorando su pertenencia, esforzándose por mantener relaciones positivas dentro y fuera del equipo. En toda organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización” (Gutiérrez, 2010)

### **10.5. Trabajo en equipo hacia objetivos**

“Afirma que el trabajo en equipo es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, está fundamentada en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes” (Gutiérrez, 2010)

En el documento, “Leyes para lograr equipos de alto desempeño de la revista Alto nivel, menciona que el trabajo en equipo es crucial para lograr mejores resultados, más eficiencia e innovación en las empresas; sin embargo, no se enseña ni se motiva a hacerlo, la mayoría de las compañías premian los resultados individuales y no los grupales; pero se sabe muy bien que las actitudes que se recompensan y se refuerzan constantemente se mantienen. El trabajo en equipo, es parte fundamental en todas las organizaciones, ya que esto puede generar un clima organizacional saludable que ayude al crecimiento de la misma o viceversa” (Holtz, 2015)

Al no estar involucrados con la planificación del o los objetivos, las personas que trabajan en grupo y no en equipo se centran primordialmente en sí mismos. En su productividad para la realización de la tarea que les ha sido asignada. No se comprende el rol que cumple cada uno en el desarrollo del objetivo final.

### **10.6. Integrar y administrar equipos**

“Menciona que administrar un equipo de trabajo conlleva ciertos conocimientos y habilidades, que fomentan el desarrollo efectivo de un grupo de trabajo, él se centra en tres aspectos que en particular resultan fundamentales para integrar y administrar grupos y a su vez desarrollar competencias y mejorar la eficacia grupal. Los miembros de los equipos de trabajo no son autómatas, sino perfiles mixtos (humanos y profesionales) únicos y heterogéneos a la vez. Por ello, las técnicas de gestión de equipos de trabajo no deben limitarse a datos sobre la productividad. Cabe tener en cuenta variables más complejas” (Hitt, 2013)

“El principal valor de las organizaciones son las personas: ellas crean las empresas, dan forma a sus estrategias, ejecutan sus proyectos y solucionan sus problemas. La gestión de equipos de

trabajo cobra, así, mucho sentido, puesto que una adecuada interconexión entre los empleados y máangers influirá positivamente en el éxito de la organización” (Hitt, 2013)

“La gestión de equipos es una gestión mixta de personas y recursos bajo el prisma de la empresa. El objetivo último no es otro que promover el máximo rendimiento de quienes conforman dichos equipos sin descuidar el factor humano” (Hitt, 2013)

### **10.7. Desarrollar competencias del equipo**

“Para desarrollar a un equipo efectivo es necesario basarse en tres pilares fundamentales que son áreas básicas para adquirir las competencias, los conocimientos y destrezas. Los conocimientos son todos aquellos conceptos, relaciones e información pertinente y necesaria para llevar a cabo las tareas, sin conocimiento o capacitación las tareas no se realizarían de la forma correcta por medio de las destrezas, que incluyen competencias como la adaptabilidad y la flexibilidad en relación con el cumplimiento de las tareas del equipo tales como ser capaz de supervisar el desempeño propio y asumir responsabilidades de liderazgo dentro del grupo. Y a través de las actitudes se podrán ver partes importantes del ambiente como también identificar la necesidad de cohesión que exista” (Hitt, 2013)

“Esta competencia hace referencia a la relación e integración en un grupo, colaborando de forma activa para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y funciones de liderazgo, resolviendo dificultades y contribuyendo a la mejora y al desarrollo colectivo. Una de las competencias más valiosas en un individuo es la correcta comunicación. La capacidad de conectar con las ideas y problemas de los demás integrantes de su equipo. El candidato ideal para el trabajo en equipo debe saber cuándo hablar, cuando no y con quien” (Hitt, 2013)

“Para trabajar de manera eficaz en equipo es necesario establecer las normas de funcionamiento y los objetivos comunes a lograr. Además, es imprescindible asumir tanto la responsabilidad individual como colectiva, respetando en todo momento la diversidad de género, cultura y lengua. La competencia de trabajo en equipo supera el trabajo en grupo porque supone, además

de la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, el intercambio de informaciones, la asunción de responsabilidades, y la resolución de dificultades que se presentan y contribuyen a la mejora y desarrollo colectivo” (Hitt, 2013)

### **10.8. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo**

“Menciona que cuando las personas se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida porque saben un grupo está comprometido de una manera similar; una de las fuerzas motivadoras que es de beneficio en los equipos de trabajo en las organizaciones es que los individuos se sientan respetados y apoyados por los integrantes del grupo; se ha comprobado que las personas están satisfechas en su trabajo cuando existe una participación constante y no cuando solamente hacen su trabajo y se ven involucradas en el proceso de programación organización y control del mismo. Existen ciertas ventajas tanto para el individuo como para la organización” (Palomo, 2011)

Entre los beneficios de trabajar en equipo están:

“Compartir situaciones de convivencia diaria y el desarrollo de las metas propuestas por la organización.

Hablar de intereses comunes, aunar estrategias, metodologías, procedimientos y técnicas para el logro de los objetivos que se tienen en conjunto dentro de la empresa.

Aumentar el sentido de pertenencia hacia el papel que los colaboradores se comprometen a realizar para lograr los objetivos que ayudan a crear.

Contar con personas que se organizan para el logro de uno o varios objetivos en común, siendo factor clave en esta unión que los intereses y metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo y, por ende, de la organización.

Con la unión de intereses del equipo se logran comportamientos que lo mantienen como un sistema social que busca evitar enfrentamientos emocionales y conflictos, favoreciendo las relaciones interpersonales y aportes para el trabajo a largo plazo” (Palomo, 2011)

### **10.9. Ventajas para la organización**

“Explica que los constantes y competitivos cambios en el mercado llevan a las empresas a situaciones a veces extremas, donde la necesidad de hacer más con menos y contar con equipos formados por menos empleados, más cualificados y con mayores niveles de responsabilidad es un verdadero reto. Tener los mejores recursos humanos y orientarlos hacia el logro de los objetivos globales, son desafíos fundamentales que determinarán el éxito de una organización” (Palomo, 2011). Las ventajas para la organización pueden ser:

“Incremento en el nivel de productividad.

Mejora la comunicación.

Existe un mayor compromiso con los objetivos.

Los equipos son flexibles.

Mejora el clima organizacional.

Existe mayor éxito en tareas complejas

Facilita la dirección, control y supervisión.

Proporciona a sus miembros una dimensión social nueva.

Favorece la integración de nuevos miembros.

Facilita la coordinación.

Mejora la satisfacción de sus integrantes.

Ventajas para el individuo

Satisface la necesidad de afiliación

Aumenta la seguridad personal

Facilita el desarrollo personal y profesional

Estimula la creatividad y la innovación” (Palomo, 2011)

“Como existen ventajas existen desventajas, el trabajo en equipo no es fácil, primero tiene que pasar por una serie de fases antes de convertirse en equipos efectivos, todos los aspectos son necesarios para que un equipo llegue a madurar; los inconvenientes que se pueden presentar en un equipo de trabajo pueden ser” (Palomo, 2011)

Consume tiempo.

Una persona puede controlar y manipular al resto del equipo.

Puede existir proceso que incidan en la calidad de las decisiones y solución de problemas.

Desarrollo de normas, objetivos contrarios a los definidos.

Rechazo o menosprecio hacia determinados miembros.

