



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA**

**LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA MEJORAR LA
COMPETENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO**
CASO: PERSONAL ADSCRITO A LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EM – PDVSA PETRODELTA (2012)

Asesora:
Prof. Maryubett Ollarves

Autora:
Reyna Zambrano, Begdy Virginia
C.I: 18.386.385

Trabajo modalidad “Áreas de Grado” presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

Maturín, Noviembre de 2012

ACTA DE APROBACION





UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO DE MONAGAS

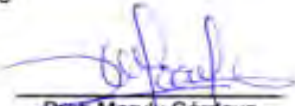
LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA MEJORAR LA
COMPETENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO
CASO: PERSONAL ADSCRITO A LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EM – PDVSA PETRODELTA (2012)

ACTA DE APROBACIÓN

Aprobado en Nombre de la Universidad de Oriente por el Siguiete Jurado
Examinador


Prof. Maryubett Ollarves
Asesor académico


Prof. Omaira García
Jurado Principal


Prof. Maruly Córdova
Jurado Principal

Maturín, Noviembre 2012

RESOLUCIÓN

Según el Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente establece en el artículo 44 lo siguiente: **“Los Trabajos de Grados son de exclusiva propiedad de la Universidad y solo podrán ser utilizados para otros fines, con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo el cual participaran al Concejo Universitario”**



DEDICATORIA

En primer lugar a **DIOS todopoderoso** por acompañarme en todo momento y darme la oportunidad de llegar a cumplir con este sueño.

A mis Padres, por su apoyo incondicional, por todo el sacrificio y esfuerzo que han hecho para ayudarme en mi crecimiento profesional, y porque siempre han estado conmigo a lo largo de mi carrera apoyándome y orientándome por el camino correcto. Los Amo.

A mis hermanos Jhoan y Eduardo, a quienes con esto les demuestro que solo hay que tener un poco de paciencia y dedicación para llegar a la meta trazada.

A el Amor de mi vida mi sobrinito (Jorgito), por iluminar mi vida con sus ojitos, su sonrisa y sus ocurrencias.

A mi asesora la Prof. Maryubett Ollarves, por colaborar conmigo en mi proceso de enseñanza en la elaboración de mi tesis.

A mi Universidad de Oriente (UDO) por darme la oportunidad y la formación de ser un profesional más de la “Casa más Alta”.

A todos los aquí mencionados muchas gracias... Los quiero

Begdy Reyna

AGRADECIMIENTO

Siempre hay momentos en los cuales hay personas que ayudan a alcanzar tus sueños; y es por eso que quiero darles el más sincero agradecimiento... Primeramente a Dios por ayudarme en todo momento de mi vida.

A mis padres y hermanos por ser mi guía, brindarme su apoyo y enseñarme que la vida hay que vivirla sin perjuicios. A mi familia por estar siempre a mi lado y por su cariño.

A mi compañeras Laurianis y Jormerys, quienes me brindaron su amistad, confianza y con las que compartí los mejores momentos, en esta ultima etapa de estudios.

A la Empresa Mixta PDVSA- Petrodelta, por permitirme realizar este trabajo de investigación en sus instalaciones.

A Eduardo Márquez Gerente de Recursos Humanos de la E.M PDVSA- Petrodelta, por el apoyo incondicional brindado quien además me honró con los conocimientos y experiencias transmitidas mostrando siempre una gran humildad de enseñar al prójimo.

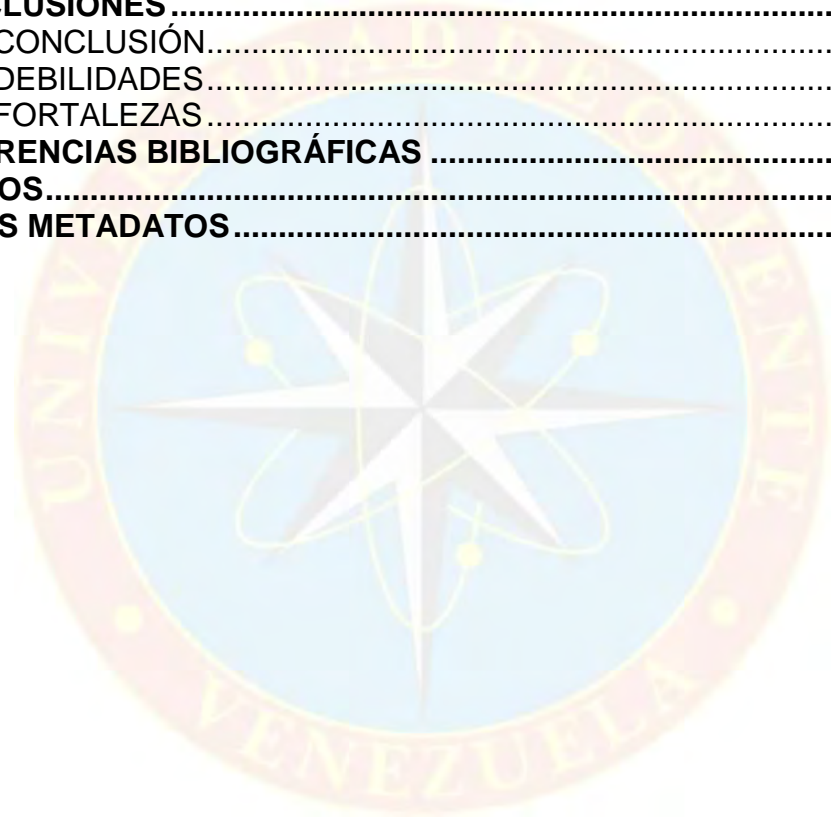
A la Universidad de Oriente por darme la oportunidad de formarme como profesional.

A las Profesoras Maryubett Ollarves, Omaira García y Marulys Cordova, por asesorarme y brindarme su apoyo para culminar con éxito mi carrera.

ÍNDICE

ACTA DE APROBACION	ii
RESOLUCIÓN	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS	6
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 EVOLUCION HISTORICA DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	10
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.3 BASES TEORICAS	12
2.3.1 Características de los equipos de Trabajo	13
2.3.2 Clasificación de los Equipos de Trabajo.....	14
2.3.3 La Confianza Elemento Clave del Trabajo en Equipo.....	16
2.3.4 El Papel de la Gerencia como Factor Decisivo en la Formación de Equipos de Alto Desempeño.....	18
2.3.5 La Competencia Laboral	18
2.3.6 Tipos de Competencias.....	19
2.3.7 Dimensiones de la Competencia.....	20
2.3.8 La Competencia Trabajo en Equipo	21
2.4 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA.....	23
2.4.1 Misión.....	25
2.4.2 Visión	26
2.4.3 Valores	26
2.4.4 Objetivos de la Empresa	26
2.4.5 Organigrama de la Empresa	28
CAPÍTULO III.....	29

MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	29
3.3 POBLACION OBJETO DE ESTUDIO	30
3.4 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN.....	31
3.5 PROCEDIMIENTO	32
CAPÍTULO IV	34
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	34
CAPITULO V	54
CONCLUSIONES	54
5.1 CONCLUSIÓN.....	54
5.2 DEBILIDADES.....	54
5.3 FORTALEZAS	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS.....	62
HOJAS METADATOS	65



LISTA DE CUADROS

CUADRO 3.1. DISTRIBUCIÓN.....	30
CUADRO 3.2. LEYENDA.....	31
CUADRO 4.1	35
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA PARTICIPACIÓN OTORGADA EN LAS TAREAS LABORALES.....	35
CUADRO 4.2	37
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA SUPERVISIÓN DE TRABAJOS ASIGNADOS	37
CUADRO 4.3	39
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA FORMA DE COMUNICACIÓN	39
CUADRO 4.4	41
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DEL AMBIENTE LABORAL.....	41
CUADRO 4.5	43
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA PRIORIDAD EN EL LOGRO DE OBJETIVOS.....	43
CUADRO 4.6	45
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA TOLERANCIA DEL TRABAJADOR.....	45
CUADRO 4.7	47
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	47
CUADRO 4.8	49
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA COOPERACIÓN ENTRE TRABAJADORES.....	49
CUADRO 4.9	51
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA CAPACIDAD DE CREAR COMO EQUIPO DE TRABAJO.....	51
CUADRO 4.10	53

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA ACTITUD AL
ASUMIR LOS RETOS 53



LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1.....	35
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA PARTICIPACIÓN OTORGADA EN LAS TAREAS LABORALES.....	35
GRÁFICO 4.2.....	37
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA SUPERVISIÓN DE TRABAJO ASIGNADOS	37
GRÁFICO 4.3.....	39
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA FORMA DE COMUNICACIÓN	39
GRÁFICO 4.4.....	41
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DEL AMBIENTE LABORAL.....	41
GRÁFICO 4.5.....	43
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA PRIORIDAD EN EL LOGRO DE OBJETIVOS.....	43
GRÁFICO 4.6.....	45
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA TOLERANCIA DEL TRABAJADOR.....	45
GRÁFICO 4.7.....	47
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	47
GRÁFICO Nº 8.....	49
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA COOPERACIÓN ENTRE TRABAJADORES.....	49
GRÁFICO 4.9.....	51
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA CAPACIDAD DE CREAR COMO EQUIPO DE TRABAJO.....	51
GRÁFICO 4.10.....	53

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA ACTITUD AL
ASUMIR LOS RETOS 53

Gracias a todos.

Begdy Reyna





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS**

**LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA MEJORAR LA
COMPETENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO.
CASO: PERSONAL ADSCRITO A LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EM – PDVSA PETRODELTA (2012)**

Autora:
Reyna, Begdy C.I: 18.386.385

Asesora:
Prof: Maryubett Ollarves
Fecha: Noviembre 2012

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general “Proponer lineamientos para mejorar la competencia de trabajo en equipo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Mixta PDVSA Petrodelta”. Tiene como antecedentes una entrevista no estructurada realizada al personal de la Gerencia en la que se pudieron detectar una serie de debilidades que afectan el adecuado funcionamiento de la misma y que tienen entre sus causas el poco desarrollo de la competencia de trabajo en equipo. Por tales motivos fue necesario realizar una investigación de campo, de tipo descriptiva donde se analizó una población de 14 personas, a quienes se les aplicó un cuestionario, con el fin de evaluar el nivel de desarrollo de dicha competencia a través de las dimensiones siguientes: Participación Otorgada, Desempeño de la Competencia Trabajo en Equipo y Expectativas del Trabajo, seguidamente y en base a los resultados de este diagnóstico, se procedió a elaborar lineamientos dirigidos a fomentar el desarrollo de la competencia trabajo en equipos en la Gerencia antes mencionada.

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos de modernización, en las empresas, el profesional de recursos humanos se enfrenta cada vez con mayor fuerza al proceso laboral desafiando los cambios para impartir responsabilidad, comunicación y retroalimentación constante, entre la gerencia y los trabajadores; permitiendo evaluar al personal en cada uno de los distintos departamentos o unidades organizacionales que la conforman; El compromiso de la gerencia es dirigir y operar, de manera sistemática y visible, en la búsqueda del mejoramiento continuo de los trabajadores es por ello que el éxito organizacional depende del talento humano y de la forma en que los trabajadores realicen las actividades inherentes a sus labores, pero esto puede ser afectado por una serie de elementos dentro de los cuales tenemos el trabajo en equipo; el cual es considerado como una herramienta de gran importancia en el contexto empresarial actual que impulsa a los trabajadores al logro de las metas organizacionales.

