

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**"INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO EN
EL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS- DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
CAMPUS CENTRAL ZONA 12. PERÍODO 2014- 2016"**



GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2017

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**"INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO EN
EL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS- DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
CAMPUS CENTRAL ZONA 12. PERÍODO 2014- 2016"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

ASESORA:

LICDA. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR:

LIC. DANIEL MÉNDEZ GOMEZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2017

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN
EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Secretaria: MSc. Mildred Damaris Guillen Camel
Vocal I: MSc. Alfredo Paz Subillaga

ACTA/EP No. 0219

ACTA No. 55-2017

En el Salón No. 2 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 27 de junio de 2017, a las 18:00 horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Daniel Méndez Gómez**, carné No. 100022230, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO EN EL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS- DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS CAMPUS CENTRAL ZONA 12. PERÍODO 2014-2016"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue APROBADO con una nota promedio de 73 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintisiete días del mes de junio del año dos mil diecisiete.

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente

MSc. Mildred Damaris Guillen Camel
Secretario

MSc. Alfred Naz Subillaga
Vocal

Lic. Daniel Méndez Gómez
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascripto Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Daniel Méndez Gómez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 4 de agosto de 2017.

(f) _____

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



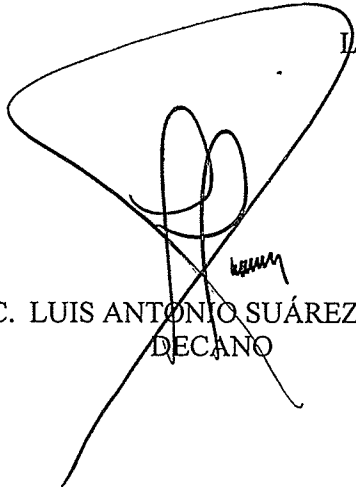
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, ONCE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

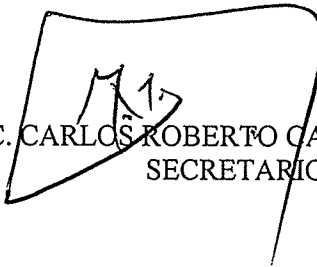
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1., subinciso 5.1.2 del Acta 15-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de agosto de 2017, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 55-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de junio de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos : "INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO EN EL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS- DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS CAMPUS CENTRAL ZONA 12. PERÍODO 2014-2016", que para su graduación profesional presentó el Licenciado **DANIEL MÉNDEZ GÓMEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

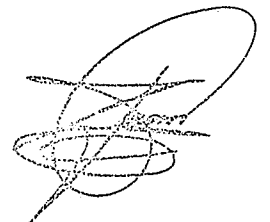
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



M.CH

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS TODO PODEROS** Por ser quien me otorgó la vida y me ha permitido alcanzar esta meta la cual brindo como una ofrenda.
- A MIS PADRES** Alberto Méndez Avila (+) que dios lo tenga en su gloria y Mauricia Gómez de Méndez por ser ambos un ejemplo a seguir y brindarnos su apoyo y amor incondicional siempre.
- A MI ESPOSA** Miriam Jeannett Díaz de Méndez, por contar con su apoyo y amor de forma incondicional en todo momento.
- A MIS HIJOS** Cinthia Jeannette, Daniel Alberto y Jeffry Emanuel porque este esfuerzo sea en sus vidas un ejemplo a seguir.
- A MIS HERMANOS** Humberto, Fernando, Ana, Luis, Izabel, Calixto, Lucindo, Efrain, Emilio, Adela y Reyna por su apoyo y cariño con todos ustedes comparto este triunfo.
- A MI ABUELITA** Hilaria Juárez (+) que dios la tenga en su gloria con mucho amor.
- A TODA MI FAMILIA** Como un reconocimiento a todos por el cariño que me han demostrado.
- A PERSONAS ESPECIALES** Jaime Engelberg y Uri Benchoam, por el apoyo y oportunidades brindadas y a todo el equipo de trabajo de la corporación Tejidos Iris.
- A MI ASESORA** MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes, por ser una excelente docente y contar con todo su apoyo y asesoría en todo momento.
- AI – EPS -** Coordinador General, Jefes de Área, Docentes Supervisores, Personal Administrativo y Practicantes, por todo el apoyo brindado.
- A la -USAC-** Mi casa de estudios, a quien debo mi formación universitaria, por darme la oportunidad de obtener un título a nivel de Postgrado.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	I
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	7
2.1.1 Planificación estratégica	8
2.1.1.1 Campos de aplicación de la planeacion estratégicae	9
2.1.1.2 Plan de acción	10
2.1.1.3 ¿Qué pasa? Si hay planeación	11
2.1.1.4 ¿Qué pasa? si no hay planeación	11
2.1.1.5 Ventaja al aplicar la planeación	11
2.1.2 Competencias	12
2.1.3 Gestión por competencias	12
2.1.4 Evaluación de desempeño	13
2.2 TRABAJO EN GRUPOS O EQUIPOS	14
2.2.1 Comunicación	15
2.2.2 Liderazgo	16
2.2.2.1 Perfil y competencias del lider	16
2.2.2.2 Funciones del lider	17
2.2.3 Toma de desiciones	19
2.2.4 Trabajo en equipo	20
2.2.4.1 Características generales de los equipos	23
2.2.4.2 Tipos de equipos	26
2.2.4.3 Condiciones y características para el trabajo en equipo	27
2.2.4.4 Competencia del equipo de trabajo	28
2.2.4.5 Formación de grupos de trabajo	31
2.2.5 El manejo y la gestión del conflicto en el grupo	32
2.2.6 Negociación	33
2.2.6.1 Características de la negociación	33
2.3 EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS-	35
2.4 NORMAS DEL REGLAMENTO EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS- FACULTAD CIENCIAS ECÓNICAS USAC	37
2.4.1 Base legal	37

2.4.2	Funciones generales.....	37
2.4.3	Estructura organizativa	38
2.4.4	Etapas del -EPS-.....	40
2.4.5	Fases del seminario -EPS-.....	40
2.4.6	Trabajo de campo.....	41
2.4.7	Trabajo de gabinete	41
2.4.8	Entrega de informes	42
2.4.9	Revisión de informes	42
2.5.	ATRIBUCIONES DEL PERSONAL DOCENTE -EPS-.....	43
3.	METODOLOGÍA	46
3.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	46
3.2	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	46
3.2.1	Ámbito geográfico	46
3.2.2	Institucional	46
3.2.3	Personal.....	47
3.3.	OBJETIVO GENERAL	47
3.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	47
3.5	HIPÓTESIS	47
3.6	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	48
3.7	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.8	UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	50
3.9	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	50
3.10	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	51
4.	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS...	52
4.1	ENCUESTA A PRACTICANTES DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS-	53
4.2	ENCUESTA A DOCENTES DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS-	69
	CONCLUSIONES	86
	RECOMENDACIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA	90
	ACRÓNIMOS	93

ÍNDICE DE TABLAS
Descripción

No.	Descripción	Pag.
1	Fortalezas de los equipos de trabajo	20
2	Características de grupo y equipo de trabajo	22

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Pag.
1	Integración de los equipos de trabajo	53
2	Número de practicantes del equipo	54
3	Factores que afectan a los equipos de practicantes	55
4	Facilidad o dificultad para trabajar entre los practicantes del equipo	56
5	Factores que inciden en la integración de la información	57
6	Actividades que realiza en el equipo de trabajo	58
7	Liderazgo	59
8	Comunicación, opiniones y sugerencias	60
9	Confianza para expresar debilidades y errores	61
10	Análisis y resolución de conflictos	62
11	Toma de decisiones	63
12	Conocimientos sobre programas de computación	64
13	Tareas a realizar y carga de trabajo	65
14	Normas sobre la forma de trabajar	66
15	Cumplimiento de obligaciones del docente supervisor en el proceso de revisión	67
16	Características que se manifiestan en la elaboración del informe colectivo	68
17	Profesión del docente supervisor -EPS-	69
18	Término del contrato	70
19	Horario de trabajo	71
20	Años de laborar en el -EPS-	72
21	Reunión docentes supervisores	73
22	Supervisión de asistencia a las reuniones	74
23	Factores que afectan el trabajo de los equipos de practicantes	75
24	Cantidad de integrantes	76
25	Dificultad para integrar la información	77
26	Factores que afectan la integración de la información	78
27	Factores que afectan la calidad de los informes colectivos	79
28	Revisión y corrección de errores	80
29	Discusión y análisis de correcciones	81
30	Liderazgo en los equipos de trabajo	82
31	Comunicación	83
32	Dominio de word y excel	84
33	Equipo tecnológico	85

INTRODUCCIÓN

Las condiciones actuales imponen retos y exigencias cada vez más elevados, por ello es necesario trabajar en la integración de los equipos multidisciplinario, como un medio eficiente para permitir a las personas de diferentes áreas, intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, solucionar problemas y coordinar proyectos.

En un equipo de trabajo los integrantes deben trabajar de forma sinérgica para alcanzar una meta común. Es necesario que cada integrante aporte habilidades y experiencias individuales en función de los objetivos establecidos por el equipo.

Cuando los integrantes trabajan en equipo se interactúa para lograr alcanzar los mismos objetivos. El éxito de los equipos de trabajo depende de la integración y sincronización de sus miembros, dentro de este proceso es necesaria la comunicación y compromiso de todos.

En los equipos multidisciplinarios debe existir sinergia positiva entre todos los integrantes, las metas y objetivos deben estar sincronizados hacia los mismos objetivos según lo planificado.

Para que un equipo desarrolle todo su potencial se requiere que cada integrante esté dispuesto a subordinar sus metas individuales al interés del equipo.

Los equipos multidisciplinario no son fáciles de integrar y gestionar, a menudo se requiere períodos de tiempo extensos para que los miembros aprendan a trabajar en un ambiente de complejidad. La construcción de confianza y trabajo en equipo, sobre todo, entre personas con características heterogéneas y diferentes experiencias y perspectivas, pueden obstaculizar o beneficiar el trabajo a realizar.

En la actualidad los equipos de trabajo multidisciplinario deben estar integrados y unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos o propósitos comunes.

La presente investigación denominada Integración de los Equipos de Trabajo Multidisciplinario en el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Campus Central Zona 12. Período 2014-2016. Se presenta en cinco capítulos.

El capítulo I, hace referencia de los antecedentes sobre la Administración de Recursos Humanos, la aplicación del reglamento del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- y estudios relacionados con el tema objeto de investigación.

En el capítulo II, se muestra el marco teórico que sustenta el trabajo de investigación, el cual incluye definiciones de los conceptos relacionados con la administración de recursos humanos, trabajo en grupos o equipos, formación de grupos de trabajo e información sobre el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, que se desarrolla en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El capítulo III, describe la metodología utilizada en la investigación, en la definición del problema, se indica cómo la falta de integración de los equipos multidisciplinario influyen en el logro de objetivos, la delimitación del problema, está integrada por el ámbito geográfico, institucional y personal, dentro de los objetivos, se presenta el objetivo general y específicos en la hipótesis, se plantea que la falta de integración y sincronización afecta la calidad de los trabajos de investigación, la población se integró por 425 practicantes del –EPS-, el método de investigación utilizado fue el método científico en sus tres fases y en el alcance de la investigación se estableció cual es la situación actual de los equipos de trabajo de practicantes.

El capítulo IV, muestra los resultados obtenidos de las encuestas que se trasladaron a los equipos de practicantes, coordinador general, jefes supervisores y docentes supervisores del –EPS-.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones de los resultados establecidos y la bibliografía que se utilizó durante el desarrollo de la investigación.

1. ANTECEDENTES

La Gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas para promover la integración del personal y mejorar su eficiencia. Es el área que cumple la función de asesoría y presta servicios especializados, según (Chiavenato I. 2011), significa “conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”

Los recursos humanos deben orientar sus prácticas como actividades alineadas a la estrategia principal de negocio de la organización y deberán tener una mirada global, no individual. Desde esta perspectiva, no importará tanto el desarrollo profesional de unos pocos, sino el desarrollo y crecimiento de toda la organización.

Dentro del contexto laboral es importante el trabajo en equipo, como parte del desarrollo de relaciones entre los colaboradores para compartir tareas, funciones y responsabilidades.

En La Universidad de San Carlos de Guatemala, en la Facultad de Ciencias Económicas se realiza el -EPS-, con la finalidad de que el estudiante participe en los procesos de diseño y realización de investigaciones, de esta forma se logra la integración entre la sociedad Guatemalteca y la Universidad.

Según el Reglamento del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- (1982), el Programa del Ejercicio Profesional Supervisado de la Facultad de Ciencias Económicas, es la actividad práctica que realiza la facultad por medio de equipos de profesores y estudiantes, con la finalidad de estimular el trabajo profesional en equipo.

Las etapas del -EPS- inician con la inscripción, donde el estudiante manifiesta a las autoridades de la facultad su decisión de realizar el -EPS-, se desarrolla un seminario de actividades docentes y de investigación, destinadas a orientar al practicante con el problema a investigar, así como a proporcionarle conocimientos

complementarios sobre técnicas de investigación; se realiza en las instalaciones que asigne la Facultad de Ciencias Económicas, en un período máximo de 17 semanas. Las fases del seminario son:

- Primera fase: preparación general sobre lecturas básicas, orientación sobre el problema a investigar, ejercicios para identificar conceptos, integración de equipos, asignación de tema, lugar y docente a cada practicante.
- Segunda fase: preparación para elaborar planes de investigación e instrumentos operativos.
- Tercera fase: elaboración de planes de investigación e instrumentos operativos.

En esta última fase se realizan pruebas y modifican los instrumentos de recolección de información, la forma de integrar a los practicantes a los equipos de trabajo es la siguiente: a) Se asignan por medio de un sorteo. b) Se establece el municipio donde realizará el trabajo de investigación y el tema individual. c) Se integra por un promedio de 16 alumnos de las carreras de auditoría, administración de empresas y economía, en el trabajo de campo se debe completar un mínimo de 300 horas de trabajo en un período de 30 días calendario.

Durante el desarrollo del trabajo de campo y de gabinete se presentan situaciones que debilitan el objetivo planteado en los equipos multidisciplinario en el - EPS-.

En este contexto del funcionamiento de los equipos de trabajo se encuentra bibliografía referente al tema de investigación, presentando estudios, tales como la tesis de Maribel Paredes Saavedra en el año (2011), Maestra en Recursos Humanos, de la Universidad de Montemorelos, con la investigación titulada Cohesión de Equipos de Trabajo y Clima Laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos, planteando la problemática sobre la relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.

En la metodología se utilizó el método deductivo con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo / explicativo. La población estuvo compuesta por 334 empleados, de los cuales se tomó una muestra de 211. Para la recolección de los datos se elaboraron dos instrumentos: el primero dirigido a medir la cohesión de equipos de trabajo y el segundo enfocado a medir el clima laboral percibido, conformados por 20 ítems cada uno.

Como resultado se observó que existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo (CET) y la variable clima laboral (CL). Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de 0.803. Concluyendo que existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo (CET) y la variable clima laboral (CL). “El estudio también mostró una percepción en grado buena, de la cohesión de equipos de trabajo, según los niveles utilizados en la escala de Likert y en grado buena la calidad del clima laboral percibido según los niveles utilizados en la escala Likert. (Paredes, 2011, pág. 46)”.

En las tesis doctoral presentada por Banesa Mena García, en la Universidad Complutense de Madrid, en la Facultad de Psicología en el año (2012) titulada Análisis de la Interdependencia y Potencia Grupal en la Eficacia de los Equipos de Trabajo en Diferentes Contextos Organizacionales, el objetivo fue aportar información sobre los factores que facilitan la eficacia de los equipos de trabajo: El estudio de la interdependencia, como rasgo inherente a la definición de equipo de trabajo, y la potencia grupal, como variable motivacional y proceso emergente en los equipos de trabajo.

Se realizaron tres estudios con el objetivo de analizar la influencia de la interdependencia y de la potencia grupal en la eficacia y satisfacción de los equipos de trabajo en distintos contextos organizacionales. En el primero de ellos, se realizó una revisión teórica de las dos variables objeto de estudio mostrando a través de la evidencia empírica su relación directa y positiva con la eficacia y la satisfacción de los equipos de trabajo, y proporcionando las posibles implicaciones prácticas de la utilización de ambas variables. En el segundo trabajo, realizado

en un contexto sanitario, se analizó la influencia de la interdependencia sobre la eficacia del equipo de trabajo, moderada por potencia grupal. El tercer trabajo se desarrolló en un contexto educativo y analizó a través de un planteamiento longitudinal, el impacto del paso del tiempo de las variables interdependencia y potencia grupal sobre la eficacia del equipo de trabajo y la satisfacción, demostrándose que ambas variables varían su influencia con el paso del tiempo, sobre la eficacia de los equipos de trabajo y la satisfacción.

Lo que tienen en común estas investigaciones es la estrecha relación que existe entre interdependencia (principalmente de tarea y objetivos) y eficacia grupal. Los resultados corroboran las hipótesis de la relación positiva de interdependencia y potencia grupal con la eficacia del equipo de trabajo, si bien, no se demuestra la moderación de potencia, aporta información sobre el posible carácter emergente de la interdependencia y la influencia del paso del tiempo como factor influyente en las variables que inciden sobre la eficacia de los equipos de trabajo y la satisfacción. (Mena García, 2012, pág. 10).

En el estudio elaborado por Jorge Everardo Aguilar Morales, en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) sobre el tema Trabajo en Equipo como una Herramienta para Elevar el Nivel Productivo de las Empresas Dedicadas a Comercializar Productos Ferreteros y para la Construcción de Quetzaltenango, en el año (2010), el objetivo fue determinar cómo influye el trabajo en equipo, para el aumento de la productividad de los colaboradores de empresas medianas-grandes de productos ferreteros para la construcción de Quetzaltenango. Su universo de estudio estuvo conformado por cinco empresas del mismo giro de negocio. Para la recopilación de datos realizó una entrevista con cada encargado de sucursal; observó y analizó la forma en que se ejecutan los procesos de la empresa para la comercialización de estos productos.

“Finalmente aplicó una encuesta a los colaboradores de cada empresa para conocer su opinión acerca del trabajo en equipo y los resultados finales en el proceso de comercialización. Los resultados obtenidos indicaron que el trabajo en equipo sí eleva la productividad de cada colaborador, ya que si los empleados

laboran conjuntamente, la productividad aumenta, aunque el autor recomienda fortalecer las limitantes identificadas por los colaboradores, tales como la falta de organización, de comunicación, falta de liderazgo, mala toma de decisiones y falta de motivación". (Aguilar Morales, 2010, pág. 18).

En el estudio el Desarrollo Metodológico para medir el Trabajo en Equipo. De los Autores Viles, Jaca, Tanco y Medina en el año (2011), el objetivo fue medir la efectividad del trabajo en equipo.

En la metodología se utilizó el enfoque de tipo exploratorio mixto. Utilizando como instrumentos las entrevistas. La categoría de estudio en el desarrollo de la investigación fue la evaluación de la efectividad del trabajo en equipo.

El resultado establecido bajo este proyecto de investigación fue la efectividad del trabajo en equipo y determinaron que puede y debe medirse, para ello utilizaron el modelo integrado de efectividad de trabajo en equipo, IMO, desarrollado por Ilgen (2005) y Mathieu (2008), este modelo considera a los equipos como un sistema multinivel orientado a los procesos relevantes para el objetivo del equipo, y que evoluciona en el tiempo, de manera que tanto los procesos como la eficiencia del equipo influyen en el desarrollo del equipo y trabajo (Rico et al., 2010).

Los procesos que se desarrollan a través del trabajo conjunto, permitió medir de manera cualitativa las bondades de la labor colaborativa en los hospitales estudiados, encontrando que este tipo de actividad debería constituirse como una manera habitual de trabajar al interior de las organizaciones para alcanzar óptimos resultados. (Viles, Jaca, Tanco, & Medina, 2011).

Por último en la tesis doctoral elaborada por J. Javier Barbero Gutiérrez, en el año (2014) en la Universidad Autónoma Barcelona sobre el tema el Trabajo en Equipo de los Equipos Multidisciplinares de Cuidados Paliativos (CP): Análisis de la Realidad Española, el objetivo principal de la investigación fue contribuir al conocimiento sobre la realidad española del trabajo en equipo en equipos de CP.

También tiene el propósito de contribuir en la propuesta de mejoría de su funcionamiento. Para ello, el diseño de los objetivos operativos adquiere una doble cualidad. Por un lado son descriptivos, es decir, buscan medir, clasificar, ordenar, agrupar y comparar la información relativa al trabajo en equipo en CP en España. Y por otro lado, adquieren un carácter propositivo, es decir, se encuentran destinados a mejorar la acción de esos equipos en lo referente a la planificación, diseño, desarrollo y evaluación de estrategias.

Se diseñó una investigación con una metodología cuantitativa y cualitativa de investigación social, empleando técnicas cuantitativas (encuesta diseñada ad hoc, on-line a 452 profesionales), se midió numéricamente y a través de magnitudes las opiniones y actitudes de los profesionales de los CP, pero también técnicas cualitativas, (3 grupos de discusión y 15 entrevistas en profundidad) y revisión bibliográfica, que permitieron analizar discursos individuales, normas sociales y la interacción entre los profesionales de los CP.

Se plantearon 4 hipótesis: las tres primeras decían que existen diferencias en la valoración de los profesionales de CP en cuanto al trabajo en equipo a) entre Comunidades Autónomas (confirmada); b) entre profesionales de distintas disciplinas (rechazada); c) y en el tipo de dispositivo asistencial (rechazada); y, en cuarto lugar, que en torno a los teóricos modelos de funcionamiento y relación interprofesional, los profesionales desconocen básicamente sus características, sus potencialidades y sus diferencias, lo que dificulta conocer el estado de la cuestión en los diferentes equipos y describir criterios y estándares apropiados (confirmada).

Se concluye que las instituciones han de planificar mejor recursos, tiempos y herramientas para dinamizar los equipos y la necesidad de ir profundizando en el modelo de funcionamiento interno entre profesionales de distintas disciplinas, porque las diferencias son muy marcadas si se trata de uno multidisciplinar, interdisciplinar o transdisciplinar. No es lo mismo informar, que colaborar, que coordinar, que tomar decisiones conjuntas, etc. (Barbero Gutiérrez, 2014, pág. 10).

2. MARCO TEÓRICO

Los autores hacen énfasis en la utilización y administración de los recursos humanos como un medio para vincular a los colaboradores con los objetivos organizacionales. El departamento de recursos humanos en la actualidad debe administrar de forma efectiva el potencial del recurso humano e integrarlo al equipo de trabajo considerando las habilidades y experiencias de cada colaborador.

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Algunos autores mencionan que “la administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales y comprende a todos los que se encuentran en un momento dado en la organización, básicamente por medio de otros, los gerentes logran que las cosas se lleven a cabo, y esto requiere de una efectiva administración del recurso humano (ARH)”. (Wayne Wondy & R, 2013, pág. 24).

Según (Chiavenato I. , 2011). Conceptualiza a la Administración de Recursos Humanos -ARH- como un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.

La Administración de Recursos Humanos, abarca: aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medición y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de puestos, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretaciones de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervivencia, auditoría y un sin número de temas bastante diversificados” (Chiavenato I. , 2011).

Los autores (Gary, Dessler y Ricardo Varela, 2011). “Definen la administración de recursos humanos como las prácticas y políticas necesarias que se utilizan para manejar las relaciones personales de la función gerencial. Las cuales consisten en reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, brindar un ambiente de trabajo seguro, hacer uso del código de ética, dar un trato justo a cada trabajador de la empresa”.

Según (Dumitru & Dumitru, 2013) “Indican que las funciones que desempeña el departamento de recursos humanos son diferentes en función de la actividad y en cuanto al tamaño de la empresa. Esto ha ido fomentando en las empresas la importancia del factor humano y la inversión en los recursos humanos, así como también se ha visto la necesidad de la implementación en la organización de un departamento específico que se encargue solamente del factor productivo, que es el personal de la empresa”.

Asimismo, (Varela & Dessler , 2011). Indican “la administración de recursos humanos es de suma importancia para cualquier gerente, ya que la misma no solo ayuda a la adquisición de personal capacitado para el puesto, sino que también aporta funciones que benefician tanto el desarrollo del personal como el de la organización”.

2.1.1 Planificación estratégica

En la planificación estratégica las ideas y acciones están conectadas a un propósito se debe tener clara la visión, luego se plantean los pasos a seguir y se toman las acciones para llegar a obtener los resultados.

“La Planeación Estratégica logra una mejor sobrevivencia, desarrollo y expansión de las empresas, de las instituciones y de las personas que trabajan, ya que, cuando la estrategia está bien diseñada y comunicada a todo el equipo, les queda definido el rumbo, las metas y los objetivos que se persiguen así como la forma de trabajo y las reglas que hay que cumplir para llegar al destino trazado.

Un plan estratégico es una herramienta de toma de decisiones, y las decisiones pueden ser rutinarias o inventivas. Sin un plan, cada persona hace lo que cree que es mejor hacer, sin embargo, en ningún caso esto garantiza el éxito, por el contrario puede resultar contraproducente, ya que cada persona hará lo que cree que es conveniente y empezarán a notarse efectos negativos como:

- Falta de comunicación
- Falta de liderazgo
- Falta de confianza dentro de los integrantes
- Falta de entrega de resultados
- Falta de compañerismo
- Falta de rumbo determinado
- Falta de orden y disciplina

Planes estratégicos: son una herramienta de liderazgo, ya que, gracias a ellos cada una de las personas saben con claridad y certeza hacia dónde van, qué va a pasar, qué tienen que hacer para lograrlo y en qué tiempo deben de lograrlo. No es algo deseable que se desea hacer por rutina, sino algo necesario para mejorar la sobrevivencia de las personas, negocios e instituciones” (Godínez Gonzáles & Hernández Moreno, 2015).

2.1.1 1 Campos de aplicación de la planificación estratégica

“Cultura: conjunto de experiencias, hábitos, costumbres creencias y valores que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización.

Cambio organizacional: es la estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño” (Palencia, García Zapata, Moreno, Rairan, Prado, & Rodríguez, 2013, pág. 83).

“Rotación: es la proporción entre las personas que ingresan y las que se desvinculan. Tiene ventajas y desventajas como por ejemplo, si hay rotación alta

significa que los colaboradores pasan por períodos cortos en la organización los procesos de selección son más frecuentes pero se abre camino a las nuevas ideas” (Pérez, 2012, pág. 167).

