

**Los equipos de trabajo y su efecto en el desempeño de los  
profesores de la Facultad de Odontología.**  
(Tesis de Maestría)

Aura Valeska Rios Quiroa (Estudiante)

Lic. Federico Robles de la Roca (Tutor)

M. A. Anna Lorena Arroyo M. (Revisora)

Guatemala, Enero 2015



**Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Rolando Antonio Girón Díaz**  
Vice Decano

**Licda. Ana Rosa Arroyo**  
Coordinadora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sobiduría ante todo, adquiere sobiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0016-2014-MSc.GTH.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 01 DE DICIEMBRE DEL 2,014**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Federico Robles de la Roca, asesor y Msc. Anna Lorena Arroyo Marroquín, revisor de la Tesis, titulada: "LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESORES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA", elaborada por la licenciada Aura Valeska Ríos Quiroa, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Gestión del Talento Humano.**



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala, 29 de Octubre del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Los equipos de trabajo y su efecto en el desempeño de los profesores de la Facultad de Odontología”**, presentado por el estudiante: **Aura Valeska Ríos Quiroa**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente. El puntaje para este trabajo es de ochenta y cinco ( 85) puntos.



Lic. Federico Robles de la Roca  
Tutor

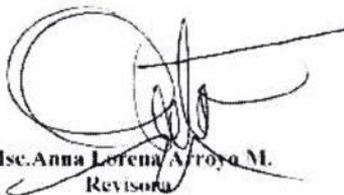
Guatemala, 24 de noviembre del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de de la Tesis con el tema: "Los equipos de trabajo y su efecto en el desempeño de los profesores de la Facultad de Odontología" presentado por el estudiante: Aura Valeska Rios Quiroa previo a optar al grado Académico de "Maestría en Gestión del Talento Humano" cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Msc. Anna Lorena Arroyo M.  
Revisora

## **Acto que Dedico**

**A Dios**, por su infinita misericordia en mi vida

**A la Virgen María**, por guiarme todos los días

**A mi Mama**, por apoyarme, darme su amor incondicional, su infinita paciencia.

**A mis hermanas**, por su cariño y apoyo

**A mi familia**, principalmente mis hijos Ximena y Javier por su comprensión, apoyo y ese amor incondicional, que día a día son los que me motivan a seguir estudiando.

**A mis Catedráticos**, no solo de la maestría si no que todos los que en un momento de mi vida han compartido sus conocimientos

**A la Universidad Panamericana**, por permitirme terminar esta etapa en mis estudios.

## **Contenido**

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
1. Antecedentes	1
2. Servicios que presta	6
<b>Análisis FODA</b>	<b>6</b>
1. Deficiente preparación de los estudiantes	6
2. La sobrepoblación estudiantil repitente	6
3. En relación al factor económico	6
4. Horarios del personal docente	6
5. Relaciones interpersonales entre los profesores	7
6. Deficiente evaluación al nuevo personal docente de día sábado	7
7. Inexistente rotación del personal docente	7
8. Falta de un coordinador	8
<b>Fortalezas</b>	<b>8</b>

<b>Oportunidades</b>	<b>9</b>
<b>Amenazas</b>	<b>9</b>
<b>Justificación</b>	<b>10</b>
<b>Estado del arte</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Marco teórico</b>	<b>16</b>
<b>Desarrollo Organizacional</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>22</b>
<b>Pregunta de investigación</b>	<b>22</b>
<b>Objetivos</b>	<b>22</b>
<b>Objetivos General</b>	<b>22</b>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>22</b>
<b>Variables e Indicadores</b>	<b>23</b>
<b>Independientes</b>	<b>23</b>
<b>Dependiente</b>	<b>23</b>

<b>Alcances y límites de la investigación</b>	<b>23</b>
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Metodología</b>	<b>24</b>
<b>Sujetos de la investigación</b>	<b>24</b>
<b>Instrumentos</b>	<b>24</b>
<b>Procedimiento</b>	<b>25</b>
<b>Aporte</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Resultados de la investigación</b>	<b>26</b>
<b>Capítulo 6</b>	
<b>Análisis de resultados</b>	<b>46</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>48</b>
<b>Propuesta</b>	<b>49</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>64</b>
<b>Anexos</b>	<b>66</b>

## Tabla de Contenido de ilustraciones

Ilustración No. 1	
Organigrama general de la institución, Facultad de Odontología.	4
Ilustración No. 2	
Organigrama del puesto de Secretario Adjunto	5
Ilustración No. 3	
Matriz para procesar y analizar información del estado del arte	11
Ilustración No. 4	
Gráfica 1	26
Ilustración No.5	
Gráfica 2	27
Ilustración No. 6	
Gráfica 3	28
Ilustración No.7	
Gráfica 4	29
Ilustración No. 8	
Gráfica 5	30
Ilustración No. 9	
Gráfica 6	31
Ilustración No. 10	
Gráfica 7	32
Ilustración No. 11	
Gráfica 8	33
Ilustración No.12	
Gráfica 9	34
Ilustración No. 13	
Gráfica 10	35

Ilustración No. 14 Gráfica 11	36
Ilustración No.15 Gráfica12	37
Ilustración No.16 Gráfica 13	38
Ilustración No. 17 Gráfica14	39
Ilustración No.18 Gráfica 15	40
Ilustración No.19 Gráfica 16	41
Ilustración No. 20 Gráfica 17	42
Ilustración No. 21 Gráfica 18	43
Ilustración No. 22 Gráfica 19	44
Ilustración No. 23 Gráfica 20	45

## Resumen

En la Facultad de Odontología de la Universidad de San Carlos de Guatemala, no se han realizado investigaciones en relación a la falta de trabajo en equipo, comunicación efectiva, o cualquier herramienta, que apoye a un ambiente agradable de trabajo. Todo lo que se ha realizado, es relacionado al campo odontológico y no se han enfocado a ciertos problemas que se dan en el campo de docencia. Las diferentes técnicas que se utilizan a nivel latino americano, para el trabajo en equipo se presentan a continuación, para luego ser presentadas a los profesores del Área de Restaurativa de la Facultad de Odontología para que se mejore la calidad de relaciones interpersonales entre los profesores. Se elaboró un cuestionario los profesores de Restaurativa para saber si contaban con conocimientos de las herramientas de trabajo en equipo, o si recibido una inducción para mejorar las relaciones y tomar las decisiones pensando en bienestar de todos.

Se tomó como población al Área de Restaurativa ya que en la facultad de Odontología es el departamento en donde hay mayor número de profesores, por lo que en la actualidad se ve afectada en la toma de decisiones ya que por lo general no se llega a un consenso.

La presente investigación, pretende confirmar que debe existir una capacitación constante para el personal que labora en esta institución ya que no se cuenta con los conocimientos de las herramientas de trabajo en equipo, lo que es de suma importancia para mejorar las relaciones de los trabajadores de esta institución y que se vean reflejados en la toma de decisiones ya que muchas veces afecta a los estudiantes.

## **Introducción**

El trabajo en equipo es de gran importancia para que los objetivos y metas planteados por las organizaciones sean logrados de una mejor forma. La ausencia de esto provoca la inexistencia de sinergismo que debe existir entre los elementos que conforman una unidad o departamento para lograr en conjunto las metas deseadas.

El no propiciar ambientes agradables de trabajo en donde todos los empleados se identifiquen con las organizaciones para las cuales laboran, conlleva a un desgaste, ya que cada dependencia se esforzará por lograr resultados aisladamente, olvidando que al final que con el trabajo de todos se lograrán los resultados deseados, lo que hace que las empresas alcancen el éxito.

Es importante que las instituciones educativas tengan a sus profesores trabajando en equipo, motivados a tener buenas relaciones interpersonales. Lo que conlleva a que se apoyen en las diferentes técnicas para realizar sus procedimientos laborales de forma eficiente. Las instituciones deben de tomar conciencia que deben de especializar a su personal en diferentes ramas del conocimiento, en este caso a mejorar las relaciones personales con herramientas de trabajo en equipo.

Se toman en cuenta las estrategias para crear condiciones de trabajo en equipo, para mejorar el ambiente laboral y con ello el alcance de las metas establecidas por la institución, ya que mejorará la comunicación y resolver problemas es fácil utilizando adecuadamente las técnicas adecuadas para el manejo del personal.

## **Capítulo 1:**

### **Facultad de Odontología, Universidad de San Carlos de Guatemala**

#### **Unidad de Planificación y Desarrollo Académico**

##### **1. Antecedentes**

Los estudios de odontología se iniciaron en Guatemala en forma organizada con la fundación del Instituto Dental como una dependencia de la Facultad de Medicina, Cirugía y Farmacia, el 1 de mayo de 1895, por decreto legislativo No. 297. La Universidad de San Carlos de Guatemala, funcionaba en ese entonces bajo la dirección del Ministerio de Instrucción Pública, en 1926 al producirse su reorganización; la separación de la Facultad de Medicina y Cirugía de la de Farmacia, fue establecida la escuela de Odontología como una unidad de la Facultad de Ciencias Médicas. Posteriormente el 1 de abril de 1940, se creó la Facultad de odontología por decreto gubernativo No. 2336. Su junta directiva se instaló el 09 de abril y tuvo como sede el edificio que ocupaba anteriormente la Escuela Dental.

De esa manera, la Facultad de odontología desarrolló sus actividades hasta el año 1965, durante el cual se dio inicio a una modificación en su plan de estudios que tenía como una de sus principales características la realización sistemática, gradual y creciente de experiencias docentes con la comunidad, concluyendo con la realización del programa de Ejercicio Profesional Supervisado, que vino a constituir el 6°. Año de la carrera. Asimismo, los dos primeros años se incorporaron al denominado Departamento de Estudios Básicos que más tarde se identificaría como Departamento de Estudios Generales. Ello significó que los estudiantes de Odontología se integraban efectivamente a su Facultad hasta el Tercer año de sus estudios universitarios.

En el año de 1968, al desaparecer el Departamento de Estudios Generales, los estudiantes de odontología de primero y segundo año, se incorporaron a la Facultad de Ciencias Médicas por medio de un convenio que se estableció entre las Juntas Directivas de ambas Facultades. Sin embargo, a través de los años fue señalándose que la formación que se impartía no llenaba las

expectativas de los futuros odontólogos, ya que estaba dirigida a formar profesionales de la medicina general. Esta situación generó la conformación de varias comisiones, desde hace más de quince años, las cuales recomendaron que los dos primeros años se impartieran en la Facultad de Odontología. Así, en 1993 se conoció el informe de una comisión específica, conformada con el objeto de analizar la situación del currículo de la Facultad. Dicho informe evidenció un desfase en la formación del profesional de la Odontología: el estudiante ingresaba realmente a este campo a nivel del tercer año de la carrera, situación que obligaba a desarrollar los contenidos de la estomatología únicamente en los restantes cuatro años de la carrera, incluido el sexto año que comprende el Programa de Ejercicio Profesional Supervisado. Lo anteriormente expuesto resultó en una acumulación de carga teórica, laboratorios y práctica clínica a partir del tercer año, incidió negativamente en la formación del estudiante y en la distribución del tiempo, ocasionó frustración de los sectores docente y estudiantil y generó hacinamiento e incremento de la repitencia estudiantil. En 1993, la Universidad de San Carlos de Guatemala publicó los resultados del estudio denominado Evaluación del Sistema Educativo de la Facultad de Odontología; el cual fue elaborado por la Coordinadora General de Planificación y el Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo. Con base en una encuesta efectuada con egresados de la Facultad, encontró algunas deficiencias en la formación profesional del egresado.

Además, se llevaron a cabo reuniones de trabajo en las cuales participaron estudiantes, profesores, directores, coordinadores y autoridades de la Facultad quienes realizaron una evaluación del pensum y los contenidos temáticos a efecto de complementar el nuevo diseño curricular.

Con base en lo previamente expresado y lo contenido en los Artículos 108 y 110 de los Estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la Junta Directiva de la Facultad de Odontología aprobó el reordenamiento curricular correspondiente, según consta en el punto primero del acta 24495 del 29 de noviembre de 1995.

Como resultado de un seminario realizado en 1995, los participantes, profesores, autoridades y estudiantes, definieron la finalidad de la Facultad de Odontología de la manera siguiente: "Orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje hacia la formación de recursos humanos estomatológicos adecuados para Guatemala, con una base científica sólida y con

capacidad para aplicar teórica y prácticamente el enfoque científico y tecnológico para la búsqueda de soluciones a los problemas del ejercicio de la profesión, bajo normas éticas y de servicio que, mediante la aplicación de medidas preventivas e integrales logrando un impacto eficaz en el mejoramiento de la salud bucal de la mayoría de guatemaltecos, contribuyendo con ello a elevar su calidad de vida."

Un nuevo seminario realizado en 1998 aprobó, además de lo anterior, la recomendación de que la Facultad de Odontología realice los esfuerzos necesarios para definir sus estudios de posgrado y efectúe las propuestas y programas correspondientes.