Es por tales argumentos que la presente investigación estará orientada a establecer lineamientos estratégicos para mejorar la competencia del trabajo en equipo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Mixta PDVSA Petrodelta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para que las organizaciones puedan alcanzar los objetivos que se han establecido es necesario obtener un grado de interacción entre las personas, mediante el desarrollo de actitudes laborales de cooperación, y no individualistas. Esto representa un gran reto, puesto que cada persona posee necesidades, experiencias, percepciones y conocimientos diferentes.

Por ello se hace necesario conjugar toda esa gama de intereses mediante el establecimiento del trabajo en equipo, donde se integren los aportes de cada uno de sus integrantes para generar todos los logros precisos. De tal forma que el resultado del equipo sea mayor que las contribuciones individuales de cada uno de los integrantes.

Uno de los principales retos de los Gerentes, Directores o Líderes de equipos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. La creación de equipos de alto desempeño no es un tema mítico, sin embargo no es fácil encontrarse con este tipo de equipos frecuentemente. Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, y la participación de cada miembro tratando de aprovechar sus fortalezas y en especial un claro entendimiento del objetivo a lograr. En tal sentido toda organización busca un mejor desempeño haciendo hincapié en el comportamiento del individuo para que realice lo que la empresa espera de él y a su vez que exista una satisfacción por parte del personal.

Ante estos argumentos surge, por parte de la autora del presente trabajo, la siguiente situación problemática.

Venezuela cuenta con diversas organizaciones inmersas en la dinámica cambiante de la sociedad actual donde se exige no sólo el buen desempeño individual, sino el énfasis en la colaboración y ayuda mutua, dejando de lado los intereses personales e individualistas, la Empresa Mixta PDVSA Petrodelta no escapa de esta realidad, como es el caso de la Gerencia de Recursos Humanos donde el Gerente de la misma muestra un especial interés en detectar o determinar las posibles estrategias para mejorar las competencias del trabajo en equipo del personal adscrito a esa dependencia.

Así, surgen las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuáles serán las necesidades o carencias de trabajo en equipo del personal de la gerencia de recursos humanos de la empresa en estudio?
- ✓ ¿Qué grado de conocimiento tiene el personal de los trabajos en equipo de alto desempeño?
- ✓ ¿Cuáles serán las debilidades y fortalezas para el desarrollo de competencias de trabajo en equipo?
- ✓ ¿Qué estrategias podrían contribuir a desarrollar competencias de trabajo en equipo del personal en estudio?

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio reviste notable importancia, puesto que permitirá hacer un aporte teórico al conocimiento a través de la propuesta de lineamientos estratégicos para mejorar la competencia del trabajo en equipo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa estudiada.

La organización; a su vez, se beneficiará porque la investigación permitirá hacer un diagnóstico de la situación real en cuanto la cooperación en los equipos de trabajo. Desde el punto de vista económico, la organización podrá aplicar los resultados de la misma, desarrollando un trabajo en equipo integrado y comprometido, añadiéndole valor agregado. Toda vez que éstos contribuyen notablemente a mejorar la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen.

El recurso humano se favorecerá, cada vez que los trabajadores reconozcan y tengan pertenencia de trabajos en equipos, contribuyendo en ellos a la satisfacción de una serie de necesidades humanas básicas, que no podrían ser cubiertas al trabajar individualmente; tal es el caso de las necesidades de logro, afiliación, incluyendo las de poder. Además, cuando un empleado sabe que el equipo al cual pertenece ha alcanzado un objetivo, se siente motivado porque reconoce que también formó parte de ello y aumenta la moral en el trabajo. Por otro lado, contribuye al desarrollo de creatividad de los trabajadores, así como al desarrollo de relaciones internas más fluidas.

Para la gerencia el presente estudio será de relevante importancia porque le permitirá estar al tanto de la situación actual de los empleados

desde la concepción de trabajo en equipo, así como la incidencia que ello involucra en la gestión de los recursos humanos.

Socialmente hablando, la comunidad se beneficiará puesto que la empresa al aplicar los lineamientos resultantes de la presente investigación se hará más productiva. Por una parte los clientes estarían más satisfechos al obtener mejores servicios, por la otra las posibilidades de empleo, así como beneficios de carácter social y de ayuda a la comunidad podrían incrementarse.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Proponer lineamientos estratégicos para mejorar la competencia del trabajo en equipo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Mixta PDVSA Petrodelta.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la realidad actual en cuanto a competencia de trabajo en equipo.
- ✓ Detectar los elementos o factores que potencian el desarrollo de las competencias de trabajo en equipo.
- ✓ Analizar las características que presenta la competencia de trabajo en equipo.

- ✓ Elaborar los criterios dirigidas a desarrollar la competencia de trabajo en equipo en la Gerencia de Recursos Humanos en la empresa objeto de estudio.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El estudio se realizará en la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Mixta PDVSA Petrodelta ubicada la Av. Alirio Ugarte Pelayo, Sector Tipuro, Edif. Petrodelta, Ala Norte, PB-P1, Maturín (Edo) Monagas.

El tema central de la misma será lo relacionado con Lineamientos estratégicos para mejorar la competencia del trabajo en equipo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Mixta PDVSA Petrodelta durante el periodo (2012).

1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS

El presente Glosario de términos tiene como propósito, facilitar la lectura y asimilación de la información contenida en la investigación. Incluye ciertos vocablos o expresiones inmersas en el estudio, así como algunos términos que, según la consideración de los autores, pudieran ser de difícil comprensión.

Actitud: Predisposición mental que tiene un individuo hacia algo o hacia alguien. (Davis y Newstrom. p.400)

Cambio: Transformación evolucionaría o involucionaría experimentada en un contexto y que requiere ser identificado, canalizado y orientado para que resulte beneficioso. (Rondón, 2002, s/p).

Cultura: la cultura de una organización son las actividades y valores, prevalecientes que caracterizan a sus empleados. (Dessler, 1991, p 790).

Desarrollo gerencial: cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes, impartiendo conocimientos, cambiando las actitudes o incrementando las habilidades. (Dessler, 1991, p 790).

Desarrollo Profesional: Proceso formativo destinado a desarrollar y perfeccionar al individuo para su crecimiento laboral en la evolución de su carrera profesional y en orden de estimular su eficiencia y productividad en el puesto de trabajo. (Diccionario de recursos humanos p. 287)

Efectividad: Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. (Díaz y Arancibia, 2007. p.180)

Equipo: es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, con un propósito en común, un conjunto de metas de desempeño un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables. (Katzenbach, 2005, p. 84)

Equipos de trabajo: es un conjunto de personas que se reúnen y trabajan para lograr un objetivo común. (Katzenbach, 2005, p. 84)

Estancamiento: situación que ocurre cuando las partes no pueden avanzar hacia un acuerdo, generalmente porque una parte exige más de lo que la otra está dispuesta a ofrecer. (Dessler, 1991, p 792).

Gerencia: es el componente básico responsable de la dirección y coordinación de otras partes de la organización. La gerencia provee una dirección organizacional al establecer metas y definir estrategias, ayuda asimismo a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la organización. (Melgar, 2000, s/p).

Gerente: es la persona con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están. (Melgar, 2000, s/p).

Gerencia Estratégica: es el nombre que se ha dado al manejo de situaciones institucionales referidas a resultados alcanzables a largo plazo. Contrasta con la gerencia tradicional o convencional u operativa, la cual se refiere a la gestión cotidiana, al día-a-día de las diferentes áreas de los procesos de bienes y servicios y del manejo de recursos humanos, financieros y tecnológicos. (Rondón, 2002, s/p)

Holgazanería social: Disminución del esfuerzo individual conforme aumenta el tamaño del grupo. (Kinicki y kreitner, 2003. p. 269)

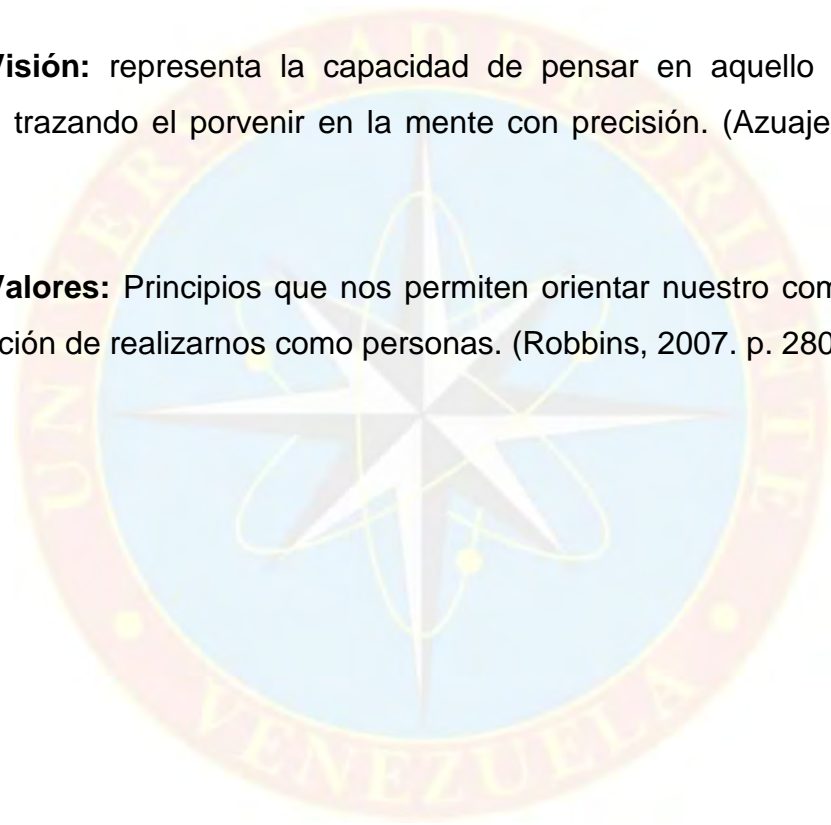
Metas: resumen cuantificado y específico de los objetivos expresados en términos absolutos, el cual involucra la determinación de la fecha y los resultados expresados en unidades medibles. Expresa el cuánto y el cuando. Son logros que al alcanzarse nos acercan a los objetivos planteados. . (Rondón, 2002, s/p).

Misión: es la razón de ser de la organización. Constituye una declaración formal de compromiso, para satisfacer una necesidad de la sociedad. (Azuaje, 2005, p 44).

Objetivos: representan los resultados o fines que la organización piensa o espera lograr. (Chruden y Sherman, 2.002. p.95).

Visión: representa la capacidad de pensar en aquello que aun no existe, trazando el porvenir en la mente con precisión. (Azuaje, 2005, Pág. 44).

Valores: Principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. (Robbins, 2007. p. 280)



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EVOLUCION HISTORICA DEL TRABAJO EN EQUIPO

Uno de los ejemplos más antiguos del trabajo en equipo es El Vuelo de los Gansos: ... Si miramos hacia el cielo en el momento que se remontan por el aire los gansos, veremos que tienen una formación que por su peculiaridad, va a caracterizar su vuelo: lo hacen en forma de "V". Este tipo de formación, encierra una organización, consistente en agrupar a las aves, de manera escalonada una detrás de otra, de modo que dan la apariencia de la letra citada. El individuo que se ubica en la parte delantera, bate sus alas, ocasionando un movimiento en el aire, que genera un torbellino que asciende detrás de él. Esta correntada, va a beneficiar al compañero ubicado a la zaga, produciéndole un ahorro de energía, logrando aumentar, por lo menos, un 70% del poder del vuelo de la bandada, en comparación con el que pudiera tener cada uno de ellos, si lo hiciera de manera individual o solitaria, cuando el ave que va a la delantera se cansa, pasa al último lugar de la fila, siendo reemplazado por el que le continúa, persistiendo estos reemplazos, de maneras sucesivas y basadas en el ritmo de su esfuerzo y agotamiento. Una cosa curiosa es que las aves que secundan al que se ubica en primer lugar, tienden a animarlo y estimularlo, mediante la emisión de sonidos característicos. Estas bandadas, han aprendido que navegar de esta forma, evita los agotamientos y las lleva a atravesar grandes espacios. La clave, sin embargo, está en que ninguno de ellos renuncia a la parte del trabajo que le corresponde. Trabajan en equipo realizando su mejor y mayor aporte a los objetivos para la navegación y tránsito del grupo.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la literatura científica son numerosos los artículos y autores dedicados al estudio del Trabajo en equipo, visto este como una herramienta de gran importancia en el contexto empresarial actual.