2.1.1 2 Plan de acción

“Además de tener objetivos y planear estrategias también elabore un plan de acción, que es una tabla donde se colocan los objetivos, las estrategias y el momento en que se van a ejecutar. Tener un plan de acción nos lleva a revisar el cumplimiento de los objetivos y las estrategias, dentro de los plazos definidos, y las mejoras después de la aplicación de las estrategias.

El plan de acción muestra las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye en una guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

El plan establece quienes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. El plan de acción nos muestra una forma de alcanzar los objetivos

Los planes de acción describen, para cada objetivo:

- Acciones estratégicas: estrategias
- Tiempo de ejecución: plazos
- Recursos: económicos o humanos
- Responsables: encargado de llevar a cabo
- Indicador de gestión: mide el nivel de cumplimiento del objetivo

La planificación estratégica es la formulación y desarrollo de distintos planes operativos por parte de las empresas, con la intención de alcanzar las metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

2.1.1.3 ¿Qué pasa? si hay planeación

- Se puede ver más allá de los problemas cotidianos para proyectar lo que podría pasar en el futuro.
- Ayuda a tomar decisiones
- Ayuda a recordar con exactitud lo que la organización está tratando de lograr

2.1.1.4 ¿Qué pasa? si no hay planeación

- No sabemos dónde estamos ni para donde vamos
- No se utiliza adecuadamente los recursos
- Hay desorden en el sitio de trabajo
- No se generan ideas de crecimiento

2.1.1.5 Ventajas al aplicar la planeación

- Se mantiene la mirada en el futuro actuando bien en el presente
- Prever los problemas antes que ocurran y afrontarlos antes que se agraven
- Facilita la comunicación
- Prioridad en la asignación de recursos
- Determinar riesgos y oportunidades
- Incrementar la participación en el mercado
- Encontrar y desarrollar ventajas frente a la competencia” (Palencia, García Zapata, Moreno, Rairan, Prado, & Rodríguez, 2013, pág. 509).

2.1.2 Competencias

Según (Rubió, 2016).“Las competencias son características estables y permanentes del ser humano que se ponen de manifiesto mediante el comportamiento o conductas al ejecutar una tarea o cuando se realiza un trabajo. Por lo tanto se considera que el concepto de competencia es una parte de la personalidad de los individuos que permite predecir sus comportamientos o conductas.

Las competencias están vinculadas con la ejecución exitosa de una actividad teniendo en cuenta que un desempeño óptimo no está determinado por las competencias iniciales (habilidades generales que se necesitan en cualquier empleo para cumplir con las exigencias mínimas del mismo). Un buen desempeño está garantizado por las competencias diferenciales, que son factores que distinguen a las personas de niveles superiores. Además tiene una relación causal con el rendimiento laboral porque las competencias pueden originar o anticipar el comportamiento y el desempeño y pueden ser generalizadas a más de una actividad. Las competencias más relevantes en el entorno laboral se relacionan con la inteligencia emocional, y se expresan a través de la autoestima, autoconciencia, dedicación y habilidad, entre otras”.

2.1.3 Gestión por competencias

“ Este proceso se define como la identificación de las capacidades de las personas requeridas en cada puesto a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, que se utiliza para incrementar y mejorar las contribuciones de las personas dentro de la organización.

Todos estos elementos, es decir, el comportamiento, los rasgos del carácter, los motivos personales, además de los valores, facilitan la predicción de las posibles actuaciones de una persona, lo que a nivel de puestos de trabajo se traduce en la predicción del desempeño concreto de un trabajador.

2.1.4 Evaluación del desempeño

Se puede conceptualizar como un proceso formal, que pretende ser objetivo y homogéneo, de valorización de la actuación y rendimientos obtenidos de los individuos en el desempeño diario de su trabajo. Se efectúa sobre el cumplimiento de las finalidades fijadas a los puestos de trabajo, especialmente aquellos con responsabilidades que pueden ser valoradas.

En la implementación de estos procesos se concretan una serie de juicios cuantitativos y cualitativos que evalúan el grado de eficiencia y rendimiento con las personas, o grupo de personas, realizan las actividades contenidas en sus puestos de trabajo. Tiene lugar de manera sistemática y periódica, que la convierte un elemento muy valioso para tomar decisiones sobre carreras profesionales, incentivos, retribuciones formaciones y promociones.

Actualmente, la evaluación por desempeño tiene como finalidad aportar a la organización, a los evaluadores y a los evaluados estimaciones objetivas respecto a la importancia de cada empleado, a las contribuciones individuales que cada uno realiza, al grado de adecuación que mantiene a la persona con el puesto y otros parámetros por los que se evalúa la actividad laboral de los trabajadores.

Antes de llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño y el análisis de las diversas fases de su diseño, es necesario determinar el enfoque y el método de trabajo a partir del cual se desarrollará. El enfoque en las evaluaciones de desempeño depende del tamaño, de los objetivos y del sistema de gestión de rendimiento de las organizaciones". (Rubió, 2016, págs. 4,232).

En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el -EPS-, se persigue con la integración en los equipos de trabajo multidisciplinario, como un proceso de gestión en recursos humanos, estimular el trabajo en equipo entre profesores y estudiantes con la realización de investigaciones en los campos económico, contable, financiero y administrativo, contribuyendo a la vez a la formación de investigadores.

2.2 TRABAJO EN GRUPOS O EQUIPOS

Todo proceso de administración de recursos humanos establece que el trabajo de un equipo, es una forma de organización particular del trabajo, el trabajo en equipo puede ser una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden el autodesarrollo deseos mediante la propia experiencia. Es necesario considerar que “Para que el trabajo en equipo resulte eficaz, sus integrantes deben tener predisposición para trabajar coordinadamente y para sumar esfuerzos. Al trabajar en equipo se aprende, desarrollando técnicas y habilidades de trabajo grupal” (Fernández López, 2016, pág. 370).

Según (Pardo & Arteaga, 2010) Un equipo es un conjunto de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. De esta manera, un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.

(Wayne Wondy & R, 2013) Indican que “las palabras grupos o equipos constantemente se utilizan como sinónimos. Sin embargo, existen profundas diferencias entre ambos, si bien es cierto que todo equipo surge de un grupo, no todos los grupos logran transformarse en equipos. La diferencia entre grupos y equipos se manifiesta en seis áreas.

- Comunicación
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflicto
- Negociación”

En la actualidad los equipos de trabajo se organizan y vinculan con el propósito de obtener una meta común, estas pueden ser obtenidas

sincronizando los conocimientos, habilidades y competencias de cada integrante, incidiendo de forma eficiente en el desarrollo del trabajo de cada colaborador, quien tiene claro hacia dónde dirigirse y lo que se pretende lograr. A continuación se presentan algunos factores que intervienen en la gestión y desempeño de los equipos de trabajo.

2.2.1 Comunicación: la comunicación es clave para trabajar en equipo, porque permite comprender las atribuciones de cada integrante y determinar las soluciones necesarias. Según (Fernández López, 2016) “La comunicación es un proceso complejo marcado por muchos factores (cultura, cercanía de los interlocutores, estados de ánimo) en el que, a pesar de haber diferencias entre las distintas personas, existen elementos comunes que son los que permiten que se dé el proceso comunicativo. La comunicación requiere que, partiendo de determinados esquemas y experiencias previas, el emisor represente de manera simbólica aquello que quiere expresar; por otra parte el receptor, partiendo también de sus esquemas y experiencias previas, debe decodificar e ambos”

La relación de los integrantes de los equipo de trabajo se realiza por medio de la comunicación esta puede ser formal e informal.

- La comunicación formal no se debe improvisar, tiene que estar planificada de antemano. La efectividad de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización, que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos que componen la empresa.
- La comunicación informal surge espontáneamente de las relaciones que se establecen dentro de la organización entre las personas por afinidad, o necesidades personales. El fin es satisfacer las necesidades sociales de las

personas. Estas redes aumentan el interés de los empleados, los mantienen informados y les ayudan a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. La comunicación informal es, por tanto, una actividad normal y natural dentro de las empresas.

2.2.2 Liderazgo: todos los equipos de trabajo necesitan un líder para que logre influenciarlo y motivarlo en las distintas actividades que se pretenden desarrollar. Según (Chiavenato I. , 2011). El liderazgo puede ser conceptualizado “como la influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos”.

2.2.2.1 Perfil y competencias del líder

Según (Fernández López, 2016). “Algunas de las habilidades sociales en la comunicación de un buen líder que se pueden destacar son:

Escucha activa: la habilidad de escuchar bien, esto es, escuchar con comprensión y cuidado es uno de los comportamientos más preciados y difíciles de encontrar. Por medio de ella nos percatamos de lo que la otra persona comunica y “damos información” a nuestro interlocutor de que se recibe lo que nos dice.

Empatía: es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, de tal forma que se percibe y se siente como ella con el objeto de comprenderla. Supone, en la práctica, poder actuar con tacto, cuando observemos que el interlocutor expresa estados emocionales importantes (alegría, tristeza, preocupación, enfado, etc.)

Habilidad para motivar: se dice de una persona que tiene la habilidad para motivar cuando hace o dice cosas que tienen la propiedad de lograr que la persona a quien se dirige se sienta bien y satisfecha, mejora su autoestima y se sienta comprendida y motivada en lo que hace.

Asertividad: se basa en una filosofía que promueve los valores de la honestidad y responsabilidad individual y del respeto a los derechos propios y de los demás”.

2.2.2.2 Funciones del líder

a) “Estratégicas: la función básica de la dirección es la planificación, empieza fijando objetivos e incluye los pasos necesarios para alcanzarlos. Los pasos estratégicos son:

- Diagnóstico y previsión de las magnitudes del entorno
- Formulación de estrategias
- Programación de acciones.
- Establecimiento de presupuestos.
- Remodelación de la estructura de la organización.
- Definición de políticas.
- Establecimiento de procedimientos.
- Fijación de estándares.

b) Organizativa: es la puesta en funcionamiento y realización de los planes aprobados, a través de los colaboradores, para alcanzar o superar los resultados esperados.

c) Operativa: el líder debe comenzar a trabajar en la ejecución de las tareas que le competen según la organización que se haya planteado. Los procesos que debe desarrollar un líder dentro de esta función pueden ser: buscar y formar el equipo, motivar, delegar, supervisar, asistir y coordinar.

d) Técnicas: Es la capacidad para desarrollar el trabajo dentro del grupo. El líder no tiene por qué saber hacer de todo pero es indiscutible que debe ser una fuente de conocimiento para todos sus subordinados.

- e) Representativas y control: se debe detectar, medir y evaluar las desviaciones según los estándares y tomar las medidas correctoras necesarias, que faciliten el logro de los objetivos. Es tarea básica en el trabajo diario del líder:
- f) Detección oportuna de las desviaciones que le permitan reaccionar a tiempo
- g) Evaluación de las consecuencias de la desviación
- h) Formulación de alternativas de actuación para corregir las desviaciones: la selección y puesta en práctica de la alternativa elegida
- i) Mediadoras: la relación entre el líder y los integrantes del equipo de trabajo deben desarrollarse dentro de un clima de diálogo y participación.
- j) Flexible: un buen liderazgo implicará tratar a cada persona dentro del equipo de una manera distinta puesto que no todos somos iguales”. (Fernández López, 2016, págs. 1,559).

Según (Ayoub Pérez, 2011). Presenta los siguientes estilos de liderazgo:

1. “Liderazgo autocrático:
Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa.
2. Liderazgo democrático
Las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quien trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugieren alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento

para mover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones”.

3. Liderazgo liberal

Según (Chiavenato I. , 2011) Es aquel en donde el líder tiene una participación mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones del grupo o individuales. El líder no hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo”. “El estilo liberal (laissez-faire) se distingue por tener un énfasis en los subordinados”.

Según (M. Acosta, 2011). Presenta las funciones del líder en un equipo de trabajo:

- Generar una visión compartida
- Establecer objetivos
- Hacer planes
- Generar responsabilidad
- Dirigir la comunicación
- Integrar
- Desarrollar la capacidad de cada individuo

2.2.3 Toma de decisiones: es el procedimiento por medio del cual se elige una alternativa a la solución a un problema. Según (Robbins & Decenzo, 2014). “La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial etc., es decir, en todo momento se toman decisiones; la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

A continuación se presentan las fortalezas individuales y colectivas que se manifiestan en los equipos de trabajo en la toma de decisiones.

Tabla 1
Fortalezas de los equipos de trabajo

Fortalezas individuales	Fortalezas colectivas
Facilita la asignación de tareas.	Mayor productividad y motivación.
Un individuo asume una tarea y responde por ellas sin ninguna intervención.	División del trabajo más precisa.
Propicia la relación y proyección personal de quien ejecuta un trabajo.	Respeto a las opiniones ajenas y mayor compromiso con el equipo.
Facilita la gestión administrativa.	Llegan más rápido a una solución.

Fuente: Elaboración propia, con datos del Libro Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo, del Autor: Felisa Fernández López. Año:2016.

2.2.4 Trabajo en equipo: para que un equipo obtenga resultados de trabajo satisfactorio, debe lograr el esfuerzo integrado de más de una persona.

“Para que el trabajo en equipo resulte eficaz, sus integrantes deben tener predisposición para trabajar coordinadamente y para sumar esfuerzos. Al trabajar en equipo se aprende, desarrollando técnicas y habilidades de trabajo grupal.

La contribución de un equipo a la consecución de resultados es mayor que la suma de las aportaciones individuales. Para que el trabajo en equipo resulte eficaz, sus integrantes deben tener predisposición para trabajar coordinadamente y para sumar esfuerzos”. (Fernández López, 2016, pág. 363).

En este orden, afirman que “el trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto. Todo equipo es responsable de los resultados

finales por lo que cada uno de sus integrantes es un apoyo de forma independiente. Cada integrante se especializa en determinada área por lo que cada encargado es responsable de lo que le sea ha delegado y así sacar adelante el proyecto” (Aguilar, & Ander-Egg., s.f.).

De acuerdo a (Escobar & Anwandter, 2015). “En los grupos, los integrantes se ciñen directamente a las reglas y cumplen sus actividades y procesos de acuerdo a las expectativas de los procedimientos, no involucrándose más allá de lo que pudieran ser sus fronteras de acción. Otra característica de los grupos es que cada individuo ve el foco de sus acciones como algo personal y no lo conecta directamente con el foco de la organización o lo percibe como un todo mayor a ellos mismos. De igual manera sucede con las metas y valores que se establecen de forma aislada, en los grupos las personas trabajan juntas, cada uno haciendo lo suyo, guiados por procesos y normas de la empresa, pero eso no implica que necesariamente tengan las mismas creencias y valores.

Cuando las personas forman parte de un grupo no logran aportar desarrollo al colectivo, pues no poseen un aprendizaje como colectivo, ya que cada uno se guía por sus propias percepciones que no son compartidas.

En un equipo los participantes actúan con responsabilidad interna para hacerse cargo de lo que sea necesario, pues tiene la consciencia de la importancia de conducirse para que todo funcione. Estos miembros van más allá de sus propia limitaciones pues saben que son partícipes de un resultado que pertenece a un colectivo.

Un equipo, posee más potencial que la suma de sus partes pues su funcionamiento consiste en aprender de cada uno de sus miembros y, su proceso de aprendizaje genera reflexiones que ayudan a que este mismo colectivo se desarrolle de manera que un individuo no lograría, los equipos como generalidad no se logran desarrollar de manera inmediata y rápida.

Los equipos producen el efecto de sinergia entre sus miembros, ya que como sus respectivas competencias están al servicio del colectivo (del equipo), existe una colaboración alineada para el logro de la meta y objetivo.

A continuación se presenta información que hace referencia a las diferencias entre grupos de trabajo y equipos de trabajo.

Tabla 2
Características de grupo y equipo de trabajo

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Poseen un líder fuerte y centrado en la tarea.	El liderazgo es compartido por varios.
La responsabilidad por los resultados es individual.	La responsabilidad es individual y colectiva.
El propósito del grupo no es diferente al del resto de la organización.	Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa.
El producto del trabajo se genera en forma individual.	Se generan productos que son resultado del trabajo colectivo.
Reuniones informativas eficaces.	El objetivo es específico del equipo y diferente al de otros equipos y al conjunto de la organización.
Se discute, se decide y se delega.	Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo.
La eficacia se mide en forma indirecta mediante los efectos que se producen en el resultado global.	Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.

Fuente: Felisa Fernández López. Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo Año: 2016.

Los equipos, inician siendo grupos de individualidades hasta formar equipos integrados, sincronizados y eficientes. Cada equipo tiene características propias, pero todos tienden a compartir fases y características comunes, conforme todos trabajan para los mismos objetivos de acuerdo a un plan de trabajo.

Según (B. Maddux , 2013). “Establecer que es un equipo, es una condición necesaria, para poder integrarlo. Las personas tienen que desarrollar habilidades básicas que permitan que los procesos que se dan en grupo se optimicen y faciliten el desarrollo de tareas dentro de estas”.

2.2.4.1 Características generales de los equipos

“Un equipo es un grupo de trabajo con un número limitado de personas que están en interacción e influyen los unos en los otros para progresar y orientarse hacia un objetivo compartido. Un equipo de trabajo tiene 3 características fundamentales:

- Número limitado de personas
- Objetivo común
- Interacción entre sus miembros” (Bueno & Ferreira, 2015, pág. 5).

“Para tener conciencia plena de ser un equipo es preciso:

- Desarrollar la idea de ganar-ganar, o compartir un proyecto y retos en común.
- Desarrollar la idea de pertenencia al equipo • Aprender a realizar “negociación colaborativa”
- Saber gestionar el conflicto que vaya apareciendo en la vida normal del equipo.

Según (*Bueno & Ferreira, 2015*). “Un equipo de trabajo que ha alcanzado su etapa madura, presenta características propias que inciden en el funcionamiento de sus componentes. Estos:

- Son coherentes con sus valores y su actuación
- Son persistentes para alcanzar sus metas
- Asumen compromisos
- Están fuertemente orientados a la acción
- Tienen un fuerte sentimiento de integración
- Trabajan en un clima de confianza
- Con frecuencia son capaces de analizar cómo lo están haciendo e implementar mejoras, si fuera necesario”.

Según (*Rayco, 2013*) define que en el trabajo en equipo, hay que saber practicar la empatía, hay que ser proactivo y no desvirtuar el objetivo común. (*Palomo Vadillo, 2010*). Indica algunas ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo.

1. “Ventajas:

- a) Mayor número de visiones. Siempre se ha dicho que cuatro ojos ven más que dos y ocho más que seis, el tener diferentes puntos de vistas sobre una misma cosa puede ser bueno de cara a mejorar los resultados.
- b) Las propuestas se multiplican. Más personas suponen (supuestamente), un mayor número de propuestas e ideas, por lo que las soluciones a un posible problema podrán tener más alternativas.
- c) Se dividen los esfuerzos. El trabajo grupal, permite que las tareas y roles de responsabilidad no se encuentren sobre las espaldas de la misma persona, se dividen las tareas por lo que puede proporcionar una mayor implicación y productividad de cada integrante en la parte que le toque.

- d) Mayor aceptación de las decisiones. Normalmente la toma de decisiones se hace en grupo y bajo consenso, por lo que aquella persona que no esté muy en consonancia con el camino elegido, acepta mejor la decisión.
- e) Minimiza las frustraciones. Aunque exista repartición de tareas y roles de responsabilidad, si detectamos que en el equipo alguien no avanza o se retrasa por ejemplo por algún motivo técnico, el resto del equipo deberá dar esa palmada de espalda y ayudar al compañero por el mencionado bien común”.

2. “Desventajas:

- a) No hay síntoma mosquetero. Mientras unos trabajan, pueden haber otros que no van al mismo ritmo, no porque no sepan, sino porque no quieren.

Normalmente cuanto mayor sea el equipo, más difícil de controlar este aspecto.

- b) Pérdida de tiempo. Si no existen criterios lógicos de cuáles son las acciones a desarrollar, si no se escucha a todos los integrantes, etc... se puede perder mucho y valioso tiempo en que todo el mundo se ponga de acuerdo. Las discusiones son piedras molestas en el camino del equipo.
- c) Líder autoritario. La aparición en ocasiones de la imagen de un falso líder, puede resultar desastroso para el grupo. Si alguien impone el dominio frente a los demás, puede hacer que el rendimiento del grupo merme.
- d) Posibles divisiones. Llegar al acuerdo mutuo depende en qué tarea, no es empresa fácil. Muchas veces los grupos se dividen creando alas de una tendencia y de otra. Es una de las peores desventajas que puede tener el trabajo en equipo, se olvida el bien común y afloran las individualidades”. (Palomo Valdiño, 2010).

2.2.4.2 Tipos de equipos

Según (Gonzales Acedo & Perez Roca, 2015). Se puede establecer una clasificación de los diferentes equipos de trabajo atendiendo a los siguientes criterios: duración en el tiempo, grado de formalidad, finalidad o función y jerarquización de sus miembros.

- a) Duración en el tiempo: permanentes y temporales.
 - Permanentes. Realizan una función permanente en el tiempo y están integrados en forma organizativa.
 - Temporales. Se crean con una finalidad concreta y, conseguida esta desaparecen.
- b) Grado de formalidad: formales e informales
 - Formales. Creados con un objetivo concreto ya sea permanente o temporal.
 - Informales. Surgen espontáneamente de los miembros para atender necesidades concretas.
- c) Finalidad o función: de solución de conflictos, toma de decisiones y producción.
 - Solución de conflictos. Su misión es resolver conflictos concretos que puedan surgir y que afecten el desarrollo de las actividades.
 - Toma de decisiones. Encargados de adoptar decisiones relevantes para continuidad de los procesos.
 - De producción. Equipos formados por trabajadores que se crean para realizar un trabajo concreto. Mediante la creación de estos equipos se busca motivar a los trabajadores.

d) Jerarquización de sus miembros: horizontales y verticales

- Horizontales. Son equipos integrados por trabajadores de un mismo nivel jerárquico.
- Verticales. Integrados por trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

2.2.4.3 Condiciones y características para el trabajo en equipo

De acuerdo a (Pulido, 2010). Los equipos de trabajo requieren una serie de condiciones para lograr su éxito, a continuación son descritas algunas de las mismas.

- a) “Los líderes de las organizaciones deben conocer, creer y promover el trabajo en equipo, brindar mejoras, innovación y orientación a los colaboradores.
- b) Algunas cualidades que los líderes deben poseer es la madurez, confianza y un alto nivel de motivación, así como la buena actitud hacia los demás.
- c) Todos y cada uno de los integrantes del equipo deben tener claros los objetivos y compartir el mismo enfoque, para que dentro del equipo se centralice una idea o un objetivo por alcanzar.
- d) El equipo debe contar con asesoría y entrenamiento adecuado para guiar sus sesiones de trabajo, así como también se requiere de un alto grado de participación, compromiso, buenas relaciones interpersonales, entre otros.” (Pulido, 2010).

Cuando los equipos de trabajo presentan los resultados en un período de tiempo establecido y de acuerdo a la programación de lo planificado, se considera que todos tienen la visión de alcanzar los mismos objetivos.

Para integrar los equipos las personas deben contar con habilidades individuales, las cuales se van complementando, cada integrante del equipo debe asumir la responsabilidad que le corresponde, los resultados de los objetivos alcanzados son responsabilidad de todo el equipo.

Para lograr el desarrollo de los equipos de alto desempeño, debe existir voluntad de atreverse a confiar. La colaboración y efectividad se verán

entorpecidos cuando no existe la confianza dentro de todos los integrantes del equipo.

Según (Palomo Vadillo, 2010). “Cuando un equipo funciona, los valores de los individuos se maximizan y se obtiene resultados positivos. Los miembros del equipo no solo deben tener claro las tareas específicas a realizar, deben sentirse involucrados en la discusión y solución de los problemas.”

2.2.4.4 Competencia del equipo de trabajo

Trabajar en equipo es la capacidad de integrarse en grupos de trabajo para alcanzar objetivos comunes, a continuación se presentan algunos aspectos psicosociales que fortalecen esta competencia.

- “Capacidad de integración. La integración ha de comportar una confluencia de sinergias regidas por un principio de efectividad, ya que los objetivos del equipo son más que la simple suma de objetivos individuales.
- Comunicación interpersonal. La consecución de los objetivos del equipo se verá condicionada no sólo por la capacidad de compartir conocimientos, sino también por la predisposición a escuchar y aceptar otros puntos de vista.
- Empatía. Los equipos de trabajo deben alcanzar un nivel óptimo de confianza y cohesión para su correcto funcionamiento. Para ello no es suficiente una integración mecánica de los individuos sino que las distintas habilidades personales deben ser compatibles.
- Capacidad para conseguir “encultured knowledge”. Capacidad de aprovechar los conocimientos y habilidades individuales para la potenciación del conocimiento grupal.
- Toma de decisiones y gestión del tiempo. Para que el equipo funcione eficazmente sus componentes deben dominar los procesos de toma de decisiones y la temporalización de los objetivos. En un sentido más específico, la consecución de esta competencia para un perfil de recién licenciado se optimiza con las siguientes habilidades:

- Reconocimiento de roles. En todo equipo de trabajo se conjugan diferentes roles. El recién ingresado ha de ser capaz de reconocerlos y de adaptarse al que se le asigne.
- Reconocimiento de liderazgo. Con frecuencia, el liderazgo es uno de los requisitos que garantiza el correcto funcionamiento de un equipo de trabajo. Difícilmente este rol recaerá en el recién ingresado pero se espera de él la capacidad de reconocerlo y aceptarlo.
- Respeto al equipo. En la etapa de incorporación es importante que el egresado manifieste un especial respeto hacia los restantes integrantes del equipo. Aunque esta característica puede parecer evidente, los empleadores la tienen muy en cuenta”. (Barraycoa Martínez & Lasaga Millet, 2010, pág. 3).

Según (Blanco , 2016). “En el ámbito de las definiciones se encuentran dos fuentes principales:

La competencia definida desde el mundo del trabajo. Aquí se concibe como una capacidad que sólo se puede desplegar en una situación de trabajo. Este despliegue tiene sus reglas, procedimientos, instrumentos y consecuencias. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo es una capacidad real y demostrada a continuación se presentan cuatro conceptos fundamentales que la sustentan.