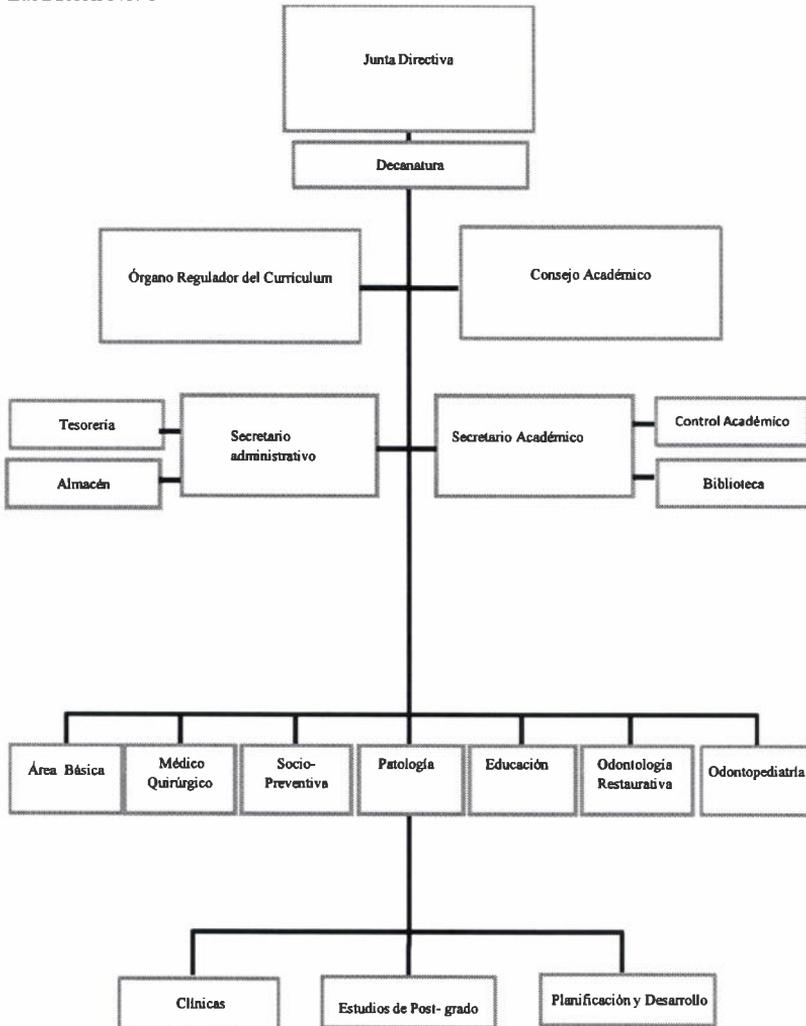
Actualmente, trabajan 120 profesores, 70 personas en el campo administrativo, es una institución que se dedica a trabajar con estudiantes de 18 a 26 años en su mayoría; cuenta con instalaciones que no son suficientes, por la cantidad de población estudiantil. Más o menos son 700 estudiantes, los cuales no solo trabajan en clínicas, laboratorios y clases en un periodo de ocho horas diarias.

Es una Facultad donde se hace necesario la práctica con personas que por lo general son de escasos recursos, y deben de cancelar los servicios prestados.

FUENTE: Departamento de Educación, Facultad de Odontología, aprobado por Junta Directiva del 2008-2012

# Organigrama de la Facultad de Odontología.

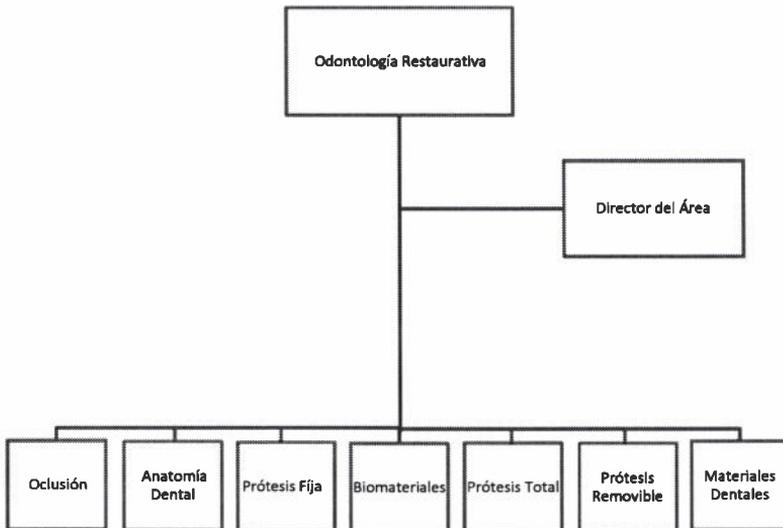
Ilustración No. 1



FUENTE: Punto 19, Junta Directiva, Facultad de Odontología., 6 de noviembre 2014. ANEXOS.

## Organigrama Unidad de Restaurativa

Ilustración No. 2



FUENTE: Punto 19, Junta Directiva, Facultad de Odontología., 6 de noviembre 2014. Anexos.

## 2. Servicios que presta

### Misión

La Facultad de Odontología es la unidad académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, responsable de brindar una formación académica integral, de calidad y actualizada al recurso humano en el área del conocimiento estomatológico, con valores éticos, especialmente de responsabilidad, compromiso con el desarrollo sostenible nacional y regional, teniendo en cuenta la diversidad cultural, social y lingüística del país. Asimismo, se propone plantear propuestas de solución a la problemática nacional en materia de salud estomatológica y aportar profesionales dedicados al servicio, la investigación y la aplicación de la innovación tecnológica, respaldados por una organización administrativa que da continuidad y fluidez a los procesos.

## Análisis FODA

### Debilidades.

1.- Deficiente preparación de los estudiantes: en relación al análisis externo se puede mencionar que la facultad de odontología se ve afectada en relación a los estudiantes que no están preparados satisfactoriamente desde el nivel diversificado lo que es un gran problema para la población, ya que se observa un alto grado de repitencia y muchas veces repiten dos o tres veces el año.

2.- La sobrepoblación estudiantil repitente: afecta en gran medida los espacios físicos y las oportunidades de ingreso de nuevos estudiantes a la facultad de Odontología.

3.- En relación al factor económico: se ven afectados los estudiantes ya que los pacientes con los que trabajan y realizan sus prácticas; muchas veces no pueden pagar los tratamientos, no pueden adelantar los requisitos clínicos.

4.- Horarios del personal docente: en relación al análisis del ambiente interno se plantean las siguientes preguntas: ¿Cómo emplean los profesores su tiempo? Es una interrogante en la institución ya que muchas veces se les ve a las personas por las mañanas, no por las tardes de lo que no existe ningún control de las actividades que

realizan, que muchas veces realizan turnos cortos de instructoría clínica y se retiran, no importando que su contrato diga que están contratados por ocho horas.

5.- Relaciones interpersonales entre los profesores: esta interacción resulta un poco difícil, ya que muchos ya tienen varios años de trabajo, por lo que no les gusta que personas de menor edad los lleguen a mandar o a trabajar.

6.- Deficiente evaluación al nuevo personal docente contratado los días sábado: se ha realizado un cambio en la clínica de la facultad de Odontología, que por lo general está funcionando de lunes a viernes de 7:30 a 15:30 horas, ahora los sábados también ha empezado a funcionar cuatro horas, se ha contratado profesores interinos, pero no cumplen con las características de los profesores contratados entre semana, no se les ha realizado ningún tipo de evaluación para saber si pueden guiar a los estudiantes adecuadamente, ya que son nombrados por Junta Directiva.

En relación a los profesores titulares que normalmente trabajan de lunes a viernes, son evaluados anualmente, la cual es realizada por estudiantes y profesores, también deben de cumplir con cierto número de horas de preparación, por lo que deben de presentar las constancias respectivas de asistencia a seminarios para ser aprobados; posteriormente cuando ellos logran aprobar tres evaluaciones son promovidos a la siguiente titularidad. Por lo que si es necesario que el personal que están trabajando los sábados también cuenten con la preparación y las evaluaciones necesarias.

7. Inexistente rotación del personal docente: por lo general no existe rotación en relación a los profesores, ya que ellos ganan su titularidad como plazas determinadas, si ellos no piden traslados, no pueden ser movidos al estar en desacuerdo; el personal administrativo como lo son secretarías y conserjes si se rotan para obtener mejores resultados en el desempeño de trabajo.

Por ser una institución pública se debe de regir con las jubilaciones y retiros según la Ley, pero si al hacer una análisis en relación de R.R.H.H. se ve sumamente necesario hacer cambios en el sistema ya que el personal al tener su trabajo seguro y que no se les puede quitar tan fácilmente se acomodan y no rinden de la misma manera que al principio.

Por lo general se utilizan estrategias de formación específica ya que cuando se contrata a los trabajadores se solicita que estén formados de tal manera que desempeñen un

cargo. En relación al personal de limpieza se han dado casos donde se les pide que su formación sea polivalente ya que se puede llegar a cambiarles sus atribuciones.

8.- Falta de un coordinador que tenga liderazgo para dirigir al personal docente y hacer cumplir las normas y reglamentos existentes: ya que todos se rigen por las normas, leyes y por disposiciones de Junta Directiva, que son sometidas a votación.

Fortalezas.

Es importante mencionar que la Facultad de Odontología de la Universidad de San Carlos es la primera escuela de Odontología en Guatemala, por lo que tiene gran experiencia en la formación de Odontólogos. También es la Facultad con el mayor número de profesionales egresados, en relación a las Facultades de Odontología de otras universidades del país por la trayectoria de varios años, antes mencionada. Es en esta Facultad donde inicia el programa de Ejercicio Profesional Supervisado, tiene un buen resultado y se aplica a otras carreras universitarias.

Se ha logrado abrir varios posgrados en la carrera como lo es en ortodoncia, endodoncia, prostodoncia, cirugía maxilofacial que es coordinado en dos hospitales como lo es el Hospital Roosevelt y el en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

El equipo tecnológico es moderno, el cual es aprovechado por los estudiantes como por los profesores, que son de gran ayuda para el tratamiento de los pacientes de odontología, que muchas veces los pacientes que acuden a la facultad han sido atendidos en otros lugares donde se les ha realizado algún tratamiento perjudicando los tejidos orales.

### **Oportunidades:**

Se puede mencionar que en la Facultad de Odontología se brinda a los pacientes de la Clínica Dental grandes beneficios, los tratamientos que se realizan son a bajo coste, por lo que es de gran oportunidad para la población.

El servicio que prestan todos los estudiantes de sexto año de la carrera es en lugares de los departamentos de Guatemala, donde las personas son de bajos recursos, este programa se brinda sin costo principalmente a los niños de las escuelas públicas y las pacientes embarazadas de los puestos de salud. Estos tratamientos no tienen ningún valor ya que son costeados por la universidad o por patrocinios en los puestos de EPS. Es importante mencionar que los practicantes de odontología lo que pagan en la Facultad es solo una inscripción y mensualidades muy bajas por ser de la universidad pública, lo que es bastante cómodo a comparación de las privadas, la educación que se recibe es completa ya que salen con los conocimientos para trabajar cualquier rama de un cirujano dentista.

**Evaluación del Desempeño:** dentro de la organización las personas son evaluadas por los estudiantes, jefe inmediato, compañeros de labores. Entre las debilidades están la falta de coordinación entre todos los profesores ya que no se llega a un acuerdo en relación de los contenidos, ya se repiten temas cuando se están impartiendo clases.

### **Amenazas:**

En la Facultad de Odontología la forma en que se está evaluando últimamente no es la adecuada ya que los estudiantes hacen el mínimo esfuerzo, esto se realiza desde hace tres años, donde se hace una zona de ochenta y cinco puntos, por lo que el examen final es quince puntos, los estudiantes muchas veces llegan a la zona solo con trabajos, aunque hayan perdido todos los parciales del curso. Lo que en cierto porcentaje afecta cuando los estudiantes llegan a la clínica a trabajar porque no tienen los conocimientos necesarios para trabajar lo que afecta el desempeño de los estudiantes ante los procedimientos clínicos en pacientes. Por ser trabajos en tejidos orgánicos es de suma

importante que se cuente con todos los conocimientos necesarios para un buen desempeño y no causar iatrogenia.

Algo importante que no se ha mencionado es que los estudiantes se ven afectados por el gran número de repitentes, ya que éstos muchas veces solo llegan a trabajar por ciertas épocas del año y dejan turnos reservados lo que limita a los estudiantes regulares a no citar pacientes. Muchas veces la falta de espacio por el gran número de estudiantes limita la atención de las personas que si están interesados en aprender.

En la institución se tiene contratado un cierto número de empleados de oficina como lo son las secretarias, las cuales están a cargo del personal administrativo, estas personas al ser contratadas interinamente son trabajadores que reúnen todas las necesidades que se solicitan en los diferentes departamentos, cuando son contratadas indefinidamente se sindicalizan es cuando ya empiezan a existir deficiencias laborales ya que no es el mismo rendimiento.

### **Justificación**

La razón para realizar esta investigación es porque se ha observado la falta de coordinación, en la persona responsable del área, en relación al Talento Humano en la Facultad de Odontología, por lo que en la actualidad es de gran importancia el desarrollo de aprendizaje a nivel de profesores a mejorar las relaciones laborales como interpersonales, así ponerlo en práctica con los estudiantes, que muchas veces por falta de comunicación y herramientas de trabajo en equipo no se cumplen con los objetivos o metas que se requieren en el ámbito laboral.

Los profesores al no contar con dichas herramientas, no se han podido desenvolver satisfactoriamente, ya que siguen copiando estilos de generaciones anteriores que lo que muchas veces han buscado es dividir al cuerpo docente con la ideología de “Divide y vencerás” por lo que se ha visto afectado en alguna medida el desarrollo integral de la facultad.