“Las desventajas que el trabajo en equipo son muy pocas, es normal que al intentar crear un conjunto de trabajo existirán ciertas diferencias dentro de los integrantes o cierto conflicto, para que las desventajas sean mínimas dependerá mucho del estilo de liderazgo” (Palomo, 2011)

#### **10.10. Clima organizacional**

“Define al clima organizacional como el ambiente humano en el cual se desarrollan actividades; cuando existe un buen clima organizacional las personas trabajan en un entorno favorable en donde pueden poner en práctica sus conocimientos y habilidades”

“El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen a una organización, las distinguen a unas con otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (Bager, 2011)

“Explica que el clima organizacional lo constituye el medio interno, la atmosfera que existe en cada estructura incluye diferentes aspectos como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de Y la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales) y factores sociales” (Chiavenato, 2011)

“Refiere que el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (Baguer, 2011)

## 11. Marco referencial

El trabajo en equipo, es un proceso técnico de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrollo conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Para sustentar la presente investigación, se indagaron estudios anteriores a fin de buscar aportes que favorecerán al desarrollo de la misma; entre los cuales se encontraron:

“En la investigación titulada, Estrategias de trabajo en equipo. El término Estrategias de Trabajo en Equipo describe al conjunto de Procedimientos que permiten a los grupos de estudiantes previamente organizados trabajar en el desarrollo de algunas tareas acudiendo a las fuentes de información en forma libre para después presentar sus conclusiones a toda la clase. Concluyéndose que la estrategia de trabajo en equipo es el conjunto de procedimientos que utilizados adecuadamente permite a los estudiantes trabajar en equipo practicando la solidaridad, socialización, cooperación y el logro de aprendizaje educativo. Las estrategias de trabajo en equipo poseen las siguientes características: sustituye el trabajo individual por el colectivo, el profesor solo interviene como guía y orientador y no centro de la materia, los alumnos tienen amplia libertad para elegir sus compañeros de grupos y el trabajo que van a efectuar, los grupos no son individuales, si no colectivos, las conclusiones son copiadas en la pizarra para ser corregidas por el profesor y alumnos en asamblea general, no fomenta el debate; justamente es la diferencia del método del estudio dirigido. Ruíz Valera, D. señala en su tesis doctoral, que en el estudio de los grupos resulta primordial la distinción entre grupo primario y secundario. El primario surge de las interacciones espontáneas entre los alumnos dentro y fuera del aula, produciendo vinculaciones socio-afectivas que escapan del control escolar. Aunque no es diseñado de antemano en la intervención concreta en el aula por el docente es clave identificar y reconocer estos procesos, pues juegan su papel en el proceso de enseñanza y aprendizaje y nos van a condicionar la formación de los grupos secundarios. Los secundarios son sistemáticos, se reúnen con cierta periodicidad y tiene un claro sentido de grupo”, en ese sentido puedo

afirmar que el estudiante viene al aula con experiencias primarias de trabajo en equipo, y que estas contribuyen a facilitar el trabajo dentro del grupo secundario” (Flores, 2018)

“En la investigación el cual titularon: Estrategia Organizacional Para La Mejora De Trabajo En Equipo En Los Colaboradores De Mibanco Agencia Lambayeque Matriz. El objetivo de esta investigación es elaborar una estrategia organizacional sustentada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre la cohesión del equipo y los logros alcanzar para la mejora del trabajo en equipo de los trabajadores de mibanco agencia Lambayeque Matriz, el problema de la investigación están dadas en las Insuficiencias en la integración de los trabajadores con los administrativos, lo que limita el trabajo en equipo. En el desarrollo de la investigación se identificó como objeto de estudio el proceso organizacional, y como campo de la investigación la estrategia organizacional. En el desarrollo del proyecto se utilizaron como métodos: análisis-síntesis, inducción deducción, histórico lógico, Hipotético Deductivo y como técnicas Investigación documental, Encuesta Para corroborar la hipótesis del proyecto se realizaron encuestas entre los trabajadores, teniendo como muestra a la totalidad de los empleados. Para la interpretación se utilizaron métodos estadísticos. Con los resultados se pudo justificar el problema, los resultados demostraron que no existe trabajo en equipo en la agencia Lambayeque Matriz, lo cual sirvió de punto de partida para la elaboración de la estrategia. Los datos fueron procesados con el programa SPSS. La significación práctica del trabajo está dada en el impacto que tendrá la estrategia para la mejora del trabajo en equipo, lo cual contribuirá a tener una mejor productividad y al logro de las metas y objetivos de la agencia Lambayeque Matriz” (Cubas, 2018)

“En su trabajo de investigación, Trabajo En Equipo, Una Estrategia Para La Productividad Empresarial. En las últimas décadas se resalta a nivel empresarial la productividad como temática de gran relevancia, las organizaciones se enfrentan a un mundo cada vez más globalizado en donde si se quiere tener éxito en el mercado es necesario implementar estrategias que permitan la sostenibilidad empresarial a lo largo del tiempo. Lo anterior no ha sido tarea sencilla lo que ha conducido a que se desarrollen diferentes investigaciones respecto al tema, en las que se han destacado diferentes intervenciones orientadas a la innovación de procesos que permitan la sostenibilidad de las organizaciones Es de este modo que recurren a acciones

que permitan solo incrementar las ganancias de las mismas sin tener en cuenta las condiciones de un factor importante en las organizaciones como lo son sus colaboradores a los cuales se les aumentan las exigencias (jornadas de trabajo más largas, mayor asignación de responsabilidades) generando mayor estrés laboral y discomfort, lo cual pudiese llegar a interferir en las relaciones interpersonales desmejorando el clima organizacional hasta la relación usuario/colaborador, o en últimas la calidad de los productos, ya que un colaborador poco conforme con su labor y no identificado con los valores y principios empresariales no puede brindar un buen servicio, por ende, la cantidad de usuarios insatisfechos y los productos de baja calidad pueden disminuir la productividad en las organizaciones” (Gil, 2018)

“En su trabajo de grado denominado, Estrategia para potenciar el trabajo en equipo y el liderazgo, resume la presente investigación se enfoca en el análisis de los cambios que los jóvenes han presentado para adaptarse a los nuevos y favorables estilos de vida y los procesos formativos actuales. Se considera, además, ofrecer una mirada integral sobre el proceso que posibilite un adecuado desempeño deportivo; contribuyendo a la concientización de las acciones personales como comportamientos y aptitudes de vida de los deportistas del Club Real Champions Categoría prejuvenil ubicado en el barrio Petecuy II Etapa de Cali Valle. Es importante aplicar esta estrategia de trabajo porque posibilita el fortalecimiento del trabajo en equipo y liderazgo; permitiendo identificar su rendimiento y capacidad de transformar situaciones desfavorables que logren cambiar el estado actual. Esto posibilita adquirir destrezas y competencias que favorezcan en el ámbito deportivo y social. Asimismo, no debemos olvidar la influencia y el impacto que conserva esta estrategia, la cual proporciona un sentido sensibilización siendo resilientes en las diversas situaciones de juego que se puedan presentar” (Fuentes, e Imbajoa, 2022)

“En su proyecto de titulación denominada, La Integración De Equipos De Trabajo Como Estrategia Para Resolver Problemas De Gestión Y Académicos En La Escuela Primaria Lázaro Cárdenas. Este documento se integra por cinco capítulos, en el capítulo 1, Diagnóstico de la situación educativa y necesidades encontradas, se describe a la institución, su entorno y a sus participantes, así como su clima y cultura laboral, lo que permite tener una clara visión de la problemática organizacional y sus repercusiones en el ámbito educativo y laboral, motivo de

este proyecto de implementación. De lo anterior se desprenden los objetivos del mismo, su justificación y los beneficios esperados. El capítulo 11, fundamentación teórica, se exponen diversos temas que sustentan la propuesta de este proyecto y que nos sirven para interpretar las causas y efectos de la problemática. El capítulo 111, metodología describe cada una de las fases llevadas a cabo, el diseño del proyecto, la implementación y evaluación de la misma, así como el método, técnicas e instrumentos utilizados. En el capítulo IV, presentación de resultados, se establece el proyecto de implementación denominado: La integración de equipos de trabajo como estrategia para resolver problemas de gestión y académicos en la escuela primaria "Lázaro Cárdenas", en este capítulo, tal y como indica el título del mismo se presentan los resultados obtenidos con la implementación del proyecto, se describe de manera analítica los hallazgos obtenidos a través de las herramientas y técnicas y su interpretación. En el capítulo V, conclusiones y/o recomendaciones, se evalúan los logros obtenidos con la implementación del proyecto tomando como indicadores los objetivos planteados, el problema detectado y la pertinencia y asertividad del diseño y modelo utilizado para el desarrollo de la implementación” (Flores, 2004)

## **12. Metodología**

### **12.1. Tipo de Estudio**

Existen varios tipos de investigación, y dependiendo de los fines que se persiguen, los investigadores se decantan por un tipo de método u otro o la combinación de más de uno. En este momento describiremos tres tipos o métodos de investigación: la descriptiva, la exploratoria y la explicativa. Clasificar una investigación de tipo descriptiva, exploratoria o explicativa tiene que ver con la profundidad de la misma; es decir, según el nivel de conocimiento que se desea alcanzar.