- a) Posibilita el dar cuerpo a un conjunto de capacidades informales y procedimentales, que son difícilmente traducibles a un repertorio si se utilizan las clasificaciones más tradicionales.
- b) Está ligada al desempeño profesional. La competencia no existe en sí misma, independiente de una actividad, de un problema a resolver, es decir, el uso de la misma se hace.
- c) Se vincula a un contexto determinado, a una situación concreta, lo que por otra parte plantea el problema de su transversalidad, su transferibilidad.
- d) Integra diferentes tipos de capacidades. No se trata una suma de capacidades sino de capacidades estructuradas y construidas que constituyen un capital de

recursos disponibles que se combinan entre sí, permitiendo la actividad-desempeño profesional y la consecución del rendimiento - resultados esperados.

La competencia definida desde el mundo de la educación. En escuelas y universidades el concepto parece responder a la misma idea básica, pero se acepta que su demostración se lleve a cabo en situaciones de evaluación educativa.

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesario para el desempeño de situaciones específicas. Por atributo se entienden los conocimientos, actitudes, valores y habilidades que se ponen en juego para que los estudiantes interpreten la situación específica en que se encuentran y actúen en consecuencia”.

“La educación basada en competencia se centra en las necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el alumno utilice con pericia las habilidades requeridas para el mundo laboral. Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y valores que convergen y permiten realizar un desempeño de manera eficaz, es decir, que el alumno logre los objetivos de manera eficiente y obtenga el efecto deseado en el tiempo estipulado, al utilizar los mejores métodos y recursos para realizar su objetivo.

La educación basada en competencias se refiere a una experiencia práctica, que se enlaza a los conocimientos para lograr un fin: el desempeño. En otras palabras, la teoría y la experiencia práctica se vinculan al utilizar la teoría para aplicar el conocimiento a la construcción o desempeño de algo”. (González García , Olivares Orozco, Olivares Gonzáles, & Ramos Quiroz, 2013, pág. 56).

Los autores coinciden en que las competencias se basan en el conjunto de conocimientos, habilidades y valores donde se debe vincular la teoría con la práctica para alcanzar los objetivos deseados en el ámbito laboral y de la educación.

2.2.4.5 Formación de grupos de trabajo

“Los sociólogos coinciden en que se llama grupos, a una pluralidad de individuos que de modo fundamental interactúan cara a cara, aunque también se puede decir, en forma más general, que es el conjunto de personas que se comunican con cierta frecuencia. Una clasificación en extremo básica de los grupos los divide en primarios y secundarios.

Los primarios: se conforman por la familia y los también llamados de amigos o de pares, estos grupos no tienen actividad productiva definida. Los grupos secundarios: son los que tienen un objetivo claramente definido, como es el caso de los grupos de trabajo.

Debemos aclarar que aquellos agrupamientos donde la gente no se conoce y tiene relaciones estables no los llamaremos grupos, sino simplemente agrupamientos. El funcionamiento de un grupo presupone una cierta competencia con respecto a la tarea que hay que realizar, pero exigen también un nivel de socialización de los miembros que los haga aptos para trabajar en grupo. Trabajar con grupos es una estrategia poderosa que tenemos para incidir dentro de nuestras organizaciones, muchas de las habilidades solo se entienden y desarrollan en la práctica. (González García , Olivares Orozco, Olivares González, & Ramos Quiroz, 2013, págs. 194-215)

Para desarrollar todo trabajo en la actualidad, los grupos constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las organizaciones, coexisten en los mismos de muy distintos tipos, los cuales se pueden clasificar a nivel teórico en dimensión temporal, nivel de formalidad, finalidad y nivel jerárquico. (Palomo Valdiño, 2010).

Los grupos se están integrados por dos o más personas que interactúan unas con otras, para formar parte de un grupo, los individuos tiene que interactuar con los demás y deben de compartir las mismas metas. La interacción entre

grupos, demanda que cada miembro del equipo debe realizar funciones similares o se compartan las tareas.

2.2.5 El manejo y la gestión del conflicto en el grupo.

En todos los grupos se presentan conflictos, el éxito en la solución está en el grado de madurez de los integrantes y su capacidad de entendimiento para darle solución a los problemas.

Según (Fernández López, 2016)“. A la hora de determinar la etimología del conflicto observamos que viene de la voz latina "conflictos" que deriva del verbo "confluyere" (combatir, luchar, pelear, etc.). Atendiendo a esto podemos definir el conflicto como la circunstancia en la cual dos o más personas perciben tener intereses mutuamente incompatibles, ya sea total o parcial contrapuestos y excluyentes, generando un contexto de permanente oposición.

“La forma de atajar estas diferencias dependerá tanto de la personalidad del líder del equipo como del resto de los miembros que lo conforman. Cinco son las tácticas más comunes a la hora de encarar un conflicto pero sólo una de ellas consigue aliviar los síntomas y poner remedio a la situación de una manera profesional y madura:

- Evitación: Se utiliza con bastante frecuencia y se apoya en la creencia de que el tiempo todo lo cura. Esto no es del todo correcto.
- Suavización: Se llama al espíritu de equipo, la colaboración, la necesidad de unión, etc. El problema no se ataca y sigue subyacente.
- Supresión: Se utiliza el poder para prohibir la existencia de dificultades, de discrepancias, o de que estas se hagan públicas, evitando así problemas.
- Compromiso: Cada una de las partes cede por igual en algún punto en beneficio de todos. Se crean insatisfacciones, ya que las partes no se sienten justamente tratadas.

- **Confrontación:** Se aborda directamente y se analiza todo el proceso que ha llevado a la situación actual, con el fin de localizar las partes conflictivas, aclarar malentendidos y buscar soluciones satisfactorias para todos. La dirección de equipos de trabajo, se basa en la capacidad que tengan los líderes o responsables de los equipos para lograr que éste consiga sus objetivos afrontando siempre de frente los conflictos que aparezcan. Para desarrollar tal función eficazmente serán necesarias una serie de cualidades o habilidades” (Fernández López, 2016, págs. 2,967).

Todos los pasos que se sugieren para dar solución a los diferentes problemas que se presentan en los equipos de trabajo, es necesario llevarlos a la práctica de forma inmediata, tomando en cuenta las debilidades particulares de cada equipo de trabajo. Se debe de considerar que en cada equipo de trabajo se presentan diferentes problemas como primer paso se debe realizar un diagnóstico de cada equipo de trabajo para determinar sus fortalezas y debilidades.

2.2.6 Negociación

“La negociación es un proceso donde dos partes buscan un acuerdo estable, es decir que sea favorable para ambas partes (filosofía gano - ganas). Este proceso implica definir un mínimo de objetos primarios y secundarios, previo al regateo propio de cada negociación

2.2.6.1 Características de la negociación

- Existen por lo menos dos partes involucradas
- Las partes tienen interés y conflictos respecto a uno o más asuntos.
- Las partes están unidas, por lo menos de modo temporal, en una relación voluntaria especial
- La actividad de relación está vinculada con la división o el intercambio de uno o más recursos específicos

La información es uno de los pilares claves para la negociación, puesto que si se manejan de manera adecuada los datos y se dispone de conocimiento para aplicarlos, se puede ser más objetivo y convincente. Una de las cuestiones más importantes que debe manejarse de la negociación es conocer las necesidades, interés, deseo y objetivos de los participantes. La unidad en la negociación es permanecer coherentes y confiables durante todo el proceso. Cuando se trabaja en equipo el líder del mismo debe tener el control para mantener la unidad de criterio y acción. Un pilar clave que es bastante descuidado es la organización que deben hacer los negociadores. La organización es informarse, prepararse, capacitarse, ordenarse, tomar todas las previsiones necesarias. La realidad actual muestra la creciente dificultad para que una persona lleve adelante y con éxito cualquier tipo de proceso de negociación.

a) Negociación colectiva

Es el proceso de negociación entre un sindicato y un patrón que intentan resolver puntos de referencias como salarios, condiciones de trabajo, prestaciones, etc. Los sindicatos insisten en que la única manera de gozar de una igualdad de poder con los patrones es a través de una negociación colectiva.

b) Negociación internacional

Las metodologías establecidas por el derecho internacional abarcan los pasos siguientes:

- Negociación directa entre las partes
- Investigación
- Mediación
- Arbitraje
- Conciliación

c) Tácticas de negociación

Pueden definirse como maniobras a realizar en diversos puntos específicos del proceso de negociación. En la negociación se pueden presentar amenazas,

engaños, ofertas de última oportunidad, ofrecimientos iniciales difíciles y otras tácticas. A continuación se presentan algunas tácticas de negociación clásicas:

- Hágase un aliado prestigiado
- Actúe con enorme entusiasmo
- Autoridad limitada
- Sea paciente
- Divide y vencerás
- Dividir la diferencia
- Sorpresas” (Fernández López, 2016, págs. 235-243).

2.3 EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS-

El programa del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es la actividad práctica que realiza la facultad por medio de equipos de profesores y estudiantes, a fin de lograr la integración entre la Sociedad Guatemalteca y la Universidad.

El –EPS- se orienta por los siguientes objetivos:

1. Objetivos docentes

- a) Dar oportunidad al estudiante de poder aplicar los conocimientos adquiridos en el aula, por medio de las Practicas Estudiantiles y Experiencias Docentes en la Comunidad (PECED), en el estudio de problemas de la economía guatemalteca, para que conozca mejor y directamente nuestra realidad nacional.
- b) Permitir al estudiante conocer, estudiar y participar en la resolución de problemas concretos de su profesión.
- c) Estimular el trabajo profesional en equipo.

2. Objetivos de investigación

- a) Complementar la actividad docente de la Facultad, proporcionando a los practicantes los conocimientos indispensables que los capaciten para realizar investigaciones.

- b) Estimular entre profesores y estudiantes la realización de investigaciones en los campos económico, contable, financiero y administrativo, contribuyendo a la vez a la formación de investigadores.
- c) Dar oportunidad al estudiante para que participe en los procesos de diseño y realización de investigaciones.

3. Objetivos de extensión

- a) Ayudar a la solución de problemas de orden económico y social que confronten las comunidades o grupos de personas que se encuentren en desventaja económica.
- b) Colaborar con instituciones estatales, autónomas y descentralizadas en los trabajos que realicen para favorecer el desarrollo económico y social del país, principalmente cuando sus actividades tiendan a beneficiar a amplios grupos de población.
- c) Contribuir al cumplimiento de los fines de la Universidad relacionadas con la Extensión universitaria principalmente en lo que se refiere a los incisos b,d,e y f del artículo 128 de los estatutos.

El -EPS- dentro de su normativa interna para la redacción y presentación de informes colectivos e individuales cuenta con los siguientes documentos:

1. Guías de contenidos mínimos

Estos documentos son guías de trabajo que contienen aspectos importantes de carácter general que se deberán tomar en cuenta en el proceso de desarrollo de los temas individuales.

2. Contenidos mínimos

Estos documentos presentan el bosquejo preliminar de temas que se deben incluir en cada uno de los capítulos para elaborar el informe colectivo e individual.

3. 35 reglas

En este documento se norman los lineamientos para la redacción y presentación de informes colectivos e individuales. Establece directrices

como: forma de presentación, ortografía, redacción y análisis de la información.

2.4 NORMAS DEL REGLAMENTO EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS- FACULTAD CIENCIAS ECÓNICAS USAC

El presente reglamento del -EPS- tiene aplicación desde el 10 de noviembre de (1982), fecha en la que fue aprobado por el Honorable Consejo Superior Universitario.

Según el Reglamento del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- “es la actividad práctica que realiza la facultad por medio de equipos de profesores y estudiantes, a fin de lograr la integración entre la sociedad Guatemalteca y la Universidad, con el objeto de coadyuvar en una política independiente para el desarrollo económico y social de Guatemala”. (Consejo Superior Universitario USAC, 1982).

2.4.1 Base legal

“El departamento de -EPS- mantendrá el principio de autonomía universitaria y el criterio de libertad docente e investigación, por lo que no se subordinará o ligará a organizaciones que disminuyan o tergiversen dichos valores, ni a las instituciones que contribuyan a la dependencia económica y política del país.

El marco jurídico se encuentra en el artículo 82 de la Constitución Política de la República de Guatemala, en la Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en los artículos 2 y 4; en los Estatutos de la universidad capítulo segundo artículo 110; en el Normativo General de Evaluación y promoción estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas, capítulo segundo”. (Consejo Superior Universitario USAC, 1982)

2.4.2 Funciones generales

Según el Reglamento del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, de la Facultad de Ciencias Económicas, tiene como función; la actividad práctica que realiza la facultad por medio de equipos de profesores y estudiantes, a fin de lograr la integración entre la Sociedad Guatemalteca y la Universidad, con

el objeto de coadyuvar en una política independiente para el desarrollo económico y social de Guatemala.

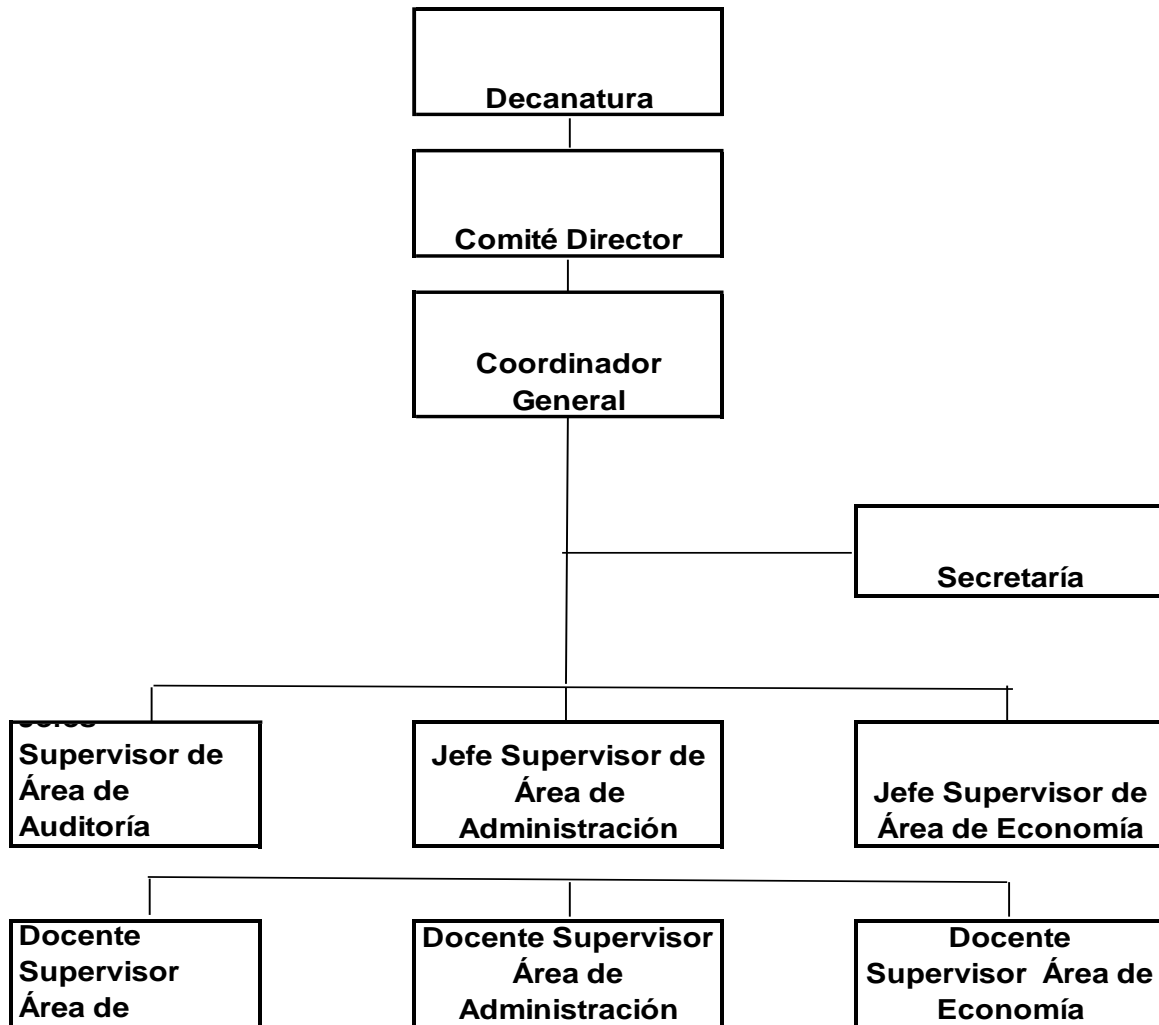
2.4.3 Estructura organizativa

La dirección del departamento del Ejercicio Profesional Supervisado, está estructurada en dos niveles organizacionales así mismo existe el nivel operativo.

- a) Estratégico o Superior: constituido por la Junta Directiva de la Facultad, quien tiene las funciones de planificación y dirección.
- b) Táctico o Mandos Medios: integrado por el Comité Director, la Jefatura del departamento y los coordinadores de área.
- c) Técnico u Operativo: integrado por los Docentes Supervisores.

Se presenta la estructura en el organigrama siguiente:

Organigrama del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-



Fuente: Elaboración propia, con información del Normativo del -EPS- Agosto / 2016.

La estructura refleja un sistema organizacional tipo Lineal -staff, la misma permite la combinación del tipo de organización lineal, a los jefes de línea se les atribuye las funciones de mando propiamente establecidas, con el cual se presenta el principio de la unidad de mando.

2.4.4 Etapas del -EPS-

Inscripción: es la actividad inicial del estudiante donde manifiesta a las autoridades su decisión de realizar el Ejercicio Profesional Supervisado.

Seminario -EPS- Es el conjunto de actividades docentes y de investigación destinadas a orientar al practicante, dándole oportunidad de afianzar conocimientos teóricos relacionados con el problema a investigar, así como proporcionarle conocimientos complementarios sobre técnicas de investigación, específicas para: planificar la investigación, elaborar instrumentos de investigación, hacer reconocimientos iniciales del lugar de trabajo y coordinar sus actividad con los miembros del equipo de trabajo.

Se realizará en las instalaciones que asigne la Facultad de Ciencias Económicas, se desarrollará en un período máximo de 17 semanas.

2.4.5 Fases del seminario -EPS-

a) Primera fase: preparación general.

- Lecturas básicas, orientación sobre el problema a investigar, ejercicio para identificar conceptos, integración de equipos, asignación de tema, lugar y docente a cada practicante.

b) Segunda fase: preparación para elaborar planes de investigación e instrumentos operativos.

- Conferencias sobre metodología y diseño de investigación, el plan de tabulación y la boleta.

- Orientación sobre los temas específicos y aspectos técnicos de los mismos.

- Investigación bibliográfica y recolección de datos para el diseño de la muestra.

- Visitas al lugar de trabajo.

c) Tercera fase: elaboración de planes de investigación e instrumentos operativos.

- Elaboración del plan de investigación general y particular y los instrumentos operativos.

- Pruebas y reelaboración de boletas.

- Preparación del material para el trabajo de campo.
- Visitas al lugar de campo.

2.4.6 Trabajo de campo

Conjunto de actividades tendientes a obtener información del lugar objeto de estudio, por medio de entrevistas, observación, reconocimiento físico, así como consultas en archivos y otras fuentes de información local.

- El trabajo de campo se realizará en el lugar asignado a cada equipo de practicantes.
- Se asignará supervisores de campo a los equipos de practicantes.
- El programa general de trabajo será aprobado por el coordinador general.
- Los supervisores de campo dependen directamente del coordinador general.
- Al finalizar el trabajo de campo cada supervisor entregará informe de evaluación de las actividades realizadas.
- El supervisor de campo será el encargado de evaluar los aspectos contemplados en el régimen de evaluación.

2.4.7 Trabajo de gabinete

Es el conjunto de actividades que planificará y realizará cada equipo de practicantes para organizar y disponer en forma adecuada de la información obtenida mediante el trabajo de campo.

- El docente supervisor orienta oportunamente a los practicantes.
- El docente supervisor velará por el cumplimiento de los plazos reglamentarios.
- El docente supervisor llevará registro de las actividades desarrolladas.
- Cuando sea necesario, el docente supervisor tomará iniciativa para realizar reuniones de chequeo y orientación.
- El equipo de practicantes trabajará en el lugar que le sea asignado por la coordinación general.

- El equipo de practicantes entregará un juego de cuadros básicos al coordinador general, cuando estos hayan sido finalizados.
- El docente supervisor evaluará cada una de las fases del trabajo.

2.4.8 Entrega de informes

Los informes serán entregados a la secretaria del -EPS-, dentro del tiempo establecido en el reglamento. El informe deberá entregarse en original y dos copias y el informe individual en original y una copia.

- El coordinador general del -EPS- cursará los ejemplares a los docentes supervisores, para dar inicio a la revisión.

2.4.9 Revisión de informes

Es la actividad desarrollada por el docente supervisor, para constatar si el equipo de practicantes o el practicante ha cumplido con las recomendaciones generales en cuanto a la elaboración de informes, sí en este se hace un planteamiento lógico del problema investigado, sí cubre los principales aspectos, sí se emplea el lenguaje adecuado y sí cumple con los requisitos de un informe a nivel profesional.

En el seminario general los grupos los organizan los docentes supervisores de las tres carreras, se integran en seis salones de ocho grupos con un promedio de diez alumnos por grupo. Los alumnos que aprueban la primera fase, inician la segunda fase denominada seminario específico, se integran nuevamente grupos de trabajo reciben inducción sobre los temas específicos de cada una de las carreras, dura cincuenta días, los alumnos que aprueban esta fase inician con el proceso de la visita del trabajo de campo a los municipios, deben completar un mínimo de 300 horas de trabajo en un período de 30 días calendario.

Los practicantes de las carreras de economía, administración de empresas y auditoría, cuando entran en contacto con las comunidades por medio del trabajo de campo realizan un diagnóstico socioeconómico del municipio, establecen las principales actividades productivas, riesgos y desastres

naturales, potencialidades productivas y presentan propuestas de inversión a nivel de idea. Esto permite al estudiante conocer, estudiar y participar en la resolución de problemas concretos de su profesión, en el medio que estos se presenten.

A continuación se presentan las principales atribuciones del Coordinador General, Jefes Supervisores y Docentes Supervisores relacionadas con los equipos de trabajo de practicantes.

2.5. ATRIBUCIONES DEL PERSONAL DOCENTE -EPS-

Según el Reglamento del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- son las siguientes:

- “Coordinador General

Son funciones del Coordinador General del Ejercicio Profesional Supervisado:

- a) Orientar el Seminario de EPS.
- b) Orientar el trabajo del Equipo de Regionalización.
- c) Atender consultas y planteamientos que deseen hacer los practicantes, relacionados con distintos aspectos de su actividad.
- d) Aprobar el plan de trabajo que presente cada equipo de practicantes.” (Consejo Superior Universitario USAC, 1982).

- “De los Jefes Supervisores

Se designará un Jefe Supervisor por cada carrera siendo sus funciones las siguientes:

- a) Dirigir, asesorar y controlar los trabajos de –EPS- que desarrollen los practicantes de su área, así como los trabajos de equipos de practicantes.
 - b) Asistir personalmente a los Supervisores y Practicantes, en los lugares designados para realizar la práctica.
 - c) Velar por que los practicantes desarrollen sus actividades en el tiempo que ha sido establecido en este Reglamento, así como tomar todas aquellas medidas indispensables para que no se registren retrasos injustificados.
- Aprobar el plan de trabajo individual que presenten los practicantes de su Área.” (Consejo Superior Universitario USAC, 1982).

- De los Docentes Supervisores

“Los Docentes Supervisores son designados para supervisar directamente a los practicantes del -EPS-, Se dará preferencia a quienes tengan formación como investigadores, o hayan destacados como practicantes del EPS.

Sus funciones son las siguientes:

- a) Colaborar con el Jefe Superior en el planeamiento, organización y ejecución del trabajo de investigación que desarrollarán los practicantes.
- b) Llevar el control y registro del avance del trabajo realizado por los practicantes en las distintas etapas.
- c) Asesorar directamente a los practicantes, en el Ejercicio Profesional que realizan.
- d) Acompañar a los estudiantes, cuando sea necesario para la realización del trabajo de campo.
- e) Participar coordinadamente con otros Docentes Supervisores, en orientar conjuntamente a los practicantes cuando estén realizando fases del trabajo de equipo.
- f) Rendir informes al Jefe Supervisor, dando cuenta del avance del trabajo de los practicantes y de la ejecución del programa de Revisión de Informes.
- g) Velar por el cumplimiento de plazos otorgados a los practicantes para el desarrollo de las distintas fases del trabajo, y dar cuenta oportunamente al Jefe Supervisor de aquellos problemas que ameriten su intervención.
- h) Realizar reuniones semanales con los practicantes que le han sido asignados, cuando se encuentren procesando datos o elaborando informes, para conocer el estado de avances, recibir consultas, dar orientaciones, recomendar bibliografía adicional, discutir procedimientos de análisis , estimular su trabajo e intercambiar experiencias, etc. De estas reuniones, sean individuales o colectivas, deberán dar cuenta en

formularios que se creen para el efecto, los que también serán firmados por el practicante o por el coordinador del equipo de practicantes, cuando este sea el caso.

i) Revisar el informe escrito que presenten los practicantes que le hayan sido asignados, así como el informe de equipo para el que fuera designado como docente supervisor de campo.

j) Atender consultas que le planteen los practicantes en el horario establecido para el efecto". (Consejo Superior Universitario USAC, 1982).

- "De los Supervisores de Campo.

Los supervisores de Campo son designados para supervisar el trabajo de campo que deberán realizar los practicantes. Sus funciones son:

a) Velar por que los practicantes desarrollen el trabajo de campo, siguiendo las orientaciones, así como planes de trabajo aprobados.

b) Conocer los programas de ejecución, así como los planes de trabajo de los equipos y de los practicantes.

c) Orientar a los practicantes en la planificación y formas de realizar el trabajo de campo, organizando discusiones para homogenizar criterios, acompañándoles cuando desarrollen esta actividad, para orientarles, criticarles y corregir procedimientos. Adicionalmente organizará sesiones para discutir los datos, con el propósito de orientarles en el proceso de inferencia.

d) Velar porque el trabajo de campo se desarrolle con la colaboración de todos los practicantes, a un ritmo que permita cubrir satisfactoriamente todas las actividades programadas. Estimular y orientar el trabajo en equipo.

e) Atender consultas y resolverlas en el menor tiempo posible para dinamizar el trabajo de campo de los practicantes.

f) Levantar actas cuando considere que la participación o actitud de un practicante desfavorezca el buen curso de la práctica o signifique una violación de los valores éticos que debe observar como universitario. Compete al Supervisor de Campo imponer sanciones cuando la falta sea cometida durante el período de trabajo de campo; pero cuando la falta sea

de gravedad lo hará saber por escrito al Coordinador General, para que por su medio se haga del conocimiento de las autoridades del -EPS-, y de la Facultad.