## Estado del arte

### Ilustración No. 3

#### Matriz para procesar y analizar información del estado del arte

<b>Autor</b>	<b>Título del documento o texto</b>	<b>Datos editoriales o sitio consultado</b>	<b>Ideas centrales</b>	<b>Ideas secundarias</b>
Carlos René Lagos,	Desarrollo Organizacional en Latinoamérica	1994, Guatemala Publicación de INCAP	Técnicas de desarrollo organizacional a nivel latinoamericano	Aplicación de distintas técnicas y metodologías conductuales
Wendell I. French y Cecil Bell , Jr.	Desarrollo organizacional	1995, México. Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A	Teoría general del desarrollo organizacional	Intervenciones de equipo, grupos de trabajo, formación, etc.
Fernando Achilles de Faria Mello	Desarrollo Organizacional Enfoque Integral	2008, México. Limusa S.A.	Conceptos y cambios en general de la teoría del desarrollo organizacional	Métodos, Técnicas e instrumentos para el trabajo en equipo
Idalberto Chiavenato	Comportamiento Organizacional	2009, México. McGraw-Hill, Interamericana editores, S. A.	Conceptos organizacionales	Equipo en la toma de decisiones empowerment
Ferreiro, Calderón.	El ABC del aprendizaje Cooperativo	2000, 1era. Edición Trillas México.	Trabajo en equipo	Metodologías de trabajo en equipo utilizadas en pequeñas

				instituciones, como la familia, colegios, etc.
Stewart,Manz	<b>Trabajo en Equipo y Dinámicas de Grupo</b>  1.	2010, Limusa, México.	herramientas para un buen desarrollo de trabajo en equipo	Proporciona una visión diferente de la forma tradicional que se pueden desenvolver las personas en las instituciones, lo que es de gran ayuda para mejora de relaciones interpersonales.
Rafael Guízar Montufar	Desarrollo Organizacional	2013, México. McGraw-Hill, Interamericana editores, S. A.	Teoría general del desarrollo organizacional a nivel de México y Latinoamérica	Ejemplos y estudios para una mejor una mejor interpretación de los conceptos
Juan Andrés Rodríguez	Desarrollo organizacional, trabajo en equipo	Trabajo en línea	Informa sobre la formación de equipos	Desarrolla el tema de los equipos de trabajo, grupos T, formación de los grupos de trabajo en quipos auto

				dirigidos, aporta información sobre la clasificación de estos.
Gonzalo Retamal Moya	Desarrollo Organizacional, Trabajo en equipo	Investigación en línea	Información teórica sobre los equipos de trabajo.	Información de todas las técnicas de trabajo en equipo y las desventajas, ventajas de estas.
Maite Darceles	Trabajo en Equipo	Investigación en línea	Información sobre el trabajo en equipo	Específicamente sobre el tipo de personas que pueden llegar a integrar los equipos de trabajo, por las diferencias de personalidad.
Alejandro Seralde	Desarrollo Organizacional	Investigación en línea	Conceptos de desarrollo organizacional	Definiciones de varios autores y diversas universidades.
Héctor Fainstein	Trabajo en equipo	Investigación en línea	Información sobre los equipos y grupos.	Diferencias, formación, funciones y liderazgos de equipos.

Byron López (2013), Estrategias de trabajo en equipo para el personal del Hotel Pan American, donde se concluye que la falta de herramientas de trabajo en equipo, comunicación, motivación hace que muchas veces no se pueda cumplir los objetivos de la empresa, ya que no se da el apoyo necesario.

Guizar (2012), en su libro de **Desarrollo Organizacional**, hace referencia como pueden las instituciones hacer que su personal trabaje adecuadamente hacia el cumplimiento de las metas, y principalmente dar las herramientas necesarias para que se cumplan los objetivos.

Ferreiro, Calderón (2000), en su libro de **El ABC del aprendizaje Cooperativo**, hacen referencia a metodologías del trabajo en equipo utilizadas en pequeñas instituciones, como la familia, colegios Etc.

Stewart, (2010) En su libro **Trabajo en Equipo y Dinámicas de Grupo** proporciona varias herramientas para un buen desarrollo de trabajo en equipo y da una visión completamente diferente de la forma tradicional que se pueden desenvolver las personas en las instituciones, lo que es de gran ayuda para mejora de relaciones interpersonales.

Rodriguez, Juan Andrés, (2006). En el análisis que realizó desarrolla la teoría de la formación de equipos y la diferencia entre los “Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo”, hace una diferenciación entre los Grupos “T” y formación de equipos auto dirigidos como los grupos de alto desempeño, lo que brinda un alto grado de información para la comprensión de la formación de equipos y su clasificación.

Retamal Moya, Gonzalo. Chile. En su trabajo informa sobre toda la parte teórica de trabajo en equipo, lo importante de este trabajo que coloca todas las ventajas y desventajas. También informa sobre todas las técnicas de trabajo en equipo que existen las cuales son muy importantes ya que son la forma en que se puede llevar el desarrollo de una empresa, por lo que explica cada una de las técnicas y sus ventajas y desventajas de las mismas.

Darceles Maite. (2012) Se refiere a la importancia del trabajo en equipo, se refiere del tipo de personas que pueden llegar a integrar los equipos de trabajo, ya que en las organizaciones hay varios tipos de personas por los que se les debe de conocer.

**Fainstein, Héctor. En este documento se desarrolla la diferencia entre equipo y grupo, lo importante es que se habla de la formación de los equipos, las diferencias, las funciones, liderazgos de los equipos que es preferible que sea rotativo para que no se encasille a una persona. El aprendizaje de los equipos, formación, etapas del proceso de los equipos.**

## Capítulo 2

### Marco teórico

#### Desarrollo Organizacional

Podría definir Desarrollo Organizacional como la ciencia que estudia la forma en que las empresas preparan a sus empleados para que sigan una meta en común, con el objetivo de perseguir los mismos intereses y obtener buenos resultados, en el ámbito económico como en el interpersonal, en relación a los trabajadores.

También se enfoca en el Desarrollo de las organizaciones para que se adapte al mundo de la actualidad y que las empresas sean eficaces, sean capaces de reclutar personal adecuado, se les ofrezca las herramientas adecuadas para que las personas se puedan desenvolver eficientemente; no solo se les ofrece los insumos materiales sino que también se les ofrece talleres para el mejoramiento de valores humanos, relaciones interpersonales, métodos para solución de conflictos. Algo muy importante se conciben a las personas como algo integral, se les tiene confianza, por lo que requiere un verdadero cambio en el entorno laboral.

El Desarrollo Organizacional se dice que inicia en 1958 en Estados Unidos, pero existen indicios que en 1920 ya existía orientación a las relaciones humanas. Guizar, Rafael, (2012).

En los años de 1956 y 1959 se empieza a utilizar el término de Desarrollo Organizacional, a nivel Mexicano se reportan datos desde el año 1967, en Monterey. Guizar, Rafael, (2012).

En relación al trabajo individual, es de suma importancia ya que los recursos no se podrían operar adecuadamente sin éste, ya que el entorno está lleno de amenazas. Las personas y su trabajo es lo más importante en las compañías, las organizaciones más avanzadas tratan de privilegiar al personal con buenas características, habilidades y competencias. Hay diferentes tipos de trabajadores como lo son los que responden a un salario, los que actúan por necesidades sociales, los que les gusta tener información, procesarlas y tomar decisiones, hay otras que en si son completas que tienen diferentes características y necesidades que operan para mantener un equilibrio en el entorno. Chiavenato, Idalberto, (2009).

Se mencionan algunos principios básicos de comportamiento individual que influyen en las organizaciones:

- Capacidades diferentes
- Necesidades diferentes
- Dependiendo de las experiencias pasadas las personas perciben y se desenvuelven en el ambiente.
- El comportamiento depende de los factores en que se desarrollan.

Con lo anterior se sabe que cada individuo es diferente en todos los aspectos, lo que resulta en diversidad y diferencias, que hay que coordinar para aumentar la productividad de las empresas. El capital humano es el principal capital de las empresas. Chiaverato, Idalberto, (2009).

Las organizaciones han desarrollado nuevas opciones estructurales para competir con más eficacia. Existen tres modelos de estructura que se comentan con gran frecuencia: La estructura de equipo, organización virtual y la organización sin fronteras. Chiaverato, Idalberto, (2009).

En las organizaciones recientemente se aplica el concepto de equipo, la cadena de mando es un medio para controlar los procesos o la función de la empresa, lo que da mayor responsabilidad a los puestos más altos que los demás. La formación de equipos es una de las principales bases para trabajar y desarrollar coordinación, en esta estrategia también se eliminan barreras entre los departamentos y descentraliza la toma de decisiones, por lo que los individuos deben tener conocimientos tanto de especialidad como de generalidades. Se podría encontrar en organizaciones grandes con organización burocrática que la organización de grupos aumenta la eficiencia del trabajo. Chiaverato, Idalberto, (2009).

Se podría decir que los puntos más fuertes entre los equipos son:

- Reducción de barreras entre departamentos y aumento de compromiso entre las personas.

- Más flexibilidad en la estructura y menor tiempo en la reacción de las demandas de los clientes y cambios del entorno. Ya que las decisiones del equipo son más rápidas que las jerárquicas.
- Participación de todas las personas, ya que no se dedican a tareas limitadas.
- Menos costo, ya que requiere menos gerentes.
- Algunos puntos en contra podrían ser tiempo en reuniones de coordinación y podrían no tomarse decisiones no acordes a los objetivos de la institución lo que no sería productivo por falta de conocimientos corporativos. Chiavenato, Idalberto, (2009).

En relación al trabajo individual, es de suma importancia ya que los recursos no se podrían operar adecuadamente sin éste, ya que el entorno está lleno de amenazas. Las personas y su trabajo es lo más importante en las compañías, las organizaciones más avanzadas tratan de privilegiar a las personas con sus características, habilidades y competencias. Hay diferentes tipos de estos, como lo son los que responden a un salario, los que actúan por necesidades sociales, los que les gusta tener información, como procesarla y tomar decisiones; hay trabajadores completos, que tienen diferentes características y necesidades que operan para mantener un equilibrio en el entorno. Chiavenato, Idalberto, (2009).

Las organizaciones o instituciones en donde trabajan en equipo, es núcleo fundamental en el desarrollo organizacional, lo que refleja que gran parte de la labor de la organización se lleva a cabo por medio de equipos lo que influye en gran medida la conducta individual. Es importante hacer la diferencia entre equipo y grupo de trabajo, se dice que un grupo es un conjunto de personas que tienen un superior o jefe inmediato que tienen metas en común, en cambio, un equipo es un grupo en los cuales sus integrantes tienen mayor compromiso y tienen ciertas características que se complementan, las personas aceptan un compromiso y son responsables. Lo cual es de suma importancia en el desarrollo organizacional en la formación de equipos auto dirigidos y de desempeño superior. French, Wendell L., Bell, Jr., Cecil H. (1996).

French, Wendell L., Bell, Jr., Cecil H. (1996). Menciona en su texto “La realidad clave parece ser que los individuos en las organizaciones funcionan no tanto como individuos solos, sino como miembros de grupos o equipos en la organización. Se dice que para que los

individuos funcionen de manera efectiva, el prerrequisito es que el equipo debe de funcionar de manera efectiva".(Pág.172.)

Entre las características de los grupos o equipos de GlennParker se puede mencionar las siguientes:

- Una meta o visión clara
- Informal
- Debe existir discusión para que todos participen.
- Escuchar, los miembros deben de emplear técnicas efectivas para escuchar, como lo son interrogación, parafraseo y recapitulación.
- Desacuerdo civilizado. Donde los miembros no buscan el conflicto.
- Toma de decisiones mediante consenso
- Comunicaciones abiertas
- Roles de trabajo claros
- Liderazgo compartido
- Relaciones externas
- Diversidad de estilo
- Autoevaluación. French, Wendell L., Bell, Jr.,Cecil H.(1996).

Entre las actividades de formación de grupos serios se puede mencionar:

- Hacer juntas de diagnóstico y la formación de equipos va a estar basada en logro de tareas, resolución de problemas, toma de decisiones, aclaración de roles, aclaración de metas.
- Desarrollo y mantenimiento de relaciones interpersonales efectivas entre compañeros y jefe.
- Comprensión y manejo de los procesos y cultura del grupo.
- Análisis de rol para aclaraciones de desempeños y técnicas de aclaración de roles. French, Wendell L., Bell, Jr.,Cecil H. (1996).

En relación a los la formación de los grupos especiales se puede mencionar que en las juntas de diagnóstico se verá que la formación de los equipos está basada en el logro de tareas,

solucionar especialmente problemas o conflictos, toma de decisiones y asignaciones de tareas, técnicas de análisis del rol, para la aclaración y definición de este para la negociación.