Al respecto, **Ros (2007)** en su Tesis Doctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona (España) titulada “Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos” aporta una mayor comprensión de los comportamientos de rol que realizan las personas cuando participan en los equipos de trabajo en las organizaciones.

Asimismo, **Ramírez (2006)** en su trabajo especial de grado denominado: “Competencias basadas en la gestión del conocimiento del capital humano de la empresa Sistema Hidráulico Yacambú – Quibor (Venezuela)”, para obtener el título de Bachelor In Business Administration, en la Texana American University, destacó que los resultados encontrados evidenciaron competencias cuya valoración es muy similar en todos los sectores: liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, creatividad, honestidad y credibilidad.

Por tal razón, consideró pertinente aportar una serie de estrategias que sirvan para aprovechar el interés existente por parte de los trabajadores con el objeto de optimizar el trabajo en equipo. De igual manera, es pertinente la capacitación de los trabajadores más hábiles para que luego se proceda a ejecutar los lineamientos con efecto cascada, basándose en la experiencia.

2.3 BASES TEORICAS

En base a las consideraciones anteriores, es necesario sustentar la información presentada en el trabajo de investigación por medio del aporte dado por los diferentes autores especialistas en el tema, entre los que se destacan:

Robbins (2007) plantea que: **“Los grupos y los equipos no son la misma cosa... un grupo de trabajo es un grupo que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad. Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales”.** (p.286)

El mismo autor hace énfasis en la importancia de los equipos cuando dice: “los equipos están siendo introducidos en todo el mundo como un medio para incrementar la productividad, la calidad y la satisfacción del empleado en el trabajo”. (p.294).

De lo antes expuesto, se puede desprender que la sinergia es un factor diferenciador entre los grupos y los equipos, entendiéndose esta como los beneficios adicionales que se obtienen trabajando conjuntamente dos o más personas, los cuales no se producirían si ambas operasen individualmente.

De tal manera que la sinergia es de gran aceptación como determinante para que un equipo funcione adecuadamente.

2.3.1 Características de los equipos de Trabajo

Asimismo Gross (2010) señala en su artículo “Los Equipos de Trabajo. Características, ventajas, desarrollo y tipología” que las características de los equipos eficaces deben contener los siguientes aspectos:

Liderazgo: Los líderes deben ser entrenadores, ya que, un buen líder hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Debido a que estos escuchan y se ganan el respeto de los demás.

Metas específicas, cuantificables: Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

Respeto, compromiso y lealtad: El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es fundamental ya que ello permitirá que tanto el trabajador como el supervisor se compenetren en su rol logrando de esta manera una identificación plena con la empresa de esta forma habrá mayor disposición a hacer un esfuerzo extra.

Comunicación eficaz: El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentarse.

Aprender durante el camino: Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

Pensamiento positivo: En esta característica se pretende que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada y las nuevas deben ser bienvenidas. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión.

Reconocimiento: El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

2.3.2 Clasificación de los Equipos de Trabajo

Freeman y Gilbert (2007), sostienen que los equipos de alto desempeño son los que al inicio se conocieron con el nombre de equipos autoadministrados y equipos interfuncionales. Estos autores lo clasifican, de la siguiente forma:

- ✓ **Equipos formales e informales:** Los equipos formales vienen dado por la estructura organizativa y le permiten a la organización alcanzar sus metas. Los informales nacen espontáneamente dentro de la estructura formal y obedecen a las relaciones e interacción entre los empleados.
- ✓ **Equipos de alto desempeño o Súperequipos:** Estos equipos tienen suficiente autonomía. Tal como plantea Freeman y Gilbert (op.cit):

Lo que distingue a los Súperequipos de otros equipos formales es que ignoran la “jerarquía piramidal” tradicional – un arreglo estricto de arriba hacia abajo, con los directores en la cima y los trabajadores en la base... Los Súperequipos bien dirigidos, se manejan solos, arreglan sus programas de trabajo, fijan sus cuotas de productividad, piden su equipo y

suministros, mejoran la calidad del producto e interactúan con clientes y otros Súper equipos (p.548)

- ✓ **Equipos autoadministrados:** Se caracterizan porque no necesitan supervisión formal por cuanto ellos mismos se administran. Diseñan sus propios métodos de trabajo y auto asignan las tareas a cada uno de los miembros.

Por su parte Davis y Newstrom (2006) plantean que dentro de las organizaciones pueden encontrarse básicamente tres tipos de equipos, a saber:

- ✓ **Equipos de solución de problemas:** Estos equipos se conforman por trabajadores de una misma unidad o departamento y realizan reuniones frecuentes donde discuten asuntos relacionados con la búsqueda de mejoras en los procesos de trabajo, las relaciones laborales en general, cuestiones relacionadas con la calidad, etc.
- ✓ **Equipos autodirigidos:** Son equipos donde los miembros se involucran directamente en la planificación de su trabajo; es decir que poseen suficiente libertad e independencia para asumir su propia conducción. En este sentido Davis y Newstrom (op.cit) dicen al respecto que:

Se trata de equipos de trabajo natural a los que, a cambio de otorgárseles autonomía, se les exige controlar su comportamiento y producir resultados significativos. La combinación de delegación de autoridad y capacitación para planear, dirigir, vigilar y controlar sus actividades distingue a estos equipos de muchos otros. Gozan de amplia autonomía y libertad, junto con la capacidad para actuar como administradores (Newstrom. p.417)

- ✓ **Equipos interfuncionales:** Son aquellos conformados por empleados de distintas unidades o departamentos, pero del mismo nivel jerárquico que se reúnen para realizar una tarea determinada. Un ejemplo muy común de un equipo interfuncional lo representan los comités.

2.3.3 La Confianza Elemento Clave del Trabajo en Equipo

La confianza es un componente importante en el trabajo en equipo. Los seres humanos tienden a actuar con los demás como estos lo hacen con ellos.

De tal manera que al actuar con desconfianza hacia los demás, este efecto se revierte, y es lo que a la vez se recibe. **Kinicki y Kreitner (2007) al respecto plantean: “Cuando vemos que los demás actúan de maneras que implican su confianza en nosotros, nos mostramos más dispuestos a ser recíprocos y confiar más en ellos. A la inversa, desconfiamos de personas cuyas acciones parecen abusar de nuestra confianza o que desconfían de nosotros” (p. 262).**

Por lo tanto, no se puede concebir trabajo en equipo si no existe confianza entre cada uno de los integrantes del mismo. Ahora bien, existen varias maneras de expresarla, tal como enuncia el autor antes mencionado:

La confianza global (esperar un juego limpio, sinceridad y empatía), la confianza emocional (la fe en que una persona no mienta a otros respecto de uno o traicione la confianza que se deposita en ese individuo) y fiabilidad (la creencia en que se cumplirán las promesas y citas, además de respetar los compromisos). Estas dimensiones contribuyen a una gama de confianza muy amplia y muy compleja, que va desde muy baja hasta muy alta (p.262)

La confianza no puede ser exigida o solicitada a las personas sino que debe ganarse poniendo, para ello, todo el esfuerzo y empeño necesario. Una vez que se logra ganar la confianza de los individuos, es importante conservarla.

Los Equipos de Alto Desempeño Como Estrategia Gerencial en La Gestión de Recursos Humanos:

En la actualidad las organizaciones se interesan por ser más eficientes, productivas y competitivas. De hecho son muchos los factores que pueden incidir en el éxito en una organización pero estos, en su mayoría, están referidos a la actividad de recursos humanos.

De tal manera que la Gestión de Recursos Humanos se enfrenta cada vez a nuevos retos, teniendo como premisa fundamental al hombre considerándolo como un recurso que se debe optimizar al máximo para alcanzar los objetivos organizacionales. Surge entonces la necesidad de adoptar diferentes enfoques o estrategias en el tratamiento o manejo del personal. Es así como nace una nueva estrategia gerencial que se basa en “equipos de alto desempeño”.

Lo que diferencia a este tipo de equipos de los tradicionales es el hecho de que estos no responden a la jerarquía piramidal tradicional, sino que están lo suficientemente facultados para determinar sus propios métodos de trabajo, y la forma en cómo se asignan las tareas a cada uno de sus miembros.

De igual forma debe siempre considerarse que cuando se refiere a equipos de trabajo de alto desempeño se hace alusión precisamente a eso y no a grupos de personas desde el punto de vista amistoso únicamente.

Se trata de gente que exploran el desarrollo de los potenciales de los individuos componentes, desarrollando a la vez en ellos las habilidades y conocimientos necesarios que permitan una expresión cualitativamente superior de trabajo y como compensación son retribuidos con una alta motivación e integración laboral.

2.3.4 El Papel de la Gerencia como Factor Decisivo en la Formación de Equipos de Alto Desempeño

La Gerencia tiene un papel preponderante en la formación de este tipo de equipos. Tal como plantea Parés, Gustavo” (2006) en el artículo: “Construcción de equipos de alto desempeño sostiene:

Uno de los principales retos de los Gerentes, Directores o Líderes de equipos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. La creación de equipos de alto desempeño no es un tema mítico, sin embargo no es fácil encontrarse con este tipo de equipos frecuentemente. Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar sus fortalezas (s/n)

Tal como aduce el citado autor, no se trata de una utopía sino de una realidad que puede ponerse en práctica en cualquier organización, para lo cual se requiere de crear las condiciones propicias donde se destaquen la comunicación, efectiva y asertiva, la confianza, entre otros.

2.3.5 La Competencia Laboral

Considerando la opinión de diferentes autores la competencia cumple un rol fundamental en el desarrollo de la organización, por lo tanto Díaz y

Arancibia (2007) define a la Competencia como: **“La característica subyacente en una persona, que genera un desempeño superior de acuerdo a un estándar de efectividad y/o performance en un trabajo o situación” (p. 208).**

Dentro de ese marco de ideas, se pueden mencionar algunos aspectos que son importantes destacar, tales como:

- ✓ **Característica subyacente:** es considerada como una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento bajo una amplia variedad de situaciones.
- ✓ **Causalmente relacionada:** es decir que la competencia genera o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- ✓ **Estándar de efectividad:** la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, medido sobre un criterio general o estándar.

A todo ello se puede inferir, que las competencias son aquellos comportamientos que los empleados con un rendimiento excelente exhiben con mucha mayor consistencia, que los empleados de rendimiento medio.