- g) Evaluar la participación de cada practicante, en lo que concierne a la etapa de Trabajo de Campo.” (Consejo Superior Universitario USAC, 1982).

3. METODOLOGÍA

Se utilizaron técnicas, métodos y procedimientos de forma ordenada para desarrollar la investigación.

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad trabajar en la integración de los equipos multidisciplinario influye de forma significativa en el logro de objetivos e incide directamente en la construcción de conocimientos, experiencias y habilidades. Esta situación de trabajo se ve afectada en el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde se observa problemas entre los practicantes de los equipos de trabajo que son integrados por las carreras de administración de empresas, economía y contaduría pública y auditoría, afectando la integración y sincronización del equipo de trabajo en el trabajo de campo y de gabinete para alcanzar el mismo objetivo.

Lo anterior plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores que interfieren en la integración y sincronización de los practicantes en los equipos de trabajo multidisciplinario del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Campus Central Zona 12. Período 2014-2016 ?.

3.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Lo integra el ámbito geográfico, institucional y personal.

3.2.1 Ámbito geográfico

Ciudad de Guatemala

3.2.2 Institucional

Universidad de San Carlos de Guatemala Campus Central Zona 12, Facultad de Ciencias Económicas, Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-.

3.2.3 Personal

Las personas que proporcionaron la información para desarrollar la investigación:

- Coordinador general
- Jefes supervisores
- Docentes supervisores de las tres carreras.
- Practicantes que aprobaron el Seminario Específico y realizaron el trabajo de campo de las tres carreras: Economía, Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas.

3.3. OBJETIVO GENERAL

Describir la integración y sincronización de los equipos de trabajo multidisciplinario en el desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el liderazgo que se ejerce en los equipos.
2. Descubrir la comunicación entre docentes supervisores y los equipos de trabajo.
3. Identificar los factores que afectan el desarrollo de los equipos de trabajo.

3.5 HIPÓTESIS

Los equipos de trabajo multidisciplinario en el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, no están integrados y sincronizados lo que está afectando la calidad de los trabajos de investigación y el tiempo de revisión y aprobación de los informes colectivos, por las tres Jefaturas de Área.

A continuación se presenta la variable independiente y dependiente de la hipótesis y los indicadores:

1. Variable independiente

Integración y sincronización de los equipos de trabajo.

a) Indicadores

- Toma de decisiones
- Dominio tecnológico
- Solución de conflictos
- Comunicación
- Liderazgo
- Participación
- Compromiso
- Responsabilidad

2. Variable dependiente

Calidad de trabajos de investigación y reducción del tiempo de revisión y aprobación, (informes colectivos).

a) Indicadores

- Cantidad de revisiones
- Supervisión
- Asesoría
- Consenso y análisis
- Control de asistencia
- Revisión de correcciones
- Cantidad de equipos de trabajo
- Equipo necesario
- Reuniones
- Retroalimentación

3.6 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación se utilizó el método científico en sus tres fases, se recopiló la información por medio de encuestas, consultas bibliográficas del tema como: consulta de libros, consulta de fuentes científicas en internet y estudios similares realizados, de los resultados obtenidos se analizó la información por medio de gráficas con análisis

estadístico e interpretación de los datos, para presentar conclusiones y recomendaciones.

3.7 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló con la finalidad de obtener información sobre la forma de cómo están integrados en la actualidad los equipos de trabajo de practicantes en el -EPS-. El presente estudio se desarrolló utilizando el método deductivo con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo / explicativo.

a) Deductivo

Se fundamenta en el enfoque cuantitativo, la investigación desarrollada parte de lo general tomando como base otros estudios relacionados con el tema objeto de estudio y se llega a lo específico con la medición de las variables y formulando hipótesis.

b) Cuantitativo

Se recolectaron y analizaron los datos para dar respuesta a las preguntas relacionadas con el tema de investigación integración de los equipos multidisciplinario, apoyados en mediciones numéricas y estadísticas.

c) Estudio explicativo

Se centró en explicar las causas por las cuáles los equipos de practicantes no logran integrar y sincronizar el trabajo del equipo hacia el mismo objetivo y establecer cómo se desarrolla el trabajo de asesoría y supervisión del docente supervisor.

d) Estudio descriptivo

Se utilizó este estudio, porque permitió describir las características de los equipos de practicantes en el Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- e identificar cuáles son los factores que no permiten la integración y sincronización de los equipos de trabajo multidisciplinario.

3.8 UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población la constituyó 425 practicantes que aprobaron el seminario específico de las tres carreras, 1 coordinador general, 3 jefes de supervisores, y 30 docentes supervisores de las tres carreras en el período 2014- 2016. Calculó de la muestra con la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

N= Tamaño de la población = 425

Z_x =Constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza expresa la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. Un 95% de confianza es lo mismo que es posible equivocarse con una probabilidad del 5%. Para el valor de 95% $Z_x = 1.96$ entonces $Z_{\infty}^2 = 3.8416$. Valor al cuadrado.

p= Proporción de individuos que poseen o requieren en la población la característica de estudio. Se parte de que esta es una condición deseable, es decir 1-p o sea = 0.05.

e= Es el error muestral deseado de porcentaje. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene encuestando a una muestra de la población y el que obtendría si se evalúa al total de la población. Se asumirá un 5%.

Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{425 * 3.8416 * 0.95 * 0.05}{0.0025 * (100-1) + 3.8416 * 0.95 * 0.05}$$

El total de la muestra que se consideró, 201 practicantes.

3.9 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó la técnica de la investigación de campo y documental.

- Técnica de investigación documental

Es la técnica que se utiliza para recopilar la información por medio de las distintas fuentes bibliográficas del tema objeto de estudio como: estudios similares, libros, revistas, tesis, ensayos, reportajes, etc.

- Técnica de investigación campo

Para recopilar la información se utilizó encuestas, aplicando preguntas cerradas y abiertas. El área donde se recopiló la información los salones de clase del edificio S-6 y las oficinas del coordinador general, jefes supervisores y docentes supervisores en el tercer nivel del S-6. Se utilizó la plataforma Survey Monkey, para recopilar, crear informes y analizar la información recopilada de las encuesta a los practicantes.

3.10 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación de campo se aplicaron cuatro encuestas.

- Encuesta de 10 preguntas de selección múltiple y abierta al coordinador general del -EPS-.
- Encuesta de 12 preguntas de selección múltiple y abierta a los jefes supervisores del -EPS-.
- Encuesta de 13 preguntas de selección múltiple y abierta a los docentes supervisores del -EPS-.
- Encuesta de 18 preguntas de selección múltiple y abierta a los practicantes que integran los equipos de trabajo multidisciplinario del -EPS-.

Durante el desarrollo de la investigación se procedió de la siguiente manera:

a) Unidad de análisis

Estudiantes que aprobaron el seminario específico y realizaron el trabajo de campo y docentes supervisores del -EPS-

b) Elaboración del instrumento

Elaboración de un cuestionario para practicantes, coordinador general, jefe de área y docentes supervisores.

c) Validación del instrumento

Para validarlo se utilizó el instrumento de recolección de datos y se realizó una prueba piloto del cuestionario, con los resultados de la prueba piloto se realizaron algunas modificaciones de algunos ítems del instrumento, se recopiló información bibliográfica, se tabuló la información, se realizaron gráficas con análisis estadístico e interpretación de resultados.

4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En relación a la hipótesis planteada: los equipos de trabajo multidisciplinario en el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, no están integrados y sincronizados lo que está afectando la calidad de los trabajos de investigación y el tiempo de revisión y aprobación de los informes colectivos, por las tres Jefaturas de Área.

(Se rechaza), según los resultados obtenidos en los equipos de trabajo multidisciplinario, se determinó que si hay liderazgo y comunicación entre los docentes supervisores y los equipos de trabajo. En relación a los factores la integración de los equipos de trabajo fueron la unión y falta de compromiso como se evidencia en los resultados obtenidos en la gráfica número 3.

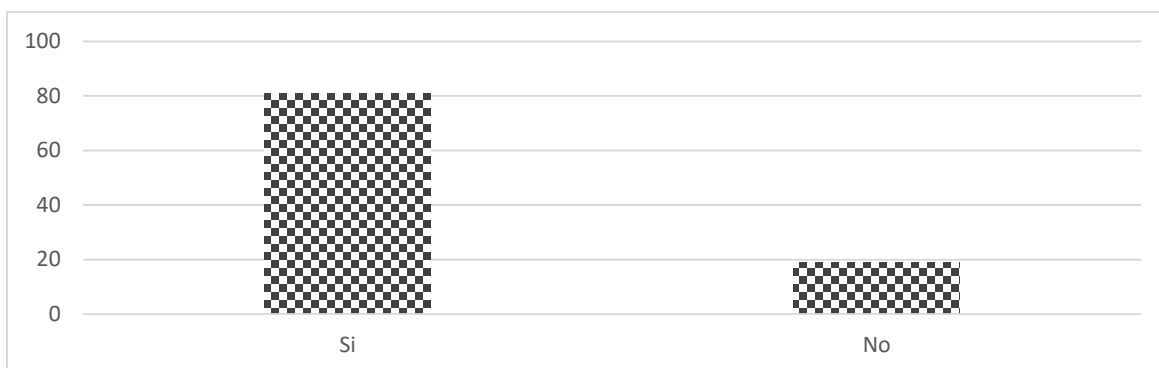
A continuación se presentan, analizan e interpretan los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en la investigación:

4.1 ENCUESTA A PRACTICANTES DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS-

¿Considera que la forma en la cual integra el -EPS- los equipos de trabajo incide en la integración de la información en el informe colectivo?

Gráfica 1

Integración de los equipos de trabajo



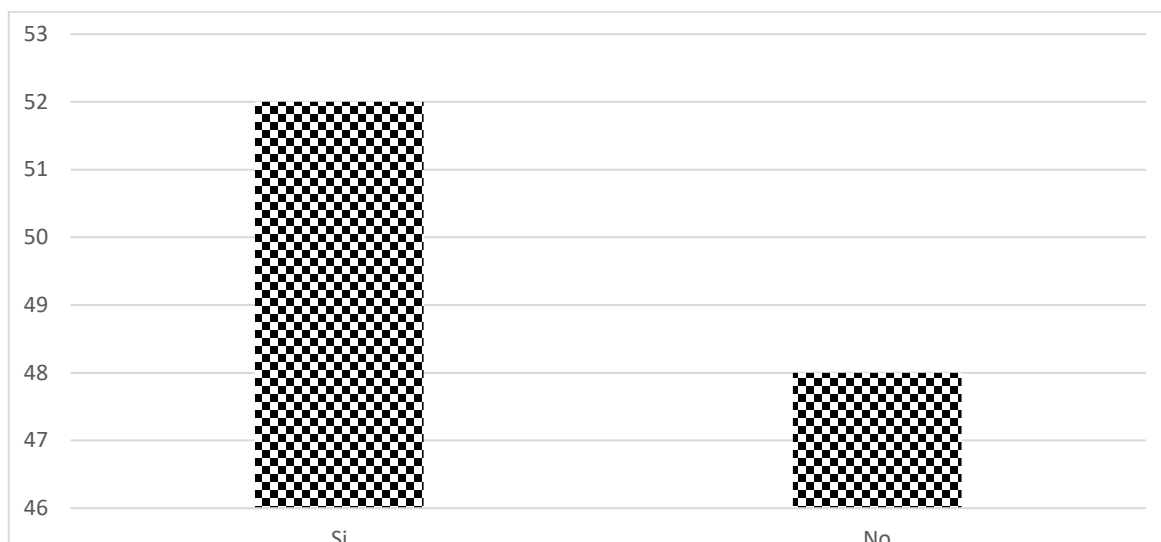
Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

De acuerdo a los resultados el 81% de los encuestados considera que si incide la forma en la cual integra el -EPS-, los equipos de trabajo. Los practicantes son asignados a los equipos por medio de un sorteo, el cual consiste en elegir un papel al azar donde está el nombre del tema y municipio al que serán asignados. La cantidad de equipos asignados a los municipios es un promedio de 16, integrados aproximadamente por 16 practicantes regularmente 8 auditores, 8 administradores y 1 economista.

En los últimos 3 años han participado un promedio de 5 a 6 economistas en el total de los equipos, porque cada vez es menor la cantidad de integrantes que se gradúan de esta carrera. Al ser integrados de esta forma, no todos tienen los mismos objetivos, hay falta de afinidad, diferente cultura, falta de experiencia y preparación académica, lo que afecta la integración y sincronización del equipo de trabajo, porque aumenta el tiempo que se debe invertir en elaborar el informe colectivo y disminuye la eficacia de los resultados.

¿Cree que el número de practicantes del equipo de trabajo afecta la elaboración del informe colectivo?

Gráfica 2
Número de practicantes del equipo



Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

Según los resultados obtenidos el 52 % de los encuestados expresó que el número de practicantes si afecta la elaboración del informe colectivo, porque al tener 16 integrantes los equipos de trabajo, unos trabajan más que otros y es difícil consolidar criterios afectando la estructura uniforme del informe. Cada integrante al trabajar de forma individual posee su estilo de redacción, presentación de cuadros y análisis de la información.

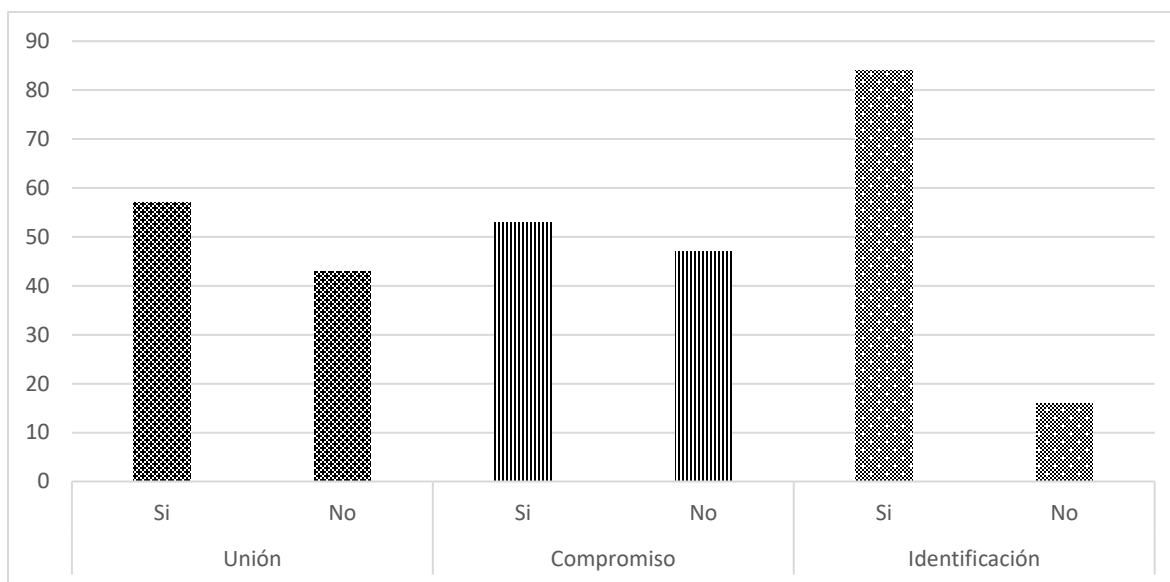
El 48% indicó que el número de integrantes es el correcto por el volumen de información que se requiere investigar e integrar. Según Evan Wittenberg, no existen estudios concluyentes en esta materia: algunos señalan que entre 5 y 12 miembros; otros dicen que entre 5 y 9. Sin embargo, la mayoría de los expertos consideran que los equipos deben estar integrados por seis personas. Según Mulle: “Con menos o más de seis miembros la motivación comienza a declinar”.

En el -EPS-, se asigna un promedio de 16 practicantes por equipo de trabajo, por el número de docentes supervisores asignados y la cantidad de estudiantes que se inscriben en el seminario general, el promedio oscila en 400 alumnos por semestre.

¿Todos los practicantes en el equipo de trabajo están unidos, comprometidos e identificados para cumplir el objetivo de terminar el informe colectivo en el tiempo establecido?

Gráfica 3

Factores que afectan a los equipos de practicantes



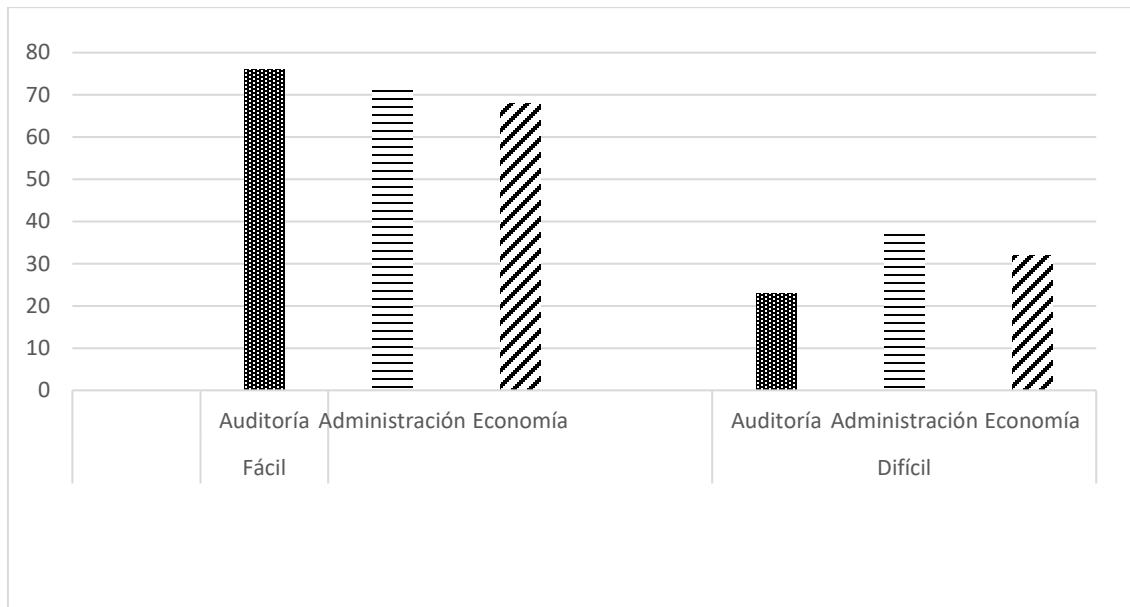
Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

Los integrantes de los equipos de trabajo, indicaron que no hay unión en un 43% y existe falta de compromiso de parte de los practicantes en un 47% para terminar el informe colectivo, estos indicadores evidencian que en los equipos la integración y sincronización para alcanzar los mismos objetivos está débil, lo que provoca desintegración entre los integrantes del equipo, falta de interés, compromiso y fomenta el trabajo de forma individual. Por el contrario la identificación de los integrantes al equipo representa un 84%, esto es de beneficio porque, se crea la cultura de trabajo necesaria para que cada integrante comprenda, acepte y desarrolle todo su potencial en función del rol que se le ha sido asignado en el equipo de trabajo, sin embargo es contraproducente esa identificación, al no haber unión y compromiso en casi la mitad de los equipos de trabajo.

¿Indique con qué practicantes tiene la facilidad o dificultad para trabajar?

Gráfica 4

Facilidad o dificultad para trabajar entre los practicantes del equipo



Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

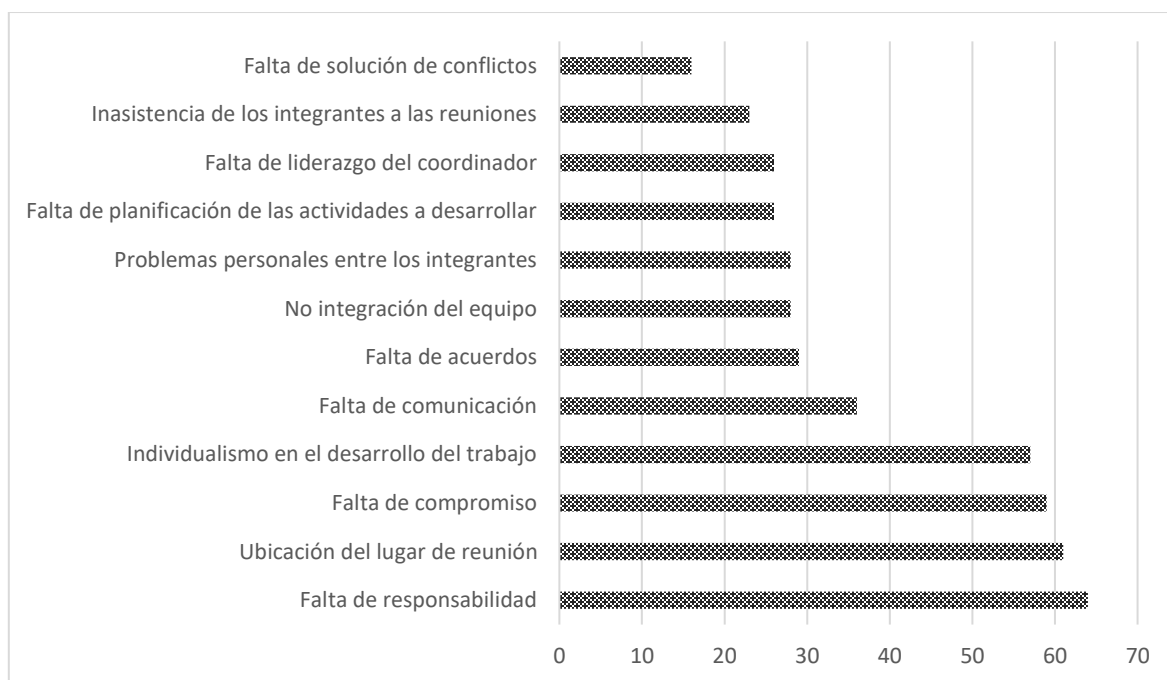
Los resultados evidencian que en promedio, el 70% de los integrantes de los equipos de trabajo manifestaron que si tienen facilidad para trabajar con los integrantes de las tres áreas en el equipo de trabajo, administradores, economistas y contadores públicos y auditores.

Por otro lado, un 30% de los encuestados indicó que es difícil trabajar en un equipo multidisciplinario. Los argumentos que indicaron se refieren a imposición de criterios de algunos integrantes y no estar acostumbrados a trabajar en equipo, por lo que algunos se limitan a trabajar únicamente una parte del informe. Estos problemas provocan que en el equipo de trabajo haya desintegración y falta de sincronización de los practicantes para alcanzar el mismo objetivo. La personalidad diferente de cada integrante, dificulta trabajar en equipo.

¿Cuáles de los siguientes factores inciden en la integración de la información en el informe colectivo en el equipo de trabajo?

Gráfica 5

Factores que indican en la integración de la información



Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

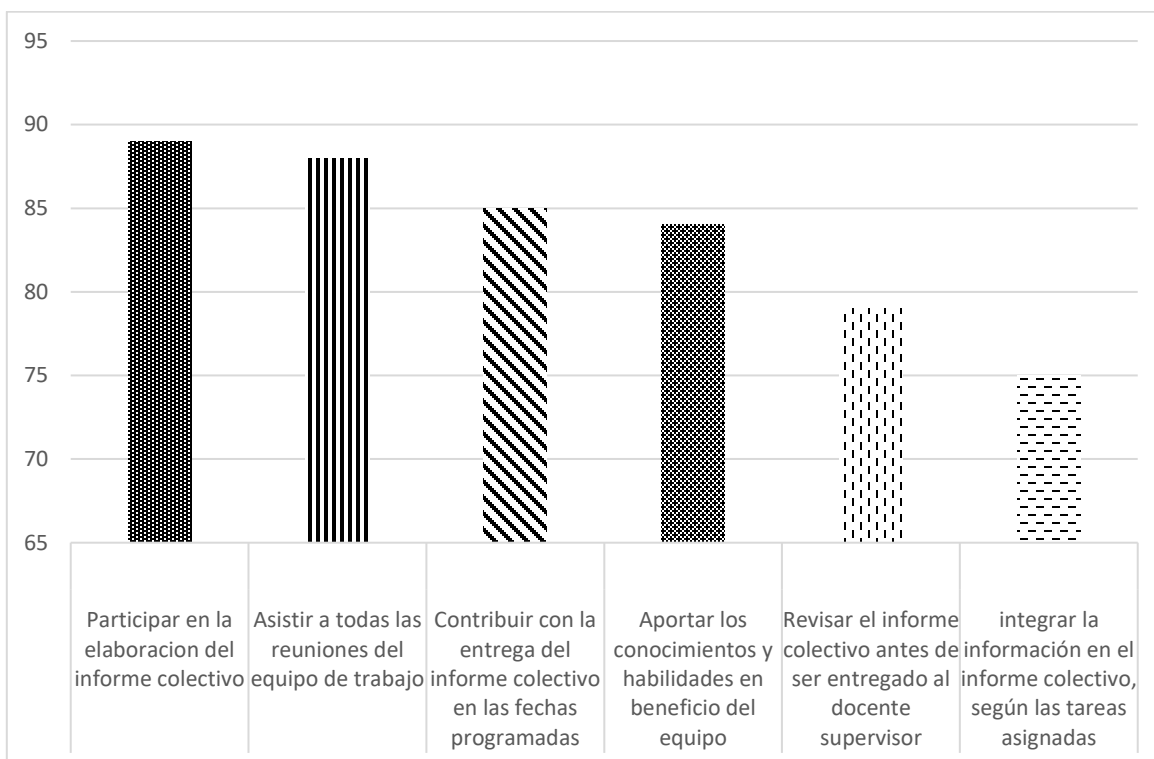
Según los resultados obtenidos los integrantes de los equipos de trabajo manifestaron que los factores que indican en la integración de la información en el informe se refieren a la falta de responsabilidad con un 65%, ubicación del lugar del punto de reunión donde trabajará el equipo de trabajo 61%, falta de compromiso 58% e individualismo en el desarrollo del trabajo 56%.