Existen varias técnicas y ejercicios que se aplican en la formación de equipos como lo son:

- Técnica de análisis del rol: cuando se aclaran las expectativas del rol y de las obligaciones, lo cual la división de trabajo va a facilitar las funciones en el desempeño de la organización.
- Ejercicio de interdependencia: cuando los miembros manifiestan el deseo de mejorar y cooperar entre ellos y las unidades.
- Técnica de negociación del rol: es de gran importancia cuando las personas tiene una mala conducta y no están dispuestas a cambiar esta técnica es desarrollada por Roger Harrison, "La negociación del rol interviene directamente en las relaciones de poder, autoridad e influencia dentro del grupo. El esfuerzo de cambio está dirigido a las relaciones de trabajo entre los miembros. Evita sondear las simpatías y antipatías mutuas entre los miembros y en los sentimientos personales de otros." French, Wendell L., Bell, Jr., Cecil H. (1996) Pag. 190
- Ejercicio de aprecio y de preocupaciones: es de importancia cuando entre los miembros de un grupo se ve deficiencia en la interacción, falta de cariño o compañerismo, se evita enfrentarse a preocupaciones y las cuestiones irritantes.
- Indagación apreciativa: se dice que la organización es algo bueno y que no es un problema para resolver.
- Diagramas de responsabilidad: es cuando se asignan tareas y los grupos las realizan.
- Visión: Se describe como se quiere que la organización se vea en el futuro.
- Análisis de Campo de fuerzas: es la forma donde se trata de comprender los problemas y planificar acciones correctivas. Se basa en el estado actual de las cosas y como se quiere el estado futuro de las mismas, que es la condición deseada. French, Wendell L., Bell, Jr., Cecil H.(1996).

El éxito de los grupos de trabajo depende normalmente de tres aspectos que son:

- Del contenido del trabajo como lo es la naturaleza del mismo.
- Del proceso y clima que será la dinámica del grupo.
- De las relaciones interpersonales y del comportamiento individual de sus componentes.

La comunicación en el trabajo en grupo, permite trazar un diagrama de participación con lo que se ve los aspectos direccionales y cuantitativos del grupo, así se tiene un panorama que se habla, con quien habla, lo que se habla de los integrantes del grupo. De Faria Mello, Fernando Achilles. (2008).

En los tipos de funciones en grupo, se puede encontrar unaparticipación funcional, P. instrumental, que está orientada hacia la tarea o trabajo a realizar, la P. abrigadora va a estar orientada a mantener un buen ambiente y un grupo unido, la P. disfuncional que está orientada a satisfacer conveniencias o necesidades personales. De Faria Mello, Fernando Achilles. (2008).

Algo muy importante es la toma de decisiones en grupo por lo es de mejor calidad, aumenta la cohesión del grupo, aumenta la participación de las personas, favorece la comprensión de la necesidades de cambio o modificaciones en las personas de la organización, desarrollar las cualidades de liderazgo de los jefes actuales o futuros. De Faria Mello, Fernando Achilles. (2008).

## Capítulo 3

### Planteamiento del problema

En la Facultad de Odontología se han observado problemas de comunicación entre las diferentes disciplinas que conforman esta unidad académica. En general, no se evidencia que los profesores trabajen en conjunto con los demás compañeros, lo que conlleva varias dificultades durante el proceso de enseñanza aprendizaje. Por lo que no se logran los objetivos de los que docentes plantean en cada curso.

### Pregunta de Investigación

Esta problemática se traslada de generación a generación lo que hace que no sea una entidad educativa completamente eficiente, en virtud de lo anterior surge la interrogante:

¿Qué herramientas utilizan los profesores de la Facultad de Odontología, para mejorar el desarrollo de sus relaciones laborales y como mejorarlas?

### Objetivos

#### General:

- Determinar si los profesores de la Facultad de Odontología utilizan la herramienta de trabajo en equipo para el desarrollo de sus relaciones laborales.

#### Específicos:

- Establecer el nivel de conocimiento que tienen los profesores en herramientas de trabajo en equipo.
- Determinar los obstáculos que refieren los profesores de la Facultad de odontología para utilizar la herramienta de trabajo en equipo.

- Señalar las ventajas que refieren los profesores de la Facultad de Odontología para utilizar la herramientas de trabajo en equipo.
- Establecer las causas del tipo de relaciones laborales actuales que refieren los profesores de la Facultad de Odontología.

## **Variables e Indicadores.**

### **Independientes**

Profesores de la Facultad de Odontología.

### **Dependiente**

Si utilizan las herramientas de Trabajo en equipo en el desarrollo de las relaciones laborales.

## **Alcances y límites de la investigación**

Entre los alcances se va a poder evaluar los diferentes métodos, estrategias que se pueden utilizar, para que exista una cambio en las relaciones laborales en una institución educativa, que desde hace años viene funcionando en una misma línea; lo que ha ocasionado desbalance en la obtención de resultados, incluyendo las promociones de estudiantes egresados que se nota no pueden desempeñar adecuadamente sus funciones en equipo.

Entre la limitante que la personas estén anuente a colaborar en el proceso de la investigación. Se podría encontrar cierto rechazo al querer implementar técnicas de trabajo en equipo al tener más de 25 años de desempeño en la institución.

## Capítulo 4

### Metodología

El tipo de investigación es de tipo explicativa, ya que se centra en explicar fenómenos, en qué condiciones se da éste y como se relaciona entre sí, de un tema que se ha investigado poco. Este tipo de investigación es más estructurada que los demás estudios.

También es de tipo descriptiva ya que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que han sido sometidos a análisis.

### Sujetos

El grupo que se trabaja son los profesores de la Facultad de Odontología, del Área de Restaurativa, no importando si son interinos o con titularidad, que estén laborando en el momento que se realice la investigación, es una población de 27 profesores; la población de la facultad es de 120 de que laboran en diferentes áreas; con el afán de obtener los mejores resultados de la misma se va a trabajar con el personal del Área de Restaurativa.

### Instrumentos

Se utilizó un cuestionario con el objetivo de determinar el conocimiento de los profesores sobre el trabajo en equipo y si ellos ponen en práctica los conocimientos que tienen, el mismo cuestionario se les dio a todos los no importando si son interinos o si son titulares.

En total el número de instrumentos es el mismo número de los sujetos de estudio, por lo que se realizará un censo.

## **Procedimiento**

La presente investigación se realiza en la Facultad de Odontología, en el Área de Restaurativa, ya que se ha observado que existe cierta dificultad en la toma de decisiones y falta de cooperación de los profesores hacia el trabajo en equipo. Esta es el Área que cuenta con mayor número de profesores en la Facultad de Odontología.

Se les realizó una encuesta a todos los profesores del Área de Restaurativa no importando si son cuentan con plaza o interinos.

Los objetivos que se quieren alcanzar junto los alcances de esta investigación, se ha buscado junto con la población, se ha tenido presente para que se obtengan los resultados deseados y que la institución salga favorecida.

## **Aporte**

Al conocer la respuesta de los docentes se determinará si están dispuestos a conocer la teoría del trabajo en equipo y colaborar en la implementación de estrategias mejorar las relaciones laborales. Con lo anterior se pretende que se beneficie LA ACADEMIA (proceso enseñanza aprendizaje) que es fin de la institución.

Como aporte se impartirá un se seminario “Sobre las herramientas de trabajo en equipo” en el cual se invitarán a expertos del tema, en el cual se les entregará material de apoyo relacionado al tema a los profesores que asistan.



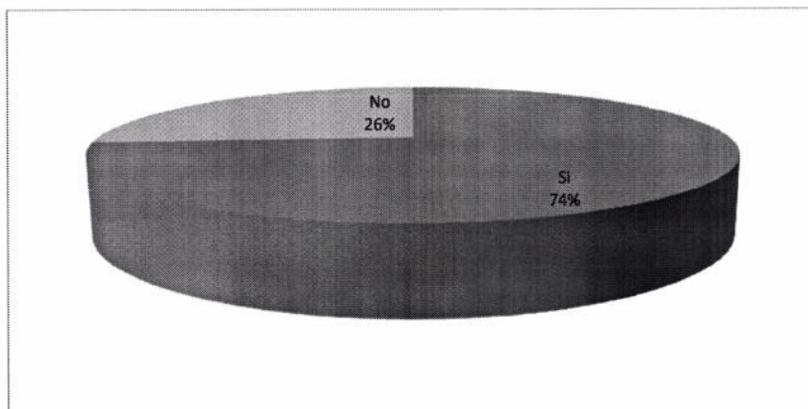
## Capítulo 5

### Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario y el análisis de cada una de las gráficas elaboradas.

#### Ilustración No. 4

**Grafica 1. Conocimiento de los Objetivos de la Facultad de Odontología.**

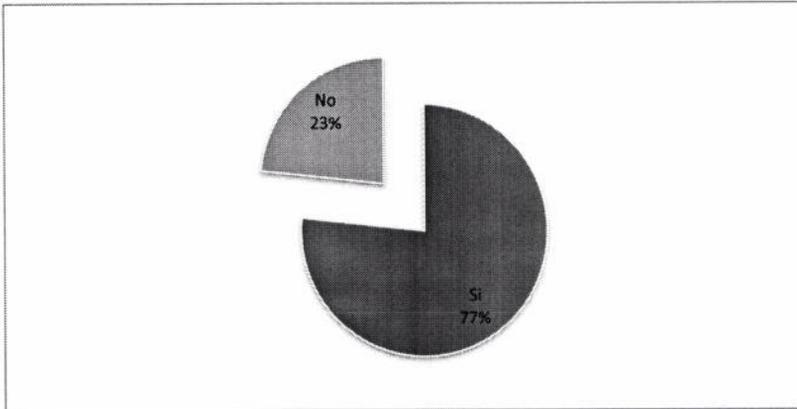


Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

El 74% de los profesores encuestados respondieron que si conocen los objetivos de la facultad de Odontología y el 26% que corresponde a 7 personas, respondieron que no; al justificar su respuesta es porque no se han preocupado de buscar cuales son los objetivos y las autoridades no lo han informado a los profesores.

## Ilustración No. 5

**Grafica 2. Asistencia a seminarios.**

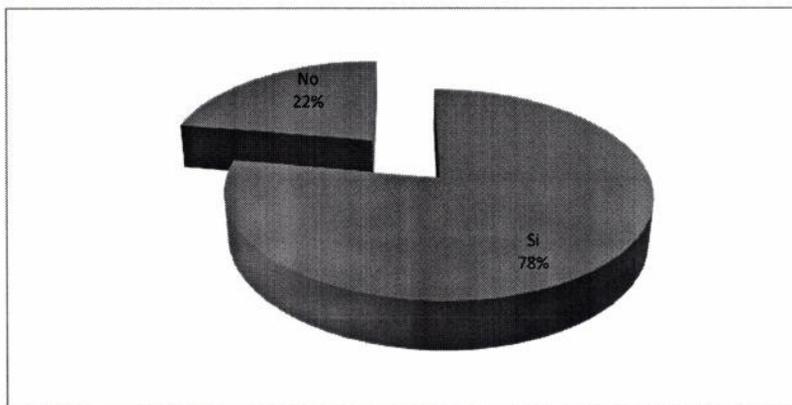


Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

- Los resultados sobre la pregunta si ha asistido a seminarios de capacitación sobre temas de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, el 77% de los encuestados corresponde a 23 personas, contestaron que si han asistido a seminarios, pero fuera del trabajo, no dentro de la Facultad. Cuatro profesores corresponde al 23% respondieron que no han tenido la oportunidad de asistir a seminarios, ni conferencias sobre los temas de liderazgo, comunicación o trabajo en equipo.

### Ilustración No. 6

**Grafica 3. Conocimiento del organigrama.**

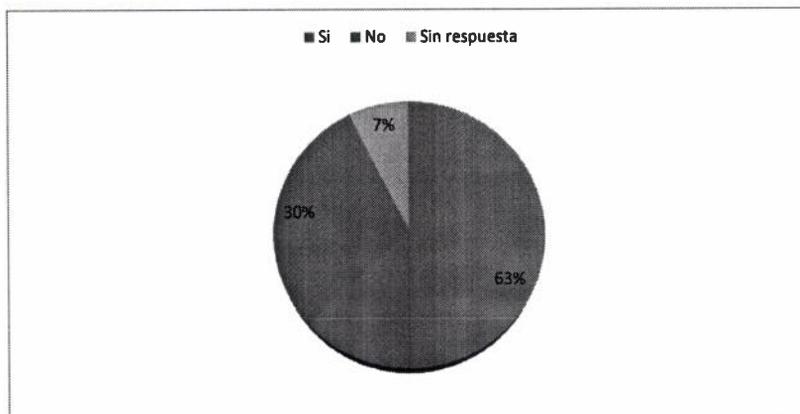


Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

- En relación sobre la pregunta si los profesores conocen el organigrama de la Facultad de Odontología, 21 personas respondieron que si lo conocen, que corresponde al 78% de los encuestados y 6 que no existe y que no tienen información que exista.

### Ilustración No. 7

**Grafica 4. Cumplimiento de la jerarquía establecida en el organigrama.**



Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

Referente a si se cumple la Jerarquía establecida en el organigrama, las siguientes respuestas se obtuvieron:

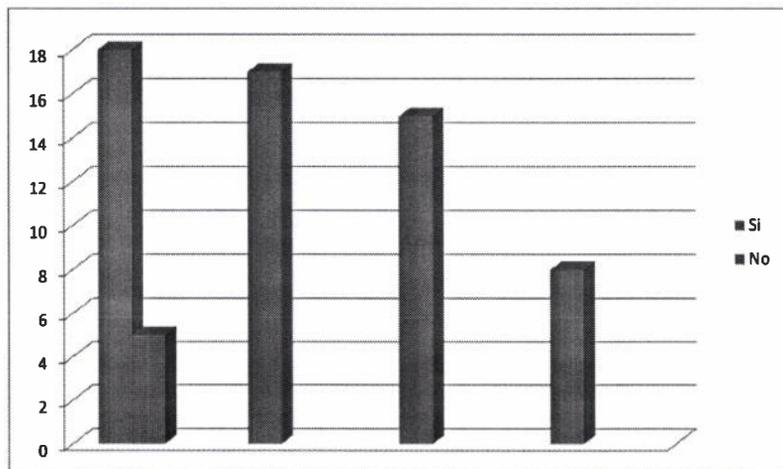
17 Profesores responden que si se cumple la línea jerárquica, corresponde al 63% de los encuestados, 2 profesores no respondieron la pregunta.