También existen otros tipos de investigaciones que se clasifican según el tiempo de duración o según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación; pero esas no las abordaremos en esta investigación.

En la presente investigación utilizaremos el tipo de investigación descriptiva ya que se detalla de manera precisa los acontecimientos situacionales de la institución con sus colaboradores en cuento a la función, es por eso que será de mucha importancia este tipo de estudio para realizar de manera correcta la indagación. Un estudio descriptivo es normalmente el mejor método de recolección de información que demuestra las relaciones y describe el mundo tal cual es. Este tipo de estudio a menudo se realiza antes de llevar a cabo la experiencia, para saber específicamente qué cosas manipular e incluir en la investigación.

### **12.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es la forma en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio. Es la perspectiva desde la cual aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar. En cualquiera de los casos, el método científico está presente. Se hace el planteamiento del problema, se busca el sustento teórico del asunto, se experimenta o indaga y se reportan las conclusiones. Al hablar de enfoques de investigación se habla de

paradigmas de investigación científica que emplean procesos sistemáticos para generar conocimiento.

El enfoque que será aplicado en esta labor será cuali cuantitativo porque estudiaremos el comportamiento, relaciones y características personales de los individuos dentro de la institución referente a su desarrollo laboral con relación a las actividades de estrategias de trabajo en equipo.

### **12.3. Método de investigación**

#### **12.3.1. Análisis y síntesis**

El análisis consiste en la separación de las partes del problema o realidades hasta llegar a conocer los elementos fundamentales que los conforman y las relaciones que existen entre ellos. La síntesis, se refiere a la descomposición de un todo por reunión de sus partes o elementos, que se puede realizar uniéndolas partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras. El análisis es una operación intelectual que separa las partes que componen un todo y la síntesis reúne las partes del todo y las convierte de nuevo en un componente.

#### **12.3.2. Inductivo y deductivo**

La característica de este método inductivo es que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares, aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación es de carácter general. El método se inicia con la observación individual de los hechos, se analiza la conducta y características del fenómeno, se hacen comparaciones, experimentos, etc., y se llega a conclusiones universales para postularlas como códigos, principios o fundamentos.

Como también el método de deducción aclara que este método de razonamiento se obtienen conclusiones, partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros

aspectos, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular. La inferencia deductiva nos muestra la forma en que un principio general (o ley) se apoya en un conjunto de hechos que son los que lo constituyen como un todo. (variables)

#### **12.4. Población y muestra**

La población es el conjunto total de individuos u objetos que tienen las mismas características y sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones. La muestra es una parte de la población, la cual se selecciona con el propósito de obtener información.

En este caso la población y muestra de la investigación son todos los colaboradores de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA), que están compuesta por: 1 gerente general, 2 directores de áreas, la administrativa y la operacional y 55 colaboradores.

##### **12.4.1. Población**

La población de nuestra investigación constará de 58 personas que conforman la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA).

##### **12.4.2. Muestra**

Para nuestra investigación no será necesario utilizar la toma de muestra se hará un censo, ya que la población es finita y es manejable. A continuación, se detalla el número de personas que trabajan en la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA) la cual las técnicas e instrumentos serán aplicados a todo el personal que trabaja en la empresa, de la siguiente manera:

Gerente General	1	Entrevista
Directores de áreas	2	Entrevista
Colaboradores	55	Cuestionario

## **12.5. Técnicas e instrumentos de investigación**

En todo proyecto de investigación es necesario exponer los medios a través de los cuales se procederá a extraer de los datos de información requerida para darles respuestas a las interrogantes de la investigación. A todo esto, mencionaremos las técnicas e instrumento de investigación utilizados en la recolección de datos.

### **12.5.1. Técnicas de investigación**

#### **Entrevista**

La entrevista es un acto de conocer algo de alguien que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien. Para este caso se hizo una entrevista estructurada con preguntas orientadas a la temática afrontada al gerente general y directores del área administrativa y operacional de la empresa quien son las personas indicadas para dar un sondeo sobre los dependientes de esta institución, así comprender diferentes elementos muy necesarios para la comprensión de la información necesaria en esta información.

#### **Cuestionario**

El cuestionario es una técnica que consiste en un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente y organizada, secuenciada y estructurada de acuerdo a una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa. Realizamos un listado de preguntas para obtener información acerca del trabajo en equipos y que estrategias son aplicables a los colaboradores de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA).

## **Observaciones**

La observación es una técnica que consiste en la utilización de los sentidos para captar cualquier hecho, fenómeno o situación relativa a la investigación en progreso. Se utilizó esta técnica como un medio de reconocimiento de los hechos dentro de la dirección y registrarla para su posterior análisis sobre el trabajo en equipo de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA).

### **12.5.2. Instrumentos de investigación**

#### **Guía de entrevista.**

En la guía estructurada de la entrevista se trata de una guía que contiene preguntas predeterminadas que se formulan a todos los entrevistados. Una guía de entrevista estructurada permite estandarizar la evaluación y comparar las respuestas.

#### **Guía de cuestionario.**

Se elaboró un cuestionario de preguntas cerradas que nos sirvieron en el análisis de la situación de los colaboradores de la institución evitando preguntas que puedan ser malinterpretadas por los encuestados en la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA).

#### **Lista de cotejo.**

Es una herramienta que se utilizó para observar sistemáticamente un proceso a través de una lista de preguntas cerradas. Permite estimar la presencia o ausencia de una serie de características o atributos relevantes en las actividades realizadas por los colaboradores.

## 12.6. Resultados de la investigación

Tabulación: tabla, grafico e interpretación del cuestionario realizado a 55 colaboradores de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA)

A continuación, se muestran los resultados obtenidos al aplicar un cuestionario a un total de cincuenta y cinco (55) trabajadores de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA).

La escala utilizada, en el cuestionario fue utilizando la de Likert donde los valores asignados fueron los siguientes:

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Indeciso
2. En Desacuerdo
1. Totalmente en Desacuerdo.

Dicho cuestionario fue validado con el programa estadístico SPSS versión 29.0 del 29 de septiembre de 2022.

1.- ¿La empresa cuenta con estrategias para trabajar en equipo?

Tabla 1

*La empresa cuenta con estrategias para trabajar en equipo*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	0	0,0
De acuerdo	12	21,8
En Desacuerdo	19	34,5
Totalmente en Desacuerdo	24	43,6
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

Al preguntar a los trabajadores si la empresa contaba con estrategias para trabajar en equipo el 78% contestó que estaba en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que la empresa buscaba estrategias y con ellas implementaba el trabajo en equipo, sin embargo resulta necesario analizar qué es lo que pasa con el 22% restante ya que es importante implementarlas en estas empresas para que pueda haber un cambio favorable al trabajar en equipo y de esta manera complementar las habilidades y talentos de sus trabajadores, logrando con ello disminuir sus debilidades y potenciar sus fortalezas.

## 2.- ¿Recibe reconocimiento de la empresa por su dedicación al trabajo?

Tabla 2

*Reconocimiento por su trabajo*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	1	1,8
De acuerdo	1	1,8
En Desacuerdo	16	29,1
Totalmente en Desacuerdo	37	67,3
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

Al preguntar a los trabajadores si reciben reconocimiento de la empresa por su dedicación al trabajo el 96% contestó que estaba totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, sin embargo se puede notar que no todos están en la misma postura por lo que es importante que tanto la empresa como sus jefes den reconocimiento a los trabajadores por su dedicación a las actividades que realizan ya que esto hará que se motiven y que quieran hacer cada vez mejor su trabajo, debido a que esperan un reconocimiento y este no siempre tiene que ser económico, pero es muy importante para el empleado para sentirse más compenetrado con la empresa.

3.- ¿Cuenta con el apoyo de sus demás compañeros para desarrollar las actividades que se le dificultan al trabajar en equipo?

Tabla 3

*Actividades que dificultan trabajar en equipo*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	2	3,6
De acuerdo	7	12,7
En Desacuerdo	14	25,5
Totalmente en Desacuerdo	32	58,2
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

Los trabajadores afirman que cuentan con el apoyo de sus demás compañeros para desarrollar las actividades que se les dificultan a la hora de trabajar en equipo la mayoría con el 84% dijo que estaba totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, aunque existe un 16% que no está de acuerdo esto puede perjudicarlos al no sentirse satisfechos con su equipo de trabajo por no tener el apoyo necesario por eso es importante que se cuente con él en todas las empresas y por parte de los compañeros de trabajo integrándolos en actividades diferentes para que se conozcan y acoplen entre sí, aplicando estrategias para integrarse como grupo y compaginar mejor.

4.- ¿Existe comunicación efectiva en el entorno de trabajo?

Tabla 4

*Comunicación efectiva*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	0	0,0
De acuerdo	7	12,7
En Desacuerdo	20	36,4
Totalmente en Desacuerdo	28	50,9
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

Existe comunicación efectiva en el entorno de trabajo, la mayoría contestó que estaba totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, sin embargo, se puede notar que no todos piensan lo mismo esto evidentemente les afecta en sus labores sobre todo porque es una empresa de servicios

donde llevan un proceso técnico para llegar al final, si bien en cualquier organización es indispensable tener una buena comunicación.

#### 5.- ¿Cuenta con asesorías o apoyo constante cuando trabaja en equipo?

Tabla 5

*Asesoría y apoyo a los trabajos en equipo*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	2	3,6
De acuerdo	5	9,1
En Desacuerdo	15	27,3
Totalmente en Desacuerdo	33	60,0
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

A los trabajadores encuestados, se les preguntó si cuentan con asesorías o apoyo constante cuando se trabaja en equipo y la mayoría con el 77% menciona que estaba totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, aunque es importante contar con estrategias adecuadas para integrar un equipo de trabajo ya que se impulsa al empleado a trabajar en equipo para tener resultados mejores y más rápidos ya que si se hace una actividad entre varios se reducen los tiempos, favorece la creatividad y el aprendizaje al aportar ideas entre todos los trabajadores.

#### 6.- ¿Existe empatía con su jefe?

Tabla 6

*Empatía con el inmediato superior*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	0	0,0
De acuerdo	3	5,5
En Desacuerdo	17	30,9
Totalmente en Desacuerdo	35	63,6
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

Existe empatía con su jefe, la mayoría con un 94% contestó que estaba totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, sin embargo se puede notar claramente que no todos piensan lo mismo por lo que se puede decir que probablemente existe o sea mala y es un factor que se tiene que ir

mejorando la comunicación y la empatía e integrándose más al equipo, ya que el desempeño de los empleados cuando no sienten una comunicación y empatía con su jefe es desfavorable y se sienten más presionados y esto puede actuar de manera negativa para la realización de las tareas.

### 7.- ¿Hay empatía con sus compañeros?

Tabla 7

*Empatía con sus compañeros*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	5	9,1
De acuerdo	9	16,4
En Desacuerdo	15	27,3
Totalmente en Desacuerdo	26	47,3
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

Existe empatía con sus compañeros de trabajo la mayoría de ellos con el 75% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, aunque se puede notar claramente que no todos piensan de la misma manera, si no se trabaja bajo el esquema de un grupo empático, pueden haber cosas tales como que no exista compañerismo y la presión aumenta por parte del trabajador ya que sabe que no recibirá esa comprensión y apoyo que necesita para realizar las cosas de manera adecuada por lo que debe existir una amplia comunicación y compañerismo entre otros valores.

### 8.- ¿Se considera un elemento importante en su grupo de trabajo?

Tabla 8

*Importancia del grupo de trabajo*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	30	54,5
De acuerdo	17	30,9
En Desacuerdo	5	9,1
Totalmente en Desacuerdo	3	5,5
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

Se tiene contemplado algún elemento importante es su grupo de trabajo, la mayoría contestó con un 85% que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, aunque se puede notar que no todos opinan lo mismo por lo que es indispensable que se trabaje en motivarlos con incentivos no necesariamente económicos y hacerlos notar valorando su trabajo individualmente, que sepan que independientemente de su labor todos los integrantes son importantes para cumplir con los objetivos que se tienen y mejorar.

9.- ¿Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones?

Tabla 9

*Cuenta su opinión en la toma de decisiones*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	3	5,5
De acuerdo	5	9,1
En Desacuerdo	18	32,7
Totalmente en Desacuerdo	29	52,7
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones, la mayoría con un 85% contestó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, sin embargo se puede notar que no todos opinan lo mismo en estos casos se tiene que lograr que los integrantes del grupo de trabajo se abran más a la participación al compañerismo para ser escuchados y a la vez obviamente que se tomen en cuenta sus inconformidades o puntos de vista que puedan tener, esto se puede lograr aplicando sencillas técnicas.

10.- ¿La organización muestra interés porque se implementen estrategias para trabajar en equipo?

Tabla 10

*Estrategias para trabajar en equipo*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	1	1,8
De acuerdo	1	1,8
En Desacuerdo	22	40,0
Totalmente en Desacuerdo	31	56,4
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

La organización muestra interés porque se implementen estrategias para trabajar en equipo, la mayoría con un 96% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, por otro lado se puede notar claramente que no todos están en esa postura por lo cual la organización debe ser precisa a la hora de implementar estas estrategias para que no se confunda al trabajador y por el contrario pueda ayudarlo utilizando técnicas de trabajo en equipo que sean sencillas, prácticas y del interés del trabajador y puedan aplicarse mejor.

11.- ¿Se siente satisfecho con los resultados que obtiene al trabajar en equipo?

Tabla 11

*Satisfacción con los resultados de trabajar en equipo*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	2	3,6
De acuerdo	4	7,3
En Desacuerdo	21	38,2
Totalmente en Desacuerdo	28	50,9
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

Se sienten insatisfechos con los resultados que se obtienen al trabajar en equipo, la mayoría con un 88% menciona que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, sin embargo se aprecia que no todos están de acuerdo, esto puede ser debido a que no esté clara la función de trabajar en equipo o bien que no se implementen las herramientas necesarias para hacerlo funcionar, o estas no sean las adecuadas ya que tienen que ser precisas para cumplir con los objetivos, es por

ello que se tienen que usar las estrategias adecuadas puedan notar los múltiples beneficios que esto trae.

12.- ¿La empresa ofrece incentivos por realizar bien el trabajo?

Tabla 12

*Ofrecimiento de incentivos*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	4	7,3
De acuerdo	8	14,5
En Desacuerdo	17	30,9
Totalmente en Desacuerdo	26	47,3
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

La empresa ofrece incentivos por realizar bien su trabajo la mayoría con el 78% contestó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, sin embargo se nota claramente que no todos opinan lo mismo por lo que es importante que las empresas lo hagan, para impulsar a los miembros de su equipo, cabe mencionar que los incentivos no siempre tienen que ser de forma monetaria y se debe de encontrar la manera que beneficie a todos utilizando reconocimientos motivacionales siempre destacando lo mejor del empleado entre múltiples estrategias simples que pueden hacer que se sienta incentivado a la hora de trabajar.

13.- ¿Le gusta recibir cursos de capacitación o mejora continua?

Tabla 13

*Puesto de trabajo*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	29	52,7
De acuerdo	17	30,9
En Desacuerdo	7	12,7
Totalmente en Desacuerdo	2	3,6
TOTAL	55	100,0

*Nota:* Elaboración propia

Les gusta recibir cursos de capacitación o mejora continua la mayoría con un 83% indicó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, por otro lado, se puede apreciar que no todos opinan

lo mismo por lo que se debe mejorar la manera en que implementan los cursos, ya que tal vez se hacen tediosos para los trabajadores. Por lo que es indispensable integrar la capacitación de una manera recreativa y motivacional hacia los empleados, que sea de su agrado e interés para que le pongan más empeño a la hora de realizarlo o ponerlo en práctica.

Mediante el análisis que se realizó se pudo detectar que un 87% de los colaboradores están totalmente de acuerdo que en la empresa no se implementa estrategias de trabajo en equipo como también no canaliza o no coordina para que esto suceda, únicamente se les impone metas en la parte o área operacional para ser cumplidas mensualmente y es ahí donde suceden los problemas en corte y conexión, lecturación de medidores y mantenimiento de redes de distribución de agua potable a la ciudad, es importante aplicar la comunicación efectiva, la coordinación, la efectividad en la conformación de los equipos de trabajos y no entregar metas individuales en un corto tiempo para el cumplimiento de la misma y con las herramientas y equipos mínimos en la realización del trabajo, por lo cual se ve en la necesidad de mencionar que:

No existe la conformación de trabajo en equipo

La empresa se resiste a crear estrategias para el desarrollo del trabajo en equipo

Existe bajo nivel de dotación de herramientas, equipos y materiales de trabajo.

### **13. Propuesta central**

Las estrategias para implementar el trabajo en equipo en estos tiempos son muy indispensables para el éxito de cualquier empresa, sabiéndolas implementar son una base clave para mejorar la parte organizacional de cualquier organización.

#### **13.1. Diagnostico**

El trabajo en equipo es una de las herramientas más importantes cuando hablamos de eficiencia organizativa. Aunque todos estamos de acuerdo en que el trabajo en equipo es importante, no todos se dan cuenta del impacto que produce en una empresa.

El trabajo en equipo en la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA) se da cuando un grupo de personas trabaja en conjunto hacia un objetivo colectivo de manera eficiente. Cuando varias personas trabajan juntas para lograr un objetivo común, tu empresa puede prosperar.

El FODA también se usa para fomentar la creatividad en equipo. El hecho de que sea una de las herramientas más potentes para estudiar la situación de la Epsa Municipal de Cobija ha provocado que cada vez tenga un mayor uso en otros campos. Su uso junto al de los mapas conceptuales los convierten en armas de gran utilidad.

Cuando vamos a realizar un FODA las debilidades y las fortalezas forman parte del análisis interno. Dentro del trabajo en equipo podemos encontrar debilidades como poca motivación a la hora de realizar el trabajo, se puede dar el caso que los integrantes del equipo no se sientan lo suficientemente alentados para realizar su trabajo con un mayor empeño.

En muchas ocasiones el FODA puede determinar que se produce retrasos porque al trabajar en equipo, no hay suficiente agilidad y por lo tanto la productividad no es la misma que si trabajara una persona sola. También es probable que al estar varias personas trabajando sea una de ellas la que lleve el mando e intente imponer sus condiciones, creando malestar entre el resto de miembros.

En lo referente a las fortalezas del trabajo en equipo estas van desde una correcta cooperación entre todos los miembros lo que favorece a un buen resultado final hasta tener la suficiente habilidad para trabajar bajo presión. Otra de las fortalezas es que hay tan buen ambiente de trabajo que los propios miembros del equipo se convierten en autodidactas y son capaces de realizar otro tipo de tareas que en un principio no se les habían sido mandadas. Se produce un aumento de la creatividad.

Las amenazas y las oportunidades forman parte del análisis externo y por lo tanto no están relacionadas directamente con el trabajo en equipo. Las amenazas con las que se puede encontrar en la empresa que fomenta el trabajo en equipo pueden ser nuevos trabajadores que pueden causarnos problemas a la hora de realizar el servicio de corte y conexión o también un cambio en la tendencia de los usuarios y que provoque que el tipo de servicio que ofertamos ya no sea tan demandado como antes.

### **13.2. Componentes de la matriz F.O.D.A.**

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta de planificación estratégica de análisis central, donde ofrece un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas que son: análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la institución, también permite identificar las oportunidades de mejorar en el futuro.

#### **Fortalezas**

- 1.- Buena comunicación entre los integrantes del grupo
- 2.- Buena coordinación al hacer un trabajo
- 3.- Responsabilidad
- 4.- Potenciación de la integración de las personas como parte de un equipo
- 5.- Confianza y compromiso con el equipo
- 6.- Ayuda a obtener mejoras y a aportar e implementar ideas más brillantes y creativas
- 7.- Capacidad para resolver problemas
- 8.- Tener la responsabilidad compartida ante los integrantes del equipo

- 9.- Aumentar la motivación o satisfacción ante los integrantes del equipo
- 10.- Ayudar a desarrollar cualidades de liderazgo ante los integrantes del equipo
- 11.- Permitir el aprendizaje directo ante todos los integrantes del equipo
- 12.- Ambición por obtener buenos resultados
- 13.- Tener buena experiencia ante el liderazgo en equipo

### **Oportunidades**

- 1.- Complementar las habilidades en equipo
- 2.-Tener mayor productividad ante los integrantes
- 3.-Tener una retroalimentación constante
- 4.- Aumentar la confianza en todo el equipo
- 5.- Aceptar el reto de una nueva oportunidad
- 6.-Igualdad de oportunidades para todos
- 7.- Ser competitivo ante los nuevos retos futuros
- 8.- Desarrollar nuevos servicios
- 9.- Tener un aprendizaje continuo
- 10.- Desarrollo de relaciones como equipo
- 11.-Aumento de la satisfacción laboral
- 12.-Fomento de la responsabilidad
- 13.- Fomento de la innovación

### **Debilidades**

- 1.- Falta de individualidad entre los integrantes del equipo
- 2.- Toma de decisiones demasiado lentas
- 3.- Falta de conocimiento de los integrantes del equipo
- 4.- Incomodidad por parte de los integrantes del equipo
- 5.- El mal liderazgo ante el equipo
- 6.- Tener pensamientos individuales ante el trabajo en equipo
- 7.- Falta de estrategias en el momento de realizar actividades

- 8.- Falta de integración ante las actividades en equipo
- 9.- Exceso de confianza ante las actividades propuestas en el equipo
- 10.- Tener al líder como respuesta a todos los problemas
- 11.- Falta de compromiso ante los integrantes del equipo
- 12.- Falta de atención ante los resultados del equipo
- 13.- Desigualdad en la carga de trabajos en el equipo

### **Amenazas**

- 1.- Falta de comunicación ante los integrantes del equipo
- 2.- Conflictos entre los participantes del equipo
- 3.- Falta de confianza entre todos los integrantes
- 4.- Presión en el equipo
- 5.- Escasez de habilidades o conocimientos que hay en equipo
- 6.- Sobrecarga de actividades pendientes a realizar
- 7.- Falta de claridad en los roles y responsabilidades ante todos los integrantes del equipo
- 8.- Falta de motivación que hay ante todo el equipo
- 9.- Desalineación de objetivos de los miembros del equipo
- 10.- Falta de adaptabilidad
- 11.- Falta de coordinación entre los miembros
- 12.- Escasez de diversidad de ideas entre el equipo
- 13.- Tener un ambiente de trabajo toxico

### 13.3. Análisis de la Matriz FODA

Tabla 14

Función sustantiva del análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- Buena comunicación entre los integrantes del grupo 2.- Buena coordinación al hacer un trabajo 3.- Responsabilidad 4.- Potenciación de la integración de las personas como parte de un equipo 5.- Confianza y compromiso con el equipo 6.- Ayuda a obtener mejoras y a aportar e implementar ideas más brillantes y creativas 7.- Capacidad para resolver problemas 8.- Tener la responsabilidad compartida ante los integrantes del equipo 9.- Aumentar la motivación o satisfacción ante los integrantes del equipo 10.- Ayudar a desarrollar cualidades de liderazgo ante los integrantes del equipo 11.- Permitir el aprendizaje directo ante todos los integrantes del equipo 12.- Ambición por obtener buenos resultados 13.- Tener buena experiencia ante el liderazgo en equipo	1.- Complementar las habilidades en equipo 2.-Tener mayor productividad ante los integrantes 3.-Tener una retroalimentación constante 4.- Aumentar la confianza en todo el equipo 5.- Aceptar el reto de una nueva oportunidad 6.-Igualdad de oportunidades para todos 7.- Ser competitivo ante los nuevos retos futuros 8.- Desarrollar nuevos servicios 9.- Tener un aprendizaje continuo 10.- Desarrollo de relaciones como equipo 11.-Aumento de la satisfacción laboral 12.-Fomento de la responsabilidad 13.- Fomento de la innovación
Debilidades	Amenazas
1.- Falta de individualidad entre los integrantes del equipo 2.- Toma de decisiones demasiado lentas 3.- Falta de conocimiento de los integrantes del equipo 4.- Incomodidad por parte de los integrantes del equipo 5.- El mal liderazgo ante el equipo 6.- Tener pensamientos individuales ante el trabajo en equipo 7.- Falta de estrategias en el momento de realizar actividades 8.- Falta de integración ante las actividades en equipo 9.- Exceso de confianza ante las actividades propuestas en el equipo 10.- Tener al líder como respuesta a todos los problemas 11.- Falta de compromiso ante los integrantes del equipo 12.- Falta de atención ante los resultados del equipo 13.- Desigualdad en la carga de trabajos en el equipo	1.- Falta de comunicación ante los integrantes del equipo 2.- Conflictos entre los participantes del equipo 3.- Falta de confianza entre todos los integrantes 4.- Presión en el equipo 5.- Escasez de habilidades o conocimientos que hay en equipo 6.- Sobrecarga de actividades pendientes a realizar 7.- Falta de claridad en los roles y responsabilidades ante todos los integrantes del equipo 8.- Falta de motivación que hay ante todo el equipo 9.- Desalineación de objetivos de los miembros del equipo 10.- Falta de adaptabilidad 11.- Falta de coordinación entre los miembros 12.- Escasez de diversidad de ideas entre el equipo 13.- Tener un ambiente de trabajo toxico

Nota: Elaboración propia

### 13.4. Estrategias FODA

Tabla 15

Estrategias FODA

EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>INTERNAS</b>		
<b>FORTALEZAS</b>	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
	F.O.1 Elección de un equipo adecuado y diverso	F.A.1 Mantener una comunicación abierta
	F.O.2 Promover un ambiente de colaboración	
<b>DEBILIDADES</b>	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
	D.O.1 Generar confianza al equipo	D.A.1 Fomentar el sentido de pertenencia

*Nota:* Elaboración propia

En conclusión, de acuerdo al diagnóstico que se realizó en la Epsa Municipal, se efectuó un análisis de las entrevistas y cuestionarios que se aplicó al personal administrativo y operacional, si los resultados de un equipo que funciona bien son superiores a aquellos que provienen del esfuerzo individual, el foco está claro invertir en los colaboradores. Sin importar el tamaño, el sector, los objetivos o el presupuesto de la empresa.

No cabe duda de que, en muchas ocasiones, trabajar en equipo puede ser complicado, ya sea por el carácter de cada integrante, su estado de ánimo, o bien el ambiente laboral. Sin embargo, podemos proponer en práctica ciertas estrategias para lograr una buena relación, productividad, comunicación, coordinación, liderazgo y un buen desempeño.

### 13.5. Propuesta de estrategias para un trabajo en equipo efectivo

La Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA) se ha inclinado por este modelo de trabajo colaborativo en el que todos participan aportando ideas, conocimientos y contrastando puntos de vista para resolver

objetivos en común. El trabajo en equipo suma talentos, estimula la creatividad, aumenta la motivación y satisfacción de los colaboradores, impulsa la productividad y favorece la toma de decisiones, pero es importante seguir una serie de estrategias para asegurarse de que este sea efectivo. En estas estrategias que proponemos las cuáles se pueden implementar y ser impulsadas en un futuro próximo.

El trabajo en equipo estimula la creatividad, suma talentos, aumenta la motivación y satisfacción de los colaboradores. La Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA) debe preparar el terreno para que se dé un ambiente positivo entre los miembros de equipo, que favorezca la comunicación, compromiso y confianza haciendo que el fluya de la mejor manera. Además, es importante elegir un equipo que sea capaz de tomar iniciativa en el desarrollo de estrategias y mejoras.

### 13.6. Ciclo de las estrategias de trabajo en equipo propuestas



Figura 2. Ciclo de las estrategias de trabajo en equipo propuestas

### **13.7. Estrategia 1: Elección de un equipo adecuado y diverso**

La elección de un buen equipo de trabajo será fundamental para el éxito y crecimiento de La Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA). Se puede decir que es la columna vertebral de la empresa ya que gracias a él las metas y objetivos se podrán cumplir o no.

Lo primero que se debe tener en cuenta es la cantidad de tareas que se tienen en la empresa para así saber cuál es la cantidad de personas que necesitas para desarrollar cada una. Después de tener claro cuántas personas necesitas, se debe determinar qué habilidades y capacidades deben tener esas personas para que realicen las tareas asignadas lo mejor posible.

Cada persona posee distintas fortalezas y debilidades, por ello, un equipo se debería conformar por colaboradores que se complementen.

Para la asignación de tareas se debe tomar en cuenta no solo las habilidades, sino también los rasgos del temperamento. Con un equipo diverso cada integrante aporta ideas, habilidades, experiencias y conocimientos que abarcan un espectro muy amplio, favoreciendo una toma de decisiones más rica.

### **13.8. Estrategia 2: Promover un ambiente de colaboración**

En la búsqueda de que la productividad laboral para que la Epsa Municipal crezca de manera exponencial, es hora de aprovechar las ventajas de la colaboración. Sin importar la etapa de desarrollo en que esté la empresa, hacer que el personal trabaje verdaderamente en equipo le dará el impulso definitivo que requiere para crecer.

Cuando las personas realizan sus funciones en un ambiente de colaboración se sienten más satisfechas y comprometidas con los resultados. De este modo, tanto los usuarios de los servicios como sus empleadores obtienen mayores beneficios.

Sin embargo, lograr el ambiente de colaboración empresarial propicio es un gran reto. La meta será cambiar paradigmas para dar prioridad al éxito del equipo sobre los logros individuales, y el primer paso es preparar a cada integrante para una participación más intensa.

El equipo debe visualizarse como un todo, hay que olvidarse de protagonismos y trabajar en pro de los objetivos comunes. Para fomentar el trabajo conjunto se deben establecer principios que los identifiquen como unidad. Tener reglas muy claras desde un principio que se refieran a las responsabilidades y derechos de cada individuo dentro del equipo, sus funciones y tareas, tiempos de entrega, metodología del trabajo, etc.

### **13.9. Estrategia 3: Mantener una comunicación abierta**

La comunicación abierta es un concepto que casi todas las empresas afirman valorar, pero que muy pocas realmente logran. La importancia de un entorno comercial abierto no puede ser exagerada, una empresa puede sobrevivir sin una apertura en la comunicación, pero son muy pocas las que prosperan sin tenerla.

A pesar de que un empleado abierto a la comunicación, confiado y altamente comprometido tendrá un alto desempeño y buscará la productividad, no sólo para él sino para todos a su alrededor, no servirá de nada si no hay una meta en común que una a estos empleados trabajadores. La administración debe ser clara, partiendo abiertamente de los objetivos de la empresa, tanto en los niveles de las áreas o direcciones, como en la empresa en su conjunto. Establecer u comunicar objetivos claros es el camino para que la administración de la empresa cree alineamiento entre las diferentes disciplinas dentro de la organización.

Para aplicar la comunicación y retroalimentación es esencial para alcanzar cualquier objetivo. Se debe llevar un registro e informar a todos los miembros sobre los avances diarios. Con las nuevas tecnologías resulta muy sencillo tener una comunicación ágil para informar en tiempo real cualquier asunto que requiera de atención inmediata como pueden ser modificaciones en los propósitos, detección de fallas, imprevistos, conflictos internos, incluso felicitaciones por un buen resultado.

### **13.10. Estrategia 4: Generar confianza al equipo de trabajo**

Cuando un directivo de la empresa consigue crear confianza en los equipos de trabajo a partir de las relaciones interpersonales, su experiencia y coherencia, la percepción de efectividad de su liderazgo crece exponencialmente y viceversa.

Cuando hay confianza, las personas dan un paso al frente de manera voluntaria. Trabajan de forma óptima, conjunta y eficiente, adoptan un propósito común. Cuando no la hay, las personas compiten por los puestos, acaparan la información, no asumen riesgos y hablan de los demás, en vez de con ellos, en resumen, la confianza es clave para el éxito del equipo de trabajo.

La confianza se va a generar con el tiempo, conforme se desarrollen proyectos y se cumplan metas. En un principio es importante motivar al equipo a confiar en las capacidades de los demás, dando la oportunidad a todos los integrantes de realizar su trabajo y participar. Lo más valioso que puede desarrollar un equipo y que favorece como ninguna otra cosa la productividad es la confianza y el respeto.

### **13.11. Estrategia 5: Fomentar el sentido de pertenencia**

El sentido de pertenencia a la empresa, también conocido como engagement laboral, se da cuando los miembros de la misma se sienten identificados con ella, con sus valores y con el resto del equipo. En otras palabras, los empleados sienten que son parte de la empresa y que, por tanto, comparten objetivos con sus compañeros y con la organización.

Una nómina unida y cohesionada, con empleados integrados y que se sienten parte de la empresa, es una plantilla más fuerte, motivada, cooperativa y productiva. Pero esto no se consigue espontáneamente: es necesario plantear acciones que afiancen el sentido de pertenencia a la empresa

El sentido de pertenencia es esencial para lograr un compromiso real con la empresa, tomando los éxitos de la empresa como suyos. Un equipo fiel trabaja con interés, responsabilidad y por consiguiente, aumenta la productividad laboral.

Cuando un equipo no funciona correctamente, es porque algún punto de los antes mencionados está fallando. Entonces, es momento de detenerse y analizar en dónde se ubica el problema, este puede ser por falta comunicación, una distribución de roles inadecuada o no se ha generado un compromiso lo suficientemente fuerte. Por ello, se debe estar atento ante cualquier señal de conflicto, generar un diagnóstico y definir un plan de acción que solucione el problema y así lograr un trabajo en equipo efectivo.

### 13.12. Estructura de las estrategias

Contando inicialmente con una meta y unos objetivos establecidos, entonces se define una estrategia, con unos pasos o planes a nivel táctico y operativo, asignando los recursos necesarios para su ejecución.

A continuación, se detalla los componentes que debe contener cada estrategia para que pueda ser aplicada en cada etapa de su proceso de implementación en la empresa.



Figura 3. Ciclo de las estrategias de trabajo en equipo propuestas

### **13.13. Acciones para la implementación de las estrategias**

Gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones. Pero ambas son vitales para el logro de resultados empresariales y es necesario integrarlas. La excelencia en los procesos operacionales es necesaria pero no suficiente para el éxito organizacional. Si los procesos, las actividades de mejora y los sistemas de gestión, no están alineados e integrados con la estrategia empresarial no se logrará el éxito deseado. A menudo ocurre que los programas de calidad se focalizan en la mejora de procesos identificados como deficientes en el cumplimiento de las mejores prácticas, sin preocuparse de su relación con las prioridades estratégicas, lo que resulta en una ineficaz asignación de recursos.

A continuación, detallaremos las acciones claves para la implementación de la estrategia:

Definir los objetivos.

Realizar una investigación adecuada.

Identificar todos los riesgos.

Programar todos los componentes.

Asignar tareas.

Asignar recursos útiles.

## 14. Presupuesto de la propuesta

Tabla 16

*Presupuesto (expresados en Bolivianos)*

PARTIDA PREUPUESTARIA	DETALLE	UNID.	CANT.	P/U	TOTAL
25000	SERVICIOS PROFESIONALES Y COMERCIALES				
25600	Servicio de imprenta, Fotocopiado y Fotográfico	Global	240	0,25	60.00
25700	Capacitación de personal	Global	3	2000	6000.00
30000	MATERIALES Y SUMINISTROS				
31110	Gastos por Alimentación y Otros Similares	Global	150	5	750.00
32000	PRODUCTOS DE PAPEL, CARTON E IMPRESOS				
32100	Papel	Global	510	0,75	382.50
32200	Productos de artes graficas	Global	3	100	300.00
39000	PRODUCTOR VARIOS				
39500	Útiles de Escritorio y Oficina	Global	186	1,78	331.08
TOTAL GENERAL					7823.58

*Nota:* Elaboración propia

El presupuesto general para la implementación las estrategias de trabajo en equipo para la Epsa Municipal tiene un costo tentativo de 7.823.58 Bolivianos, el cual se hace imprescindible gestionar los recursos necesarios para que se pueda llevar a cabo la implementación de las estrategias.

## 15. Cronograma del desarrollo de la investigación

Tabla 17

*Cronograma del desarrollo de la investigación*

<b>Proyecto de Grado:</b> Propuesta de Estrategias de Orientación de Trabajo en Equipo para el Personal Operativo de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA)																		
N°	Actividades	Meses Semanas	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Revisión Bibliográfica		X	X														
2	Identificación del problema				X	X	X											
3	Formulación de Objetivos							X	X									
4	Elaboración del Marco Teórico									X	X	X						
5	Diseño Metodológico											X	X					
6	Elaboración del Cronograma													X	X			
7	Finalización del Proyecto																X	X

*Nota:* El cronograma de actividades esta ajustado para 4 meses

## **16. Conclusiones y recomendaciones**

### **16.1. Conclusiones**

En la investigación se realizó el diagnóstico situacional en cuanto al trabajo en equipo de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija, donde se utilizó la metodología de la matriz FODA, de igual manera se identificó las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas el cual nos dio los instrumentos necesarios para el desarrollo de estrategias de trabajo en equipo como también el estado actual que se encuentra la empresa en cuanto a los lineamientos estratégicos.

En la segunda etapa se determinó las necesidades de orientación y el desempeño de trabajo en equipo de los colaboradores de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija, de acuerdo a la aplicación de las técnicas de investigación como son las entrevistas y el cuestionario, se conoció el desempeño de los colaboradores en cuanto al trabajo en equipo, como también las necesidades de orientación o asesorías que necesitan los trabajadores operativos en la aplicación o implementación de estrategias de trabajo coordinado y grupal.

La siguiente etapa se diseñó una propuesta conteniendo estrategias de orientación sobre actividades específicas de trabajo en equipo en la Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija, el cual consta de cinco estrategias donde están considerado actividades o acciones específicas en la implementación de estrategias de trabajo en equipo, como también el análisis de las necesidades de orientación o asesoría para poder encaminar dichas estrategias, dando como resultado la aplicación de componentes y acciones para integración de las estrategias en las operaciones de la empresa.

En conclusión, está inmerso dentro de los objetivos de la investigación que se tome en cuenta también las ventajas de trabajar en equipo es que cuando trabajamos juntos completamos las tareas más rápido y eficientemente. Además, trabajar en equipo permite a cada miembro compartir conocimientos y habilidades, lo que puede resultar en soluciones más innovadoras y creativas.

## **16.2. Recomendaciones**

Recomendamos que se conozca en la Epsa Municipal de Cobija sujeta a estudio todas las estrategias que prevalecerán para la realización del trabajo en equipo que desempeñan y la primera sería cómo trabajar en equipo o con un equipo multidisciplinario.

También dar a conocer a todos los empleados de la Epsa Municipal de Cobija los tipos de comunicación que existen, para que se apliquen y con ello, mejorar la comunicación formal.

Manifiestar que exista una capacitación constante ya que es una actividad que está dentro del presupuesto propuesto, incluyendo actividades de interés para los colaboradores como: contar con una actitud positiva, trabajar adecuadamente en equipo, etc., además de que los trabajadores que tomen esta acción, cuenten con incentivos, premios, presentes, etc.

De la misma manera recomendar que se logre que los trabajadores identifiquen los roles de las distintas áreas y estén conscientes que la mejor forma de trabajar es en equipo, tomando en consideración los valores, poniendo énfasis en que la escucha es de suma importancia.

Para finalizar recomendar que la Epsa Municipal de Cobija dé a conocer la orientación o asesorías y las estrategias que se van a implementar para trabajar en equipo, para que todos los trabajadores las pongan en práctica.

## Bibliografía

- Álvarez, M., (1995). *La dirección eficaz de los equipos docentes*. C.E.C.E.-I.T.E. Madrid, España.
- Baguer, A. (2011) *Trabajo en equipo y clima organizacional*, Diaz de Santos S.A. Madrid, España
- Chiavenato, I., (2011) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. México.
- Cubas, V. A. (2018) *Estrategia Organizacional Para La Mejora De Trabajo En Equipo En Los Colaboradores De Mibanco Agencia Lambayeque Matriz*. Universidad de Barranquilla. Colombia.
- Echeverría, B. (1993). *Orientación Profesional*. Editorial UOC. Barcelona, España.
- Fuentes J.D., Imbajoa, C. (2022) *Estrategia para potenciar el trabajo en equipo y el liderazgo*. Universidad de Barcelona. España.
- Flores, J. L. (2018) *Estrategias de trabajo en equipo*, Universidad de Nuevo León. México
- Flores, M. (2004) *La Integración De Equipos De Trabajo Como Estrategia Para Resolver Problemas De Gestión Y Académicos En La Escuela Primaria Lázaro Cárdenas*. Universidad Católica de Colombia. Bogotá. Colombia.
- Gil, D. (2018) *Trabajo En Equipo, Una Estrategia Para La Productividad Empresarial*. Universidad de San Francisco de Quito. Ecuador.
- Gutiérrez, H. (2010) *Calidad Total y Productividad*, (3ra. Edición), Mc Graw Hill. México.
- Hitt, MA. (2013) *La Dirección de la Estrategia: Conceptos y Casos*. Recuperado de: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkpozje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1269382](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkpozje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1269382)

- Holtz, B. (2015) *Los efectos del liderazgo pasivo en la falta de civismo en el lugar de trabajo*, Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/261106997\\_The\\_effects\\_of\\_passive\\_leadership\\_on\\_workplace\\_incivility](https://www.researchgate.net/publication/261106997_The_effects_of_passive_leadership_on_workplace_incivility)
- Jones, A. (1964) *Principios de orientación y asistencia personal*, EUDEBA. Buenos Aires, Argentina.
- Martínez, JM. (2002) *Innovación y mejora continua*, (2da. edición), Diaz de Santos S.A. Madrid, España.
- Molina, DL. (2001). *Concepto de Orientación Educativa: Diversidad y Aproximación*; Revista Iberoamericana de Educación S.A. Madrid, España.
- Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo*. Editorial ESIC. España.
- Sánchez, LF. (2014). *Gerencia de proyectos y estrategia organizacional*. (2da. Edición). Scielo. Bogotá, Colombia.
- Universidad de Champagnat. (2002). *Teoría del trabajo en equipo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-trabajo-en-equipo/>

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL, AL DIRECTOR DE OPERACIÓN Y DIRECTOR ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO DE COBIJA (EPSA)**

Área Asignada: .....

Cargo y Nombres: .....

**OBJETIVO:** El objetivo de esta entrevista es levantar información real, para la elaboración de un Proyecto de Grado mediante la aplicación de instrumento de investigación.

- 1.- Considera que el trabajo en equipo es indispensable
- 2.- En los cursos de capacitación se hace mención del trabajo en equipo
- 3.- Los empleados trabajan en equipo
- 4.- Se aplican estrategias para implementar el trabajo en equipo en los trabajadores
- 5.- Se capacita a los trabajadores para realizar sus actividades en equipo
- 6.- La empresa fomenta el trabajo en equipo
- 7.- Considera que a sus trabajadores les gusta trabajar en equipo
- 8.- Se nota claramente que los empleados prefieren trabajar individualmente
- 9.- El tiempo para realizar las tareas mejora al realizarlas en equipo

- 10.- Cuando se trabaja en equipo existen más conflictos entre los trabajadores
- 11.- Los nuevos trabajadores son incluidos fácilmente al equipo de trabajo
- 12.- Da a conocer a los trabajadores las ventajas de realizar el trabajo en equipo
- 13.- Es necesario trabajar en equipo en la organización
- 14.- Es aceptada la idea de trabajar en equipo
- 15.- Los trabajadores proponen trabajar en equipo al realizar actividades complejas
- 16.- Al trabajar en equipo las actividades son elaboradas más rápidamente.
- 17.- Los resultados al trabajar en equipo son con frecuencia favorables.

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO DE COBIJA (EPSA)

El presente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo es proponer estrategias para implementar el trabajo en equipo en La Empresa Pública Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de Cobija (EPSA)

Escala	Valor
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Indeciso
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

	ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿La empresa cuenta con estrategias para trabajar en equipo?					
2	¿Recibe reconocimiento de la empresa por su dedicación al trabajo?					
3	¿Cuenta con el apoyo de sus demás compañeros para desarrollar las actividades que se le dificultan al trabajar en equipo?					
4	¿Existe comunicación efectiva en el entorno de trabajo?					
5	¿Cuenta con asesorías o apoyo constante cuando trabaja en equipo?					
6	¿Existe empatía con su jefe?					
7	¿Hay empatía con sus compañeros?					
8	¿Se considera un elemento importante en su grupo de trabajo?					
9	¿Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones?					
10	¿Los logros de la empresa tienen que ver con el trabajo que desarrolla?					

<b>11</b>	¿La empresa le brinda la capacitación necesaria?					
<b>12</b>	¿La organización muestra interés porque se implementen estrategias para trabajar en equipo?					
<b>13</b>	¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral?					
<b>14</b>	¿Se siente satisfecho con los resultados que obtiene al trabajar en equipo?					
<b>15</b>	¿La empresa ofrece incentivos por realizar bien el trabajo?					
<b>16</b>	¿La actitud de su superior lo impulsa a trabajar mejor?					
<b>17</b>	¿El trato de tu superior hacia usted es el adecuado?					
<b>18</b>	¿Le gusta recibir cursos de capacitación o mejora continua?					
<b>19</b>	¿Se siente satisfecho de ser parte de esta empresa?					

# ANEXO 3

## Integrando la estrategia y las operaciones