Estos factores inciden en la integración de la información del informe que tienen que presentar, porque disminuye la calidad del trabajo. La ubicación del lugar para las reuniones donde se trabajará el informe general, se elige en consenso por el equipo, pero algunos practicantes se ven afectados por la distancia que deben recorrer y los horarios programados por el equipo de trabajo para las reuniones. La ubicación del lugar y distribución del espacio físico es importante para que exista cohesión entre los integrantes de los equipos de trabajo.

¿Qué actividades realiza en el equipo de trabajo al que lo integraron?

Gráfica 6

Actividades que realiza en el equipo de trabajo

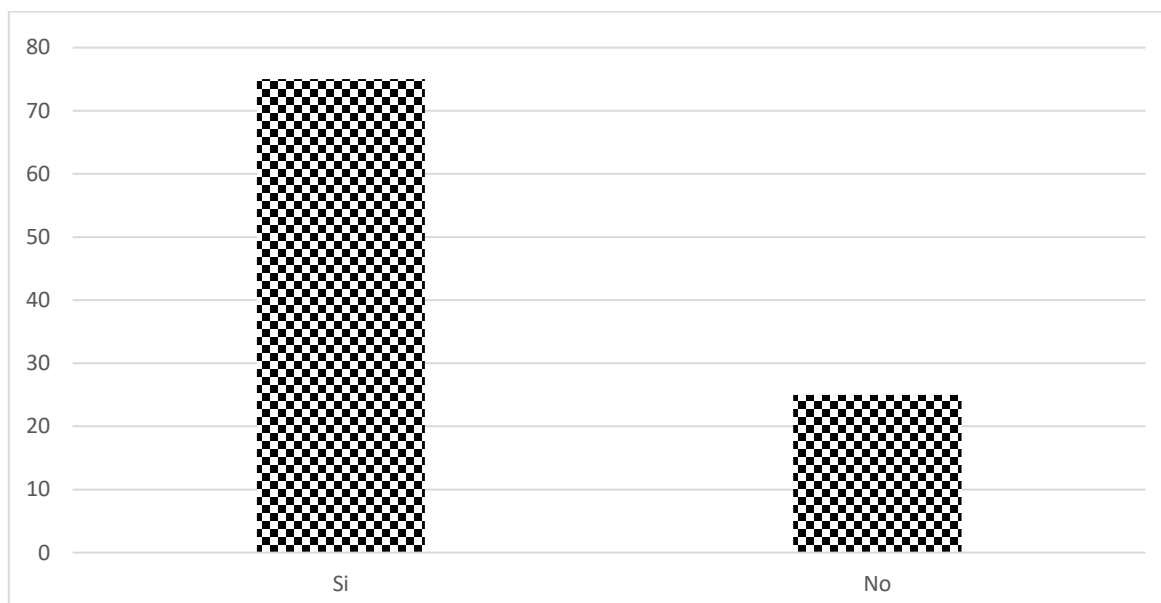


Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

Se determinó que las principales actividades que realizan los practicantes del equipo de trabajo en el trabajo de gabinete son: 89% participar en la elaboración del informe colectivo, 88% asistir a todas las reuniones, 85% contribuir con la entrega del informe, integración de la información en 75% y revisión del informe 79%, los resultados confirman que los practicantes tienen definidas todas las actividades que deben realizarse para elaborar el informe colectivo en el equipo de trabajo al que los integraron, esto se confirma con los resultados obtenidos en la gráfica 13 donde se observa que el 78% tiene claro que tareas deben de realizar y 62% indicó que la carga de trabajo es distribuida en consenso a los integrantes del equipo, de acuerdo a los temas que les fueron asignados en los informes individuales.

¿El coordinador tiene liderazgo para dirigir el equipo de trabajo?

Gráfica 7
Liderazgo



Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

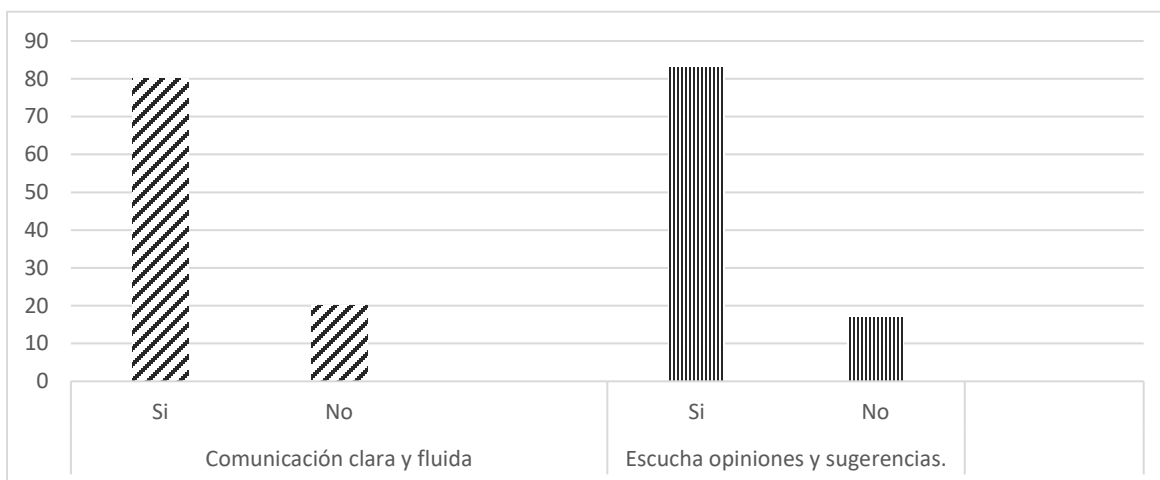
El 75% de los encuestados manifestó que cuentan con un coordinador que tiene liderazgo para dirigir e integrar al equipo de trabajo, el resultado evidencia la habilidad que tiene el coordinador de influir en los integrantes del equipo para lograr alcanzar el objetivo común, elaborar un trabajo de calidad y finalizar el mismo en el plazo de tiempo establecido por la coordinación general del -EPS-, en promedio el trabajo se debe finalizar en año y medio, se confirma por las características que existen un liderazgo situacional, el líder se adapta a los integrantes del equipo de trabajo.

En contraposición al 25 %. La posición negativa se refieren a la ausencia de autoridad para asignar tareas, dificultad de ser el líder con personas que no se conocen, falta de carácter, no tiene un plan de trabajo, forma incorrecta de dirigirse a los integrantes y preferencias con los integrantes al no distribuir la carga de trabajo de forma equitativa y no supervisar el desarrollo de las actividades de acuerdo a lo planificado.

¿Mantienen los practicantes de los equipos de trabajo una comunicación clara y fluida y se escuchan opiniones y sugerencias de todos los integrantes?

Gráfica 8

Comunicación, opiniones y sugerencias



Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

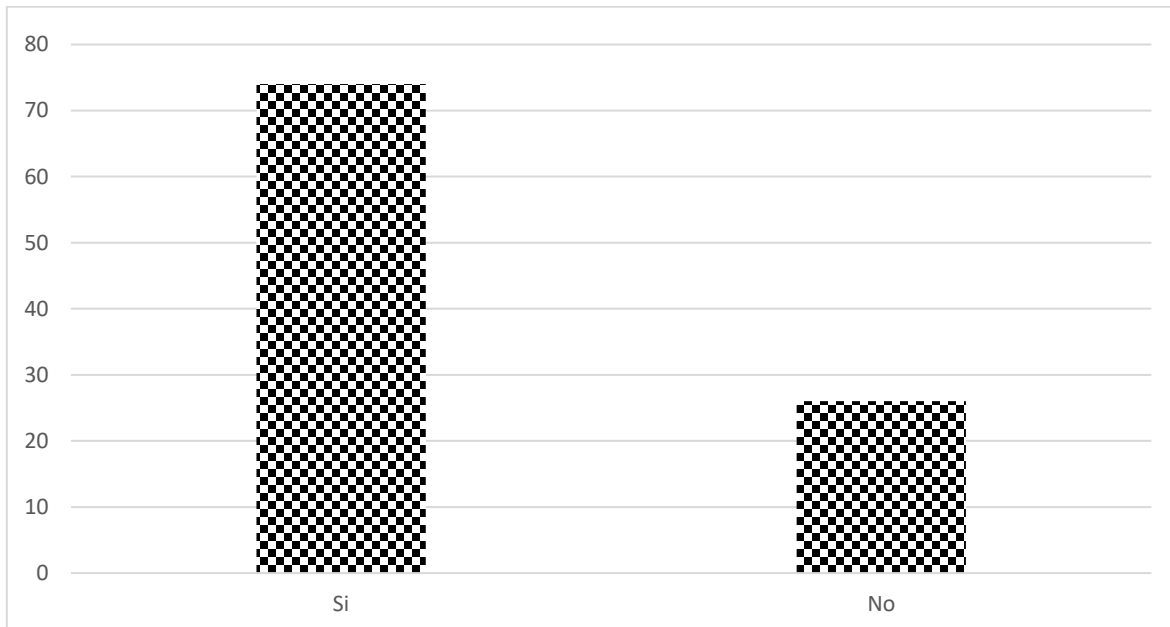
El 80% manifestó que si existe comunicación clara y fluida y 83% considera que se escucha las opiniones y sugerencias de todos los practicantes del equipo, manifestaron que si alguien tiene algo que expresar lo hace sin que esto tenga ninguna repercusión, ningún integrante del equipo lo restringe. Los resultados confirman que si existe comunicación y se escuchan las sugerencias en el equipo.

El 20% indicó que no hay comunicación, que en algunas ocasiones se pierde tiempo porque no se cuenta con la información de forma oportuna y que con algunos practicantes es difícil comunicarse. Esto provoca retrasos en el tiempo de realización de tareas, así como confusión acerca de lo que realmente se espera que realice cada integrante. La comunicación se mantiene solo cuando se realizan las reuniones de trabajo y a veces no queda claro lo que se comunica. El 17% expresó que no se escuchan las sugerencias, hay imposición de puntos de vista y las decisiones se toman arbitrariamente, en algunos casos el coordinador debe tomar las decisiones. Esto provoca desintegración entre los integrantes del equipo y falta de cohesión, porque algunos integrantes no están de acuerdo.

¿Existe confianza para expresar a todos los practicantes del equipo de trabajo debilidades y errores?

Gráfica 9

Confianza para expresar debilidades y errores



Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

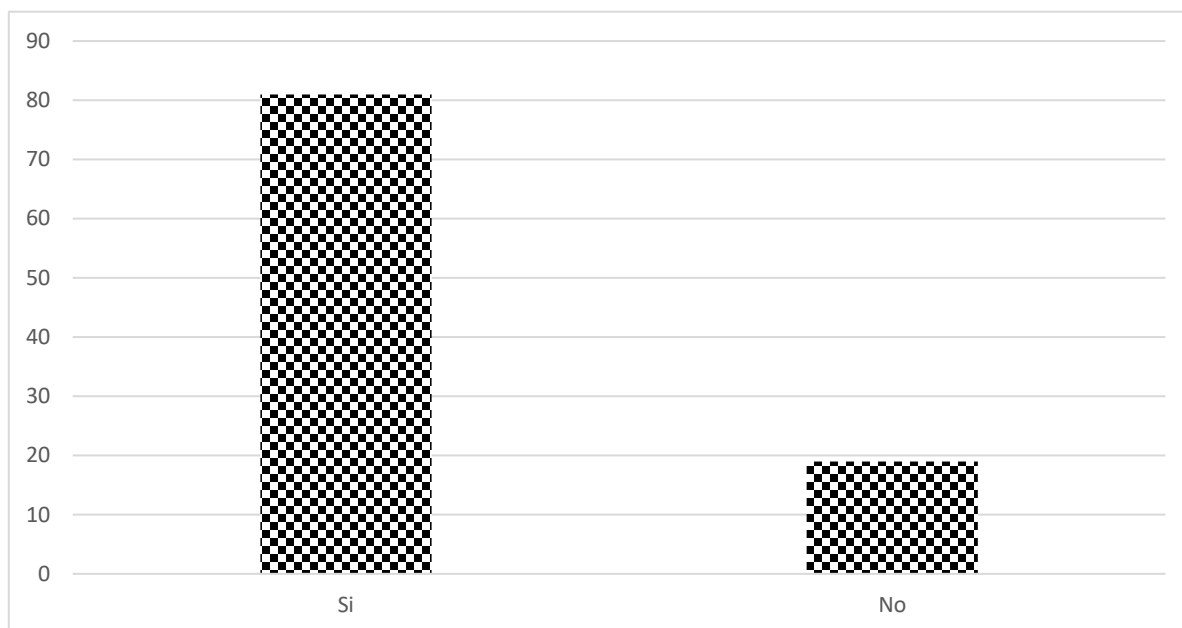
El 74% de los integrantes confirmó que si existe confianza para expresar los errores y debilidades, esto es de beneficio para el equipo, porque permite a los practicantes actuar de manera adecuada y concentrar todo el esfuerzo en las tareas que deben realizar. Para que exista confianza la clave del éxito es la comunicación clara y fluida y esto se confirma con los resultados obtenidos en la gráfica No.8, donde se estableció que la comunicación clara y fluida representa un 80%. Según (John C. Maxwell 2017), los equipos eficaces tienen compañeros que están contantemente hablando unos con otros.

El 26% indicó que no hay confianza de expresarse porque, en algunos casos los practicantes no aceptan los errores que comenten y cuando se les llama la atención se molestan lo cual crea desintegración en el equipo de trabajo, esto se confirma en los resultados obtenidos en la gráfica No.3, donde se evidencia que hay debilidad en la unión en un 43% y falta de compromiso en un 47%.del equipo.

¿Cuando se presenta un conflicto en la elaboración del informe colectivo, se analiza y se resuelve de forma inmediata?

Gráfica 10

Análisis y resolución de conflictos



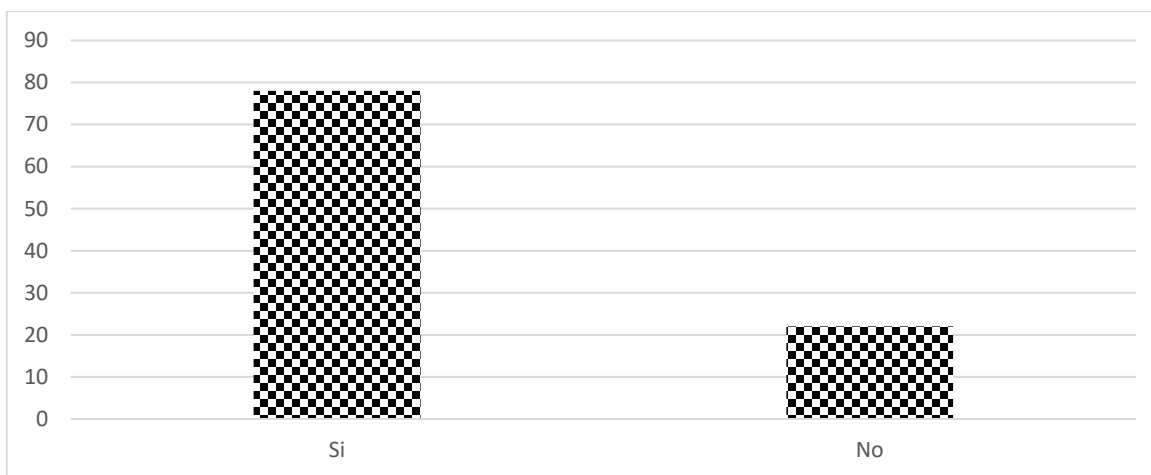
Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

El 81 % del equipo de trabajo manifestó que cuando existen conflictos si se analizan y resuelven de forma inmediata, la resolución de estos reduce la tensión, crea mayor cohesión, y es motivador de cambio para los integrantes del equipo. Este tipo de soluciones se toma regularmente con los practicantes que asistan a las reuniones, en otras ocasiones le corresponde decidir al coordinador y sub-coordinador quienes analizan el conflicto y lo resuelven. Cuando el problema requiere el consenso del equipo se toman las decisiones con el 50% más uno del equipo.

El 19 % manifestó que los conflictos no se analizan y resuelven de forma inmediata y que la resolución del conflicto se dificulta, no por la actitud o comportamientos inadecuados ante el mismo, sino por falta de perspectiva esto ocasiona entre los practicantes la percepción que el coordinador los ignora creando problemas entre este y el equipo.

¿Participan todos los practicantes en las decisiones que afectan al equipo de trabajo?

Gráfica 11
Toma de decisiones



Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

El 78% indicó que si participan en la toma de decisiones que afectan al equipo, la mayoría emiten su opinión y brindan sugerencias, todas las decisiones se toman con el consentimiento de todos los practicantes del equipo se hace un consenso de las decisiones y se elige la que sea de mayor beneficio para el equipo.

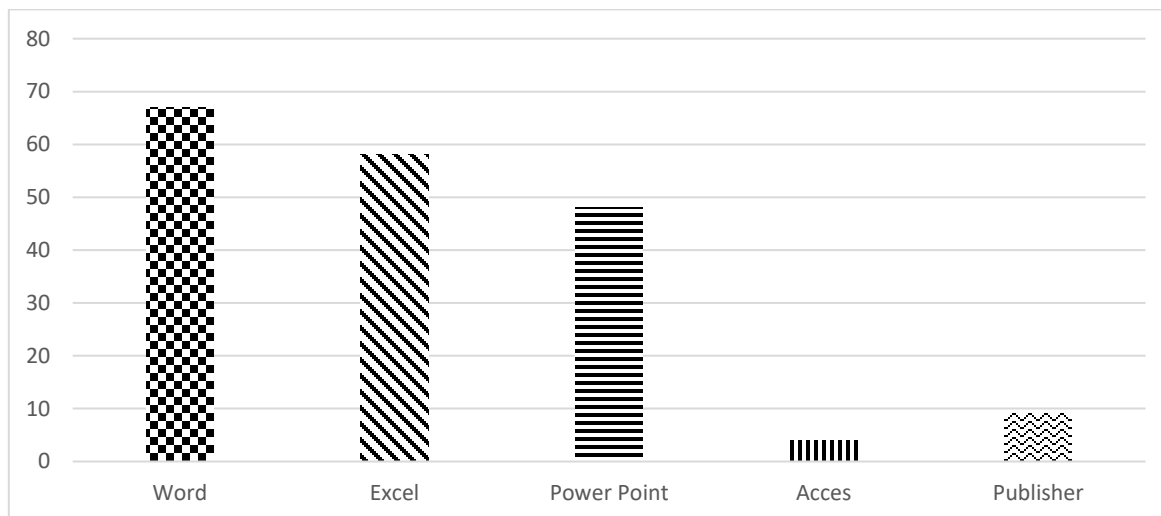
El 22% manifestó que no participan, cuando se presenta alguna situación que afecta al equipo prefieren no opinar y cuando no hay consenso las decisiones se toman por medio de votaciones, prefieren recibir las indicaciones de lo que se deben realizar para no tener la responsabilidad de tomar una decisión, aunque se trata de ser equitativos es complicado ponerse de acuerdo.

Cuando todos los practicantes de los equipos de trabajo no participan en la toma de decisiones provoca desconfianza, desintegración del equipo, falta de compromiso y fomenta la irresponsabilidad, en los equipos de trabajo del -EPS-, de acuerdo a los resultados obtenidos, predomina la participación de la mayoría de integrantes, esto como resultado del buen liderazgo de algunos coordinadores de los equipos de trabajo.

¿Sobre cuáles programas de computación tiene conocimiento para la elaboración del informe colectivo?

Gráfica 12

Conocimientos sobre programas de computación



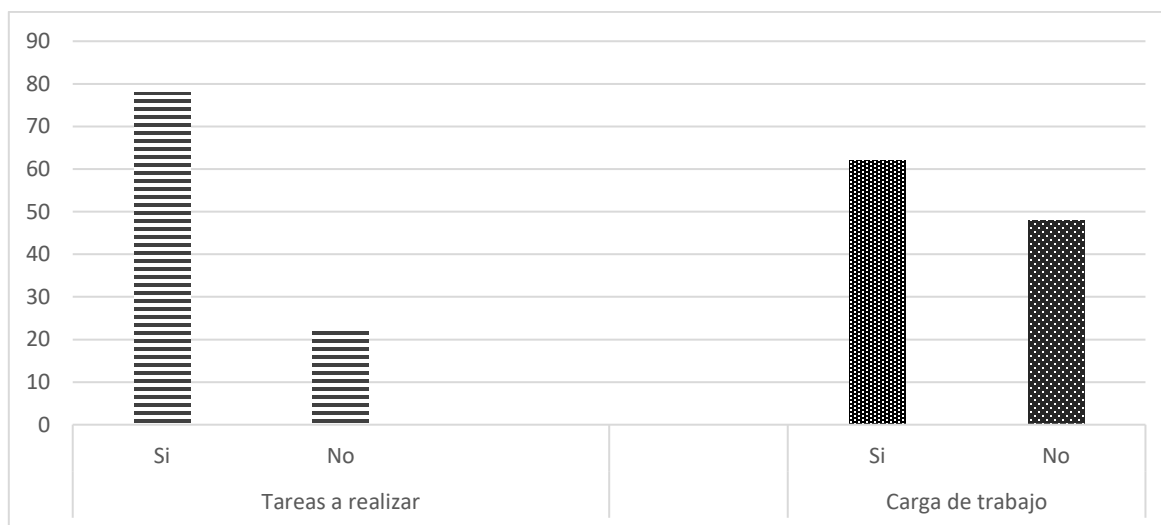
Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

De acuerdo a los resultados obtenidos, los practicantes de los equipos de trabajo indicaron que tienen conocimiento sobre los programas de computación de Word, Excel en un promedio de 63%, esto es de beneficio para el equipo ya que la mayoría de los practicantes necesitan utilizar estos programas para la elaboración de los informes colectivos e individuales. Considerando que la mayoría de los practicantes cuenta con los conocimientos básicos sobre estos programas es de beneficio, porque permite estructurar de forma organizada, eficiente y oportuna la información recopilada en el trabajo de campo y de gabinete.

Los principales errores que presentan los informes por la falta de conocimiento del uso de los programas de algunos practicantes son: párrafos de textos fuera del margen, faltas de ortografía, cálculos matemáticos con errores y presentación de cuadros, tablas y gráficas en diferentes formatos. El 2% manifestó que no saben utilizar estos programas, porque en los lugares donde laboran utilizan otros programas o no han recibido capacitación, del resto de los programas tienen algún conocimiento entre el 3%, 9% y 23% pero no los utilizan en el informe.

¿Tiene claro qué tareas debe realizar y considera que se distribuye la carga de trabajo de forma equitativa durante la elaboración del informe colectivo?

Gráfica 13
Tareas a realizar y carga de trabajo



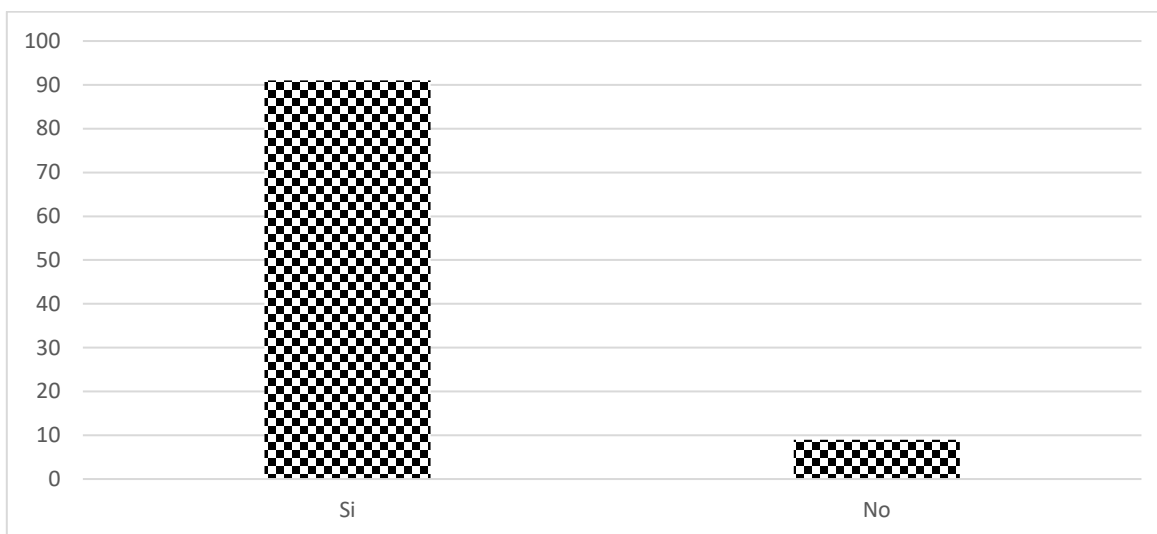
Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

El 78% de los practicantes indicó que tienen claro las tareas que debe realizar cada integrante y 62% considera que la carga de trabajo se distribuye de forma equitativa. Los resultados evidencian que los practicantes de los equipos sí organizan las tareas que realizarán y se distribuyen el trabajo de acuerdo al tema individual que les fue asignado desde el primer día del sorteo y otro tema del informe colectivo el cual es asignado por el coordinador. El 38% manifestó que no se distribuye de forma equitativa la carga de trabajo y 22% que no tiene claro las tareas que debe realizar. Esto afecta la elaboración del informe colectivo en mínima parte, porque en algunos casos no todos los practicantes trabajan en la elaboración del informe, no dominan el tema que les fue asignado por la falta de experiencia y falta de tiempo para asistir a las reuniones por motivos personales y laborales.

¿El equipo de trabajo establece normas para todos los practicantes sobre la forma de integrar la información en el informe colectivo?