8 profesores respondieron que no se cumple, por las siguientes razones, existe irresponsabilidad, tratan de evitar el compromiso laboral, existe falta de liderazgo, no hay deseo de superar el área de trabajo, falta de respeto y de palabra de las personas.

Entre las respuestas se encontró que existe la imagen, pero no la de jerarquía de la toma de decisiones. Los jefes no se dan a respetar no se dan la líneas de jerarquías, prevalecen los intereses personales y políticos no hay interés común. No se conoce el organigrama.

### Ilustración No. 8

**Grafica 5. Conocimiento de las herramientas para trabajar en equipo.**



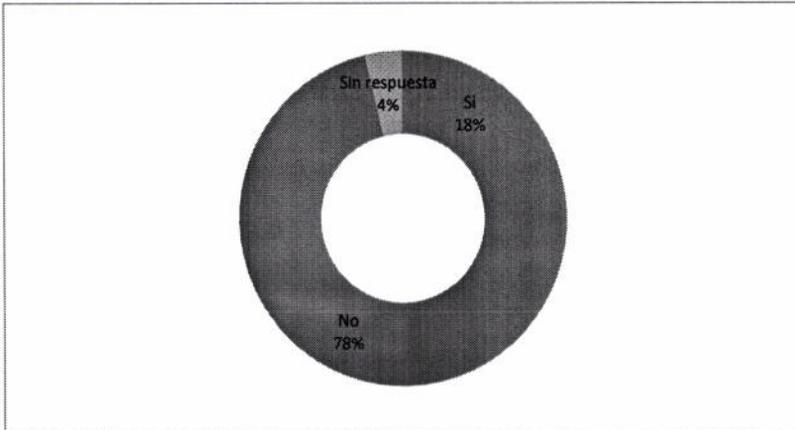
Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

- De los 22 encuestados respondieron que si conocen las herramientas para trabajar en equipo, lo que corresponde al 81% de los encuestados y 5 personas respondieron que no saben cuáles son, ya que no han recibido cursos.

De las 22, que si conocen las herramientas del trabajo en equipo, 18 responden que debe de existir comunicación, 17 trabajar con metas, 15 dicen que debe de existir reuniones periódicas para que exista información y solución de todos los problemas, 8 responden que debe de existir discusión de los problemas no decisión sólo de una persona.

## Ilustración No. 9

**Grafica 6. Existencia de Líder.**



Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

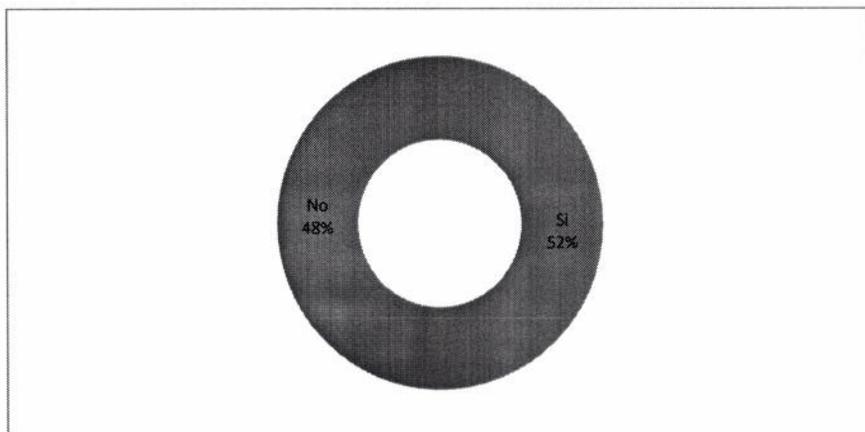
Sobre la pregunta si existe un líder aceptado por todos, 5 profesores respondieron que si existe, 1 no respondió y 21 respondieron que no existe, lo que corresponde a un 78% de los encuestados.

De este 78% de las respuestas, tres respuestas coinciden con que el líder fue impuesto, es autoritario y toma decisiones unilaterales, tres personas concuerdan que hay diversidad de criterios es difícil que todos estén de acuerdo, 2 coinciden con que los nombramientos son políticos, dos encuestados opinan que el grupo es grande y que existe inmadurez ya que no se llega a ningún acuerdo.

Entre otras opiniones tenemos: Que los profesores del área no concuerdan con la filosofía del encargado, no están claras las normas del área, el líder no cumple con las características del mismo.

## Ilustración No. 10

**Grafica 7. Conocimiento de los objetivos del área de trabajo.**



Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

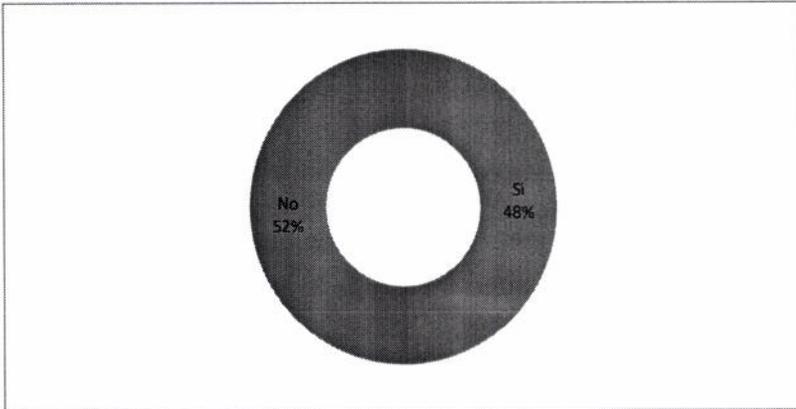
En relación a la pregunta si los objetivos del área de trabajo donde se desenvuelven están claros 14 respondieron que si están claros y que los objetivos son aceptados por todos los profesores del área y 13 encuestados respondieron que no.

Entre las respuestas que no están claros los objetivos, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

- Dos responden que los objetivos no están claros.
- Otro par de respuesta dicen que no son aceptados y hay diferencias de criterios.
- Cuatro concuerdan con los trabajadores hacen lo que les conviene.

### Ilustración No. 11

**Grafica 8. Establecimiento de normas y tareas para el cumplimiento de los objetivos.**



Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

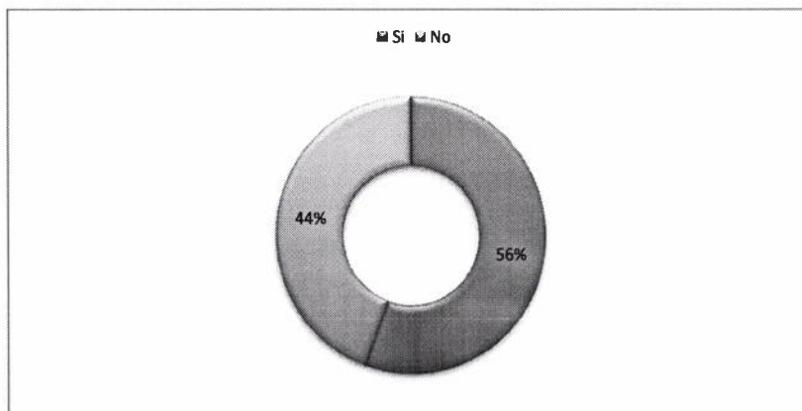
- Entre las respuestas 13 profesores respondieron que el líder ha establecido normas y tareas para el cumplimiento de los objetivos y 14 de los profesores responden que no se han establecido normas ni tareas.

Entre los 14 profesores corresponde al 52%, entre los que respondieron que no justifican su respuesta de la siguiente manera:

- Cinco encuestados dicen que hay falta comunicación.
- Dos personas respondieron que no se realizan reuniones de trabajo, por lo que cada quien hace lo que puede siguiendo las programaciones.
- No hay un líder, solo hay un encargado y no son sinónimos.
- No se trabaja en equipo.
- Falta de liderazgo.
- No hay reuniones ni objetivos que seguir.

## Ilustración No. 12

**Grafica 9. Capacidad del líder para solucionar problemas y de mediador.**



Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

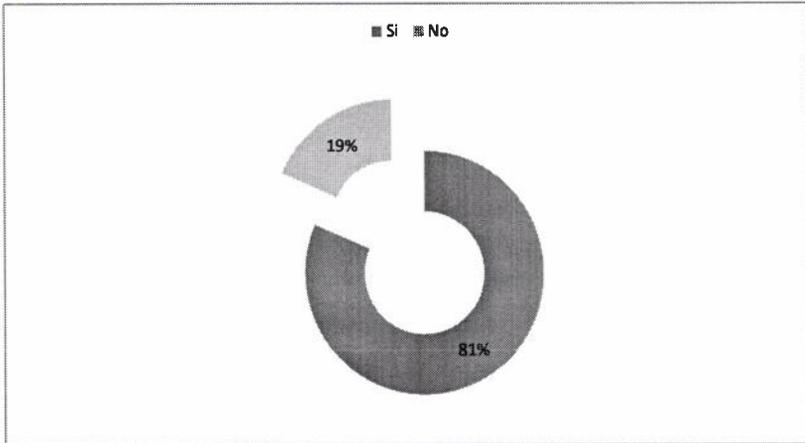
Entre los encuestados 15 respondieron que el líder es capaz de solucionar problemas y de hacer mediación entre las personas involucradas en el conflicto.

El 44% de los encuestados corresponde 12 que responden que no existe la capacidad de solucionar los problemas, justificando su respuesta de la siguiente manera:

- Dos respondieron que no existen problemas, y si se dan se aclaran en minoría.
- No hay conciliación
- No hay compromiso
- No siempre se resuelven los conflictos ya que el líder es parcial.

### Ilustración No. 13

**Grafica 10. Claridad de responsabilidades individuales.**

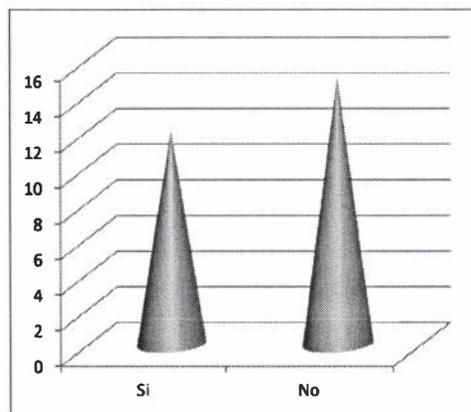


Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

El 81% de los encuestados que corresponde a 22 profesores respondieron que si tienen claras sus responsabilidades individuales, 5 profesores respondieron que no, justificando la respuesta diciendo que algunos lo tienen claro y otros no, no se puede responder por todo el equipo, también dicen que por ser personas grandes se guían por los programas y no esperan a que les digan que se debe realizar.

## Ilustración No. 14

**Grafica 11. Función del líder.**



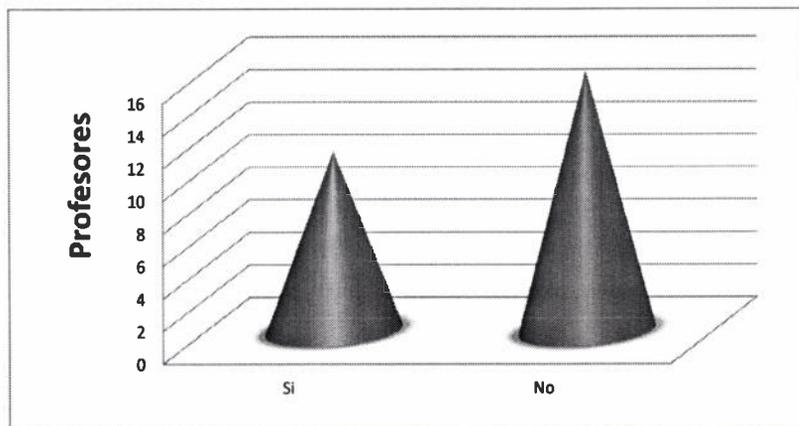
Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

En relación de la pregunta si el líder facilita la comunicación y la participación entre los miembros del área, 12 personas respondieron que si lo hace.

Entre los que respondieron que no facilita la comunicación, concuerdan 15 profesores, justifican sus respuestas de la siguiente manera: no se tiene comunicación grupal. Otros opinan que el líder permanece aislado, no tiene voluntad, que tiene un grupo afin, permanece aislado, carece de liderazgo, dadiferentes versiones para evadir responsabilidades.

## Ilustración No. 15

**Grafica 12. Claridad en la comunicación.**



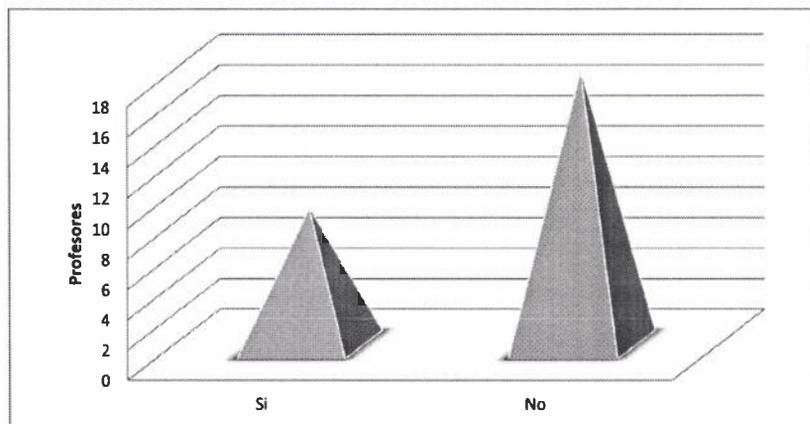
Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

11 profesores concuerdan que la comunicación es clara, fluida, precisa; tenemos 16 profesores que respondieron que no existe, justifican su respuesta de la siguiente manera:

- El líder es autoritario, se ven los intereses personales.
- Ocho de los encuestados concuerdan que la comunicación no es grupal y no es clara.
- Dos respuestas coinciden que existe polaridad.
- No se citan a todos a la toma de decisiones.

## Ilustración No. 16

**Grafica 13. Métodos de toma de decisiones en el área de trabajo.**



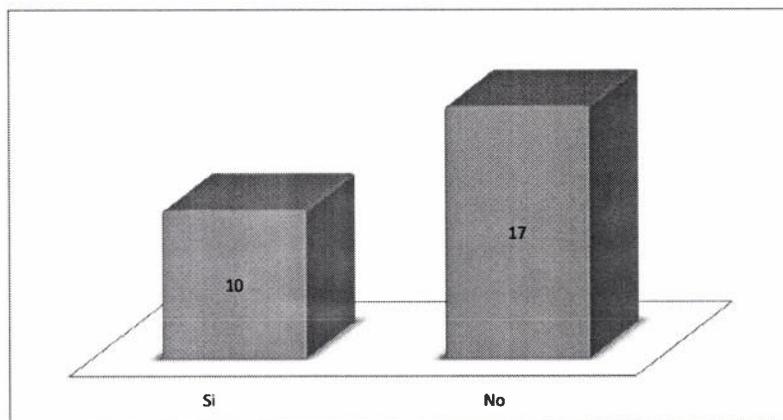
Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

Entre las respuestas 9 encuestados concuerdan que si se han establecido métodos para la toma de decisiones en relación al área de trabajo, pero 18 personas respondieron que no, justificando esta respuesta que es la mayoría se tiene lo siguiente:

- Entre las respuestas concuerdan varios que no se nombró al coordinador.
- Tres respuestas concuerdan que no hay consenso y no existe unidad en el equipo.
- Cinco responden que no hay reuniones de trabajo por lo que no se realiza nada, no existen métodos solo se ven los intereses, no existe la comunicación, no hay convocatoria, muchas veces las decisiones son tomadas por el líder o encargado.

### Ilustración No. 17

**Grafica 14. Existencia de métodos para solucionar problemas.**



Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

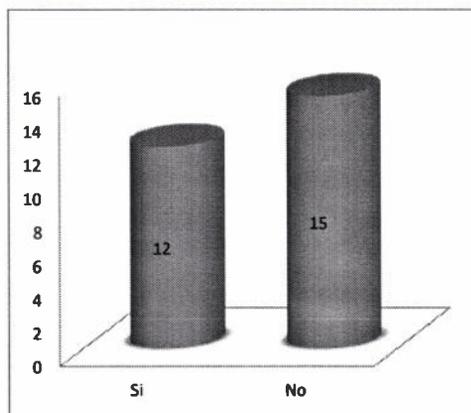
Entre los encuestados 10 profesores respondieron que si existe un método para solucionar problemas y solventar consecuencias de los mismos.

Entre los que respondieron que no existen métodos para solucionar los problemas tenemos 17 personas que son su mayoría, al justificar sus respuestas tenemos lo siguiente:

- Dos encuestados dicen que no existe, hay falta de consenso, no hay metodología de trabajo, muchas veces los problemas vuelven a surgir.
- Por lo general no se dialoga, se realizan las cosas improvisadas, no se dan a conocer si existen los problemas.
- Tres de los encuestados responden que no se hacen reuniones.
- Dos de las personas encuestadas dicen que no existe un método, se evaden o se evitan.

### Ilustración No. 18

**Grafica 15. Planes de trabajo si surgen problemas de imprevisto.**



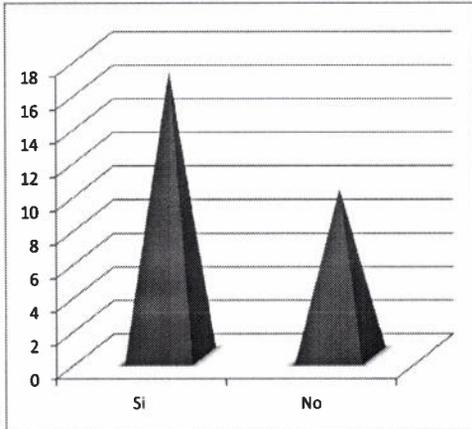
Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

Entre las respuestas 12 concuerdan que si se han desarrollado planes de trabajo si surgen problemas de imprevisto, pero la mayoría contesta que no existen, lo que corresponde a 15 personas. Justifican sus respuestas de la siguiente manera:

- Dos coinciden que si existe pero no se toman en cuenta, se hace lo que se puede.
- Dos responden que no se hace nada, hay falta de interés.
- Dos profesores concuerdan que no hay y que no se reúnen, no existe ninguna presión por realizar las cosas.
- Cuatro expresaron que no se resuelven los problemas y se vuelven presentar.

### Ilustración No. 19

**Grafica 16. El líder propicia un clima agradable de trabajo.**



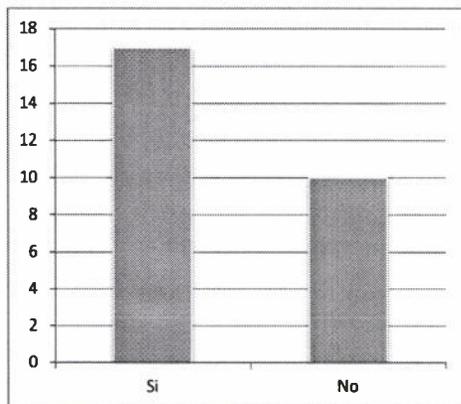
Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

Entre los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados: 17 profesores respondieron que el líder si propicia un clima de trabajo agradable; 10 respondieron que no se realiza justificando su respuesta de la siguiente manera:

- ya que no hay propuestas de trabajo.
- No hay interés de crear un ambiente agradable.
- No hay objetivos, no hay sugerencias, no ven los intereses del grupo.

## Ilustración No. 20

**Grafica 17. Los miembros del área aceptan críticas de forma positiva y con tolerancia.**



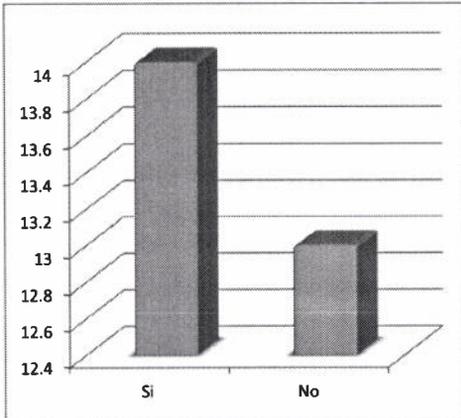
Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

Entre las respuestas 17 profesores concuerdan que las personas si aceptan las críticas en forma positiva y con tolerancia.

Entre los encuestados que responden que no existe aceptación, ni tolerancia concuerdan 10 personas, justifican sus respuestas argumentando que existen criterios e intereses diferentes, las personas toman todo personal, quieren que se hagan las cosas a su manera, hay poca comunicación, hay individualismo, no hay tolerancia.

## Ilustración No. 21

**Grafica 18. Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta.**



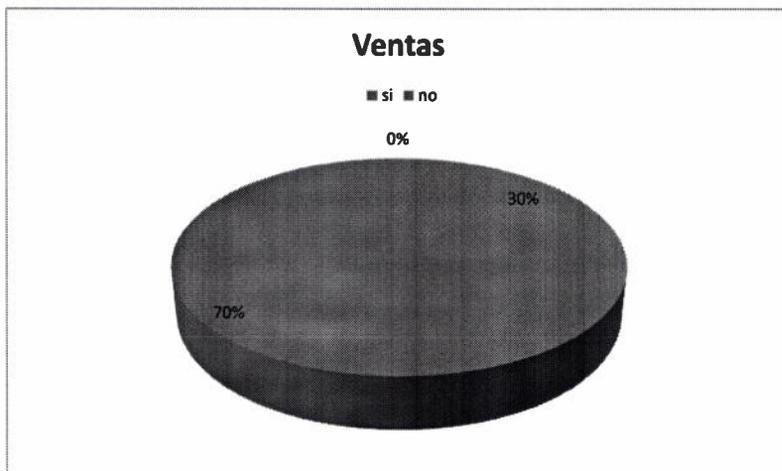
Fuente: elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014.

Entre los encuestados 14 respondieron que los miembros del equipo si expresan los conflictos de forma abierta, 13 profesores respondieron que no lo hacen, justificando su respuesta de la siguiente manera:

- Inexistencia de tolerancia, prevalece lo político en lugar de la academia.
- La falta de clima apropiado para la discusión, se discuten las cosas en grupos cerrados.
- Las reuniones para resolver los conflictos, no se realizan por temor de lo van a decir.
- No se publican las diferencias personales o laborales.
- Existe desconfianza, falta limar asperezas y la cultura de resolver conflictos de forma abierta.

## Ilustración No. 22

**Grafica 19. Las ideas se enfocan en las ideas o métodos.**



Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

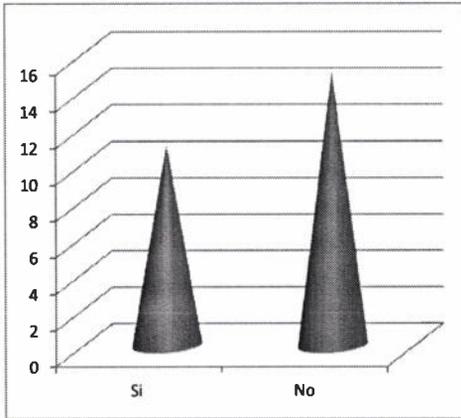
Entre las respuestas 8 profesores responden que los conflictos se enfocan sobre ideas y métodos no sobre personas. Pero en su mayoría ellos respondieron que es sobre las personas, 19 respondieron coincidieron con esta respuesta.

Justifican la respuesta de la siguiente manera:

- Catorce encuestados responden que se enfoca en lo individual.
- Otros concuerdan que es en las ideas y métodos, pero se ve el interés personal.

### Ilustración No. 23

**Grafica 20. Las decisiones se toman en grupo.**



Fuente: elaboración propia, octubre 2014.

Entre las respuestas 11 profesores concuerdan que las decisiones se toman en consenso entre los mismos, pero la mayoría que corresponde a 15 encuestados dicen que no hay toma de decisiones en equipo.

La mayoría lo justifica de la siguiente manera:

- Dicen que hay falta de convocatoria, no hay información, ni hay comunicación.
- No hay reuniones, ni se respeta la jerarquía.
- Los problemas se toman personales, no hay compañerismo.
- Dos respuestas concuerdan que se realizan reuniones cuando se necesita apoyo político.

## Capítulo 6

### 6.1 Discusión de Resultados

A continuación se analizan los resultados de la investigación en relación a la teoría planteada en el marco teórico.

Anteriormente se dice que en las organizaciones recientemente se aplica el concepto de equipo, la cadena de mando es un medio para controlar los procesos, personas o la función de la empresa, lo que da mayor responsabilidad a los puestos más altos que los demás.

Con lo anterior se puede observar que existe un desequilibrio ya que muchos de los profesores coincidieron que no se respetan las cadenas de mando en la Facultad, los equipos es la principal base para trabajar y estar en coordinación, lo que también no se cumple a cabalidad en esta institución ya que las respuestas obtenidas no se tiene un trabajo en equipo completamente eficiente.

Se podría decir que entre los puntos más fuertes de los equipos se tiene la reducción de barreras entre departamentos y aumento de compromiso entre las personas lo que se dificulta en la institución ya que se evitan las reuniones en donde participen todos los profesores, si no se realizan específicamente en el Área de Odontología Restaurativa que es la que cuenta con mayor número de ellos es más difícil que se reúna la población completa. Otro de los puntos fuertes es lo que dice French, Wendell que los individuos en las organizaciones funcionan no tanto como individuos solos, sino como miembros de grupos o equipos en la organización, lo que es de gran importancia para la institución que se investiga ya que entre las respuestas se obtuvieron es que no todos están en una misma línea de trabajo, se ve cierta separación del grupo, unos están trabajando en armonía con el líder y la otra mitad del grupo están en total desaprobación con el líder o no saben qué hacer.

En relación a los la formación de los grupos se ha mencionado que en las juntas de diagnóstico se verá que la formación de los equipos está basada en el logro de tareas especialmente, solucionar problemas, toma de decisiones y asignaciones de tareas, técnicas de análisis del rol, se obtuvo en el trabajo de campo que reuniones no se realizan por lo general, por lo que no se pueden solucionar problemas en consenso y no se pueden asignar tareas.

Entre los resultados obtenidos coinciden las personas que asistieron a seminarios sobre liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, con las personas que respondieron que si saben cuáles son las herramientas de trabajo en equipo, pero estos no han sido proporcionados por la institución.

Algo muy importante es la toma de decisiones en grupo por lo es de mejor calidad, aumenta la cohesión del grupo, aumenta la participación de las personas, favorece la comprensión de las necesidades de cambio o modificaciones en las personas de la organización, desarrollar las cualidades de liderazgo de los jefes actuales o futuros. De Faria Mello, Fernando Achilles. (2008). Lo anterior no coincide con los resultados obtenidos, ya que al no existir la comunicación no existe cohesión del grupo, no hay participación de todos que se observa que todos conocen el organigrama de la Facultad de Odontología, pero en su mayoría contestan que no cumple la línea jerárquica, la persona que dirige o guía el Área es alguien que no es aceptado por todos, por lo que no cuenta con apoyo en la toma de decisiones, por lo que no se cumple que desarrolle las cualidades de un líder.

Casi la mitad de las personas que laboran en el grupo no saben cuáles son los objetivos de la Facultad o del Área donde laboran, en su mayoría coinciden en las respuestas que el encargado no ha asignado responsabilidades a cada persona, la otra mitad contesta que sabe cuáles son sus responsabilidades, ya que llevan realizando el trabajo por años y ya saben que se realiza y año con año no se hacen cambios significativos.

## 6.2 Conclusiones:

- Los docentes del Área de Restaurativa desconocen cuales son los objetivos generales y específicos tanto de la Facultad de Odontología, como del Área donde laboran, así como el organigrama de la Facultad.

- Los profesores tienen poco conocimiento de cuáles son las herramientas del trabajo en equipo y casi todos concluyen en que debe existir comunicación y reuniones periódicas.

- Se evidencia la falta de reuniones de trabajo.

- Carencia de capacitación por medio de la institución, para mejorar la comunicación de los profesores y como facilitar la resolución de problemas, ya que los cursos que se reciben son de temas odontológicos.

- El líder o director del área no cuenta con la simpatía de todos los integrantes del grupo, en consecuencia, se observa la falta de apoyo de todos, no se cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar adecuadamente su función.

- El líder no asigna funciones a los miembros del equipo, por lo que se ve la falta de trabajo en conjunto en beneficio de la institución, debido a que sólo se realiza entre pocos.

Se evidenció dificultad en la toma de decisiones, principalmente por falta de interés.

- Las decisiones son tomadas por el director, rara vez se toman en consenso.

- Se evidencia la falta de planificación en lo relativo a la solución de problemas.

Se mostró carencia de planes de contingencia para darle salir adelante en situaciones conflictivas.

- Falta de objetividad de los profesores, ya que no resuelven los problemas de trabajo sin estar influenciados por los intereses personales.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Gestión del Talento Humano



**Propuesta para el mejoramiento de los equipos de trabajo y su efecto en el desempeño de los profesores de la Facultad de Odontología.**

Aura Valeska Rios Quiroa

Guatemala, Enero 2015

## **Índice**

### **6.3 Propuesta**

#### **6.4. Justificación de la propuesta**

#### **6.5. Objetivos de la propuesta**

##### **6.5.1 Objetivo general**

##### **6.5.2 Objetivos específicos**

#### **6.6 Propuesta de mejora**

#### **6.7 Análisis costo/beneficio de la propuesta**

### 6.3 Propuesta

La presente es para tomar medidas de mejora a los problemática que se ha detectado. Esta está basada en la investigación que se realizó y se enfoca en los puntos débiles detectados en el proceso.

Al conocer la respuesta de los docentes se debe determinar si están dispuestos a conocer la teoría del trabajo en equipo y colaborar en la implementación de estrategias y mejorar las relaciones laborales.

Con lo anterior se pretende que se beneficie LA ACADEMIA (proceso enseñanza aprendizaje) que es el fin de la institución.

Como aporte se impartirá un se seminario “Sobre las herramientas de trabajo en equipo” en el cual se invitarán a expertos del tema, en el cual se les entregará material de apoyo relacionado al tema a los profesores que asistan; en el cual debe de hacer énfasis a los siguientes puntos:

- Todos los profesores que laboran en la Facultad de Odontología deben de conocer cuales son los objetivos de la Facultad de Odontología, así como los de cada área o departamento en que está dividida la institución, así podrán conocer cual es el perfil de egreso de los estudiantes que es uno de los objetivos primordiales de la Facultad de Odontología.
- Se les debe de facilitar a los profesores seminarios constantes de capacitación en relación al trabajo de equipo y todas las herramientas para un mejor desenvolvimiento.
- Se debe de brindar a los profesores y personal administrativo la conformación del organigrama de la facultad para que lo conozcan y sepan si se cumplen las líneas jerárquicas, tengan el conocimiento de la importancia del respeto del mismo.
  
- Se les debe de capacitar a las personas que están a cargo de los departamentos en que está dividida académicamente la Facultad de Odontología, ya que cumplen el

papel de líderes, deben de conocer cuales son las funciones en que se deben de desenvolverse adecuadamente en sus puestos. Deben de tener una capacitación constante para aprender a convivir y dirigir el personal a su cargo, que se deben de conocer las estrategias para un buen resultado en cualquier gestión.

- El líder, coordinador o directos debe de aprender a delegar en todos sus colaboradores responsabilidades, debe de tener as herramientas para facilitar la comunicación entre todos los trabajadores, los miembros del grupo se sienta escuchados e involucrados en todas las actividades como en la toma de decisiones.
- A los encargados se les debe de capacitar para que desarrollen un adecuado clima de trabajo para que todos se encuentren satisfechos de estar trabajando para la institución y se desarrollen al máximo.
- Se les deben de dar las herramientas necesarias para llevar a cabo la resolución de problemas sin necesidad de involucrar asuntos personales, siempre velando por el interés de la institución.

#### **6.4 Justificación de la propuesta**

El Trabajo en Equipo y su efecto en el desempeño en el desenvolvimiento de los profesores de la institución es de gran importancia, por lo que deben contar con las herramientas necesarias para desenvolverse de una mejor manera en relación a los equipos de trabajo, principalmente en armonía con el grupo en donde se desarrollan. En especial los del Área de Restaurativa, por lo que es necesario contar con los conocimientos básicos del trabajo en equipo, facilitándoles conocimientos para que puedan organizar, dirigir, planificar, y llevar a cabo los objetivos de la institución o del área. Para que puedan ser más eficientes en la ejecución de las actividades.

Esta propuesta conlleva una alternativa sencilla pero eficaz para mejorar las relaciones entre los profesores del Área de Restaurativa. Y la solución de problemas que muchas veces se ven reflejados en los resultados de la institución.

La capacitación es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo, garantizando por medio de la misma el éxito laboral de los colaboradores.

Por tal razón se presenta la propuesta de un programa de capacitación dentro del cual se abordarán distintos temas relacionados, para que los docentes puedan reconocer el momento en el cual se ven afectados por la falta del trabajo en conjunto y lo puedan combatir apoyándose de las estrategias incluidas dentro de él.

## **6.5 Objetivos de la propuesta**

La propuesta de capacitación para el mejoramiento de los equipos de trabajo y su efecto en el desempeño de los profesores de la Facultad de Odontología, pretende brindar información y técnicas a los docentes, para la planificación del mismo se establecieron los objetivos siguientes:

### **6.5.1 Objetivo general**

- Brindarle a la Facultad de Odontología, un programa de capacitación que permita a los docentes afrontar con éxito las actividades laborales diarias con las herramientas de Trabajo en equipo.

### **6.5.2 Objetivos específicos**

- Que los docentes conozcan los objetivos de la Facultad de Odontología.
- Que conozca el organigrama de la Facultad de Odontología.
- Que se fortalezca la identificación del empleado con su departamento, haciéndolo participe de cada actividad que se realice.
- Que se fortalezca la pertenencia de los docentes con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Que tengan conocimiento de las herramientas de trabajo en equipo, para un buen desenvolvimiento de los catedráticos del Área de Restaurativa.

## **6.6 Propuesta de mejora**

Con el fin de ayudar a resolver las debilidades y los problemas encontrados en la Facultad de Odontología, principalmente en el Área de Restaurativa, se recomienda utilizar la estructura

organizacional plasmada en el siguiente programa y realizar cada una de las actividades definidas en el plan de acción.

Se van a realizar seis actividades con los trabajadores de la Facultad de Odontología, como primer paso se va a realizar las actividades con los profesores del Área de Restaurativa, donde se realizó el trabajo de campo, es el área donde mayor número de profesores laboran en la facultad. Posteriormente se le hará la propuesta a las otras áreas para que planifiquen el tiempo de las actividades docentes para que puedan asistir a los seminarios o platicas.

- **Módulo I:** se realizará con las autoridades de la institución, junto con el departamento de educación que son los que tiene conocimiento los objetivos de cada área de la facultad, ya que son ellos los que los revisan antes de ser aprobados por Junta Directiva. Estará presente el Decano de la Facultad, Secretario Académico y Secretario Adjunto. Coordinador de Área de Educación

Las Autoridades de la Facultad explicarán cuales son las actividades que ellos realizan, cuales son sus funciones que deben de realizar en las sesiones de Junta Directiva y sus limitaciones.

Se les hará entrega a los profesores un documento en el cual va ir plasmada toda la información de la Facultad, principalmente los objetivos de cada área, junto con los de la institución. Se realizará una presentación en donde van a estar escritos todos los elementos que se presentarán, que están escritos en documento anterior. Como anteriormente se dijo debe de realizar un análisis de rol para aclaraciones de desempeños y técnicas de aclaración de roles. French, Wendell L., Bell, Jr., Cecil H. (1996). Se resolverán dudas

Actividades que se le propondrán a las autoridades para ser implementadas:

- Realizar reuniones periódicas cada dos meses como mínimo, con todos los profesores de la Facultad de Odontología.

- Formar comisiones con integrantes de diferentes áreas para generar un ambiente de confianza y equipo.
  - Buscar constantemente actividades para que los directores, coordinadores se actualicen en liderazgo y trabajo en equipo para que puedan guiar al personal a su cargo.
  - Realizar actividades no laborales, como por ejemplo celebración del día del maestro, aniversario de la facultad, fechas importantes para la institución para lograr unir el grupo.
  - Mantener una recepción de comentarios y sugerencias que tendrán de parte de su personal, discutirlos en las reuniones bimestrales, poner en práctica los proyectos propuestos.
- **Módulo II:** es donde se va a explicar como está conformada la estructura organizacional de la institución, según el organigrama de la Facultad igual que la actividad anterior los que van a estar a cargo de los profesores del departamento de educación y las autoridades de la facultad; al igual que la actividad anterior se hará una presentación donde va a estar toda la información, posteriormente se hará entrega de un documento donde se encuentra el organigrama de la institución.

Actividades que se realizarán en la segunda actividad con los profesores:

- Elaboración de un cuadro comparativo en el cual cada docente registrara la importancia de la función del organigrama para luego se comparta con los demás profesores. Así evaluar si los trabajadores ponen atención en la actividad, muestran su interés por un cambio en la institución.
- **Módulo III:** se realizará con un conferencista invitado, asesorados por la empresa de consultoría para su contratación; entre los temas que se empezarán a tratar son los siguientes:
- Desarrollo Organizacional
  - Trabajo en equipo

- Trabajo individual
- Diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en grupo.
- Características de los grupos o equipos de trabajo.

Actividades que se realizarán en la tercera actividad con los profesores:

- Presentación de un caso para que los docentes brinden soluciones.
  - Puesta en común de las respuestas brindadas por los docentes. Para que sociabilicen y empiecen a poner en práctica la teoría que se les impartió.
- **Módulo IV:** es para complementar la anterior ya que se considera que en solo una plática no se van a cumplir los objetivos necesarios y no van a ser suficientes los resultados. Herramientas de trabajo en equipo, aquí se le presenta la información a la persona encargada de la actividad para que tenga conocimiento sobre los resultados del presente trabajo; pueda realizar las recomendaciones que convengan a la institución. Se tratarán los siguientes temas:
- Técnica de análisis del rol
  - Ejercicio de interdependencia
  - Técnica de negociación del rol
  - Ejercicio de aprecio y de preocupaciones
  - Indagación apreciativa
  - Diagramas de responsabilidad
  - Visión
  - Análisis de Campo de fuerzas

Actividades que se realizarán en la cuarta actividad con los profesores:

- Se realizarán actividades donde se pueda mejorar la comunicación y utilicen dos de las herramientas que se les presentó.

- Realización de actividades en las cuales los docentes adopten diferentes roles en la resolución de los conflictos que se le presenten.
- **Módulo V:** se realizará con la finalidad primordial de impartir talleres de comunicación aquí serán invitados todos los directores y coordinadores no importando que no sean del área de restaurativa serán invitados de diferentes disciplinas para mejorar la comunicación en toda la institución. Se realizará con un conferencista invitado especialistas en el tema, recomendado por la empresa consultora.
- Comunicación interna y externa en una empresa
  - Importancia de la comunicación en los trabajadores
  - Que es un líder
  - Función de líder

Actividades que se realizarán en la quinta actividad con los profesores:

- Elaboración de un esquema de proceso en el cual los docentes plasmarán los pasos para brindar soluciones a los problemas que se le presenten.
- Elaboración de una matriz en la cual cada docente deberá escribir el factor que le afecta al realizar su trabajo y compartirla con los demás profesores

Actividades que se le propondrán al Director del Área para ser implementadas:

- Realizar reuniones periódicas cada 15 días.
- Formar comisiones con diferentes grupos dentro del área para solución de problemas, así generar un ambiente de confianza y equipo.
- Seguir con una capacitación constante de los líderes para fortalecer la unión de grupo.
- Realizar actividades no laborales, como por ejemplo celebración de cumpleaños del mes, una mañana a la hora de la refacción o almuerzo para que todos puedan asistir y compartir.

- Mantener una recepción de comentarios y sugerencias que tendrán de parte de su personal, discutirlos, poner en práctica los proyectos propuestos.
  
- **Módulo VI:** se presentará a los profesores un manual con las normas a seguir para resolución de conflictos y que contenga toda la información necesaria de la Facultad como los son los objetivos, las líneas de mando según el organigrama.

Actividades que se realizarán en la quinta actividad con los profesores:

- Elaboración de una matriz en la cual cada docente deberá escribir el factor que le afecta al realizar su trabajo y compartirla con los demás profesores.

Con las actividades anteriores se pretende que los profesores pongan en práctica la teoría impartida, que en todo momento se mejore la relación laboral. En dado momento se tendrán una comunidad de aprendizaje constante.

Ilustración No. 24

Tabla No. 1: Contenido del programa de capacitación

Módulo	Solución	Actividades de profesores.	Responsables y fechas
<p>1. En este primer módulo los profesores de la Facultad de Odontología conocen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuales son los objetivos de la Facultad y de las áreas donde laboran.</li> <li>• Y las funciones de las autoridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darles el conocimiento por medio de una plática.</li> <li>• Entrega de papelería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un cuadro comparativo en el cual cada docente registrará las diferentes actividades que realizan las autoridades, para que si tienen duda de alguna actividad realicen sus cuestionamientos en el momento.</li> </ul>	<p>Autoridades de la Facultad de Odontología y profesores del departamento de educación.</p> <p><u>9 de enero 2015</u></p>
<p>2. En esta actividad deben de conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cual es la estructura organizacional de la Facultad de Odontología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darles el conocimiento por medio de una plática.</li> <li>• Se hará entrega de la información sobre la estructura de la Facultad de Odontología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un cuadro comparativo en el cual cada docente registrará la importancia de la función del organigrama para luego se comparta con los demás profesores.</li> </ul>	<p>Autoridades de la Facultad, encargados de departamento de Recursos Humanos de la Universidad San Carlos de Guatemala.</p> <p><u>20 de enero 2015</u></p>

<p>3. En este módulo se tratarán los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Organizacional.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Trabajo individual.</li> <li>• Diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en grupo.</li> <li>• Características de los grupos o equipos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición por parte del capacitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de un caso para que los docentes brinden soluciones.</li> <li>• Puesta en común de las respuestas brindadas por los docentes.</li> </ul>	<p>Empresa de Consultoría para capacitación del Trabajo en Equipo. Conferencista invitado. <u>9 de febrero 2015</u></p>
<p>4. En este módulo se tratarán los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica de análisis del rol.</li> <li>• Ejercicio de interdependencia.</li> <li>• Técnica de negociación del rol.</li> <li>• Ejercicio de aprecio y de preocupaciones.</li> <li>• Indagación apreciativa.</li> <li>• Diagramas de responsabilidad.</li> <li>• Visión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición por parte del capacitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizarán actividades donde se pueda mejorar la comunicación.</li> <li>• Realización de actividades en las cuales los docentes adopten diferentes roles en la resolución de los conflictos que se le presenten.</li> </ul>	<p>Empresa de Consultoría para capacitación del Trabajo en Equipo. Conferencista invitado <u>10 de febrero 2015</u></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Campo. de fuerzas.</li> </ul>			
<p>5. En esta actividad se tratará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna y externa en una empresa.</li> <li>• Importancia de la comunicación en los trabajadores.</li> <li>• Que es un líder.</li> <li>• Función de líder.</li> <li>• Mejorar la comunicación por parte la gerencia general y a nivel de todos los coordinadores y directores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición por parte del capacitador.</li> <li>• Adicional a las reuniones presenciales y comunicación verbal, aumentar la comunicación escrita a través de correos electrónicos, memorandos informativos y circulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un esquema de proceso en el cual los docentes plasmarán los pasos para brindar soluciones a los problemas que se le presenten.</li> <li>• Elaboración de una matriz en la cual cada docente deberá escribir el factor que le afecta al realizar su trabajo y compartirla con los demás profesores</li> </ul>	<p>Consultoría para capacitación del Trabajo en Equipo. Conferencista invitado. <u>3 de marzo 2015</u></p>
<p>6. Se presentará a los profesores un manual de procedimiento para resolución de conflictos y normas a seguir según los</p>	<p>Donde se detalle cada pasoa seguir si en dado caso se presentaran problemas y explicación de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones periódicas compromiso con las autoridades.</li> <li>• Elaboración de un</li> </ul>	<p>Consultoría para capacitación del Trabajo en Equipo. Conferencista invitado. <u>7 de abril 2015</u></p>

<p>objetivos de la Facultad de Odontología. Junto a la información necesaria de las líneas de mando según el organigrama.</p>	<p>puestos según el organigrama.</p>	<p>horario personal en el cual establecerán las tareas que pueden realizar en el tiempo libre del cual disponen dentro de la institución.</p>	
---	--------------------------------------	---	--

Fuente: elaboración propia, 2014.

### 6.6.1. Metodología a aplicar

Para la ejecución del programa de capacitación se empleará el enfoque constructivista, debido a que dentro de las actividades propuestas se solicita que el colaborador se apropie del conocimiento por medio de la construcción del aprendizaje; la metodología a implementar es la siguiente: trabajo colaborativo, puestas en común, trabajo dirigido, técnica expositiva.

### 6.6.2 Modalidad de capacitación

La modalidad a implementar es presencial, debido a que se cuenta con un total de 12 horas de capacitación, dos horas por actividad; en el salón de sesiones del área, edificio M3, tercer nivel, dentro de las instalaciones de la Facultad de Odontología.

### 6.6.3 Recursos necesarios

- Humanos: se cuenta con 27 docentes que laboran dentro de la institución, un capacitador y la asistencia de las autoridades de la institución.
- Físicos: cañonera, computadora, sillas, pizarra.
- Materiales: fotocopias, marcadores.
- Financieros: se necesita un monto total de Q 15,000.00 para el programa de capacitación propuesto.

#### 6.6.4 Presupuesto

El costo del programa de capacitación se detalla en el cuadro siguiente:

##### Ilustración No. 25

Tabla 2. Presupuesto del programa de capacitación

<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Módulo I	Q 500.00
Módulo II	Q 500.00
Módulo III	Q 3,000.00
Módulo IV	Q 3,000.00
Modulo V	Q 3,000.00
Modulo VI	Q 4,000.00
Papelería y útiles de oficina	Q 1,000.00
<b>Total</b>	<b>Q 15,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2014.

El programa de capacitación propuesto anteriormente es viable dentro de la organización, debido a que está estructurado con la finalidad de apoyar a los docentes en la ejecución de sus labores y a ser una propuesta para todas las áreas de la Facultad de Odontología.

## Bibliografía

1. Guizar, Rafael, (2012). **Desarrollo Organizacional**. 4ta. Ed. Mc. Graw Hill.
2. Chiaverato, Idalberto, (2009). **Comportamiento Organizacional**. 2da. Ed. Mc. México. Graw Hill. Pag. 27,110,160,184,371.
3. French, Wendell L., Bell, Jr., Cecil H. (1996). **Desarrollo Organizacional**. 5ta. Ed. México. Ingramex, S.A. Pag. 99,171,200,212.
5. De Faria Mello, Fernando Achilles. (2008). **Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral**. 1era. Ed. México. Limusa.
6. Lagos, Carlos Rene, (1994). **Desarrollo Organizacional en Latinoamérica**. 1era. Ed. Guatemala. INCAP.
7. GarenthJorus, RobGoffe, ( 2001). **El Carácter Organizacional**. Lífusa Capitulo 6. Pag. 145
8. Ferreiro, Ramón, Calderón Margarita, (2000). **El ABC del aprendizaje Cooperativo** 1era. Edición Trillas México.
9. Stewart, Manz. (2010) **Trabajo en Equipo y Dinámicas de Grupo**. Limusa, México. Pag. 21,39, 157.
10. Sampieri, R., Fernández., Baptista, P., (2001) **Metodología de la Investigación**. 1era. Ed. México. McGraw-Hill.
11. Franklin F., Enrique, (2014). **Organización de Empresas**. 4ta. Ed. Mc. Graw Hill.
12. [http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/2/Metodos\\_y\\_tecnicas\\_de\\_investigacion\\_cuantitativa\\_y\\_cualitativa.swf](http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/2/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.swf)
13. Rodriguez, Juan Andrés, (2006). **DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y FORMACIÓN DE EQUIPOS**. Universidad de Yacambú. Venezuela.
14. [http://www.oocities.org/es/jarhonline/Foro2O\\_y\\_C.htm](http://www.oocities.org/es/jarhonline/Foro2O_y_C.htm)
15. Retamal Moya, Gonzalo. Chile.  
<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST264.htm>
16. Darceles Maite. (2012) <http://www.hobest.es/blog/trabajo-en-equipo-y-desarrollo-organizacional>

17. **Seralde S., Alejandro.** <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Definiciones-de-Desarrollo-Organizacional-Hechas-por-los-Expertos.pdf>
18. **Fainstein, Hector.** <http://www.salves.com.br/virtua/trabequoenorg.htm>

## Anexos

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo	Abril				Mayo				Junio				Julio			
<b>Actividades</b>																
<b>1. Presentación de Proyecto</b>	X	X														
<b>2. Aprobación</b>			X	X												
<b>3. Presentación Personal</b>					X	X	X	X	X	X	X	X				
<b>4. Recolección de información</b>													X			
<b>5. Procesamiento de información</b>														X		
<b>6. Análisis</b>														X		
<b>7. Conclusiones</b>															X	
<b>8. Preparación del Informe Final</b>															X	
<b>9. Presentación del informe final</b>																X

## Instrumentos

### UNIVERSIDAD PANAMERICANA

#### Facultad de Ciencias Económicas



Área donde Labora en la Facultad de Odontología: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Responda las siguientes preguntas enfocándose al área donde se desempeña no a las disciplinas específicas, razone sus respuestas al ser negativas.

1.- ¿Conoce usted los objetivos de la Facultad de Odontología?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.-¿Ha participado en seminarios de capacitación en temas de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.-¿Conoce Ud. El organigrama de la Facultad de Odontología y en dónde están ubicados los docentes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4.-¿Se cumple la línea jerárquica establecida en el organigrama, sobre la responsabilidad de Jefe del Cuerpo Docente en su departamento en la Facultad de Odontología?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5.-¿Sabe cuáles son las herramientas para poder trabajar en equipo?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6.- ¿En el grupo donde trabaja hay un líder aceptado por todos?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7.- ¿Los objetivos del área de trabajo donde se desenvuelve están claros y son aceptados por todos los profesores?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8.- ¿El líder o la persona encargada del área, ha establecido normas y tareas para todos los profesores y personas a su cargo, para el cumplimiento de los objetivos?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9.- ¿Si surge un problema entre el personal docente del área de trabajo, el líder o la persona encargada es capaz de solucionar el problema haciendo una mediación entre las personas involucradas en el conflicto?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10.- ¿Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11.- ¿El líder facilita la comunicación y participación?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**12.- ¿La comunicación es clara, fluida, precisa, se escucha a todos los integrantes del área?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**13.- ¿Se ha acordado algún método para tomar decisiones en relación al área de trabajo?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**14.- Cuando surgen problemas existen existe un método para solucionarlos y solventar las consecuencias de las mismas**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**15.-** ¿Alguna vez han desarrollado planes de trabajo alternativos por cualquier problema que surja de imprevisto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**16.-** ¿El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**17.-** ¿Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva y con tolerancia?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**18.-** Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**19.-** Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos; no sobre las personas.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**20.-** ¿Las decisiones en el área son tomadas en consenso entre todos los profesores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, ¿Por qué no? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **Pasos a seguir en la investigación**

**Paso 1:** Idea de investigación.

**Paso 2:** Plantear el problema de investigación. (Establecer los objetivos de la investigación, desarrollar las preguntas, Justificar las investigaciones).

**Paso 3:** Elaborar el Marco Teórico

**Paso 4:** Definir qué tipo de investigación es.

**Paso 5:** Establecer las hipótesis, detectar las variables y definir las.

**Paso 6:** Seleccionar el diseño de la investigación, experimenta o no experimental.

**Paso 7:** Selección de la muestra

**Paso 8:** Recolección de datos, elaboración del instrumento,

**Paso 9:** Analizar los datos

**Paso 10:** Presentar los resultados

Según la guía de la UPANA:

I. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

II. MARCO TEORICO

III. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

- Problema de investigación: Enunciado y formulación del problema. Pregunta de investigación.
- Objetivos de la investigación: general y específicos.
- Justificación y delimitación de la investigación
- Tipo de estudio por realizar
- Población y muestra
- Instrumentos a utilizar

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

V. DISCUSION DE RESULTADOS

VI. CONCLUSIONES

VII. PROPUESTA

VIII. BIBLIOGRAFIA

ANEXOS