2.3.6 Tipos de Competencias

Resulta asimismo interesante mencionar, que las competencias se clasifican según Díaz y Arancibia (op cit.) como:

- ✓ **Competencias Relacionadas con El SABER: Conocimientos técnicos y de gestión.**
- ✓ **Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.**

- ✓ **Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.**

2.3.7 Dimensiones de la Competencia

Asimismo Díaz y Arancibia (op cit.) expresa, que la competencia laboral maneja cuatro tipos de dimensiones, las cuales se especifican a continuación:

- ✓ **Identificación de competencias:** método por el cual se identifican las competencias sobre la base del trabajo desempeñado, satisfactoriamente.
- ✓ **Normalización de competencias:** procedimiento creado y formalizado, para normalizar las competencias convirtiéndolas en un estándar.
- ✓ **Formación basada en competencias:** está referido a la elaboración de programas de formación que se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas.
- ✓ **Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

Y que estas por encontrarse en la categoría del desarrollo humano, a su vez se subdivide en ocho sub dimensiones, entre las que se pueden mencionar: cognitiva, laboral, social, comunicativa, ética, lúdica, espiritual y corporal. Siendo sus características principales: el contexto, la actuación, la idoneidad, la resolución de problemas y el desempeño integral.

2.3.8 La Competencia Trabajo en Equipo

La formación basada en la competencia trabajo en equipo, parte de reconocer los cambios y necesidades presentes en los trabajadores, ya que se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional buscando mejorar la calidad y la eficiencia en el trabajo. Formar por competencias implica "ir más allá", sobrepasar la mera definición de tareas e ir hasta las funciones y los roles, de esta manera se pretende que el individuo conozca los objetivos y lo que se espera de él.

Asimismo, resulta interesante señalar, que existen diferentes aspectos psicosociales que potencian esta competencia, entre las que se pueden mencionar:

- ✓ **Capacidad de integración:** Es aquí donde la sinergia se rige por un principio de efectividad, ya que los objetivos del equipo son más que la simple suma de objetivos individuales.
- ✓ **Comunicación interpersonal:** Donde la consecución de los objetivos del equipo se verá condicionada no sólo por la capacidad de compartir conocimientos, sino también por la predisposición a escuchar y aceptar otros puntos de vista.
- ✓ **Empatía:** Los equipos de trabajo deben alcanzar un nivel óptimo de confianza y cohesión para su correcto funcionamiento. Para ello no es suficiente una integración mecánica de los individuos sino que las distintas habilidades personales deben ser compatibles.

- ✓ **Capacidad de aprovechar los conocimientos y habilidades individuales:** Para la potenciación del conocimiento grupal así como el reconocimiento de las metas grupales.
- ✓ **Responsabilidad y compromiso:** El individuo debe responsabilizarse de las tareas encomendadas por el equipo y comprometerse con el resultado del trabajo grupal.
- ✓ **Toma de decisiones y gestión del tiempo:** Para que el equipo funcione eficazmente sus componentes deben dominar los procesos de toma de decisiones y la temporalización de los objetivos.

En un sentido más específico, la consecución de esta competencia pretende optimizar las siguientes habilidades:

- ✓ **Reconocimiento de roles:** En todo equipo de trabajo se conjugan diferentes roles. El trabajador ha de ser capaz de reconocerlos y de adaptarse al que se le asigne.
- ✓ **Reconocimiento de liderazgo:** Con frecuencia, el liderazgo es uno de los requisitos que garantiza el correcto funcionamiento de un equipo de trabajo.
- ✓ **Respeto al equipo:** En este sentido es importante que el trabajador manifieste un especial respeto hacia los restantes integrantes del equipo.

2.4 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

PDVSA Petrodelta S.A, tiene por naturaleza la exploración, extracción, recolección, transporte y almacenamiento de yacimiento de hidrocarburos ubicados en el Sur del Estado Monagas, específicamente en la localidades de salto, con un territorio de explotación de 475 Km²; Temblador con 162.98 Km²; Uracoa con 122.79 Km²; Bombal con 47.93 Km² y Tucupita con 73.51 Km² e Isleño con 117.82 Km².

La empresa utiliza un costeo basado en departamentos, la cual contiene una serie de actividades, el cual ofrece tener un costo más exacto de los productos y mejorar la eficiencia operativa y la competitividad global. La contabilidad es llevada por centros de costos, que representan una agrupación de costos homogéneos asociados a un departamento, permitiendo que:

- ✓ La función subyacente de costos reales se puede dividir en centros de costos cada uno de los cuales depende de un solo departamento y cada centro de costos es estrictamente proporcional a ese departamento.
- ✓ La empresa Benton Oil & Gas Company desde su fundación en el año 1.988, ha tenido como misión principal la explotación, perforación y producción petrolera, mediante la reactivación de pozos en los campos marginales ubicados en el sur del Estado Monagas, específicamente en Uracoa, bombal y Tucupita. Sus operaciones radican en la región del Golfo, en la costa Lousiana, en el oeste de Siberia, en Rusia y en la región Oriental de Venezuela, colocando bases para el desarrollo y crecimiento económico de las mencionadas regiones.

- ✓ En el año de 1.993, Benton Oil & Gas Company absorbe el 20 % de la empresa nacional: Venezolana de Inversiones y Construcciones Clérico, C.A., (Vinccler) y queda constituida como el consorcio Benton Vinccler, C.A., su duración será de veinte (20) años a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, periodo sujeto a prórroga. Para el año 1.994 el desarrollo sustancial proporcionado por esta organización ha acelerado la actividad en la unidad sur del Estado Monagas.
- ✓ La empresa registro un importante crecimiento en términos de ganancias netas, comprobación de reservas y producción. Ocho pozos han sido reactivados y once pozos desarrollados fueron perforados en el campo de Uracoa, incluyendo la terminación horizontal, logrando elevar la producción a cuarenta mil (40.000) barriles de crudo por día.
- ✓ En Tucupita el campo ha comenzado a sufrir transformaciones por la compañía, realizándose levantamientos sísmicos en el terreno para las construcciones provisionales de edificaciones, así como la perforación de un pozo horizontal y uno vertical inyector de agua, demandando una inversión superior a los \$7.000.500,00 en los últimos años.
- ✓ El Consorcio Benton Vinccler, C.A., propicio convenio con LAGOVEN, filial de PDVSA, para operar como contratista bajo su responsabilidad esta el desarrollo de las operaciones de la Unidad del Sur del Estado Monagas hasta Julio del año 2012 aproximadamente.
- ✓ La producción alcanzo unos doce mil (12.000) barriles por día durante el año 1.995, reactivándose un total de quince (15) pozos. En el campo Uracoa, veinte (20) nuevos pozos fueron perforados y completados. Armada a la implementación de tecnología avanzada e innovadora y del

potencial humano de la más alta calidad, estas cifras se han superado en grandes proporciones.

- ✓ Hoy Petrodelta S.A., es una compañía altamente productiva que ha logrado elevados niveles de competitividad en el mercado nacional e internacional con expectativas de incrementos en los volúmenes de producción. La empresa ha adquirido además un compromiso socio-comunitario mediante donaciones de equipos médicos, medicinas e implementos deportivos para las comunidades más necesitadas en cuanto a salud, educación y deporte se refiere, desarrollándose así una política de acercamiento Comunidad-Empresa, aunado a un conjunto de reglas establecidas para el normal desempeño de las labores de la industria petrolera.

2.4.1 Misión

Presidir la explotación, perforación y producción petrolera en el sur del Estado Monagas, de manera segura, cuidado el ambiente, en línea de con los objetivo establecidos por PDVSA y el Estado Venezolano, a través de la planificación y coordinación de operaciones, construcciones, actividades de extracción, mantenimiento y manejo de materiales, con el mejor talento humano motivado y entrenado, aprovechando los recursos y la tecnología en forma optima para generar rentabilidad y añadir valor, contribuir al desarrollo sustentable del país y su pueblo como participante en el proyecto Socialista Orinoco.

2.4.2 Visión

Ser la empresa Mixta con más rápido crecimiento, como consecuencia de la adición de nuevas áreas operativa, donde las comunidades y el Estado venezolano obtendrán mayores beneficios con el logro de una mejor eficiencia y distribución de los recursos.

2.4.3 Valores

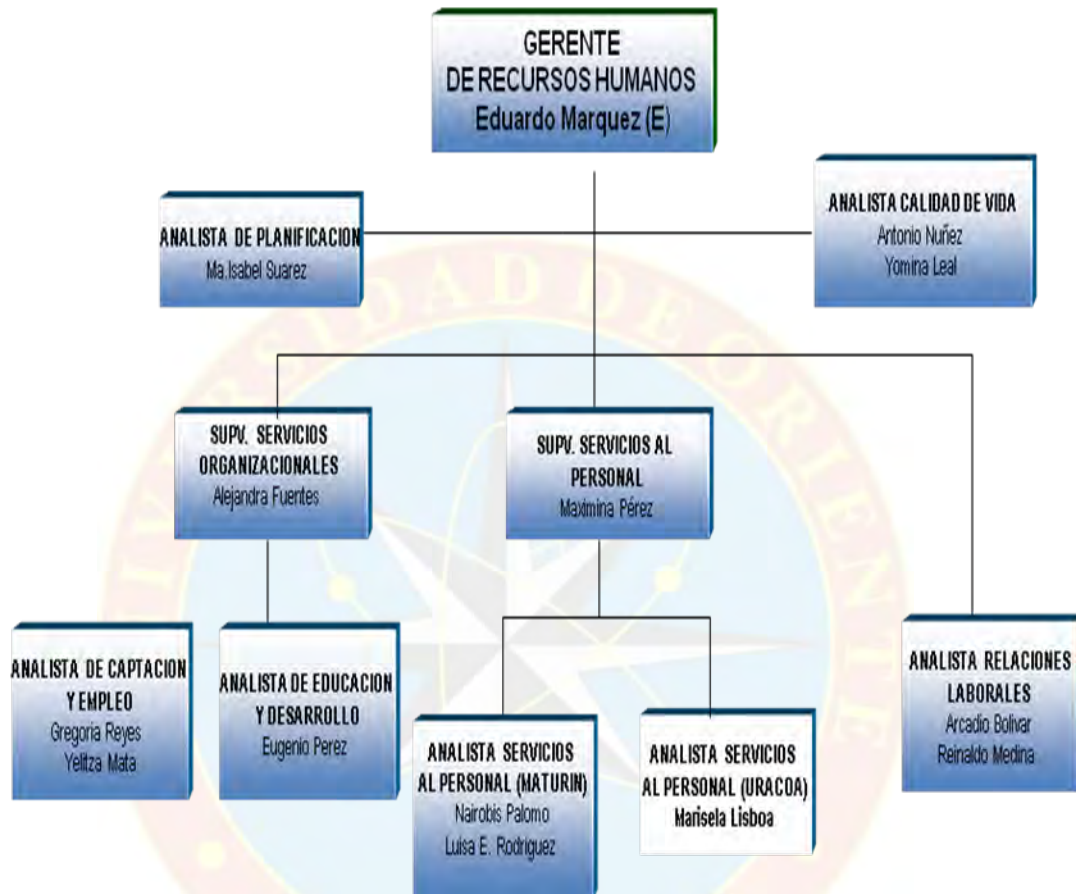
- | | | |
|--------------------|-----------------|----------------|
| ✓ Amor | ✓ Lealtad | ✓ Dignidad |
| ✓ Humanidad | ✓ Honestidad | ✓ Unidad |
| ✓ Ética Socialista | ✓ Transparencia | ✓ Disciplina |
| ✓ Igualdad | ✓ Compromiso | ✓ Solidaridad |
| ✓ Justicia Social | ✓ Firmeza | ✓ Combatividad |
| ✓ Puntualidad | ✓ Constancia | ✓ Deber Social |
| ✓ Patriotismo | ✓ Unidad | |

2.4.4 Objetivos de la Empresa

- ✓ Facilitar el proceso de establecimiento e implantación de Diseño y Desarrollo Organizacional en la Empresa Mixta Petrodelta.
- ✓ Establecer un Plan Estratégico de Recursos Humanos, que permita la ubicación del personal según sus competencias, el reclutamiento de personal con experticia y adiestramiento acelerado en áreas críticas para el Cierre de Brechas y las necesidades de la Organización alineados con un proceso de desarrollo nacional, bajo un esquema socialista.

- ✓ Participar en los procesos de planificación en la Empresa Mixta Petrodelta, alineados con la Planificación de CVP-PDVSA, así como en los sistemas de Rendición de Cuentas para cumplir con los compromisos establecidos.
- ✓ Diseñar y ejecutar programas de Educación y Desarrollo para la formación en competencias técnicas, habilitantes, genéricas y ciudadanas, que refuercen el plan de negocios y el proceso Socialista Bolivariano, a través de empresas didácticas entes del Estado, Universidades e Instituciones públicas y privadas que permitan el enriquecimiento personal, colectivo y la creación de cuadros de sucesión.
- ✓ Diseñar un programa para fortalecer el clima de confianza y motivación brindando las competencias y condiciones de trabajo para la satisfacción del personal de las Divisiones, bajo los valores éticos - morales de la Corporación.

2.4.5 Organigrama de la Empresa



Fuente: Registros de Personal Dpto. de Recursos Humanos (2012)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Corresponde a una investigación de campo, en la que se permitió la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, y de la realidad donde ocurren los hechos que arrojan datos primarios para realizar el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de interpretar o entender su naturaleza.

En este sentido, Sabino (2000) indica que la investigación de campo: **"es cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y de su equipo"**. (p. 93)

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Este análisis estuvo orientado en un estudio de nivel descriptivo en virtud de que se realizó una descripción detallada de la situación presente en la gerencia de recursos humanos de la Empresa Mixta PDVSA- Petrodelta.

Al respecto Tamayo y Tamayo (2004), afirma que: **"la investigación descriptiva tiene como objeto conocer la situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción de actividades, objeto, procesos y personas"**. (p. 30)

3.3 POBLACION OBJETO DE ESTUDIO

La población “**es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extendidas las conclusiones de la investigación**” (Arias, 2006, p. 81)

Es importante destacar que la población objeto de estudio está conformada por el total de trabajadores que integran la estructura de procesos en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Mixta PDVSA Petrodelta, la cual está integrada por 14 personas y las mismas están distribuidas de la siguiente manera:

CUADRO 3.1. DISTRIBUCIÓN

PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
CARGO	UNIDAD	CANT.
Gerente	G.RR.HH	01
Supervisor(es)	S.O	01
	S. al P.	01
Analistas	Planif.	01
	Educ. y Des.	01
	Cap y Emp	02
	S. al P.	03
	C. de V.	02
	RR.LL	02
Total		14

Fuente: Registros de Personal Dpto. de Recursos Humanos (2012)

CUADRO 3.2. LEYENDA

UNIDAD	DESCRIPCIÓN
G.RR.HH	Gerente de Recursos Humanos
S.O	Servicios Organizacionales
S. al P.	Servicios al Personal
Planif.	Planificación
Educ. y Des.	Educación y Desarrollo
Cap y Emp	Captación y Empleo
S. al P.	Servicios al Personal
C. de V.	Calidad de Vida
RR.LL	Relaciones Laborales

Fuente: Registros de Personal Dpto. de Recursos Humanos (2012)

3.4 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Se utilizaron para este análisis, diferentes tipos de técnicas de recolección de datos dentro de la E.M PDVSA- Petrodelta, entre ellas tenemos:

- ✓ **Revisión Documental:** Consiste en la revisión de los datos contenidos en textos, revistas, folletos, los cuales sirvieron de base para la realización del trabajo de investigación. Según, Ander-Egg (1999), define la revisión documental en los siguientes términos: "**es un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos, susceptibles de ser utilizado dentro de los propósitos de una investigación en concreto**". (p. 213)
- ✓ **Observación Directa No Participante:** Esta técnica consiste en observar directamente los hechos de interés, donde el investigador percibe la situación observada, pero sin estar vinculado a la empresa

objeto de estudio, es decir, no ocupa ningún puesto en la comunidad donde se realizará la investigación. En este sentido, Ander-Egg (1999) indica que la observación directa no participante: **"consiste en la toma de contacto del observador con la comunidad, el hecho o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que observa". (p. 98)**

- ✓ **Cuestionario:** Es un instrumento que permite recabar información de primera mano, donde se obtienen a través de preguntas abiertas y cerradas dirigidas al personal de la gerencia de recursos humanos de la E.M PDVSA- Petrodelta; para extraer información y medir variables básicas para el desarrollo de la investigación.

3.5 PROCEDIMIENTO

Para desarrollar los lineamientos estratégicos dirigidos a mejorar la competencia de trabajo en equipo de la Empresa Mixta PDVSA-Petrodelta, se procedió a visualizar o captar mediante un observador no participante la situación en la gerencia de recursos humanos, todo esto en función de obtener indicadores que permitieron desarrollar los objetivos de la presente investigación.

De igual forma se elaboró y aplicó el respectivo cuestionario, para recabar la información necesaria para el trabajo de investigación, así mismo se hizo con la revisión de documentos y material de apoyo facilitado por la gerencia de recursos humanos de PDVSA- Petrodelta.

Luego de haber aplicado el cuestionario se procedió a generar una organización del contenido y realizar el análisis respectivo para dar

cumplimiento a los objetivos planteados. Previo al análisis de los datos fueron tabulados en forma manual por lo pequeño de la población. Y finalmente establecer conclusiones y recomendaciones.

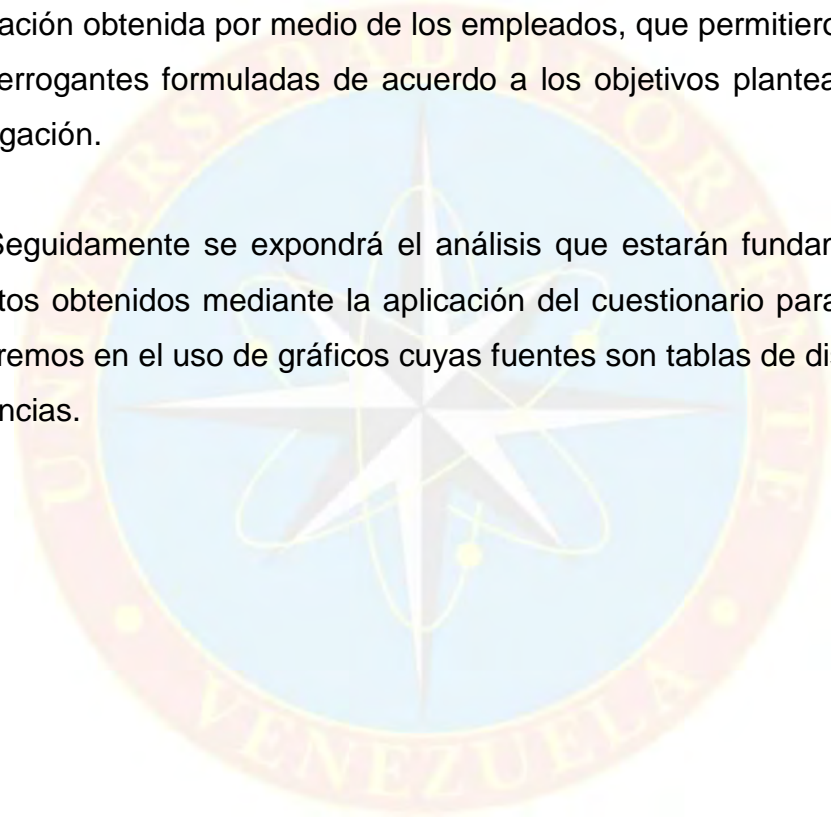


CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Todo proceso de investigación requiere una presentación de los resultados que facilite la comprensión de las personas interesadas en el tema, por ello se procedió a la aplicación de un análisis estadístico sobre la información obtenida por medio de los empleados, que permitieron responder las interrogantes formuladas de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación.

Seguidamente se expondrá el análisis que estarán fundamentados en los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario para lo cual nos apoyaremos en el uso de gráficos cuyas fuentes son tablas de distribución de frecuencias.



CUADRO 4.1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA PARTICIPACIÓN
OTORGADA EN LAS TAREAS LABORALES

CATEGORÍAS DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi siempre	2	14,72
Siempre	12	85,28
Algunas veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto (2012)

GRÁFICO 4.1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA PARTICIPACIÓN
OTORGADA EN LAS TAREAS LABORALES



Fuente: Cuadro 4.1

En el ítem 4.1, se explora la Participación de los trabajadores y las respuestas al mismo se comportaron de la siguiente manera: el 85% consideró que siempre su superior les da participación en los aspectos relacionados con el trabajo, en cambio 15% restante se ubicó en la categoría casi siempre.

Kinicki y Kreitner (2007) al respecto plantean: **“Cuando vemos que los demás actúan de maneras que implican su confianza en nosotros, nos mostramos más dispuestos a ser recíprocos y confiar más en ellos. A la inversa, desconfiamos de personas cuyas acciones parecen abusar de nuestra confianza o que desconfían de nosotros”** (p. 262).

De acuerdo a los resultados obtenidos y en atención a lo que plantean Kinicki y Kreitner se puede derivar que en la medida que un líder o supervisor tenga confianza en la labor desempeñada por su supervisado le asignará más participación relacionada con el trabajo que realiza, ya que mediante esta se generará la solides, por lo que no se puede concebir trabajo en equipo si no existe la confianza otorgada por los integrantes del mismo.

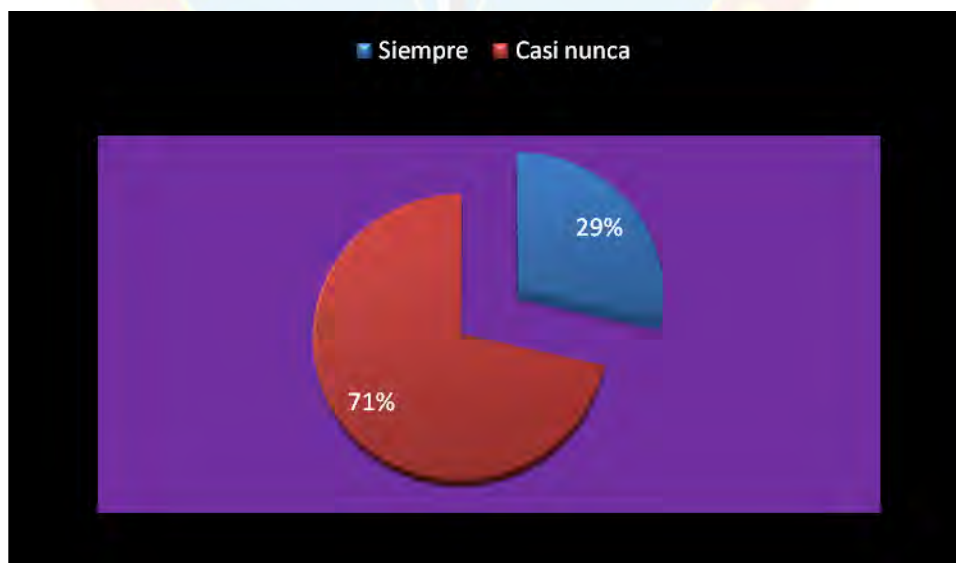
Es evidente que el personal de la gerencia de recursos humanos de la empresa mixta PDVSA-Petrodelta, participa con libertad en todos los aspectos relacionados en el desempeño de sus labores, ya que mediante los resultados del cuestionario aplicado se evidencia que 12 personas lo que representa un 85% de la población estudiada opina que su superior permite la participación relacionada con el trabajo que desempeña.

CUADRO 4.2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA SUPERVISIÓN DE
TRABAJOS ASIGNADOS

CATEGORÍA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi Siempre	0	0
Siempre	4	28,57
Algunas Veces	0	0
Casi nunca	10	71,43
Nunca	0	0
Total	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto (2012)

GRÁFICO 4.2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA SUPERVISIÓN DE
TRABAJOS ASIGNADOS



Fuente: Cuadro 4.2

En los ítems 4.2, se evaluó la supervisión de los trabajos efectuados por los trabajadores por parte de los supervisores, evidenciándose que un 71% consideró que casi nunca su jefe inmediato supervisa de manera adecuada los trabajos asignados con el objeto de detectar y solucionar efectivamente las necesidades y problemas que afecten su realización.

Asimismo resulta interesante señalar, que los demás trabajadores dieron respuestas correspondientes a la categoría siempre de un 29%, por lo que podemos señalar que hay una minoría afectada en este aspecto evaluado.

Freeman y Gilbert (2007), sostienen que los equipos de alto desempeño son los que al inicio se conocieron como equipos autoadministrados que se definen porque no necesitan supervisión formal por cuanto ellos mismos se administran diseñando sus propios métodos de trabajo.

El supervisor es la figura clave en cualquier organización, es en gran parte, el responsable del mantenimiento y mejoramiento de los diferentes grupos de trabajo que la conforman en sus distintas áreas o unidades funcionales, en otras palabras los supervisores son los administradores, concentran sus esfuerzos en los empleados que integran a la organización, por lo tanto deben entender y reconocer por que ocurren las cosas y que se puede hacer para obtener los resultados deseados.

CUADRO 4.3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA FORMA DE
COMUNICACIÓN

CATEGORÍAS DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi siempre	4	28,58
Siempre	0	0
Algunas veces	5	35,71
Casi nunca	5	35,71
Nunca	0	0
Total	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto (2012)

GRÁFICO 4.3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA FORMA DE
COMUNICACIÓN



Fuente: Cuadro 4.3

En los Ítems 4.3, se exploraba la forma de comunicación, dando como resultados que el 36% de los encuestados consideró que **casi nunca** la comunicación entre compañeros es asertiva, mientras que igual porcentaje se ubicó en la categoría **algunas veces** por lo que la forma o estilo comunicativo parece ser un aspecto contradictorio o problemático en esta gerencia.

Una de las características principales que define Gross (2010) en su artículo “Los equipos de trabajo. Características, ventajas desarrollo y tipología” es la Comunicación eficaz donde señala que el líder y los miembros deben intercambiar información y retroalimentarse, por lo que una comunicación eficaz entre los miembros de un equipo de trabajo, será fundamental para enfrentar situaciones críticas y encontrar soluciones adecuadas a los conflictos.

Es importante nombrar que el supervisor es la pieza clave para las buenas comunicaciones dentro de la organización, el constituye el centro de los mensajes por donde pasa la información. Los empleados son parte del éxito de la organización, por lo que siempre deben estar bien informados de los asuntos que afectan o benefician a sus respectivos trabajos o ser escuchados respecto alguna inquietud referente al mismo.

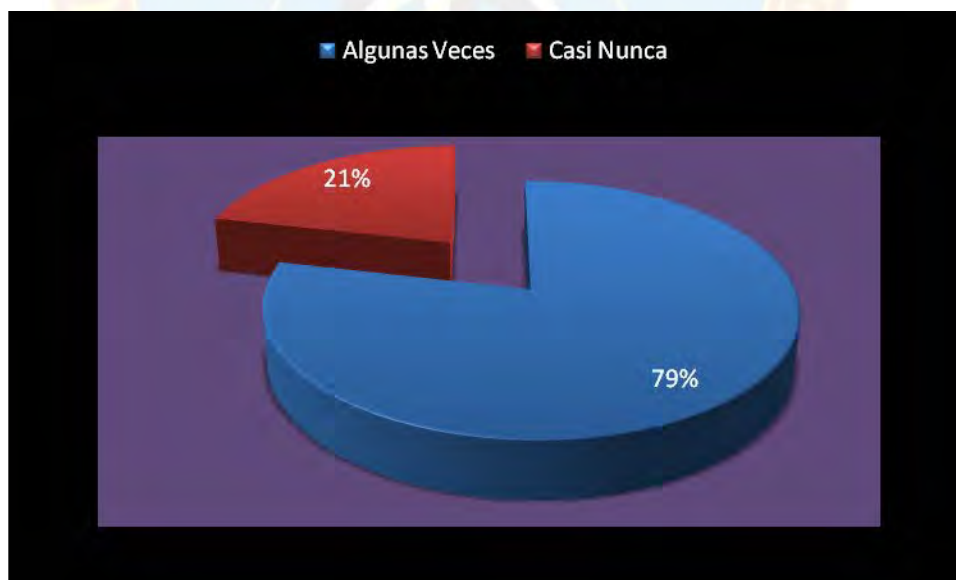
Los 3 ítems analizados corresponden a la Participación Otorgada, de acuerdo con los resultados obtenidos y considerando que las respuestas dadas en gran parte se ubican en las categorías siempre y casi nunca, (en base a los rangos de 5 y 2 se torna contradictorio), por consiguiente, se evidencia un déficit en cuanto a la participación otorgada por los supervisores.

CUADRO 4.4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DEL AMBIENTE LABORAL

CATEGORÍAS DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi Siempre	0	0
Siempre	0	0
Algunas veces	11	78,57
Casi nunca	3	21,43
Nunca	0	0
Total	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto (2012)

GRÁFICO 4.4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DEL AMBIENTE LABORAL



Fuente: Cuadro 4.4

Los Ítems 4.4, evaluaron el ambiente laboral, y arrojó los siguientes resultados: el 79% de los trabajadores respondieron que **algunas veces** el ambiente laboral es propicio para la participación y desarrollo del trabajo en equipo, en cambio el resto de los trabajadores se ubicó en la categoría de respuesta **casi nunca**.

Cuando hablamos de ambiente laboral se hace referencia a un concepto que engloba a todo aquello que rodea al trabajador en los que debemos tener en cuenta tres aspectos principales; materiales, psicológicos y sociales por lo que los trabajadores pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero en los resultados se evidencia que no están funcionando al máximo sus capacidades por no estar en un ambiente agradable.

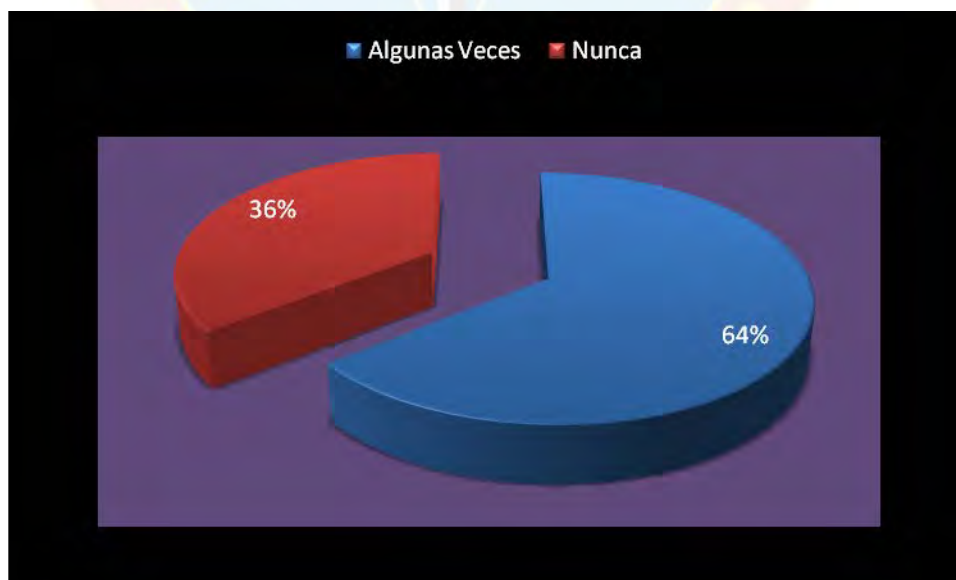
El ambiente laboral se puede definir como las características permanentes que describen una organización, es la que permite distinguirla de otras donde influye el comportamiento de las personas que la conforman.

CUADRO 4.5
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA PRIORIDAD EN EL
LOGRO DE OBJETIVOS

CATEGORÍAS DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi Siempre	0	0
Siempre	0	0
Algunas veces	9	64,28
Casi Nunca	0	0
Nunca	5	35,72
Total	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto (2012)

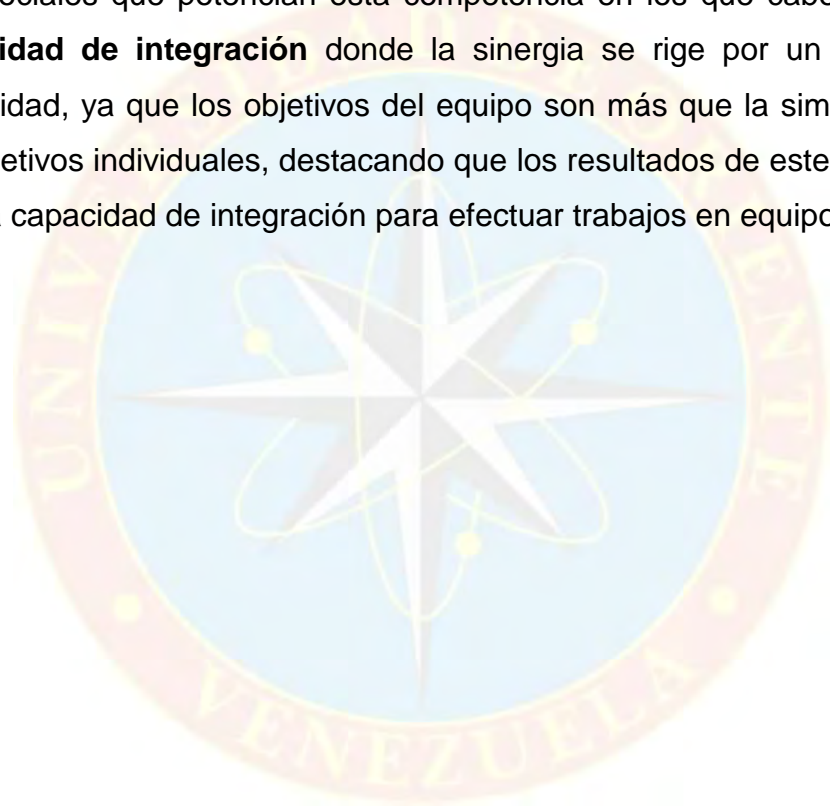
GRÁFICO 4.5
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA PRIORIDAD EN EL
LOGRO DE OBJETIVOS



Fuente: Cuadro 4.5

En el Ítems 4.5, se exploró la prioridad en el logro de objetivos, dando como resultado que el 64% de los trabajadores respondió que **algunas veces** los objetivos individuales son prioridad ante los objetivos colectivos.

Díaz y Arancibia (op. cit.) Según los aspectos estudiados en la teoría de esta investigación la competencia de trabajo en equipo contiene aspectos psicosociales que potencian esta competencia en los que cabe destacar la **capacidad de integración** donde la sinergia se rige por un principio de efectividad, ya que los objetivos del equipo son más que la simple suma de los objetivos individuales, destacando que los resultados de este ítem arrojan la baja capacidad de integración para efectuar trabajos en equipo.



CUADRO 4.6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA TOLERANCIA DEL
TRABAJADOR

CATEGORÍAS DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi Siempre	0	0
Siempre	0	0
Algunas veces	8	57,14
Casi nunca	6	42,86
Nunca	0	0
Total	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto (2012)

GRÁFICO 4.6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA TOLERANCIA DEL
TRABAJADOR



Fuente: Cuadro 4.6

En el Ítems 4.6, se explora la tolerancia del trabajador, para ello se obtuvo los siguientes resultados: el 57% respondió que **algunas veces** acepta sugerencias y críticas de sus compañeros en cuanto al trabajo realizado, en cambio el 43% restante se ubica en la categoría de **casi nunca**.

Según los aspectos estudiados por: **Díaz y Arancibia** (op. cit.) en la teoría de esta investigación la competencia de trabajo en equipo contiene aspectos psicosociales que potencian esta competencia en la que se estudio la comunicación interpersonal: donde señalan que la consecución de los objetivos del equipo se verá condicionada no sólo por la capacidad de compartir conocimientos, sino también por la predisposición a escuchar y aceptar otros puntos de vista.

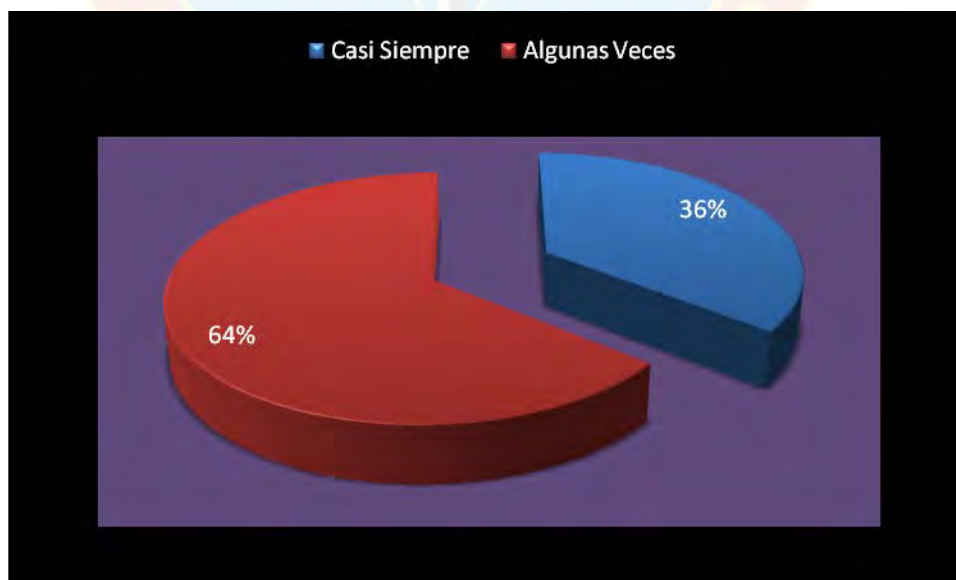
Es importante señalar que una mayoría de un 57% algunas veces sabe aceptar sugerencias y críticas de sus compañeros, por lo que la consecución de los objetivos del trabajo en equipo estará condicionada a la comunicación interpersonal ya que los trabajadores están predispuestos a escuchar y aceptar otros puntos de vista.

CUADRO 4.7
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA MOTIVACIÓN
LABORAL

CATEGORÍAS DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi siempre	5	35,72
Siempre	0	0
Algunas veces	9	64,28
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto (2012)

GRÁFICO 4.7
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA MOTIVACIÓN
LABORAL



Fuente: Cuadro 4.7

El Ítems 4.7, analiza la motivación laboral, y las respuestas tuvieron el siguiente comportamiento: el 64% de los trabajadores expreso sentirse **algunas veces** motivado a la hora de desempeñar sus labores, en cambio el 36% restante respondió que **casi siempre**. Cabe destacar, que la gerencia deberá analizar las necesidades de su personal.

Gross (2010) señala en su artículo “Los Equipos de Trabajo. Características, ventajas, desarrollo y tipología” que las características de los equipos eficaces debe contener el siguiente aspecto: Reconocimiento. El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

Considerando los resultados analizados de los ítems referentes a la dimensión “Desempeño de la Competencia Trabajo en Equipo” y razonando las respuestas dadas en su gran mayoría se ubican en la categoría Algunas Veces, (en base al rango de 3 puntos), por consiguiente, dicha competencia, se ubica en un nivel Medio. En el que los trabajadores tienen un nivel medio de motivación en el desempeño de sus labores.

CUADRO 4.8
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA COOPERACIÓN
ENTRE TRABAJADORES

CATEGORÍAS DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi Siempre	0	0
Siempre	0	0
Algunas veces	3	21,42
Casi nunca	7	50,00
Nunca	4	28,58
Total	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto (2012)

GRÁFICO Nº 8
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA COOPERACIÓN
ENTRE TRABAJADORES



Fuente: Cuadro 4.8

En el Ítems 4.8 se examina la Cooperación entre trabajadores, obteniéndose el siguiente comportamiento de las respuestas: el 50% de los encuestados respondió que **casi nunca** se presenta la cooperación entre los trabajadores en el desempeño laboral, mientras que el 29% se ubicó en la categoría **nunca** y el 21% señala que la cooperación entre los trabajadores de esa gerencia se da **algunas veces**.

(Ducci, M. 2007) “Los acuerdos de cooperación requieren para su existencia, como condición necesaria, la presencia del logro de fines comunes o complementarios, lo cual a su vez uno de sus objetivos básicos se establecen para conseguir otros propósitos, entre los que destaca dar respuesta a una necesidades de la empresa utilizando de esta forma la cooperación para formar equipos de trabajo eficientes”.

La cooperación consiste en el trabajo común llevado a cabo por un grupo de personas que persiguen un objetivo en común por lo que en los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado en la gerencia de recursos humanos de la Empresa Mixta PDVSA- Petrodelta se deja ver que casi nunca existe la cooperación en el desempeño de sus labores.

CUADRO 4.9
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA CAPACIDAD DE
CREAR COMO EQUIPO DE TRABAJO

CATEGORÍAS DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi Siempre	0	0
Siempre	0	0
Algunas veces	4	28,58
Casi nunca	10	71,42
Nunca	0	0
Total	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto (2012)

GRÁFICO 4.9
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA CAPACIDAD DE
CREAR COMO EQUIPO DE TRABAJO



Fuente: Cuadro 4.9

En el Ítems 4.9, se explora la capacidad de crear como equipo de trabajo, en virtud del caso se obtuvieron las siguientes respuestas: el 71% de los encuestados respondió que **casi nunca** son creativos e Innovadores en la aplicación de los procesos desarrollados, así como es poco relevante compartir dichas ideas con sus compañeros.

Tolentino, A. (2005), parte de la premisa de que la creatividad no es un raro don, sino que todos la poseen. Al respecto indica que: “Muchos de nosotros hemos perdido nuestra capacidad creativa innata. No ha muerto ni se ha ido, simplemente está dormida, enterrada bajo nuestras sensibilidades adultas. Sin embargo, la capacidad de crear se incrementa a medida que conocemos mediante equipos de trabajo las experiencias y capacidades de creación de cada individuo”.

Crear no es difícil, solo se tienen que dejar de pensar que ya todo está hecho, y darse la oportunidad de romper los esquemas ya establecidos, no menospreciar ninguna idea por más sencilla que esta parezca, de ella se puede partir a una más grande o modificar otra ya existente.

CUADRO 4.10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA ACTITUD AL
ASUMIR LOS RETOS

CATEGORÍAS DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi Siempre	0	0
Siempre	0	0
Algunas veces	4	28,58
Casi nunca	2	14,28
Nunca	8	57,14
Total	14	100

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto (2012)

GRÁFICO 4.10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA ACTITUD AL
ASUMIR LOS RETOS



Fuente: Cuadro 4.10

En el ítems 4.10, se evaluó la actitud al asumir los retos, dando como resultado lo siguiente: el 57% de los trabajadores respondió que **nunca** se asumen los cambios y los retos con una actitud positiva.

Según Tissen y Deprez (2000), mencionan algunas capacidades básicas que debe poseer un individuo en un puesto de trabajo; entre ellas mencionan la capacidad para asumir retos y la definen como la capacidad del individuo para afrontar cambios para obtener el éxito total en una organización, no solo es reaccionar ante las tendencias, sino anticiparse a ellas con responsabilidad, para esto es importante tener conocimiento anticipado de las situaciones a enfrentar.

Reflexionando en base a los resultados obtenidos de los ítems referidos a la dimensión “**Expectativas del Trabajo en Equipo**” y razonando las respuestas dadas en su gran mayoría se ubican en las categorías Casi Nunca y Nunca, por consiguiente, dicha dimensión, se ubica en un nivel **Bajo**.

En virtud del análisis efectuado a los diferentes ítems, es importante destacar que las dimensiones más afectadas son: “**Desempeño de la Competencia Trabajo en Equipo**” con un nivel medio, (para este caso se evaluaron los aspectos relacionados con el ambiente laboral, logro de objetivos, tolerancia en el trabajo y motivación laboral) y “**Expectativas del Trabajo en Equipo**” cuyo resultado final se encuentra en un nivel bajo, donde fueron considerados los Ítems: cooperación entre los trabajadores, capacidad de crear equipos de trabajo y actitud al asumir retos.

Por tal razón se puede concluir la existencia de dificultades con la competencia trabajo en equipo y la necesidad de desarrollar la misma a

través del establecimiento de Lineamientos estratégicos que permitan mejorar las competencias de trabajos en equipos.



CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIÓN

- ✓ En el diagnóstico del nivel de desarrollo del trabajo en equipo en la gerencia de Recursos Humanos en la empresa Mixta Petrodelta, se identificó que de las tres dimensiones que fueron estudiadas, la Participación Otorgada fue la única que presentó un nivel de desarrollo alto, mientras que Las dimensiones “Desempeño De La Competencia Trabajo En Equipo y “Expectativas Del Trabajo presentaron niveles de desarrollo medio y bajo respectivamente.
- ✓ Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico antes mencionado así como la revisión bibliográfica realizada sobre el tema, determinamos que los componentes esenciales que deben integrar los lineamientos estratégicos con vistas a desarrollar la competencia de trabajo en equipos en la gerencia de Recursos Humanos de la empresa Mixta Petrodelta son: el liderazgo y trabajo en equipo, la Comunicación, la Motivación y el Manejo y Solución de Conflictos.
- ✓ Se elaboraron Lineamientos estratégicos que fomentaran la competencia de trabajo en equipo en la gerencia de recursos humanos de la empresa mixta PDVSA- Petrodelta.

5.2 DEBILIDADES

- ✓ El personal realiza su trabajo de manera individual.
- ✓ No existe la concepción de trabajo en equipo.

- ✓ Los supervisores asignan a sus supervisados actividades en las que no les importa como estos lleguen a los resultados, sino que den respuesta a las mismas.
- ✓ En cuanto al espacio físico; la sección Captación y Empleo esta aislada de las demás secciones de la gerencia, por lo que este aspecto debilita la competencia de trabajo en equipo.
- ✓ Por último, la comunicación es un aspecto importante que permite llevar a cabo la competencia de trabajo en equipo y en los resultados obtenidos a través del cuestionario se deja ver que este aspecto de manera contradictoria.

5.3 FORTALEZAS

- ✓ Mantienen un personal que cumple de manera adecuada su trabajo para lograr los objetivos trazados.
- ✓ Emplean cursos de desarrollo y capacitación que le permiten al personal suministrar trabajos de calidad.
- ✓ Tener como herramienta principal una estructura física donde se puede preservar al empleado en un ambiente sano y agradable.
- ✓ Disponer con autoridad cuando aplicar Dinámicas de grupo que permitan fomentar el trabajo en equipo.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

Tomando en cuenta el análisis obtenido de la problemática, se creó una serie de lineamientos; que servirán a posterior para realizar un plan estratégico, planificado y organizado en función de mejorar la competencia de trabajo en equipo. Los lineamientos propuestos son los siguientes:

1 Promover la efectividad del proceso de comunicación

- ✓ Consiste en:
 - a) Establecer un sistema de comunicación, que permita integrar a las secciones de la gerencia de recursos humanos, así como incrementar la participación entre el personal.
- ✓ Propósito:
 - a) Facilitar las relaciones interpersonales.
 - b) Crear un clima óptimo donde el personal desarrolle actitudes de cooperación.
 - c) Ir en búsqueda de la participación en la toma de decisiones para resolver problemas
- ✓ Acción a Seguir:
 - a) Estimular el flujo de información, brindando la oportunidad al personal de presentar opiniones y sugerencias relacionadas con el trabajo.
 - b) Procurar un ambiente de confianza.

2 Fomentar la motivación en el personal adscrito a la gerencia de recursos humanos

✓ Consiste en:

a) Reconocer las necesidades y expectativas del personal en relación a su trabajo para fortalecer sus esfuerzos en equipo hacia el logro de las metas organizacionales.

✓ Propósitos:

a) Fomentar un clima satisfactorio y armónico.

b) Mejorar las relaciones entre el personal.

c) Obtener altos niveles de productividad

✓ Acción a seguir:

a) Ofrecer recompensas e incentivos justos y equitativos por objetivos alcanzados.

b) Establecer los beneficios de trabajar en equipo.

c) Programar talleres sobre motivación al logro.

d) Estimular la participación del personal en cursos, talleres de actualización profesional.

e) Reconocer las habilidades y capacidades del personal.

3 Adoptar un estilo de liderazgo participativo.

✓ Consiste en:

a) Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal, orientado a generar un clima de confianza.

✓ Propósito:

- a) Crear un ambiente de trabajo adecuado que permita satisfacer las necesidades de sus miembros.
 - b) Promover mejores relaciones interpersonales.
 - c) Incentivar al personal a ser participativo en la toma de decisiones.
- ✓ Acciones a seguir:
- a) Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo.
 - b) Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros del personal
 - c) Desarrollar actitudes del entorno para asumir la actitud que se adecue a la situación laboral.

4 Implementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

- ✓ Consiste en:
- a) Promover la participación del personal en la toma de decisiones, aprovechando sus experiencias y perspectivas.
- ✓ Propósitos:
- a) Obtener información más completa de la problemática, a través de la experiencia y conocimientos del personal.
 - b) Facilitar la identificación de las diferencias que originan una situación problemática.
 - c) Tomar decisiones con criterios de eficiencia.
 - d) Incrementar el grado de satisfacción y motivación laboral.

✓ Acciones a Seguir:

- a) Promover la gerencia participativa mediante un estilo de liderazgo que se adapte a la situación.
- b) Implementar técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupos, tales como: Lluvia de ideas, la técnica del Rompecabezas, entre otros.
- c) Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con el personal para incentivar la intervención en la toma de decisiones.

5 Promover actividades recreativas foráneas.

✓ Consiste en:

- a) Ofrecer al personal interactuar amistosamente como equipos de trabajo.

✓ Propósito:

- a) Realizar dinámicas grupales para fortalecer la confianza entre el personal.
- b) Promover y apoyar iniciativas que vayan en pro de la mejora de las competencias de trabajo en equipo.

✓ Acciones a Seguir:

- a) Se establecerán equipos de trabajo.
- b) Las ideas propuestas por el personal referentes a fortalecer el trabajo en equipo serán contempladas para su posible aplicación

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS, F (1997) **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración.** Editorial Episteme C.A. Caracas. Venezuela.
- AZUAJE, Eduardo (2005) **Pensamiento gerencial, su desarrollo.** Ediciones Urania, editorial Grupo Pomaire de Venezuela, 1era edición, Caracas – Venezuela.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2006). **Comportamiento humano en el trabajo.** Mc Graw–Hill. DécimaPrimera edición. México.
- DIAZ, R., y ARANCIBIA, V. (2007) **El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas.** , Prentice-Hall Inc. Décima edición. México.
- DESSLER, G. (2001). **Administración de personal.** Editorial Pearson Octava edición.
- DUCCI, M. (2007). **El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional Formación basada en competencia laboral. Montevideo.** (2a ed.). Colombia: McGraw Hill.
- ESPINOSA, V. (2006). **El Trabajo en Equipo.** Consultado el 16-06-11 en la Web: <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>
- FREEMAN, S. y GILBERT, J. (2007) **Administración.** Prentice-Hall Inc. Octava edición. México.
- GROSS, M. (2010) **Los Equipos de Trabajo. Características, Ventajas, Desarrollo y Tipología.** Consultado el 16-06-11 en la World Wide Web: manuelgross.bligoo.com/content/view/898290/Los-Equipos-de-Trabajo- Caracteristicas-ventajas-desarrollo-y-tipologia.html
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BATISTA, P. (2003) **Metodología de la Investigación.** Editorial McGraw Hill. México.

- HURTADO J. (2002) **Metodología de la Investigación Holística**. Editorial Lipesa. Caracas – Venezuela.
- KINICKI, A. y KREITNER, R. (2007). **Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas**. Mc Graw – Hill. México.
- MÉNDEZ, C. (1996) **Metodología**. Mc Graw – Hill. Internacional, S.A. Santa Fé de Bogotá – Colombia
- METENS, L. (2006) **Competencia Laboral: Sistema, Surgimiento y Modelo**. Capítulo I. Cienfort/ OIT. Consultado el 05-11-11 en la world wide web: <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- MC. KENNA, P. y MAISTER, D. (2006) **“Ejecutivos y consultores en R.R.H.H opinan sobre las mejores tácticas para motivar a los equipos de alto desempeño. ¿Una de ellas?. Proponerles un desafío al que no puedan resistirse.”** Consultado el 13-07-11 en la world wide web: <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/documentos/febrero/art220206/motivar.htm>
- PARÉS, G. (2006) **“Construcción de equipos de alto desempeño”**. Consultado el 21-06-11 en la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm>.
- ROBBINS, S. (2007). **Comportamiento organizacional**. Prentice-Hall. México. Décima edición
- TAMAYO y TAMAYO (2003) **Diccionario de Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.
- TISSSEN, A y DEPREZ, L. (2000). **El valor Del conocimiento**. Prentice Hall. España
- TOLENTINO, A. (2005). **Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de empresas**. *Revista de la Oficina Internacional del Trabajo*. Primera Edición. Montevideo.



ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA**

CUESTIONARIO

Estimado participante, el presente cuestionario tiene por objeto recolectar información importante para: proponer lineamientos estratégicos que permitan mejorar la competencia de trabajo en equipo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Mixta PDVSA Petrodelta, con la finalidad de obtener la información necesaria que servirá de base para minimizar las debilidades presentes en el Proceso.

Por tal motivo se le agradece responder a las preguntas que se le solicitan a continuación, puesto que su opinión es de relevante importancia para el estudio que se lleva a cabo y de sus respuestas dependerá la utilidad del mismo. Asimismo, se hace de su conocimiento que la información suministrada gentilmente por usted será de estricta confidencialidad, anónima y con fines netamente académicos.

Instrucciones

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas planteadas.
- Marque con una equis (X) dentro del paréntesis la respuesta que mejor indique su opinión.
- En caso de dudas consulte con la persona que le suministra el cuestionario.
- Por favor no deje preguntas sin contestar.

De antemano, muchísimas gracias por su amable y valiosa colaboración.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN- MONAGAS-VENEZUELA

Nº	PREGUNTAS	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
		5	4	3	2	1
Participación Otorgada						
1	¿Permite su superior la participación en los aspectos relacionados con el trabajo que Ud. desempeña?					
2	¿Supervisa su jefe inmediato de manera adecuada la realización del trabajo a su cargo para permitir detectar y solucionar efectivamente y en el tiempo necesario las necesidades y problemas que afecten su realización?					
3	¿Considera que la comunicación entre compañeros es asertiva?					
Desempeño de la Competencia Trabajo en Equipo						
4	¿Cree usted que el ambiente laboral es propicio para la participación y desarrollo del trabajo en equipo?					
5	¿Considera usted que los objetivos individuales son primordiales ante los objetivos colectivos?					
6	¿Sabe aceptar sugerencias y críticas de sus compañeros?					
7	¿Se siente motivado en el desempeño de sus labores?					
Expectativas del Trabajo						
8	¿Existe cooperación en el desempeño de las labores?					
9	¿Considera que la creatividad e innovación aplicable a los procesos que desarrolla debe ser compartida entre sus compañeros?					
10	¿Asume los cambios y los retos con una actitud positiva?					

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA MEJORAR LA COMPETENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO. CASO: PERSONAL ADSCRITO A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EM – PDVSA PETRODELTA (2012)
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
	CVLAC	C.I. 18.386.385
Reyna Z., Begdy V.	e-mail	reynab@petrodelta.pdvs.com
	e-mail	Jbrb_jose.reyna.tst@hotmail.com
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Recursos Humanos
Trabajo en Equipo
Equipo
Competencia

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6
Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un sub-área. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

La presente investigación tiene como objetivo general “Proponer lineamientos para mejorar la competencia de trabajo en equipo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Mixta PDVSA Petrodelta”. Tiene como antecedentes una entrevista no estructurada realizada al personal de la Gerencia en la que se pudieron detectar una serie de debilidades que afectan el adecuado funcionamiento de la misma y que tienen entre sus causas el poco desarrollo de la competencia de trabajo en equipos. Por tales motivos fue necesario realizar una investigación de campo, de tipo descriptiva donde se analizó una población de 14 personas, a quienes se les aplicó un cuestionario, con el fin de evaluar el nivel de desarrollo de dicha competencia a través de las dimensiones siguientes: Participación Otorgada, Desempeño de la Competencia Trabajo en Equipo y Expectativas del Trabajo, seguidamente y en base a los resultados de este diagnóstico, se elaboraron lineamientos dirigidos a fomentar el desarrollo de la competencia trabajo en equipos en la Gerencia antes mencionada.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6
Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Ollarves Maryubett	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 9.281.362
	e-mail	Lcda.maryubett@gmail.com
	e-mail	
Prof. Garcia Omaira J.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 4.038.427
	e-mail	omagarcia@cantv.net
	e-mail	
Prof. Cordova Marulys	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 12.539.713
	e-mail	marulycordova@hotmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	11	07

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
Reyna Z., Begdy V.

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el trabajo:

Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales Y administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda "SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009".

Letido el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009):
"Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



Reyna Zapirano,
Begdy Virginia
C.I. 18.386.385



Prof. Maryubett Ollarves
Asesor Académico