Gráfica 14

Normas sobre la forma de trabajar



Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

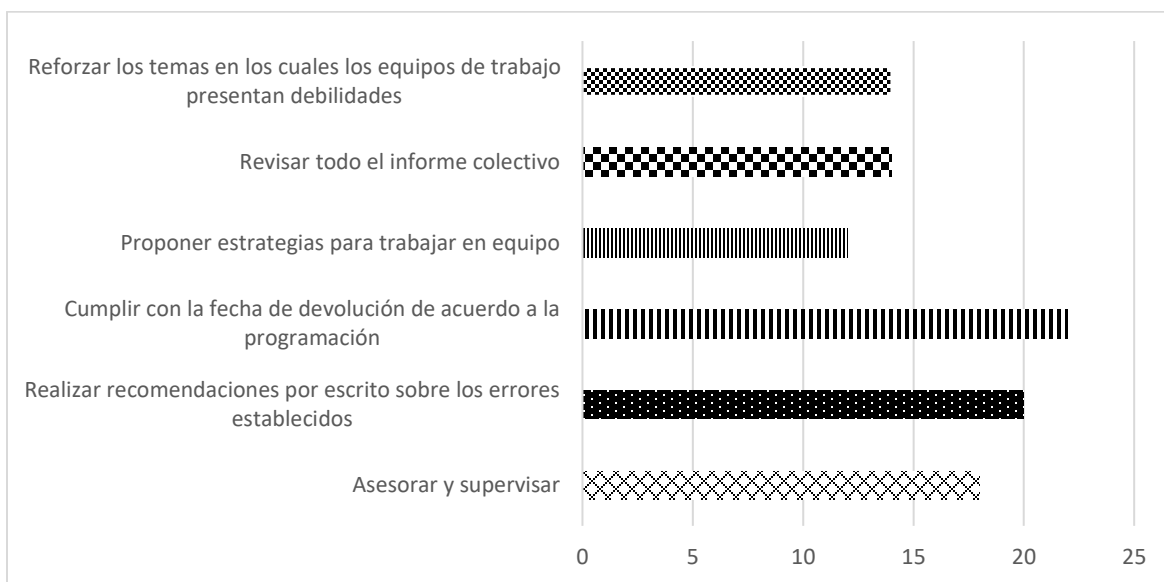
El 91% respondió que si establecen normas para todos los practicantes sobre la forma de trabajar el informe colectivo dentro de estas se encuentran: control de asistencia y puntualidad a las reuniones, asignación de horarios de trabajo y cumplimiento de tareas según las fechas programadas, esto demuestra ser una fortaleza para el equipo porque regula la forma en la cual se debe desarrollar el trabajo y establece las atribuciones que debe realizar cada practicante. Según Martin A. las normas de trabajo son: sincronización, solidaridad, identidad, equipamiento, respeto, comunicación y bien común.

En contraposición el 9% manifestó que las normas no se cumplen en su totalidad porque existen lazos de amistad entre el coordinador y los practicantes y no hay sanción cuando se comete alguna falta. Esto provoca problemas personales y desintegración del equipo porque promueve la falta de responsabilidad, ausentismo e incumplimiento de tareas, aunque en mínima parte.

¿Indicar si el docente supervisor cumple con las siguientes obligaciones durante el proceso de revisión del informe colectivo?

Gráfica 15

Cumplimiento de obligaciones del docente supervisor en el proceso de revisión



Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

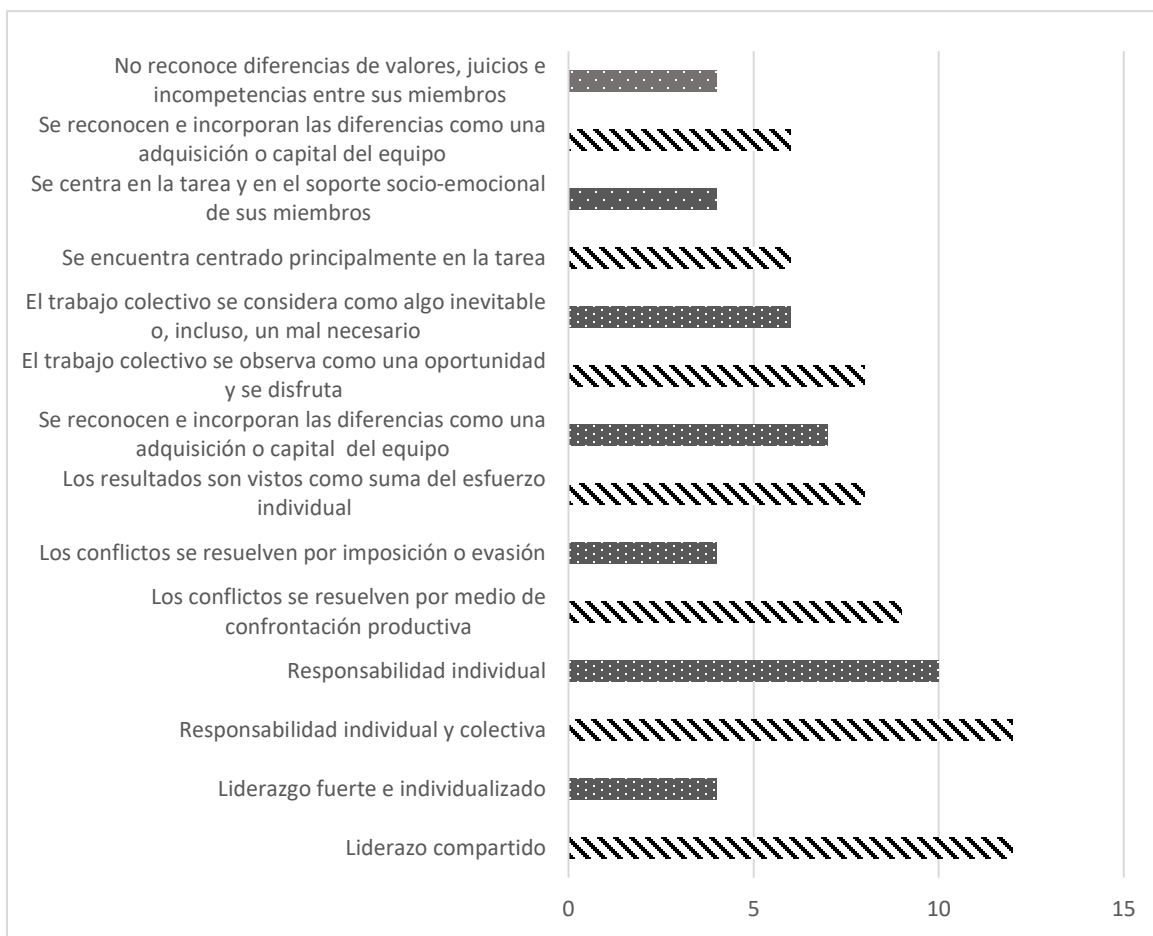
Los practicantes indicaron que los docentes supervisores de las tres carreras cumplen con las siguientes atribuciones: devolución del informe en las fechas programadas en un 22%, realizar recomendaciones por escrito de los errores 20%, asesorar y supervisar 18%, en relación a la revisión de los informes y reforzar los temas el 14% de los practicantes indicó que no todos los docentes supervisores revisan el 100% del informe e implementan estrategias para ayudarles a reforzar los temas en los cuales los informes presentan debilidades, esto ocasiona inversión de tiempo en el mismo problema o error, lo cual provoca pérdida de tiempo y recursos.

En relación a proponer estrategias para trabajar en equipo fue el resultado más bajo representa el 12%.

¿ Seleccione cuáles de las siguientes características, se manifiestan en la elaboración del informe colectivo?

Gráfica 16

Características que se manifiestan en la elaboración del informe colectivo



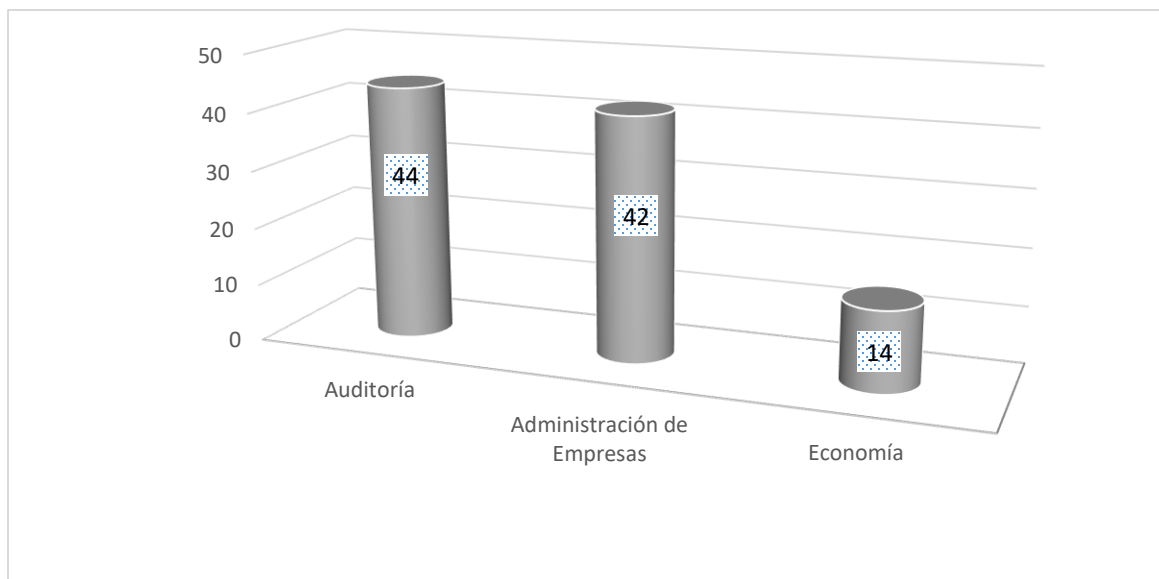
Fuente: Encuesta a practicantes EPS / Agosto 2016

De acuerdo a los resultados obtenidos las características más representativas que se manifiestan en la elaboración del informe colectivo son: liderazgo compartido y responsabilidad individual y colectiva con un 12%, el trabajo colectivo se observa como una oportunidad y los resultados son vistos como suma del esfuerzo individual representa 8% y los conflictos se resuelven por medio de confrontación 9%. Los practicantes, por las características del trabajo que realizan, evidencian tener conocimiento que forman parte de un equipo de trabajo, esto es de beneficio, porque permite integrar y alinear todos los recursos hacia un mismo objetivo de forma eficiente.

4.2 ENCUESTA A DOCENTES SUPERVISORES DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -PS-

Gráfica 17

Profesión del Docente Supervisor -EPS-



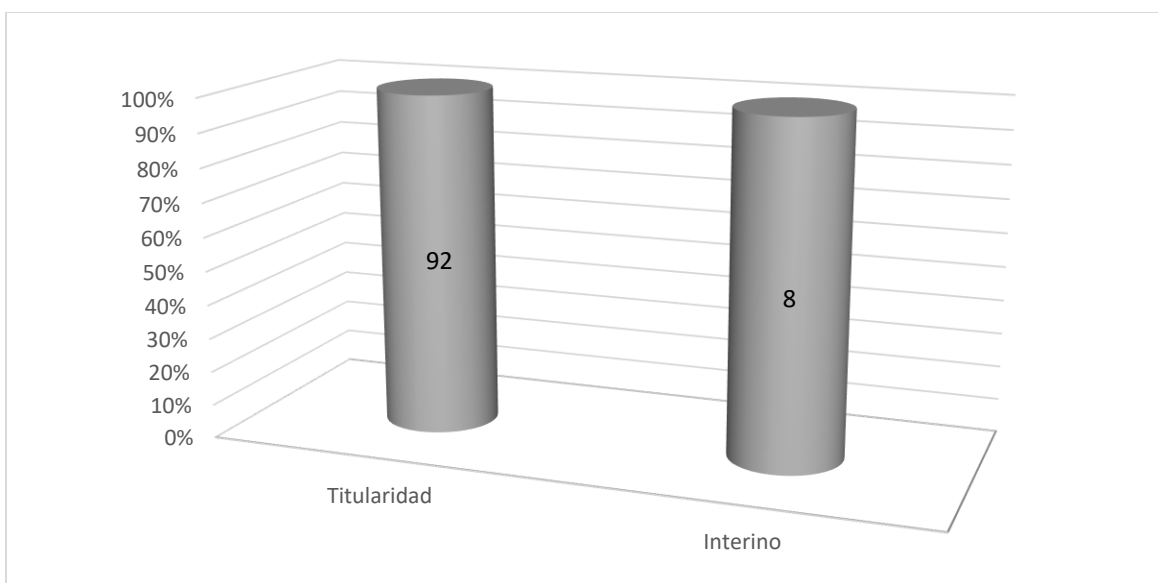
Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

Se estableció que de 30 docentes encuestados 44% pertenecen a la carrera de auditoría, 42 % administración de empresas y 14% economía. El número de docentes supervisores de economía es menor, porque en la actualidad el promedio de alumnos inscritos por semestre de esta carrera en los seminarios representa el 3%, la cantidad de alumnos que se gradúan de esta carrera es inferior a las de auditoría y administración.

La mayor carga de trabajo de los informes individuales de los alumnos que aprobaron el seminario específico y la fase de trabajo de campo se asigna a las carreras de auditoría y administración, quienes en promedio son 90 practicantes de administración y 100 de auditoría en cada semestre. Ello indica que cada docente supervisor de administración y auditoría atienden en promedio a 16 alumnos por semestre.

Gráfica 18

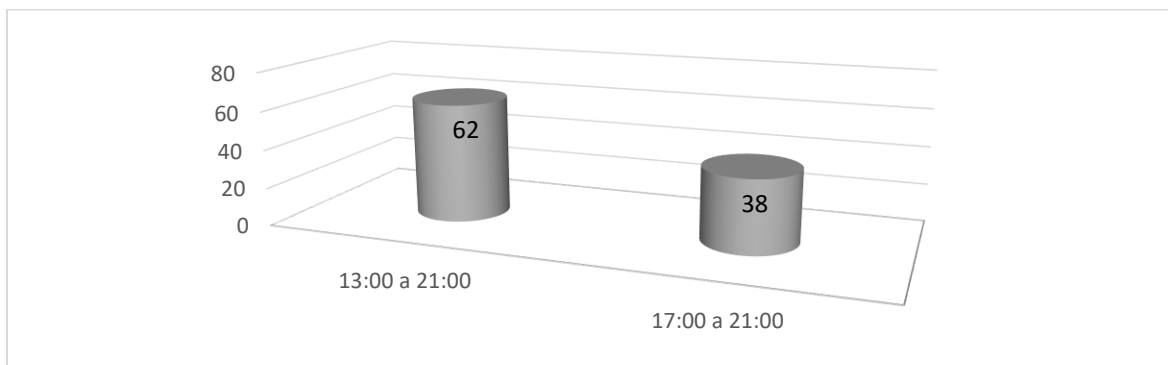
Término del contrato



Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

Se determinó que el 92% de los docentes supervisores tienen contrato indefinido, de los cuales el 65% trabaja 8 horas y 35% trabaja 4 horas diarias, esto representa beneficio para los equipos de trabajo porque les garantiza que los procesos de avance y revisión de los informes sean finalizados por los docentes asignados desde el inicio del proceso. En algunas ocasiones cuando el docente supervisor es interino y se retira por nuevas aspiraciones laborales o personales, el trabajo de revisión se asigna a otro docente y esto representa retraso en el proceso de revisión por la falta de experiencia del nuevo docente o un nuevo criterio de revisión.

Gráfica 19
Horario de trabajo

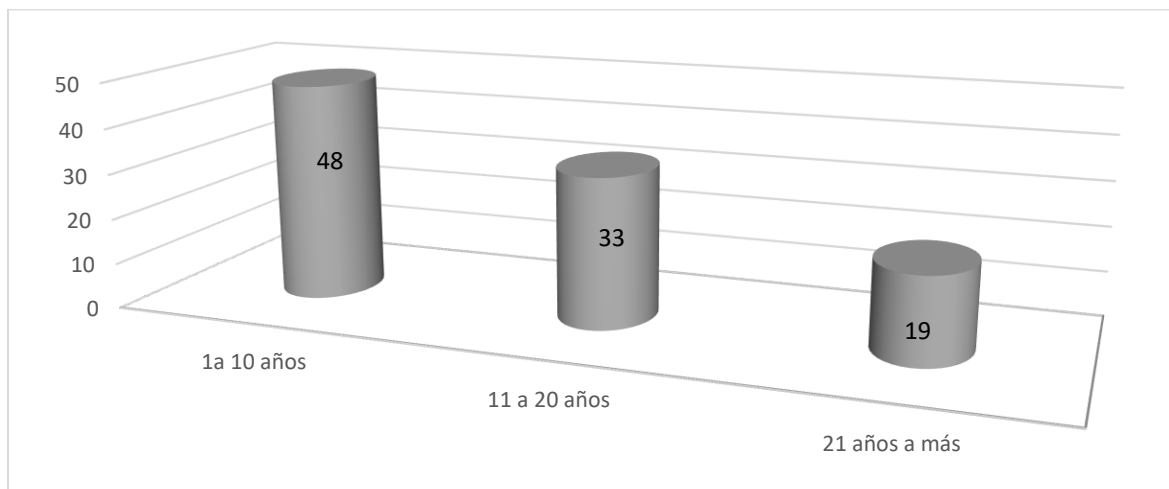


Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

El 65% de docentes supervisores tienen asignadas 8 horas para laborar con contrato indefinido, como se evidencia en la gráfica No.18, la mayoría trabajan exclusivamente para el -EPS-, el 35% tiene asignadas 4 horas y trabajan en otras instituciones públicas y privadas. Se considera que esta experiencia laboral aportará al profesional los elementos de juicios para emitir una opinión que permita establecer si los equipos de trabajo están integrados y sincronizados con los objetivos del -EPS-.

La ventaja de laborar 8 horas diarias beneficia a los equipos de trabajo porque se les puede brindar atención desde las 14:00 para recibir asesoría sobre los temas objeto de estudio y resolver dudas individuales o del equipo. El docente de 8 horas cuenta con más tiempo para revisar los informes y participar en otras actividades que le son asignadas por la Jefatura de Área como: coordinar el seminario general y específico y participar en comisiones para presentar nuevas propuestas de temas u otras actividades. Caso contrario los supervisores que laboran 4 horas se dedican a asesorar y supervisar los informes colectivos e individuales de 17:30 a 21:00 P.M, los horarios de labores asignados a los docentes supervisores de 4 horas no afectan el trabajo del -EPS-, porque la mayoría de los practicantes reciben asesoría en horario de 18:00 a 21:00 P.M. Este horario es el más accesible para la mayoría de los practicantes, porque laboran jornadas de 8 a 9 horas diarias.

Gráfica 20
Años de laborar en el -EPS-



Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

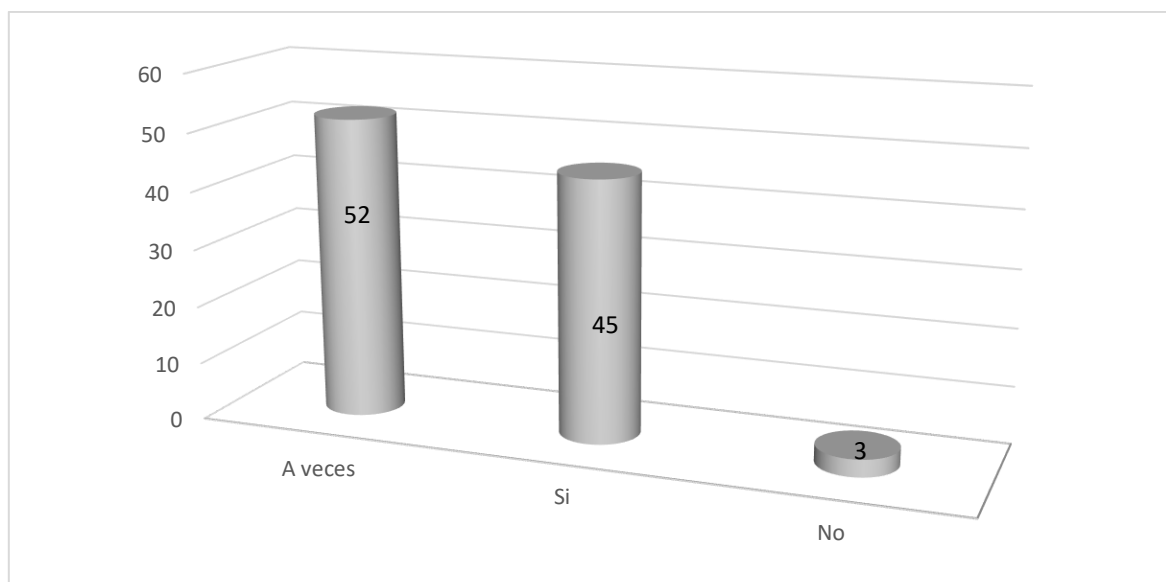
Se estableció que la estabilidad laboral en el rango de uno a diez años representa el 48%, el 52% de los docentes tienen más de 10 años de laborar en el -EPS-, esto representa beneficio para el programa porque ayuda a capitalizar la experiencia, mejora la motivación, genera responsabilidad y la formación de equipos de trabajo.

Para el -EPS- la estabilidad laboral beneficia el proceso de revisión de los informes colectivos e individuales de los equipos de trabajo, porque garantiza que los equipos de trabajo finalizarán su proceso de revisión con los tres docentes supervisores asignados desde el inicio. Los equipos de trabajo que se integran y sincronizan en la elaboración del informe colectivo y presentan un trabajo de calidad, tienen la ventaja de ser los primeros grupos que son aprobados por los tres docentes supervisores de área.

Para los docentes representa la garantía de tener una oportunidad de trabajo y estabilidad económica para beneficio de sus familias. Cada tres años los docentes son promovidos a una categoría superior representado un incremento de salario y mejora en la calidad de vida.

¿Se reúnen los tres docentes supervisores para consensuar y analizar las correcciones que deben realizar los practicantes en los equipos de trabajo, antes de devolver el informe colectivo?

Gráfica 21
Reunión docentes supervisores



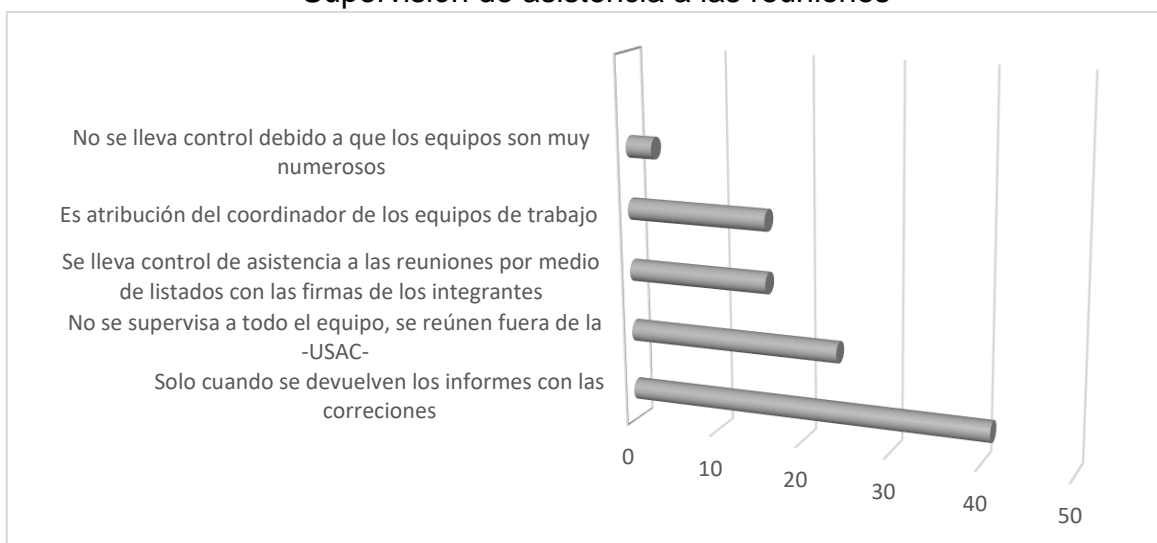
Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

El 52% de los docentes supervisores manifestó que a veces se reúnen para consensuar y analizar las correcciones que deben realizar los equipos de trabajo, 45% si y 3% no. Se confirma que no todos los docentes son responsables con el cumplimiento de sus atribuciones, como lo establece el reglamento del –EPS–.

Esto incide de forma negativa en los procesos de revisión de los informes, porque no hay un consenso y análisis sobre los errores y las correcciones que deben realizar los equipos de trabajo por los tres docentes supervisores, esto se ve reflejado cuando son revisados y corregidos por los jefes de las tres jefaturas antes de ser aprobados. La falta de calidad en la revisión de los informes por los tres docentes supervisores incide de forma negativa en los procesos de revisión y aprobación de los informes.

¿Cómo supervisa la asistencia de los practicantes a las reuniones programadas por los equipos de trabajo durante el proceso de elaboración del informe colectivo?

Gráfica 22
Supervisión de asistencia a las reuniones



Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

El 42 % de los docentes supervisores manifestó que supervisa la asistencia a las reuniones de los equipos de trabajo cuando se devuelven los informes colectivos e individuales con las correcciones. Las fechas de entrega y devolución de los informes son establecidas por los tres docentes supervisores de acuerdo a la programación de la Coordinación General del -EPS-. El 24% manifestó que no supervisa a los integrantes porque se reúnen fuera de la universidad.

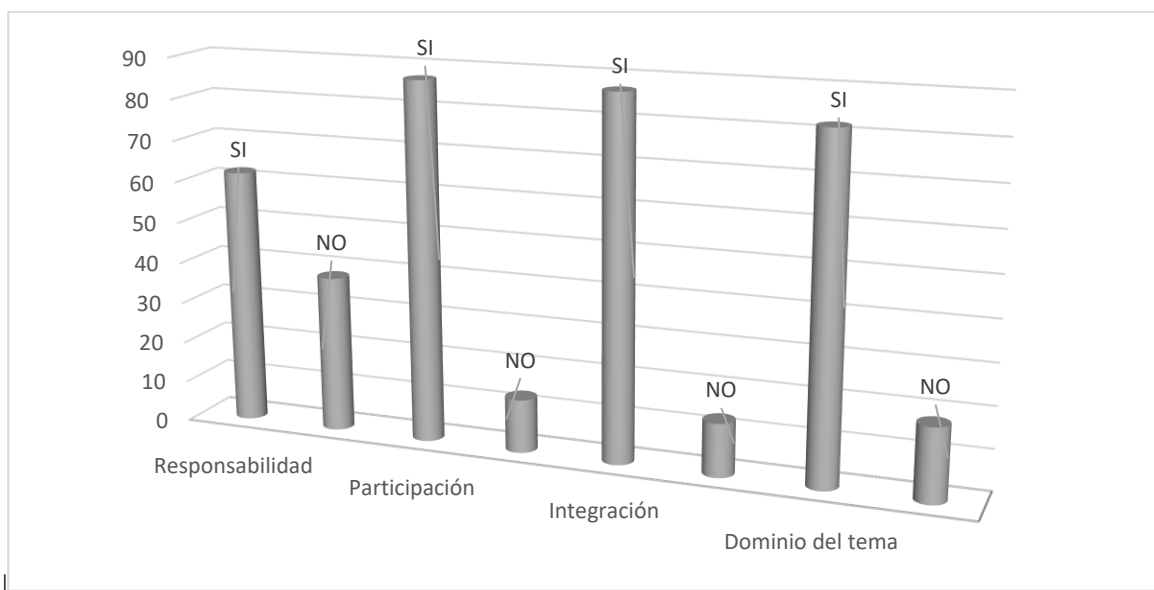
Según el reglamento del -EPS- la responsabilidad del docente supervisor es llevar control y registro del avance del trabajo realizado por los practicantes en las distintas etapas y velar por el cumplimiento de los plazos otorgados, actividades que tiene que ser supervisadas por cada jefe de área.

La falta de supervisión de los practicantes a las reuniones incide de forma negativa, porque afecta el rendimiento del equipo de trabajo, aumenta el número de faltas a las reuniones y reduce la productividad y eficiencia del trabajo.

¿Qué factores afectan la integración de los practicantes a los equipos de trabajo para elaborar el informe colectivo?

Gráfica 23

Factores que afectan el trabajo de los equipos de practicantes

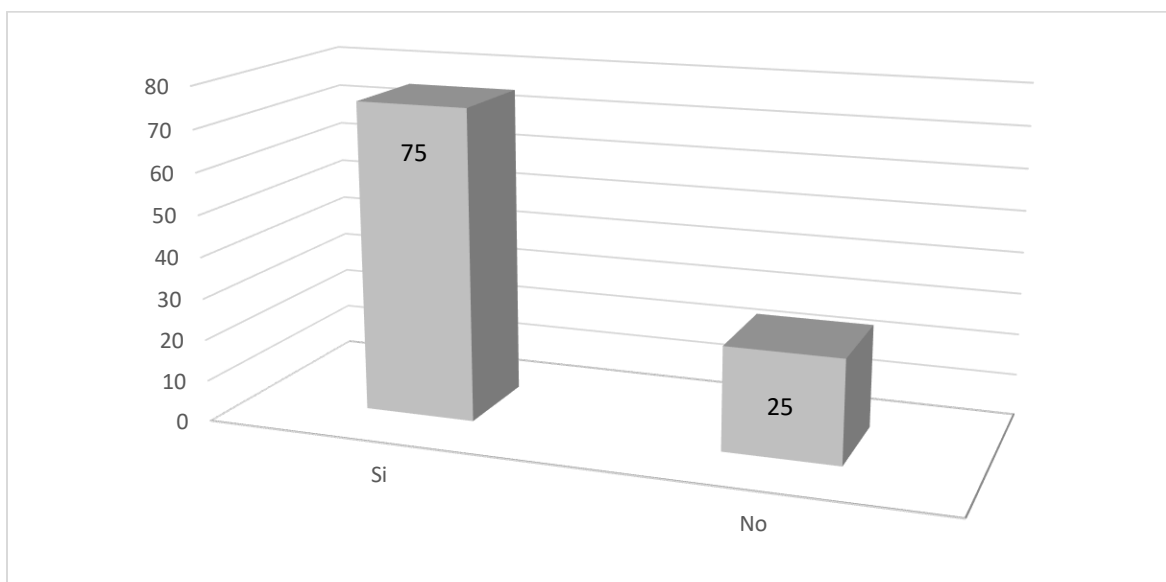


Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

De acuerdo a los resultados obtenidos según la respuesta de los docentes supervisores, el 87% manifestó que no todos los practicantes del equipo participan y están integrados en los equipos de trabajo, el 82% no dominan los temas objeto de estudio. Estos factores evidencian la falta de unión, compromiso y dominio del tema que existen entre los integrantes del equipo, quienes no están integrados y sincronizados con el trabajo que deben realizar. Esto se respalda con la información de la gráfica No.3, donde se observan que los porcentajes de falta de unión 43% y falta de compromiso 47% se deben mejorar, porque indican de forma directa en el proceso de elaboración del informe colectivo.

¿Cree que la cantidad de practicantes en los equipos de trabajo, afecta la elaboración del informe colectivo?

Gráfica 24
Cantidad de integrantes



Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

El 75% docentes manifestó que la cantidad de practicantes promedio es de 16 por equipo y que sí afecta el número de integrantes la elaboración del informe colectivo, porque al contar con muchos practicantes cada equipo, se dificulta la coordinación y supervisión de las actividades a realizar.

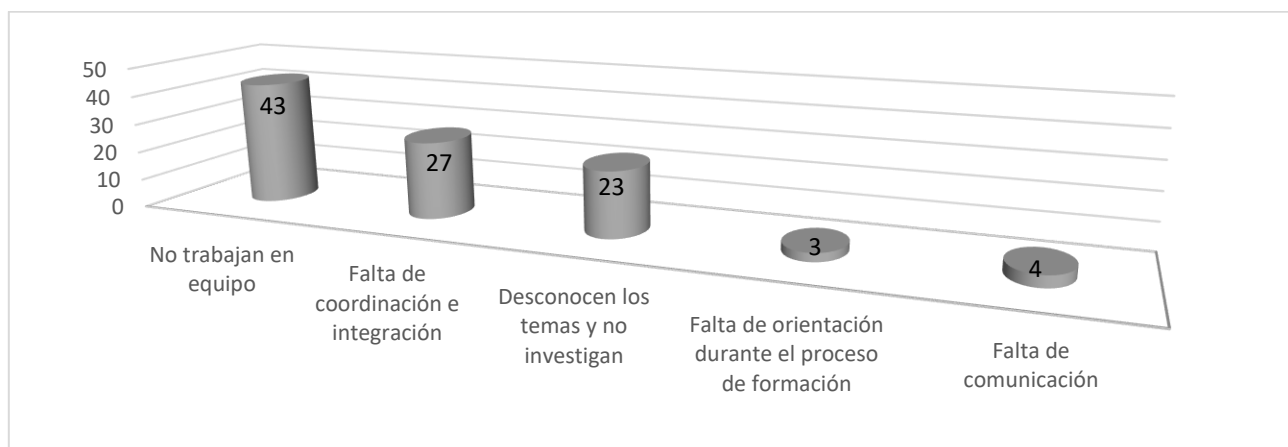
Estos resultados también concuerdan con los presentados en la gráfica No.2, donde los practicantes de los equipos expresaron que sí afecta que los equipos de trabajo sean muy grandes, porque es difícil consolidar criterios y estructurar con la misma presentación todo el informe, a pesar de existir una estructura base del -EPS-.

Cuando cada integrante estructura y analiza la información según su criterio afecta, porque se duplica la cantidad de esfuerzos y tiempo que debe invertir el resto del equipo para realizar las correcciones de los errores, lo que contradice los resultados de las gráficas No.6 y 7, respecto a las actividades que realizan los integrantes y el liderazgo en el equipo de practicantes.

¿Por qué a los practicantes en los equipos de trabajo se les dificulta integrar la información en el informe colectivo?

Gráfica 25

Dificultad para integrar la información



Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

Según los resultados obtenidos de las encuestas a los docentes supervisores se estableció que las principales dificultades que se presentan en los equipos de trabajo para integrar la información en el informe colectivo son: no se trabaja en equipo representa un 43%, falta de coordinación e integración 27% y desconocen de los temas y no investigan 23%. Los resultados obtenidos en la gráfica No.3, confirman que con algunos de los practicantes del equipo de trabajo hace falta mejorar la unión y el compromiso para que se logre la integración de la información en el informe colectivo.

La falta de trabajo en equipo afecta de forma directa la integración de la información en el informe colectivo, porque en algunos casos prevalecen los objetivos individuales, hay menos esfuerzo de los practicantes en el desarrollo de las tareas asignadas y se invierte mayor tiempo, esto se puede confirmar en la gráfica No.13, donde se observa que en un 38% la carga de trabajo no es distribuida de forma equitativa. El docente supervisor según el reglamento del -EPS- debe asesorar y acompañar directamente a los practicantes con los temas que les fueron asignados y llevar el control y registro del trabajo realizado por los practicantes.

¿Qué factores afectan la integración de la información en el informe colectivo?

Gráfica 26

Factores que afectan la integración de la información



Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

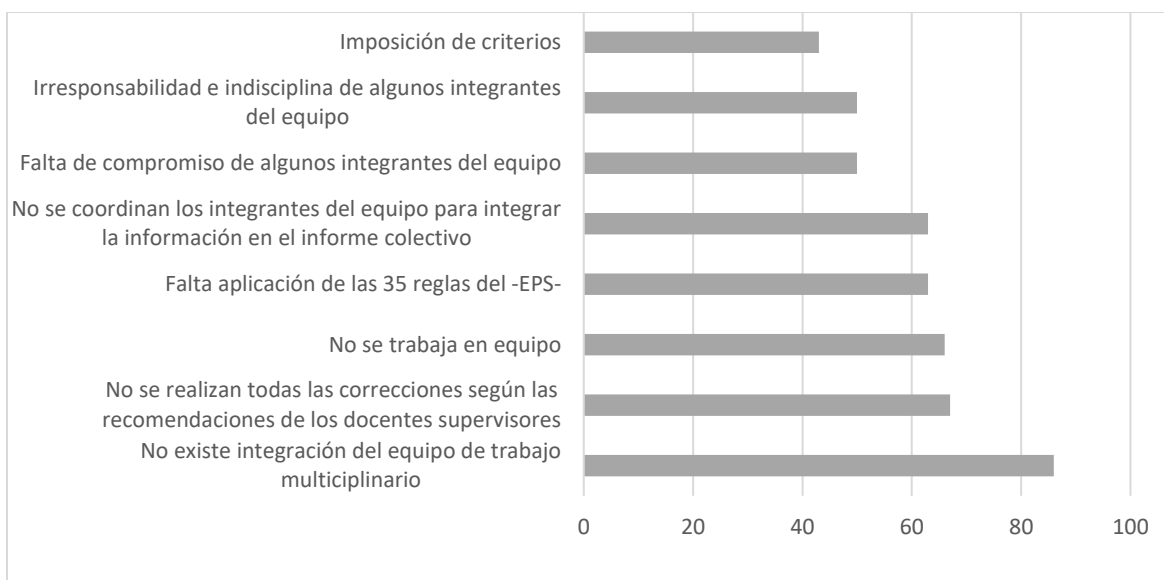
Según los docentes supervisores los factores que afectan la integración de la información en el informe colectivo son: trabajar de forma individual representa 28%, desconocimiento de los temas 24% y falta de coordinación para estructurar el informe 21%. Al analizar los resultados, trabajar de forma individual es el principal de los factores que afecta a los practicantes en la integración de la información en el informe colectivo esto se confirma con los resultados obtenidos en la gráfica No.5, donde los equipos de trabajo manifestaron que representa el 56%.

El trabajo de forma individual no beneficia al equipo de trabajo porque cada integrante trabaja según su criterio, se retrasa el trabajo, se limita a trabajar una parte del trabajo y se pierde la comunicación. Para que el equipo sea eficiente, cada practicante debe trabajar a su capacidad óptima y colaborar para lograr la sinergia.

¿Indique cuáles de los siguientes factores afectan la calidad de los informes colectivos durante el proceso de revisión?

Gráfica 27

Factores que afectan la calidad de los informes colectivos

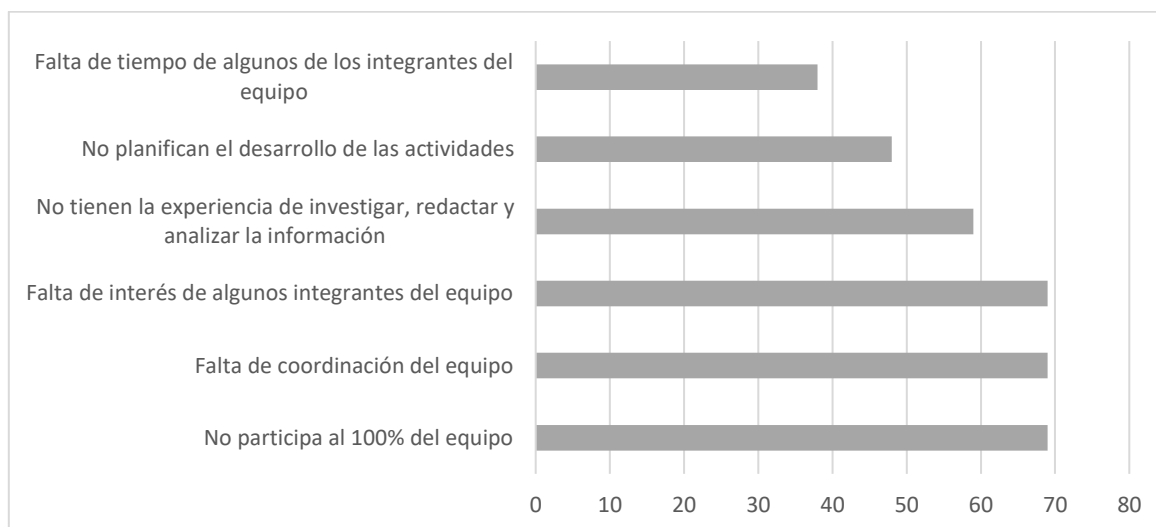


Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

Los principales factores que afectan la calidad de los informes colectivos presentados por los practicantes de los equipos de trabajo son: falta de integración del equipo de trabajo multidisciplinario representado con un 86%, no se realizan todas las correcciones según las recomendaciones de los docentes supervisores 67%, no trabajan en equipo 66%, falta de coordinación de los integrantes y falta de aplicación de las 35 reglas 63%. Las 35 reglas es un normativo interno que tiene implementado el -EPS-, donde se norman los lineamientos para la redacción y presentación de informes colectivos e individuales, se proporciona información escrita a todos los integrantes de los equipos desde el inicio de los seminarios general y específico.

¿Por qué los practicantes de los equipos de trabajo no revisan y corrigen los errores en el informe colectivo?

Gráfica 28
Revisión y corrección de errores

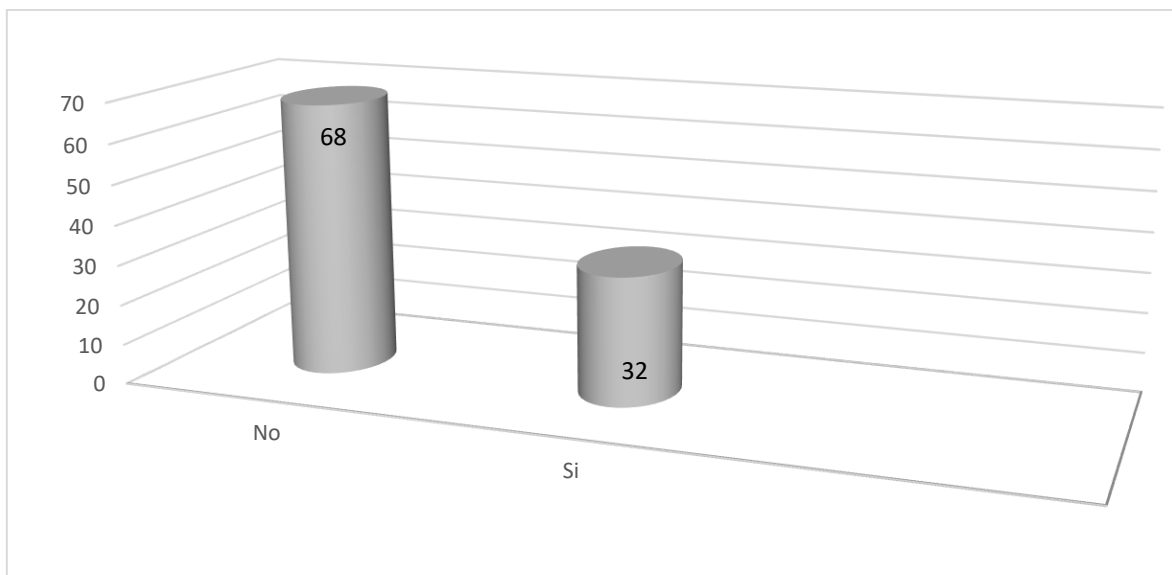


Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

Los docentes perciben como causas principales por las cuales los equipos de practicantes no revisan y corrigen los errores en el informe colectivo las siguientes: no participan el 100% de los integrantes, falta de coordinación del equipo y falta de interés de algunos integrantes representa el 69%. Los equipos no revisan y corrigen los errores porque no todos los practicantes participan en las reuniones para trabajar el informe colectivo en los lugares acordados, no le dedican el tiempo necesario porque trabajan y se dividen el trabajo. Esto demuestra según el criterio del docente supervisor la dificultad que tiene los practicantes de integrarse y participar como se observa en la gráfica No.23, representa un 87%. Cuando los equipos de trabajo no revisan y corrigen los errores se invierte más tiempo en la corrección del mismo error y esto incide en la reducción de la eficiencia, productividad y desmotivación de los practicantes. En estos casos el docente supervisor debe analizar los errores y proponer nuevas estrategias de trabajo como: inducción directa con cada practicante según los temas asignados, reuniones periódicas con todo el equipo y revisión de los cambios solicitados de forma inmediata.

¿Los equipos de trabajo discuten y analizan las correcciones de los docentes supervisores en el informe colectivo?

Gráfica 29
Discusión y análisis de correcciones



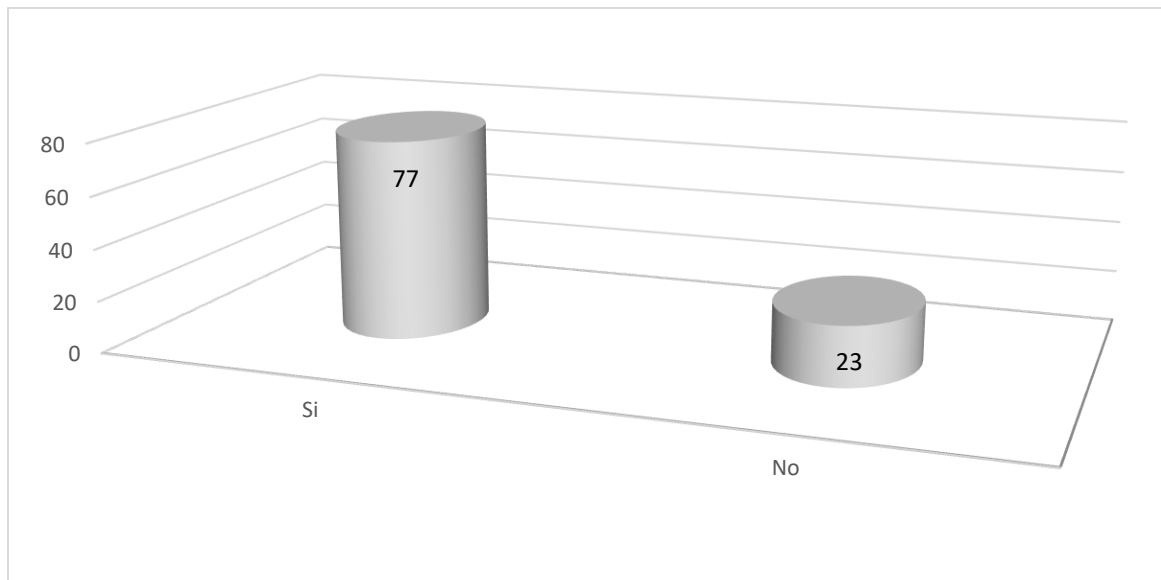
Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

El 68% de los docentes supervisores manifestó que considera que no discuten y analizan las correcciones, 32% que sí. Se estableció que no analizan y discuten las correcciones, porque cuando se revisan de nuevo las correcciones sugeridas los informes presentan los mismos errores o realizan cambios que no fueron solicitados. Los practicantes realizan las correcciones según su criterio y se centran únicamente en los cambios de los temas que les fueron asignados, no revisan todo el informe, se dividen el trabajo de forma individual, no se integran y no se sincronizan para elaborar el informe.

Los efectos de no discutir y analizar las correcciones, se ven reflejadas en la pérdida de tiempo y falta de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos humanos del equipo de trabajo. Contrario a los resultados obtenidos en la gráfica No.6, donde los practicantes indicaron que dentro de las actividades que realiza el equipo hay participación, se revisa e integra la información en el informe colectivo.

¿Los coordinadores de los equipos de practicantes influyen en el trabajo del equipo ?

Gráfica 30
Liderazgo en los equipos de trabajo

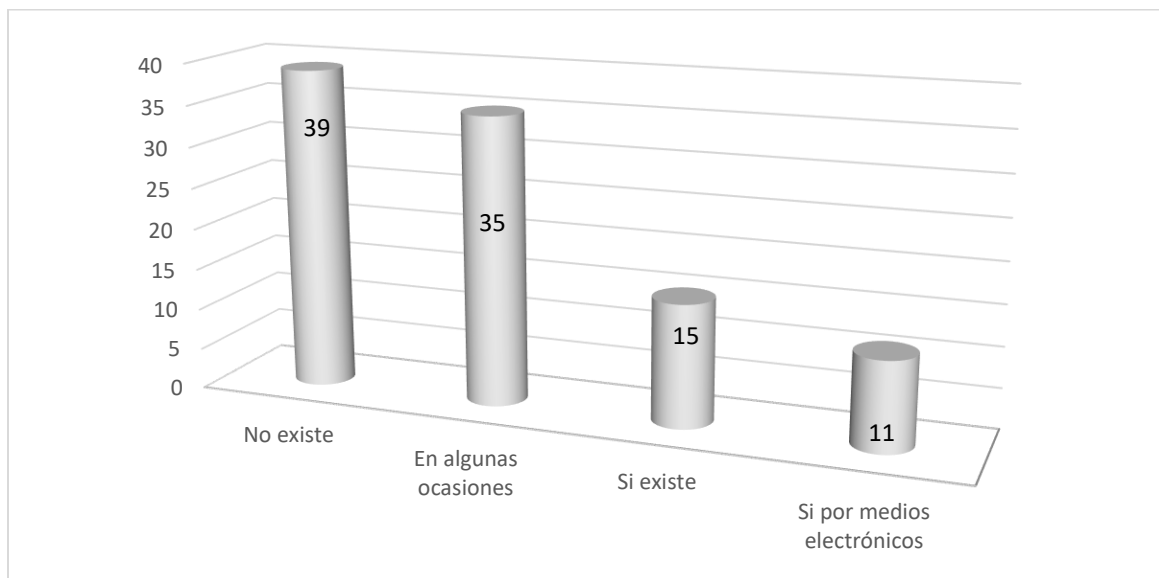


Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

El 77% de los docentes expresó que el coordinador de los equipos de practicantes, sí influye en la dirección de los equipos, porque son el canal de comunicación directo entre docentes supervisores y practicantes, ellos son los que motivan al equipo para que se elabore y coordine el trabajo, algunos coordinadores son proactivos y cuentan con experiencia y habilidad para dirigir a los equipos, cualidades que también han observado los integrantes del equipo de practicantes y por ello los eligen. Este resultado se confirma en la gráfica No.7, donde los practicantes de los equipos también indicaron que en un 75% sí hay liderazgo de los coordinadores. El estilo de liderazgo que se presenta en los equipos de trabajo de los practicantes del -EPS- es una mezcla de liderazgo liberal y democrático. Liberal, porque en algunos equipos el líder tiene una participación mínima y no regula las actividades del grupo. En otros equipos se observa el compromiso e involucramiento de todos los integrantes características específicas que los identifican con el liderazgo democrático.

¿Existe comunicación entre todos los practicantes del equipo de trabajo?

Gráfica 31
Comunicación



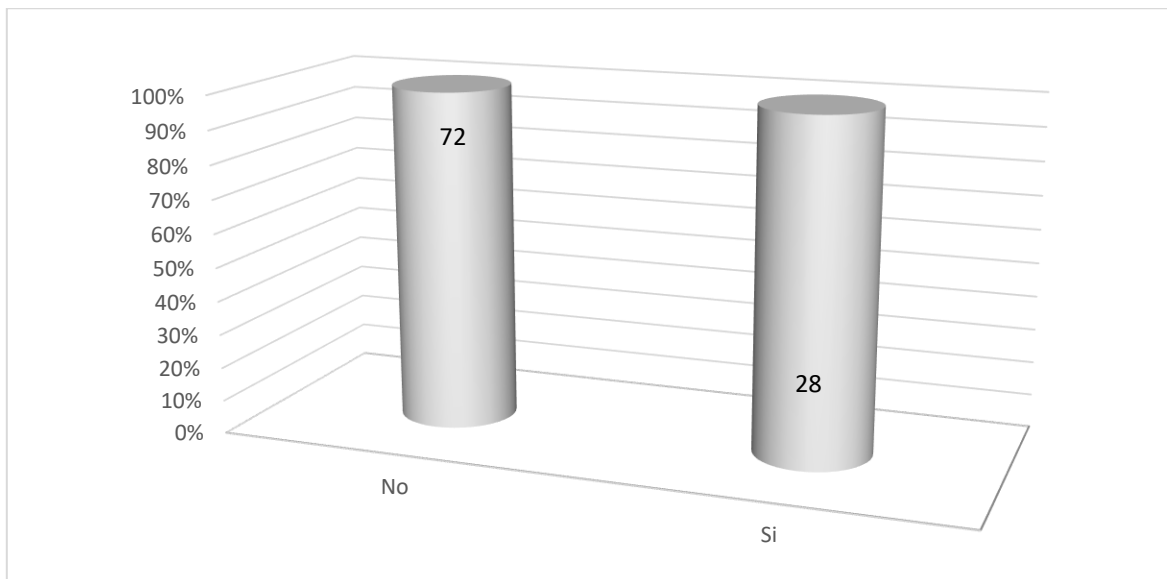
Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

El 39% de los docentes considera que no hay comunicación entre los integrantes de los equipos de trabajo, 35% en algunas ocasiones y 26% que si existe de forma directa y por medios electrónicos, los resultados evidencian que la comunicación que existe entre los practicantes es débil, esto contradice los resultados obtenidos en la gráfica No.8, donde los practicantes del equipo indicaron que en un 80% si existe comunicación clara y fluida entre todos los integrantes.

Los docentes manifestaron que se evidencia que la comunicación entre los practicantes del equipo no es clara y fluida, porque cuando se revisa el informe los integrantes del equipo no realizaron los cambios sugeridos y la información del área de administración no está sincronizada con la del área de auditoría, trabajan por separado los cambios solicitados, esto provoca pérdida de tiempo, esfuerzos, recursos económicos y disminución de la eficiencia del equipo.

¿Todos los integrantes en el equipo de trabajo, tienen dominio de Word y Excel para elaborar el informe colectivo?

Gráfica 32
Dominio de word y excel

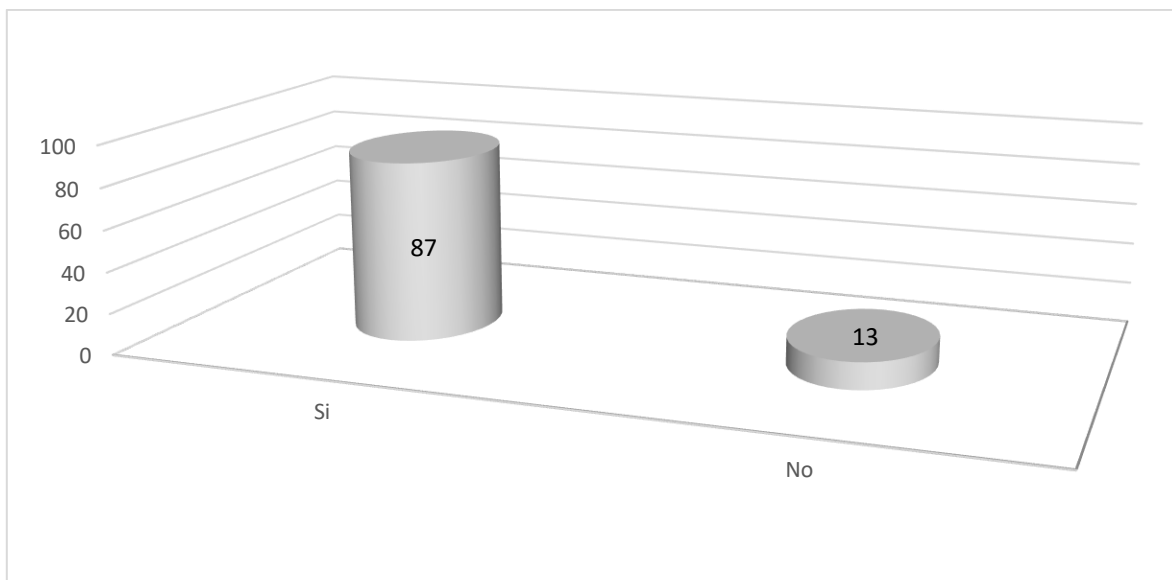


Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

El 72% de los docentes supervisores afirman que los integrantes de los equipos de trabajo no tienen dominio de los programas de Excel y Word, y el 28% respondió que sí. Los docentes consideran que aunque los integrantes tienen conocimiento de Word y Excel no los dominan y esto se refleja en la presentación de la información en el informe, donde no se formulan los resultados en los cuadros financieros para realizar de forma automática las operaciones matemáticas, los cuadros, tablas y gráficas se presentan en distintos formatos, márgenes, justificación de párrafos y tamaño y tipo de letra diferente. En el -EPS- no se imparten cursos de inducción sobre computación durante el desarrollo de los seminarios, porque se asume que todos tienen los conocimientos básicos. La falta de dominio incide en el incremento del número de revisiones de los informes y provoca en los integrantes desmotivación y falta de cohesión porque no se logran minimizar los errores de forma inmediata. En contraposición a los resultados de la gráfica No.12, los integrantes de los equipos indicaron que un promedio de 63% tiene conocimiento sobre estos programas.

¿Es necesario contar con un equipo tecnológico para revisar el informe colectivo del equipo de trabajo?

Gráfica 33
Equipo tecnológico



Fuente: Encuesta a docentes supervisores EPS / Agosto 2016

El 87% de los docentes indicó que consideran que es necesario el equipo tecnológico y acceso a internet para realizar las consultas sobre los temas objeto de estudio, consultar fuentes bibliográficas y corroborar si los informes colectivos e individuales no son copias textuales de otros informes, también manifestaron que con esta técnica de revisión se contribuiría en reducir el tiempo para corroborar los cálculos matemáticos en la información financiera y minimizar el impacto al medio ambiente al reducir la cantidad de revisiones en copias impresas. El 13% restante indicó que no es necesario el equipo tecnológico para la revisión del informe solo para algunas consultas. Consideran que no es un impedimento para la revisión de los informes. En la actualidad el 18 % de los docentes supervisores cuenta con equipo tecnológico proporcionado por el -EPS-.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos se estableció que la mayoría de los coordinadores de los equipos de practicantes en el -EPS- sí ejercen el liderazgo en el equipo, porque el coordinador tiene la habilidad y capacidad para motivar a todos los integrantes para que trabajen y él es un enlace entre el equipo de trabajo y los docentes supervisores, algunos coordinadores son proactivos y cuentan con experiencia y habilidad para dirigir a los equipos hacia los mismos objetivos. El estilo de liderazgo por las características del equipo de trabajo de practicantes del -EPS- es una mezcla de liderazgo liberal y democrático.
2. Se determinó que sí hay comunicación en la mayoría de los equipos de trabajo entre los practicantes y docentes supervisores, se reúnen de acuerdo a las fechas establecidas en los lugares que ellos eligen para trabajar y para la recepción y devolución de los informes colectivos e individuales y se resuelven las dudas planteadas por los practicantes sobre la forma de integrar y estructurar la información en cada una de las tres áreas, sin embargo los docentes supervisores manifestaron que perciben que la comunicación entre algunos integrantes es débil, porque se evidencia que en los equipos de practicantes se trabaja de forma individual y no estructuran la información de forma integrada lo cual provoca retrasos en los procesos de revisión.
3. Se estableció que hay debilidad en el proceso de comunicación entre algunos docentes, cuando les corresponde trabajar en el mismo equipo porque no se reúnen para consensuar los errores y las deficiencias establecidas en los informes colectivos ya que cada uno, traslada de forma individual sus recomendaciones a los integrantes del equipo, se infringe el reglamento del -EPS- porque, los docentes supervisores deben estimular el trabajo profesional en equipo.

4. Se identificó que durante el trabajo de campo y gabinete en el -EPS- hay algunos factores que interfieren en la integración y sincronización de los equipos de practicantes, los más relevantes son: falta de compromiso, unión y la cantidad de integrantes que conforman en la actualidad los equipos de trabajo multidisciplinario.

5. La falta de consenso y traslado de las recomendaciones por separado a los practicantes por algunos docentes supervisores, podría ser uno de los factores que incida de forma negativa en la integración y sincronización de los equipos de practicantes.

RECOMEDACIONES

1. Considerando que la mayoría de los coordinadores de los equipos de trabajo multidisciplinario ejercen liderazgo en los equipos y tienen la habilidad y capacidad para motivar, se debería implementar dentro del programas del seminarios general y específico algunos talleres sobre liderazgo porque, cuando cada integrante tiene claro cuál es su rol y responsabilidad con las tareas que debe realizar en el equipo, todos orientan su esfuerzo a los mismos objetivos de esta forma se podría mejorar la calidad de los informes , reducir la cantidad de errores , integrar al equipo y agilizar el proceso de revisión.
2. Los docentes supervisores, como lo establece el reglamento del -EPS-, deben estimular el trabajo en equipo, cuando perciban que dentro del equipo de practicantes la comunicación es débil, deberán consensuar con todos los integrantes de los equipos de trabajo del área que corresponda sobre las principales limitaciones y problemas que se les presentan e implementar cuando sea necesario técnicas de estudio como: mesas redondas, reuniones periódicas y control de asistencia a todas las reuniones (hora de entrada y salida de las reuniones) ya que la mayoría de veces trabajan fuera de la Universidad.

Adicional apoyar a los practicantes con cursos de inducción sobre los temas que no dominan, esto incidirá de forma positiva, porque le permitirá a los practicantes resolver las dudas sobre la forma de integrar y estructurar la información y a los docentes supervisores agilizar el proceso de revisión y aprobación de los informes colectivos e individuales, de esta forma se podrán determinar de forma inmediata cuales son los principales problemas que debilitan la comunicación del equipo.

3. El coordinador general y jefes de área cuando establezcan que en alguno de los equipos multidisciplinario de docentes supervisores hay problemas de falta de comunicación y no estén realizando su trabajo de acuerdo al reglamento del -EPS- , deberán intervenir de forma inmediata en la resolución del problema ya que esto incide de forma negativa en los procesos de asesoría y revisión de los trabajos de investigación realizado por los practicantes. Se debe estimular al equipo de docentes supervisores por medio de cursos de capacitación sobre los siguientes temas: liderazgo, comunicación y trabajo en equipo estas capacitaciones deberán ser solicitadas a la Unidad o Facultad que corresponda en la USAC en horarios de trabajo donde participe la mayoría de docentes supervisores.
4. Los equipos de trabajo multidisciplinario para integrarse y sincronizarse en la elaboración de los informes colectivos e individuales deben identificar las competencias (habilidades, capacidades y experiencias) de cada uno de los integrantes para realizar cada una de las tareas que le serán asignadas de esta forma se podrá mejorar y potencializar la contribución del recurso humano y ser más eficientes. Se deberá implementar un plan de acción para identificar y evaluar el desempeño de cada integrante e identificar si se están logrando alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo establecido.
5. El coordinador general y jefes de área debe supervisar de forma directa si los equipos de docentes supervisores están realizando los procesos de asesoría y revisión de los informes colectivos e individuales según el reglamento y no permitir que el traslado de las recomendaciones a los practicantes sea por separado ya que esto debilita la integración y sincronización de los equipos de practicantes y docentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Morales, J. (2010). *Trabajo en Equipo como una Herramienta para elevar el Nivel Productivo de las Empresas dedicadas a Comercializar Productos Ferreteros*. Quetzaltenango.
- Aguilar, , M., & Ander-Egg., E. (s.f.). *El Trabajo en Equipo* (Vol. Primera Edición). Mexico: Progreso S.A. de C.V.
- Ayoub Pérez, J. (2011). *Estilos de Liderazgo y su Eficiencia en la Administración Pública Mexicana*. Estados Unidos : Lulu Enterprise Inc. .
- Barbero Gutiérrez, J. J. (2014). *El Trabajo en Equipo de los Equipos Multidisciplinares de Cuidado Paleativo: Análisis de la Realidad Española*. España, Barcelona.
- Blanco , A. (2016). *Desarrollo y Evaluación de Competencias en Educacion Superior*. Narcea S.A.
- Bueno , J., & Ferreira, M. (2015). *Equipos de Trabajo Orintados al Éxito*.
- B. Maddux , R. (2013). *Como Formar un Equipo de Trabajo*. España: Gediza .
- Barraycoa Martínez, J., & Lasaga Millet, O. (2010). La Competencia de Trabajo; Más allá del Corta y Pega. *Revista Vivat Academia*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). Colombia: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: MCgraw-Hill Interamericana.
- Consejo Superior Universitario USAC. (1982). *Reglamento Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-*. Guatemala: universitaria.
- Dumitru, S., & Dumitru, N. (2013). *Plan Estratégico de Recursos Humanos, Parte 1*. España: Universidad de Almeria.
- Escobar, R., & Andwanter, P. (2015). *Como Desarrollar equipos de Alto Desempeño*. Chan Editores.
- Fernández López, F. (2016). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. San Millan: Tutor Formación.
- Gary, Dessler y Ricardo Varela. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Pearson.
- Gonzales Acedo, J. C., & Perez Roca, R. (2015). *Formacion y Orientacion Laboral*. Paraninfo.

- González García , M., Olivares Orozco, S., Olivares González, N., & Ramos Quiroz, J. (2013). *Planeacion e Integración de los Recursos Humanos Capital Humano*. México: Patria S.A.
- Gutierrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. 3 ed.
- Hernández Sampieri R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc - Grawhill.
- M. Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo* (Vol. 1 ed.). Madrid: Esic.
- Mena García, B. (2012). *Análisis de la Interdependencia y Potencia Grupal en la Eficacia de los*. Madrid.
- Metropolitana, C. p. (2011). Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de <http://consejosparaladefensa.blogspot.com/2011/05/lider-liderazgo-liderar.html>.
- Palencia, J., García Zapata, H., Moreno, A., Rairan, C., Prado, P., & Rodríguez, P. (2013). *Planeacion Estratégica Diseñando la Estrategia Ganadora*. Medellín: San Matías.
- Palomo Valdiño, M. T. (2010). *Liderazgo y Motivación de los Equipos de Trabajo* (6 ta. ed.). Madrid, España: ESIC.
- Pardo, L., & Arteaga, P. (2010). *Talento Humano y Trabajo en Equipo del Personal Directivo Universidades*. Maracaibo. Venezuela: Telos.
- Paredes. (2011). *Cohesion de los Equipos de Trabajo y Clima Laboral Percibido por los Empleados de la Universidad de Montemorelos*.
- Pérez, M. (2012). *Rotación del Personal Recursos Humanos*.
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad* (3a. ed.). México: Mc Graw Hil.
- Rayco, L. (2013). *Consejos Sobre el Trabajo en Equipo. Comunicación, Marketing y Formación*, 5.
- Reglamento del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-. (1982). Facultad de Ciencias Económicas Univerdidad de San Carlos de Guatemala Campuis Central Ed. Universitaria.
- Reynosa Navarro, E. (2016). *Trabajo en Equipo*. Peru: Grin Verlay Gmbh.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2014). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Pearson.
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos Dirección y Gestión de las Personas en las Organizaciones*. Barcelona: Octaedro.
- R. Noe, & R.Wayne Mondy. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed. ed.). México: Pearson.

Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2014). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Pearson.

Saavedra, P. M. (2011). *Cohesión de Equipos de Trabajo y Clima de Trabajo Percibido por los Empleados*. Universidad de Mointemorelos.

Varela, R., & Dessler , G. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (tercera ed.). Pearson.

Viles, E., Jaca, C., Tanco, M., & Medina, A. (2011). El trabajo en Euipo y el Desarrollo de Habilidades Conversacionales en Organizaciones Educativas. *Red de Revistas Científicas de América*, 375-389.

Wayne Mondy, R. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (novena ed.). México: Pearson Educación.

Wayne Mondy, R. (2016). *Administración de Recursos Humanos* (novena ed.). México: Pearson Educación.

ACRÓNIMOS

ARH	Administración de Recursos Humanos
CET	Cohesión de Equipos de Trabajo
CL	Clima Laboral
CP	Cuidados Paliativos
ENCULTURED KNOWLEDGE	Teoría del Conocimiento
EPS	Ejercicio Profesional Supervisado
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
ISO	Sistema de Gestión de la Calidad
PECED	Prácticas Estudiantiles y Experiencias Docentes en la Comunidad
PSYCSA	Informes de Gabinete de Psicología
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
 HUMANOS

CUESTIONARIO PRACTICANTE
 EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO–EPS-
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS –USAC-

RESPETABLE PRACTICANTE

El objetivo del presente cuestionario es obtener información que refleje la importancia sobre la “Integración de los equipos de trabajo multidisciplinario en el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Período 2014-2016.” Permitirá analizar las limitaciones del proceso y evaluar el impacto en la productividad de los equipos de trabajo. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

Practicante	Auditoría	Administración de Empresas	Economía	Indicar Semestre / año 1. _____ 2. _____
Sexo	Masculino		Femenino	
Correo electrónico				

1. ¿ Considera que la forma en la que se integra en el –EPS- los equipos de trabajo incide en la integración de la información en el informe colectivo?
 Si No Por qué _____

2. ¿ Cree que el número de practicantes del equipo de trabajo afecta la elaboración del informe colectivo?.
 Si No Por qué _____

3. ¿ Todos los practicantes del equipo de trabajo están unidos comprometidos e identificados para cumplir el objetivo de terminar el informe colectivo en el tiempo establecido?.
 Si No Por qué _____

4. ¿ Indique con qué practicantes del equipo tiene la facilidad o dificultad para trabajar?

Descripción	Fácil	Difícil
Auditoría		
Administración		
Economía		

Por qué _____

5. ¿ Cuáles de los siguientes factores inciden en la integración de la información del informe colectivo en el equipo de trabajo?.

Ubicación del lugar de reunión		Falta de responsabilidad		Falta de acuerdos	
No integración del equipo		Falta de compromiso		Inasistencia de los integrantes a las reuniones	
Falta de comunicación		Falta de planificación de las actividades a desarrollar		Individualismo en el desarrollo del trabajo	
Problemas personales entre los integrantes		Falta de liderazgo del coordinador		Falta de solución de conflictos	

Otros _____

6. ¿ Qué actividades realiza en el equipo de trabajo al que lo integraron?

Participar en la elaboración del informe colectivo		Contribuir con la entrega del informe colectivo en las fecha programadas		Aportar los conocimientos y habilidades en beneficio del equipo	
Integrar la información en el informe colectivo Según las tareas asignadas		Revisar el informe colectivo antes de ser entregado al docente supervisor.		Asistir a todas las reuniones del equipo de trabajo	

Otros _____

7. ¿ El coordinador tiene liderazgo para dirigir el equipo de trabajo?.

Si No Por qué _____

8. ¿ Mantienen los practicantes de los equipos de trabajo una comunicación clara y fluida?.

Si No Por qué _____

9. ¿ En su equipo de trabajo se escuchan las opiniones y sugerencias de todos los integrantes?.

Si No Por qué _____

10. ¿ Existe confianza para expresar a todos los practicantes equipo de trabajo sus debilidades y errores?.

Si No Por qué _____

11. ¿ Cuando se presenta un conflicto en la elaboración del informe colectivo, se analiza y se resuelve de forma inmediata?.

Si No Por qué _____

12. ¿ Participan todos los practicantes en las decisiones que afectan al equipo de trabajo?.

Si No Por qué _____

13. ¿ Sobre cuáles programas de computación tiene conocimiento para la elaboración del informe colectivo indique que porcentaje?

Descripción	%	%	%
	0 a 30	31 a 70	71- 100
Word			
Excel			
Power Point			
Acces			
Públicer			
Ninguno			

Otros _____

14. ¿ Cada practicante del equipo tiene claro qué tareas debe realizar durante la elaboración del informe colectivo?.

Si No Por qué _____

15. ¿ Se distribuye la carga de trabajo de forma equitativa en el equipo de trabajo?.

Si No Por qué _____

16. ¿ El equipo de trabajo establece normas para todos los practicantes, sobre la forma de integrar la información en el informe colectivo?.

Si No Por qué _____

18. ¿ Seleccione cuáles de las siguientes características, se manifiestan en la elaboración del informe colectivo,?.

Liderazgo individual, centralizado o ejercido por una persona.		...Liderazgo compartido, se promueve compartir ideas y tomar de decisiones de forma conjunta	
...Responsabilidad individual y colectiva		Responsabilidad individual	
Los resultados son vistos como suma del esfuerzo individual		Se encuentra centrado principalmente en la tarea	
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario		...El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta	
...Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo		Los conflictos se resuelven por imposición o evasión	
...Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva		...Se centra en la tarea y en el soporte socio - emocional de sus miembros	
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros		...Los resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros	



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
 HUMANOS



CUESTIONARIO DOCENTE SUPERVISOR
 EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO-EPS-
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS –USAC-

RESPETABLE DOCENTE SUPERVISOR

El objetivo del presente cuestionario es obtener información que refleje la importancia sobre la "Integración de los equipos de trabajo multidisciplinario en el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Período 2014-2016." Permitirá analizar las limitaciones del proceso y evaluar el impacto en la productividad de los equipos de trabajo. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

Auditoría	Administración de empresas	Economía	Titularidad	Interino	
------------------	-----------------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	--

Otro. _____ **Especialización** _____

Sexo	Masculino		Femenino	
-------------	------------------	--	-----------------	--

Horario de trabajo	de 14:00 a 21:00		17:00 a 21:00	
---------------------------	-------------------------	--	----------------------	--

Años de trabajar en el EPS	1 a 10 años		11 a 20 años		21 a más	
-----------------------------------	--------------------	--	---------------------	--	-----------------	--

Correo electrónico _____

- ¿Se reúnen los tres docentes supervisores para consensuar y analizar las correcciones que deben realizar los practicantes en los equipos de trabajo antes de devolver el informe colectivo?.

Si No A veces ¿En qué afecta?

2. ¿Cómo supervisa la asistencia de los practicantes a todas las reuniones programadas por los equipos de trabajo durante el proceso de elaboración del informe colectivo?.

Solo cuando se devuelven los informes con las correcciones		Es atribución del coordinador de los equipos de trabajo		No se lleva control debido a que los equipos son muy numerosos	
Se lleva control de asistencia a todas las reuniones por medio de listados con las firmas de los integrantes		No se supervisa a todo el equipo, se reúnen fuera de la USAC			

Otros _____

3. ¿Qué factores afectan la integración de los practicantes a los equipos de trabajo para elaborar el informe colectivo?.

4. ¿Cree que la cantidad de integrantes de los equipos de trabajo afecta la elaboración del informe colectivo?.

Si No Por qué _____

5. ¿Por qué a los practicantes en los equipos de trabajo se les dificulta integrar la información en el informe colectivo?

6. ¿Qué factores afectan la integración de la información del informe colectivo?.

7. ¿Indique cuáles de los siguientes factores afectan la calidad de los informes colectivo durante el proceso de revisión?.

Falta de aplicación de las 35 reglas del -EPS-.	No se coordinan los integrantes del equipo para integrar la información en el informe colectivo	Falta de compromiso de algunos integrantes del equipo	No existe integración del equipo de trabajo
No se realizan todas las correcciones según las recomendaciones de los docentes supervisores	Irresponsabilidad e indisciplina de algunos integrantes del equipo	No se trabaja en equipo	Imposición de criterios

Otros _____

8. ¿Por qué los practicantes de los equipos de trabajo no revisan y corrigen los errores en el informe colectivo?.

No participa el 100 % del equipo	No tienen la experiencia de investigar, redactar y analizar la información
Falta de coordinación del equipo	No planifican el desarrollo de las actividades
Falta de interés de algunos integrantes del equipo	Falta de tiempo de algunos de los integrantes del equipo

Otros _____

9. ¿Los equipos de trabajo discuten y analizan las correcciones de los docentes supervisores en el informe colectivo?.

Si No Por qué _____

10. ¿Los coordinadores de los equipos de trabajo influyen en el trabajo del equipo?.

Si No Por qué _____

11. ¿Existe comunicación entre todos los practicantes del equipo de trabajo?.

Si No Por qué _____

12. ¿Todos los integrantes en el equipo de trabajo tiene dominio de los programas Word y Excel para elaborar el informe colectivo?.

Si No Por qué _____

13. ¿Es necesario contar con equipo tecnológico para revisar el informe colectivo del equipo de trabajo?

Si No Favor especifique _____



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
 HUMANOS



GUÍA DE ENTREVISTA JEFES SUPERVISORES
 EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO–EPS-
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS –USAC-

RESPETABLES JEFES SUPERVISORES

El objetivo de la presente entrevista es obtener información que refleje la importancia sobre la “Integración de los equipos de trabajo multidisciplinario en el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Período 2014-2016.” Permitirá a analizar las limitaciones del proceso y evaluar el impacto en la productividad de los equipos de trabajo. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

1. ¿Hay coordinación y comunicación entre los docentes supervisores de las tres áreas durante todo el proceso de revisión del informe colectivo?

2. Si No Por qué _____

3. ¿Los docentes supervisores se comunican con los practicantes durante todo el proceso de revisión del informe colectivo?

Si No Por qué _____

4. ¿Cuál es su punto de vista sobre la comunicación que debe existir entre los practicantes de los equipos de trabajo durante todo el proceso de elaboración del informe colectivo? _____

Es clara Si No es efectiva

Por qué _____

5. ¿Por qué a los practicantes se les dificulta integrar la información en el informe colectivo?

6. Los practicantes en los equipos de trabajo están integrados y sincronizados durante todo el proceso de elaboración del informe colectivo?.

Si No Por qué _____

7. ¿Los docentes supervisores están integrados y sincronizados durante todo el proceso de supervisión del informe colectivo?.

Si No Por qué _____

8. ¿Proponen los docentes supervisores estrategias a los practicantes para trabajar en equipo?

Si No Por qué _____

9. ¿Considera que existe liderazgo del coordinador en el equipo de trabajo durante la elaboración del informe colectivo?.

Si No Por qué _____

10. ¿Desarrollan los docentes supervisores su trabajo de forma satisfactoria?

Si No Por qué _____

11. ¿Cuáles considera que son los factores que afectan el desarrollo de los equipos de trabajo:

12. ¿Dominan los temas objeto de estudio todos los practicantes en el equipo de trabajo ?.

Si No Por qué _____



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
 HUMANOS



GUÍA DE ENTREVISTA COORDINADOR GENERAL
 EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO–EPS-
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS –USAC-

RESPETABLE COORDINADOR GENERAL

El objetivo de la presente entrevista es obtener información que refleje la importancia sobre la “Integración de los equipos de trabajo multidisciplinario en el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Período 2014-2016.” Permitirá a analizar las limitaciones del proceso y evaluar el impacto en la productividad de los equipos de trabajo. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

1. ¿Existe coordinación y comunicación entre los docentes supervisores de las tres áreas durante todo el proceso de revisión del informe colectivo?.

Si No Por qué _____

2. ¿Los docentes supervisores se comunican con los practicantes durante todo el proceso de revisión del informe colectivo?

Si No Por qué _____

3. ¿Cuál es su punto de vista sobre la comunicación que debe existir entre los practicantes de los equipos de trabajo durante todo el proceso de elaboración del informe colectivo?.

4. Es clara Si No es efectiva
 Por qué _____

5. ¿Cuál es su apreciación sobre la integración y sincronización de los practicantes en el proceso de la elaboración del informe colectivo?

6. ¿Trasmiten sus experiencias de forma clara y directa todos los docentes supervisores a los practicantes sobre la forma de elaborar el informe colectivo?.

Si No Por qué _____

7. ¿Los practicantes en los equipos de trabajo están integrados y sincronizados durante todo el proceso de elaboración del informe colectivo?.

Si No Por qué _____

8. ¿ Están integrados y sincronizados los docentes supervisores durante todo el proceso de supervisión del informe colectivo?.

Si No Por qué _____

9. ¿Proponen los docentes supervisores estrategias a los practicantes para trabajar en equipo?

Si No Por qué _____

10. ¿Qué factores que afectan el desarrollo de los equipos de trabajo:
