



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
CURSOS ESPECIALES DE GRADO**

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS
EQUIPOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
EN LA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
(E.C.S.A) DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NUCLEO DE MONAGAS.**

Tutora:

Prof.: María Pacheco

Autores:

Yubeisy Andreina, Pinto Jiménez

C.I: 19.719.819

Yeliseth Virginia, Moreno Sosa

C.I: 18.079.275

**Trabajo de Grado, modalidad áreas de grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciadas en Administración**

Maturín, Febrero de 2013



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
CURSOS ESPECIALES DE GRADO**

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS
EQUIPOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
EN LA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
(E.C.S.A) DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NUCLEO DE MONAGAS.**

ACTA DE APROBACIÓN

PRESENTADO POR:

**Yeliseth, Moreno
Yubeisy, Pinto**

APROBADO POR:

Prof. MARIA PACHECO

Tutora

**Prof. JUAN C. HERNANDEZ
JURADO**
**Prof. BEATRIZ VALLEJO
JURADO**

AGRADECIMIENTO

A nuestra casa más alta la Universidad de Oriente, por habernos dado la oportunidad de formar parte de ella, durante esta etapa de nuestras vidas y a todos los profesores que de una u otra manera nos transmitieron parte de sus conocimientos, que nos permitieron formarnos hoy día en profesionales como licenciadas en Administración.

A nuestros profesores de áreas y especialmente a nuestra tutora, la profesora María Pacheco por su orientación, colaboración y apoyo durante la realización de nuestro trabajo de investigación. ¡Muchísimas Gracias!

A los miembros de las diferentes subcomisiones por habernos brindado su colaboración para el desarrollo de nuestra investigación y también al jefe del Departamento de Administración, el profesor Norberto Díaz por atendernos siempre cuando necesitamos de su ayuda. ¡Muchas Gracias!

A todos nuestros compañeros y amigos de áreas, quienes estuvieron brindándonos sugerencias y apoyo incondicional durante toda nuestra trayectoria y con quienes compartimos momentos especiales. ¡Nunca los olvidaremos!

Finalmente, les damos las gracias a todas aquellas personas que estuvieron a nuestro lado apoyándonos, y que de alguna manera nos ayudaron para alcanzar nuestra meta.

YELISETH y YUBEISY

DEDICATORIA

A dios todopoderoso, por guiarme en todo momento, porque sin él no hubiera podido lograr mi meta, GRACIAS SEÑOR,

A mi madre, Yudith Sosa, quien día a día me motivo para yo poder lograr este importante sueño, TE QUIERO MI VIEJA.

A mi padre, Oscar Moreno, a quien sin duda alguna le debo esta meta, quien con todo su sacrificio me ayudo, de tal manera le digo, mi viejo valió la pena tanto sacrificio, TE QUIERO MI VIEJO.

A mi hermano, Manuel Coa, y a todas mis hermanas, quienes siempre me apoyaron y me motivaron, LOS QUIERO A TODOS.

A mí por tener tantas caídas que se me presentaron en el camino y que ahora lo que hago es reírme, pues ya no me importan las caídas si no la fuerza con la que me levante, pues logre lo que quería.

A mi amiga Yubeisy Pinto, por ayudarme y por su gran paciencia que me tuvo. ¡Gracias Amiga!

YELISETH

DEDICATORIA

Principalmente a Dios Nuestro Señor Jesucristo, por darme Salud, Fortaleza, Sabiduría y Bendecirme cada día, aun cuando he tenido tantos tropiezos, siempre has estado allí para guiarme y enseñarme el camino correcto. Tú más que nadie, sabes todo lo que he tenido que pasar, para lograr alcanzar una de mis metas. ¡GRACIAS DIOS POR TU MISERICORDIA!

A mi mama Gladys Jiménez, que desde el comienzo de mis estudios siempre ha estado allí para apoyarme, que con tanto sacrificio y esfuerzo me ha ayudado con todo lo que ha podido, muchas veces dejaste de comprarte las cosas que tu necesitabas, para poder darme lo que yo en todos esos momentos necesite. De alguna manera este logro no es solo mío, sino también tuyo. ¡TE QUIERO MUCHO!

A todos mis hermanos que siempre han estado allí, para apoyarme en todo y darme ánimos para seguir siempre adelante. ¡LOS QUIERO MUCHO!

A mis amigos: Emma, Nathaly, Angélica, Miguel, Yeli, Guadalupe, Yuli, Daniel, Luis, Rosangeles, Rosangela, Erika y Oraima por apoyarme siempre en las buenas y en las malas a lo largo de mi carrera. ¡MUCHAS GRACIAS AMIGOS!

YUBEISY

INDICE GENERAL

| | |
|---|-------------|
| AGRADECIMIENTO | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| INDICE DE CUADROS | viii |
| RESUMEN | ix |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| PARTE I | 3 |
| EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES | 3 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.2 DELIMITACION | 5 |
| 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | 6 |
| 1.3.1 Objetivo general | 6 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 6 |
| 1.4 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION | 6 |
| 1.5 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS | 7 |
| 1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 8 |
| PARTE II | 9 |
| ASPECTOS TEÓRICOS | 9 |
| 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION | 9 |
| 2.2 BASES TEORICAS | 10 |
| 2.2.1 Reseña histórica del trabajo en equipo | 10 |
| 2.2.2 Definición de trabajo en equipo | 12 |
| 2.2.3 Factores que determinan que los equipos de trabajos sean exitosos | 14 |
| 2.2.4 Proceso de los equipos de trabajo | 15 |
| 2.2.5 Comunicación | 17 |
| 2.2.6 Tipos de comunicación | 18 |
| 2.2.7 Canales de comunicación | 19 |
| 2.2.8 Definición de la matriz Foda | 20 |
| 2.2.9 Identificación institucional | 21 |
| PARTE III | 23 |
| ASPECTOS METODOLOGICOS | 23 |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 23 |
| 3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN | 23 |
| 3.3 POBLACIÓN | 24 |
| 3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 24 |
| 3.4.1 Investigación documental | 25 |
| 3.4.2 Entrevista no estructurada | 25 |
| 3.4.3 Cuestionario | 26 |
| PARTE IV | 27 |
| PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1 TIPO DE COMUNICACIÓN QUE SE UTILIZA DENTRO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN..... | 27 |
| 4.2 GRADO DE COHESIÓN DENTRO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN..... | 31 |
| 4.3 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LOS MIEMBROS QUE CONFORMAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN..... | 35 |
| PARTE V | 42 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 42 |
| 5.1 CONCLUSIONES..... | 42 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 43 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 45 |
| ANEXOS..... | 47 |
| HOJAS METADATOS..... | 56 |



INDICE DE CUADROS

| | | |
|------------|---|----|
| Cuadro n°1 | Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre el tipo de comunicación que se utiliza dentro del equipo de trabajo | 28 |
| Cuadro n°2 | Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre el canal que se utiliza para transmitir la información | 29 |
| Cuadro n°3 | Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre el grado de cohesión | 31 |
| Cuadro n°4 | Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre la relación de trabajo entre ellos | 32 |
| Cuadro n°5 | Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre la motivación para permanecer dentro del equipo de trabajo | 34 |
| Cuadro n°6 | Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre las fortalezas que tienen dentro del equipo de trabajo | 35 |
| Cuadro n°7 | Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre las debilidades que tienen dentro del equipo de trabajo | 37 |
| Cuadro n°8 | Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre las oportunidades que aprovechan del equipo de trabajo al que pertenecen | 38 |
| Cuadro n°9 | Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre las amenazas que se presentan en su equipo de trabajo | 40 |



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EN LA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS (E.C.S.A) DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE MONAGAS.

**Tutora:
Prof. María Pacheco**

**Autores:
Br. Moreno Yeliseth
Br. Pinto Yubeisy**

Fecha: Febrero de 2013

RESUMEN

La presente investigación estuvo enfocada en el análisis de la comunicación en el desarrollo de los equipos de trabajo del departamento de administración de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A) de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas. Por la importancia que tienen los equipos de trabajo dentro de una organización, se hizo necesario realizar un análisis de las subcomisiones (equipos de trabajo) adscritos a dicho departamento, para detectar cuál es el canal de comunicación llevado a cabo en los equipo de trabajo, cuáles son los diferentes medios que se utilizan para transmitir la información, como es la sinergia entre los miembros que integran los equipos de trabajo y si la comunicación dentro de los equipos de trabajo es efectiva. El tipo de investigación fue de campo, de nivel descriptivo, con una población de 24 personas. Se utilizó un cuestionario, el cual se les aplicó a los miembros de las diferentes subcomisiones, del Departamento de Administración que permitió recabar la información significativa para la investigación. La presentación de los datos obtenidos, se expresó en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual. Los resultados indicaron que los miembros utilizan el tipo comunicación tanto horizontal como cruzada, además no utilizan un canal formal para transmitir la información y una de las debilidades más significativas fue la motivación dentro de los equipos de trabajo. Motivo por el cual se le sugirieron unas recomendaciones, entre ellas que utilicen el canal formal para transmitir la información, ya que este es el más adecuado a utilizar dentro de una organización, para que estén mejor informados y tengan un mejor desempeño en cada una de las actividades asignadas.

Palabras clave: Comunicación, equipos de trabajo, organización, UDO

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se ven en la necesidad de experimentar ciertas transformaciones, esto se debe a las exigencias del entorno, las cuales son día a día mas crecientes, las organizaciones para poder mantenerse, buscan nuevas estrategias que se adapten al cambio.

Es importante señalar que una de las alternativas que establecen las organizaciones, es la formación de equipos de trabajos efectivos, con la finalidad de poder crear una nueva y mejor dinámica en las relaciones de trabajo, y así poder comprender a los miembros que forman parte del equipo.

Para poder obtener el compromiso de los miembros que forman parte de una organización, es importante otorgar un grado de autonomía, en cuanto a las actividades que ejecutan, así como también se debe tomar en cuenta los procesos de mejora, con la finalidad de que los miembros desarrollen adecuadamente cada una de las actividades asignadas y de esta manera lograr los objetivos esperados.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el factor humano para que se ejecuten las actividades en la organización, es necesario aplicar varias herramientas, las cuales van a mejorar el desempeño tanto laboral como personal.

El éxito o fracaso de una organización va a depender del factor humano, mantener un elevado nivel en una organización va a depender del desempeño de su personal, es por ello que los equipos de trabajo se

constituyen con el objetivo de crear una nueva o mejor ventaja competitiva en la organización.

El propósito de realizar el presente estudio fue analizar la comunicación en el desarrollo de los equipos de trabajo del Departamento de Administración en la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A) de la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas.

En la parte I, se desarrollo el planteamiento del problema, delimitación, el objetivo general y los específicos, justificación e importancia de la investigación y la definición de términos.

La parte II, contiene antecedentes de la investigación, bases teóricas relacionadas con la investigación, identificación institucional, misión y visión.

En la parte III, se determinó el tipo y nivel de la investigación, así como la población objeto de estudio, y las diferentes técnicas que se utilizaron para la recolección de los datos.

En la parte IV, se estableció la presentación y análisis de los resultados, para ello se utilizaron cuadros de frecuencia absoluta y porcentual y se aplico un análisis cuantitativo y cualitativo para lograr la interpretación de los datos.

La parte V, contiene las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

PARTE I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se vive una realidad en donde las organizaciones presentan cambios que pueden influir directamente en las estrategias, planificación, metas u objetivos de la misma, también en sus directores, y es por ello que se están imponiendo nuevas formas de interactuar en el mundo del trabajo y son muchos los beneficios que nos puede aportar un adecuado trabajo en equipo que nos permitan mejorar aun mas nuestras relaciones laborales.

Todas las organizaciones para enfrentar las transformaciones, debido a las exigencias del entorno que son cada día más crecientes, buscan métodos de cambios para poder sobrevivir y una de las alternativas es la constitución de equipos de trabajo efectivos, los cuales buscan crear una nueva dinámica en las relaciones laborales, para comprender el sentir de los miembros que conforman el equipo y buscar soluciones que permitan una armonía entre ellos.

Storner (1996), define que el equipo de trabajo son dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. (p.546)

A su vez Koontz (1998), define el equipo de trabajo, como un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables. (p. 576).

Ambos autores coincidieron que los equipos de trabajo, están conformados por varias personas, los cuales se relacionan entre sí, con la finalidad de alcanzar un objetivo en común. Por lo tanto para que los miembros del equipo logren sus objetivos debe de existir una buena comunicación entre ellos, además los miembros deben estar comprometidos y cooperar para desempeñar adecuadamente cada una de sus tareas asignadas.

La Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A), está formada por tres departamentos como lo son: Administración, Contaduría Pública y Gerencia de Recursos Humanos, la misma tiene como finalidad formar profesionales en el área tanto de Administración, Contaduría Pública y Gerencia de Recursos Humanos, con conocimientos técnicos y científicos. Dichos departamentos están conformados por comisiones (como equipos de trabajo) tales como: Trabajo de Grado, Revalidas y Equivalencias, Currícula y Servicio Comunitario, que son los que de una u otra forma van a cumplir con los roles asignados para llevar a cabo las funciones dentro de la misma.

Esta forma parte esencial para el proceso de la investigación, específicamente el Departamento de Administración integrado por un total de 61 personas, las comisiones se encuentran distribuidas de la siguiente manera: Revalidas y Equivalencias: cuenta con cinco (5) personas, Trabajo de grado: cuenta con ocho (8) personas, Currícula: cuenta con tres (3) personas y Servicio comunitario: cuenta con ocho (8) personas, lo cual hacen un total de veinticuatro (24) personas que integran las diferentes subcomisiones de dicho departamento.

Cabe destacar, que en toda organización los equipos de trabajo forman parte esencial, para el cumplimiento de las tareas asignadas, sin embargo cuando no se trabaja en equipo no se logran los objetivos esperados, esto

ocurre cuando no existe un canal de comunicación adecuado entre las partes involucradas, de manera que los esfuerzos de los miembros del equipo son aislados, es decir, no hay sinergia entre ellos, cuando ocurre esto se sobreentiende que cada uno de los miembros del equipo trabajan de forma independiente y hay contradicciones de ideas de ambas partes y casi siempre nunca llegan a un acuerdo.

Dada la importancia que tienen los equipos de trabajo dentro de cualquier organización, se hizo necesario realizar un análisis a las comisiones (equipos de trabajo) adscritos al departamento de administración de la E.C.S.A de la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, para detectar ¿Cuál es el tipo de comunicación que se utiliza dentro de los equipos de trabajo?, ¿Como es la sinergia entre los diferentes miembros que integran los equipos de trabajo?, ¿si la comunicación dentro de los equipos de trabajo es efectiva?.

1.2 DELIMITACION

La siguiente investigación está enfocada en analizar la comunicación en el desarrollo de los equipos de trabajo del Departamento de Administración en la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A.) de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas en el lapso comprendido Noviembre 2012 – Febrero 2013.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo general

Analizar la comunicación en el desarrollo de los equipos de trabajo del Departamento de Administración en la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A.) de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Señalar cuál es el tipo de comunicación que se utiliza dentro de los equipos de trabajo, del Departamento de Administración.
- Identificar como es el grado de cohesión dentro de los equipos de trabajo en el Departamento de Administración.
- Detectar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de los miembros que conforman los equipos de trabajo en el Departamento de Administración.

1.4 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

El éxito de toda organización depende en gran parte de todos sus trabajadores, es importante señalar que los equipos de trabajo son fundamentales dentro de la misma, ya que si estos desempeñan adecuadamente todas las tareas o actividades que tienen a su cargo, se van a lograr las metas y expectativas que se desean alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

Todo esto se logra cuando existe una buena comunicación, entre los miembros que conforman cada uno de los equipos de trabajo, es decir, cuando cada una de las partes que integran el equipo une esfuerzos con el

fin de llevar a cabo las tareas que tienen a su cargo y así poder cumplir con los objetivos previstos.

De esta manera el presente trabajo de investigación pretende de una u otra forma presentar al Departamento de Administración de la E.C.S.A, que los equipos de trabajo son de suma importancia en el mismo, ya que si los miembros que conforman cada uno de los equipos, se desenvuelven adecuadamente, van a tener un mejor desempeño en cada una de las actividades o tareas que tienen a su cargo.

Es por ello, que el Departamento de Administración de la E.C.S.A debe tener muy en cuenta que los equipos de trabajo, son fundamentales, ya que dichos equipos son las herramientas principales que le van a permitir lograr la consecución de sus objetivos y metas, teniendo en cuenta que debe haber sinergia, entre los miembros de cada uno de los equipos, es decir, debe haber, esfuerzos mancomunados por cada una de las partes que conforman los equipos de trabajo.

1.5 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

Cohesión: Es el grado en que los miembros del grupo se sienten vinculados unos con otros y están motivados para permanecer en un grupo. (Robbins, 2004, p.237).

Equipo: Es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables. (Katzenbach, 1995, p.36).

Grupo: Se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. (Robbins, 2009, p.284).

Sinergia: Acción de dos o más sustancias que producen un efecto distinto de la suma de tales sustancias. (Robbins, 2004, p.238).

1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| Objetivos específicos | VARIABLES | Def. Conceptual | Dimensiones | Indicadores | Ítems |
|---|---|---|---|--|-------|
| Señalar cuál es el tipo de comunicación que se utiliza dentro de los equipos de trabajo del departamento de Administración | Tipo de comunicación | Son las diversas formas para transmitir la información | Formas para transmitir la información | -Tipos de comunicación: Ascendente, Descendente, Horizontal, Transversal | 1 |
| | | | | -Canales | 2 |
| Identificar como es el grado de cohesión dentro de los equipos de trabajo del departamento de Administración | Grado de cohesión | Es el grado en que los miembros del grupo se sienten vinculados unos con otros y están motivados a permanecer en el grupo | Vinculación de los miembros Motivación para permanecer en el grupo | -Relación con los demás miembros | 3,4 |
| | | | | Estímulos de los miembros | 5 |
| Detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los miembros de los equipos de trabajo del departamento de Administración | Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas | Son los elementos internos y externos que presentan los equipos de trabajo | Elementos internos Elementos externos | Fortalezas y debilidades | 6,7 |
| | | | | Oportunidades y amenazas | 8,9 |

Fuente: Las autoras

PARTE II

ASPECTOS TEÓRICOS

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

En toda organización los equipos de trabajo son de vital importancia, ya que a través de ellos se van a desarrollar las diversas actividades que se tienen establecidas, logrando así los objetivos y metas propuestos.

Campos y Salgado (2004), en su trabajo denominado “Lineamientos estratégicos para mejorar el desempeño de los equipos de trabajos en la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, bajo el enfoque Coaching” concluyeron, que la motivación de los miembros de equipo es deficiente, por cuanto no se le incentiva reconociendo su labor, ni se les capacita para mejorar su potencial tanto individual como profesional, lo que trae como consecuencia una baja productividad, ausentismo laboral y, además una disminución en el rendimiento en su área de trabajo. Por otra parte, dentro de los equipos de trabajo existen conflictos, lo cual perjudica significativamente las relaciones de los miembros y por ende las funciones que ejercen como equipo, ya que éstos lo conducen a no llevar a cabo las tareas con eficiencia.

Maestre y Rodríguez (2004), en su trabajo denominado “El trabajo en equipo como estrategia de optimización del recurso humano en la delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, bajo el enfoque coaching” concluyeron, que existen trabajadores que debido a su experiencia y años de labores, son los responsables de llevar a cabo todas las funciones administrativas que se originan en el área de relaciones

laborales, lo cual crea cierto liderazgo sobre los demás trabajadores porque solamente se encargan de organizar y ejecutar su trabajo. Por otro lado el trabajo que se realiza en el área de relaciones laborales en su gran mayoría es efectuado de manera individual, lo cual trae como consecuencia que los objetivos sean diferentes para cada uno de ellos, originando que el sentido de cooperación dependa de la cantidad de obligaciones que tenga cada analista para colaborar con sus compañeros. Sin embargo esto cambia cuando se ejecutan tareas en equipos debido a que todos enfocan sus intereses en la culminación de la actividad que realizan.

2.2 BASES TEORICAS

2.2.1 Reseña histórica del trabajo en equipo

El pensamiento científico desde las teorías de hombres como Taylor y Fayol domino el entorno empresarial desde finales del siglo XIX hasta ya bien avanzado el siglo XX. Ambos coincidieron en gran medida en que el eje debía centrarse en la productividad, dejando casi totalmente de lado el aspecto humano de las organizaciones. Su filosofía se centraba en el concepto básico de que el ser humano, desde su propia esencia, si puede evitar trabajar, lo hará por todos los medios posibles, apuntando siempre a lograr desde la economía del esfuerzo el mayor beneficio personal posible.

Luego transcurrido ya el primer cuarto de siglo, aparece el concepto de humanismo en las organizaciones y se comienza a escuchar en el mundo empresarial que las relaciones humanas o, mejor dicho, la calidad de estas en el trabajo, podrían tener igual o en algunos casos hasta mayor valor que la motivación económica.

En este punto tuvo gran importancia la investigación realizada entre los años 1924 y 1923 por el profesor Elton Mayo en la Wester Electric Hawthorne Work de la ciudad de Chicago, que permitió confirmar el salario o los premios salariales en metálico solo constituían una de las variables que influían en la productividad de los trabajadores.

Tomaron entonces importancia otros aspectos, como el sentido de pertenencia, el reconocimiento por la tarea bien realizada, las condiciones físico/ambientales y todo lo relacionado a la psiquis de los empleados y los obreros, en términos de relaciones humanas y calidad en la comunicación.

Sobre la base del análisis de los resultados surgió el fenómeno reconocido desde aquella época hasta nuestros días como el efecto Hawthorne, que determinaba que en situaciones de trabajo el ser humano el ser humano es naturalmente gregario, en particular cuando una actividad grupal y un objetivo común le permiten sentirse miembro de un equipo. Este sentir del trabajador fue esencial a la hora de considerar el espíritu de equipo y el sentido de pertenencia como dos de las variables de mayor peso a la hora de pensar en términos productivos.

Esta nueva visión permitió la transición de la escuela clásica fundamentada en el concepto del homo economicus a la escuela de las relaciones humanas cimentada sobre la filosofía del homo sociales. En esta última la atención se centro entonces en la dinámica funcional de los grupos y equipos de trabajo como ejes movilizados de las energías, tanto individuales como grupales, de cualquier organización.

Se llega así al siglo XXI, en el que la globalización de los mercados presenta situaciones tan extremas en cuanto a competitividad por

productividad, que nos permite ser observadores de fenómenos tales como organizaciones que centran su eje competitivo en la calidad de vida de su gente, así como en su contraparte en organizaciones que en muchos lugares del mundo solo pueden competir a partir de mano de obra baratísima y ambientes de trabajo en los cuales la condición humana sigue siendo en muchos casos cuasi medieval. (Berdiñas L y otros, 2008, pp.118-119)

2.2.2 Definición de trabajo en equipo

El equipo de trabajo son dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. (Stoner, 1996, p.546)

El equipo de trabajo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables. (Koontz, 1998, p.576)

Tipos de equipos de trabajo

Robbins (2009), define que los equipos de trabajo son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones.

Dentro de una organización los equipos de trabajo que es probable encontrar son: 1) para resolver problemas, 2) de trabajo autodirigido, 3) transfuncionales y 4) virtuales. (Pp.324-326).

Equipos para resolver problemas

Son grupos de cinco (5) a doce (12) empleados del mismo departamento que se reúnen durante horas por semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

Equipos de trabajos autodirigidos

Son grupos de diez (10) a quince (15) personas que llevan a cabo los trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes.

Equipos transfuncionales

Son aquellos formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Los equipos transfuncionales son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos.

Equipos virtuales

Son aquellos que usan la tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común. Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deben asegurarse de que: (1) se establezca confianza entre sus miembros (las investigaciones han demostrado que un comentario negativo en un correo electrónico daña severamente la confianza en equipo) ; (2) el avance en equipo se vigile de cerca (de modo que este no pierda la vista sus metas y ningunos de sus miembros desaparezca); y que (3) los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).

2.2.3 Factores que determinan que los equipos de trabajos sean exitosos

Robbins (2009), define que los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son: la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo. (Pp.328-329).

Recursos adecuados: Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficiencia. Una de las herramientas más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de la organización. Este apoyo incluye información oportuna, el equipo apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo.

Liderazgo y estructura: Los miembros de los equipos de trabajo deben de estar de acuerdo en quien va a hacer que y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificaciones del trabajo y como se ajustan a las aptitudes individuales integra requiere liderazgo y estructura del equipo. Esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo.

Clima de confianza: Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de su creencia de que los demás integrantes del equipo no sacaran ventaja de ellos.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas: Las evaluaciones de desempeño individuales, salarios fijos por hora, incentivos individuales y otros conceptos parecidos, no son consistentes con el desarrollo de equipos de alto desempeño. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la administración debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de este.

2.2.4 Proceso de los equipos de trabajo

El proceso de los equipos de trabajo propuesto por Robbins (2009, pp.335-337), es el siguiente:

- **Propósito y plan comunes:** Los equipos de trabajo eficaces tienen un plan y propósito comunes que proporcionan dirección, momento y compromiso para los miembros. Este propósito es una visión. Es más amplio que las metas específicas. Los miembros de los equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar, conformar y ponerse de acuerdo en un propósito que les pertenezca, tanto en forma colectiva como individual.
- **Metas específicas:** Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Las metas específicas facilitan la comunicación clara y también ayudan a los equipos de trabajo a mantenerse centrados en la obtención de resultados.
- **Eficacia del equipo:** Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos, piensan que pueden triunfar. Esto se denomina eficacia del equipo. El éxito llama al éxito. Los equipos que han triunfado elevan su convencimiento sobre el éxito futuro, lo que a su vez los motiva a trabajar más duro.
- **Modelos mentales:** Los equipos eficaces tienen modelos mentales exactos y comunes: conocimiento y creencias (un “mapa psicológico”) sobre la forma de hacer el trabajo. Si los miembros del equipo tienen modelos mentales equivocados lo que es muy probable que ocurra en aquellos equipos que trabajan sometidos a tensión, su desempeño se ve perjudicado.
- **Niveles de conflicto:** El conflicto en un equipo no es necesariamente malo. El conflicto en realidad puede mejorar la eficacia del equipo, pero no todo tipo de conflicto. Los conflictos en las relaciones, los que se basan en incompatibilidades personales, tensión y animosidad contra otros, son casi siempre disfuncionales. Sin embargo, en los equipos que

realizan actividades que no son rutinarias, los desacuerdos entre los miembros respecto del contenido de la tarea (llamados conflictos de tarea) no son destructivos, y de hecho es frecuente que sean benéficos debido a que disminuyen la probabilidad del pensamiento de grupo.

- **Pereza social:** Es posible que los equipos de trabajo caigan en pereza social y descansen en el esfuerzo del grupo, debido a que no se puede identificar las contribuciones individuales. Los equipos eficaces reducen esta tendencia al evaluar tanto el nivel individual como colectivo.

2.2.5 Comunicación

Chiavenato (2004), Define que la comunicación es el proceso de transmitir información y de hacer que esta sea comprendida, por medio del uso de símbolos comunes entre dos o más personas. (p.409).

La comunicación involucra a más de dos personas, que funcionan como emisor y receptor del mensaje.

Chiavenato (2004) señala además, que la comunicación es indispensable para el buen funcionamiento de la organización. Es un aspecto determinante, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información sobre las cosas. Además, todas las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) solo se pueden poner en práctica a través de la comunicación. Sin embargo, a pesar de todos los avances de la tecnología de información y de comunicación, esta última aun deja mucho que desear porque la comunicación interpersonal no depende de la tecnología, sino de la percepción de las personas y de todo lo que las rodea. (p.409).

2.2.6 Tipos de comunicación

Comunicación descendente

Se refiere a los mensajes y la información enviada de la cúpula a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo en dirección descendente. Es el tipo de comunicación vertical que se emplea con el fin de crear empatía y generar un clima de trabajo conjunto para encontrar la manera de resolver los problemas de la organización. (p.428)

Chiavenato (2004), sostiene que este tipo de comunicación se hace por medio de conversaciones, mensajes, juntas, correos electrónicos y memorandos.

Comunicación ascendente

Se refiere a los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los niveles más altos de la jerarquía en la organización. (Chiavenato, 2004, p.428)

Comunicación horizontal

Es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas. Puede ocurrir dentro de las unidades de la organización o a lo largo de estas. El propósito de la comunicación horizontal no es solo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación dentro de la organización. (Chiavenato, 2004, p.428).

Comunicación transversal

Comunicación que cruza las funciones y niveles en las organizaciones; es importante cuando los miembros no pueden comunicarse mediante los canales ascendentes, descendentes, u horizontales. (Donelly, Gibson, e Ivancevich, 1994).

2.2.7 Canales de comunicación

Canales formales de la comunicación:

Son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad de la tarea definidos por la organización. (Chiavenato, 2004, p.428).

Canales informales de la comunicación:

Los canales informales de comunicación surgen en forma espontanea entre las personas, son independientes de los canales formales autorizados y no siempre siguen la jerarquía de autoridad. La comunicación informal coexiste con la comunicación formal, pero puede superar los niveles jerárquicos para hacer contacto con cualquier persona de la organización. (Chiavenato, 2004, p.421)

Entre los canales informales se encuentran:

- **Pasear por la organización:** Técnica de comunicación utilizada por muchos dirigentes, quienes hablan directamente con los empleados mientras caminan o pasean por la organización. De esta manera desarrollan, contactos informales con los empleados y se enteran de la situación de sus unidades organizacionales. (Chiavenato, 2004, p.421)

- **Cadenas de rumores:** Se trata de una red de comunicación informal, de persona a persona, que no está oficialmente sancionada por la organización. Interrelaciona a las personas en todas las direcciones y en todos los niveles. (Chiavenato, 2004, p.421)

2.2.8 Definición de la matriz Foda

La técnica de matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos, se define con el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse, y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional. Tiene como objetivo el análisis profundo de los factores que afecta positiva o negativamente el sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias factibles las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente (lo que significa determinar cuáles de ellas son las mejores estrategias) para identificar finalmente los objetivos socio-económico de la organización. (Zabala, 2005, p.96).

Definición: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Las fortalezas son el conjunto de factores que están posibilitando el desarrollo; por el contrario las debilidades son el conjunto de factores que están impidiendo o limitando o colocando barreras al desarrollo institucional. Las oportunidades son factores externos que pueden permitir o favorecer el desarrollo de una institución (en gran medida el buen administrador es quien sabe aprovechar las oportunidades) y las amenazas son el conjunto de barreras externas que pueden impedir el desarrollo. (Zabala, 2005, pp.96-97).

2.2.9 Identificación institucional

Reseña histórica de la E.C.S.A.

La Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A) fue Creada según resolución del Consejo Universitario N° 1.198 del 23 de junio de 1998. Esta Escuela se encuentra actualmente en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, la cual está ubicada en la Avenida Universidad, Sector Guaritos.

Esta Escuela (E.C.S.A) surge de la necesidad de integrar los programas académicos de Administración, Contaduría Pública y Gerencia de Recursos Humanos, los cuales se transformaron en departamentos conformando la actual E.C.S.A. En el presente contamos con una Planta profesional de 195 profesores y 6998 estudiantes cursando estudios en las carreras de Contaduría Pública Administración y Gerencia de Recursos Humanos. Toda la comunidad E.C.S.A: directivos, profesores, estudiantes, personal administrativo y obreros sienten la obligación compartida de conservar y empeñarse en mejorar sistemáticamente el nivel de formación de los futuros egresados; especializados de manera holística e integral en las aéreas críticas que presenta nuestra nación. Es así que contribuye al desarrollo del entorno regional del país, practicando y fortaleciendo cada día los valores sociales de cara al siglo XXI, desarrollando el sentido de pertenencia por la escuela y la comunidad.

Misión de la E.C.S.A.

Formar profesionales en las áreas de Administración, Contaduría Pública y Gerencia de Recursos Humanos con vocación de servicio, sensibilidad social y conocimientos técnicos y científicos capaces de

incorporarse de manera práctica al proceso de desarrollo productivo local, regional y nacional para fomentar la prosperidad en el país.

Visión de la E.C.S.A.

Consolidarse como la Escuela profesional orientada por la excelencia, que coopere con el desarrollo económico, social, cultural, científico humanístico y tecnológico del país, contribuyendo con la formación de los valores esenciales para el fortalecimiento del espíritu y la razón del individuo en nuestra sociedad.

Visión del Departamento de Administración

Fomentar la formación y capacitación de profesionales en la carrera de Administración, para que desempeñen con idoneidad científica y competencia en el mercado laboral, en los diferentes roles que le son inherentes.

PARTE III

ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es de campo ya que constituye un proceso sistemático, de recolección, análisis y presentación de datos. En tal investigación se utilizaron estrategias que permitieron la obtención de datos en forma directa de la realidad las cuales proporcionaron la información necesaria para el análisis de los equipos de trabajo del departamento de Administración de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A), de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas.

Sabino (1992) Define este tipo de investigación como: “Aquella que se basa en información de datos primarios, obtenidos directamente de la realidad; permitiéndole al investigador, hacer revisiones y modificaciones en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad”.(P. 94).

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación es de carácter descriptivo, ya que la escogencia del mismo permitió establecer un análisis de la comunicación en el desarrollo de los equipos de trabajo del departamento de Administración en la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A) de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas.

Para Abouhnad, (1999), citado por Tamayo y Tamayo (2002), la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre

como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (P. 46).

3.3 POBLACIÓN

La población en esta investigación estuvo definida por los miembros que conforman las diferentes subcomisiones (equipos de trabajo) adscritos al Departamento de Administración de la E.C.S.A de Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, los cuales totalizaron 24 personas distribuidos de la siguiente manera: la comisión de Revalidas y Equivalencias integrada por cinco (5) personas, Trabajo de Grado integrada por ocho (8) personas, Curricula integrada por tres (3) personas y Servicio Comunitario integrada por ocho (8) personas.

Según Tamayo y Tamayo (2002) la población; “Es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio, integrando un conjunto de N entidades que participan de una determinada característica, se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación”. (P. 170).

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos permitieron obtener información en cuanto a las distintas variables a estudiar.

Sabino, (2000), dice “Un instrumento de recolección de datos, es en principio cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.145).

3.4.1 Investigación documental

Para la presente investigación se hizo necesario realizar revisiones en libros, tesis y folletos, con la finalidad de obtener la mayor información posible con respecto al tema en estudio.

Según Arias (2004) expresa que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. (p.25). Para llevar a cabo de manera satisfactoria la investigación se requiere la definición de los requerimientos por medio de una documentación documental, que permiten darle soporte y mayor veracidad al estudio realizado y obtener nuevos conocimientos para el análisis del mismo.

3.4.2 Entrevista no estructurada

Se realizaron entrevistas al jefe del departamento de administración, con respecto al tema en estudio.

Arias (2006), define la entrevista no estructurada de la siguiente manera: En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. Es por eso que el entrevistador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia. (p.74).

3.4.3 Cuestionario

Este instrumento permitió conocer y valorar los factores que de una u otra manera inciden en la efectividad de los equipos de trabajo. Es por lo tanto una técnica que va permitir obtener mediante el uso del sistema, la información significativa para la investigación.

Balestrini (2001), define que el cuestionario es un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado. (p.155).

Para la realización del cuestionario se tomaron en cuenta a las personas que integran las diferentes subcomisiones (equipos de trabajo) adscritos al departamento de Administración de la E.C.S.A, el cual se le aplicaron unas series de preguntas referidas al tema en estudio. (Según Anexo).

PARTE IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta parte se describieron todos los datos recopilados, durante la investigación, mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a los miembros que conforman las diferentes subcomisiones (equipos de trabajo) adscritos al Departamento de Administración de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A) de la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas.

El total de la población en esta investigación estuvo definida por 24 personas, que fueron a las cuales se les aplicó dicho cuestionario.

Cabe destacar, que para el análisis de los datos obtenidos, los mismos se van a visualizar en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual.

4.1 TIPO DE COMUNICACIÓN QUE SE UTILIZA DENTRO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Es de vital importancia, que dentro de una organización se identifique el tipo de comunicación, que deben utilizar los miembros de los equipos de trabajo para transmitir la información, con el propósito de que estos estén informados de todas las actividades que deben de realizar.

Cuadro n°1 Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre el tipo de comunicación que se utiliza dentro del equipo de trabajo

| Tipo de Comunicación | Trabajo de Grado | | Revalidas y Equivalencias | | Curricula | | Servicio Comunitario | |
|---------------------------|------------------|------------|---------------------------|------------|-----------|------------|----------------------|------------|
| | Fa | % | Fa | % | Fa | % | Fa | % |
| Ascendente | 1 | 7,69 | 1 | 14,29 | 1 | 25 | 2 | 15,38 |
| Descendente | 1 | 7,69 | 1 | 14,29 | 0 | 0 | 1 | 7,69 |
| Horizontal | 3 | 23,08 | 5 | 71,42 | 3 | 75 | 2 | 15,38 |
| Cruzada | 8 | 61,54 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 61,54 |
| Otros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Alternativas | 13 | 100 | 7 | 100 | 4 | 100 | 13 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los miembros que conforman las diferentes subcomisiones adscritos al departamento de administración de la E.C.S.A, Enero 2013.

En el cuadro N°1, en base a los datos arrojados, se evidencio que un 61,54% de la población entrevistada de la subcomisión de Trabajo de Grado opinó que el tipo de comunicación que utilizan con mayor frecuencia es la cruzada, sin embargo un 23,08% opinó que utilizan el tipo de comunicación horizontal pero con menor frecuencia, 7,69% utiliza la ascendente y 7,69% la descendente, es decir pocas veces utilizan el tipo de comunicación ascendente y descendente. Un 71,42% de la población entrevistada de Revalidas y Equivalencias, opinó que utilizan con mayor frecuencia el tipo de comunicación horizontal, un 14,29% utiliza el tipo de comunicación ascendente y otro 14,29% opinó que utiliza la descendente. Un 75% de la población de Curricula, opinó que el tipo de comunicación que utilizan con mayor frecuencia es la horizontal y 25% opinó que utilizan la ascendente. Un

61,54% de la población entrevistada de Servicio Comunitario, opinó que utilizan con mayor frecuencia el tipo de comunicación cruzada, un 15,38% opinó que utiliza el tipo de comunicación horizontal, otro 15,38% opinó que utiliza la ascendente y un 7,69% utiliza la descendente. Es importante señalar, que el tipo de comunicación que mas predomina dentro de las diferentes subcomisiones es la horizontal y la cruzada.

La comunicación es la base fundamental que permitirá mantener informados a todos los miembros del equipo, para que estos estén enterados de cuáles son las responsabilidades que deben de cumplir, para lograr los objetivos y metas que se desean alcanzar.

Cuadro n°2 Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre el canal que se utiliza para transmitir la información

| Canal de comunicación | Trabajo de Grado | | Revalidas y Equivalencias | | Curricula | | Servicio Comunitario | |
|---------------------------|------------------|------------|---------------------------|------------|-----------|------------|----------------------|------------|
| | Fa | % | Fa | % | Fa | % | Fa | % |
| Formal | 1 | 7,69 | 4 | 33,33 | 0 | 0 | 2 | 15,38 |
| Memo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oficio | 3 | 23,08 | 2 | 16,67 | 1 | 16,67 | 2 | 15,38 |
| Informal | 1 | 7,69 | 1 | 8,33 | 0 | 0 | 6 | 46,15 |
| Correo | 0 | 0 | 1 | 8,33 | 1 | 16,67 | 0 | 0 |
| Mensaje | 6 | 46,16 | 2 | 16,67 | 1 | 16,67 | 1 | 7,69 |
| Verbal | 2 | 15,38 | 2 | 16,67 | 3 | 50 | 2 | 15,38 |
| Otros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Alternativas | 13 | 100 | 12 | 100 | 6 | 100 | 13 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los miembros que conforman las diferentes subcomisiones adscritos al departamento de administración de la E.C.S.A, Enero 2013.

En el cuadro N°2, se observó que el 46,16% de la población entrevistada de Trabajo de Grado, opinó que mayormente para transmitir la información, lo hacen vía mensaje, sin embargo, un 23,08% lo hace por medio de oficio, un 15,38% transmite la información verbalmente, 7,69% utiliza el canal formal y el otro 7,69% restante utiliza el canal informal.

Mientras que un 33,33% de la población entrevistada de Revalidas y Equivalencias opinó, que para transmitir la información utilizan con más frecuencia el canal formal, un 16,67% lo hace por medio de oficio, otro 16,67% lo hace vía mensaje, 16,67% transmite la información verbalmente, un 8,33% lo hace por medio de correo y el 8,33% restante utiliza el canal informal para transmitir la información. Un 50% de la población entrevistada de la subcomisión de Currícula, opinó que el canal que utilizan con más frecuencia para transmitir la información es verbal, por otro lado un 16,67% opinó que lo hacen por medio de oficio, otro 16,67% lo hace vía correo y el 16,67% restante, transmite la información vía mensaje.

Un 46,15% de Servicio Comunitario, opinó que el canal utilizado con más frecuencia para transmitir la información es el informal, sin embargo un 15,38% manifestó que utiliza el canal formal, otro 15,38% opinó que lo hace por medio de oficio, otro 15,38% lo hace verbalmente y el 7,69% restante lo hace por medio de mensajes. Es importante señalar, que todas las subcomisiones deben utilizar el canal formal, ya que son equipos de trabajos organizados adscritos a un Departamento formal de una organización y están conformados por un personal calificado para ello, con la finalidad de cumplir con las responsabilidades asignadas.

El buen funcionamiento de las organizaciones dependerá en gran medida, de los equipos de trabajo, ya que estos son los que de una u otra

forma van a desempeñar las actividades con la finalidad de lograr los objetivos planificados. Por lo tanto dichos equipos deben de utilizar el canal más adecuado que le permita mantener informados a todos su miembros de cuáles son las actividades que debe de realizar cada miembro dentro del equipo. En todo equipo de trabajo la comunicación cumple un papel importante, puesto que esta le va a permitir un desempeño más eficiente, controlar y estimular a cada uno de los miembros donde se genere un clima en el cual la comunicación sea fluida facilitando el entendimiento de cada unas de las funciones a desempeñar.

4.2 GRADO DE COHESIÓN DENTRO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Dentro de los equipos de trabajo, es fundamental que los miembros estén comprometidos, unos con otros, y estén motivados para permanecer en el grupo, con el propósito de poder lograr los objetivos establecidos.

Cuadro n°3 Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre el grado de cohesión

| Grado de cohesión | Trabajo de Grado | | Revalidas y Equivalencias | | Currícula | | Servicio Comunitario | |
|---------------------------|------------------|------------|---------------------------|------------|-----------|------------|----------------------|------------|
| | Fa | % | Fa | % | Fa | % | Fa | % |
| Excelente | 7 | 87,5 | 4 | 80 | 0 | 0 | 1 | 12,5 |
| Bueno | 1 | 12,5 | 1 | 20 | 3 | 100 | 7 | 87,5 |
| Regular | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Malo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Alternativas | 8 | 100 | 5 | 100 | 3 | 100 | 8 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los miembros que conforman las diferentes subcomisiones adscritos al departamento de administración de la E.C.S.A, Enero 2013.

En el cuadro N°3, se observó que un 87,5% de la población entrevistada correspondiente a Trabajo de Grado, opinó que dentro de su equipo de trabajo el grado de cohesión es excelente, y el otro 12,5% restante opinó que es bueno.

Un 80% de la población entrevistada de Revalidas y Equivalencias, opinó también, que dentro de su equipo de trabajo, el grado de cohesión es excelente y el 20% restante dijo que es bueno. Mientras, que en la población entrevistada de Curricula, el 100% opinó que dentro de su equipo de trabajo, el grado de cohesión es bueno. Un 87,5% de la población entrevistada de Servicio Comunitario, opinó que el grado de cohesión dentro de su equipo de trabajo es bueno mientras el 12,5% restante expresó que es excelente. En toda organización es fundamental, que los miembros de los equipos de trabajo estén comprometidos unos con otros, ya que a través del esfuerzo coordinado por parte de cada uno de ellos, se van a lograr los objetivos y metas que se tienen previstos.

Cuadro n°4 Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre la relación de trabajo entre ellos

| Relación de trabajo | Trabajo de Grado | | Revalidas y Equivalencias | | Curricula | | Servicio Comunitario | |
|---------------------------|------------------|------------|---------------------------|------------|-----------|------------|----------------------|------------|
| | Fa | % | Fa | % | Fa | % | Fa | % |
| Excelente | 8 | 100 | 5 | 100 | 0 | 0 | 2 | 25 |
| Buena | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 100 | 6 | 75 |
| Regular | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mala | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Alternativas | 8 | 100 | 5 | 100 | 3 | 100 | 8 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los miembros que conforman las diferentes subcomisiones adscritos al departamento de administración de la E.C.S.A, Enero 2013.

El cuadro N°4, se observó que el 100% de la población entrevistada de Trabajo de Grado, opinó que la relación de trabajo entre cada uno de sus miembros es excelente.

Igualmente el 100% de la población entrevistada de Revalidas y Equivalencias, opinó que la relación de trabajo entre cada uno de sus miembros es excelente.

En cambio el 100% de la población entrevistada perteneciente a Curricula, opinó que la relación de trabajo entre sus miembros es buena.

Un 75% de la población entrevistada de Servicio Comunitario, opinó que la relación de trabajo entre cada uno de sus miembros es buena y el 25% restante opinó que es excelente.

El desarrollo de las buenas relaciones, por parte de los miembros que conforman los equipos de trabajo es fundamental en todo equipo, ya que, es para el ambiente organizacional, un elemento significativo que optimiza el mejoramiento de factores tales como: comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

Es de vital importancia, que en los equipos de trabajo las relaciones entre sus miembros, sean las mejores, ya que van a facilitar un mejor desempeño en cada una de las actividades, favoreciendo de esta manera el rendimiento del equipo.

Cuadro n°5 Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre la motivación para permanecer dentro del equipo de trabajo

| Motivación | Trabajo de Grado | | Revalidas y Equivalencias | | Currícula | | Servicio Comunitario | |
|---------------------------|------------------|------------|---------------------------|------------|-----------|------------|----------------------|------------|
| | Fa | % | Fa | % | Fa | % | Fa | % |
| Siempre | 8 | 100 | 5 | 100 | 3 | 100 | 1 | 12,5 |
| Casi Siempre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 75 |
| Algunas Veces | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12,5 |
| Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Alternativas | 8 | 100 | 5 | 100 | 3 | 100 | 8 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los miembros que conforman las diferentes subcomisiones adscritos al departamento de administración de la E.C.S.A, Enero 2013.

En el cuadro N°5, se evidencio que el 100% de la población entrevistada correspondiente tanto a Trabajo de Grado, Revalidas y equivalencias y Currícula, opinaron que siempre están motivados para permanecer dentro de su equipo de trabajo. Mientras que un 75% de la población entrevistada de Servicio Comunitario, opinó que casi siempre están motivados para permanecer dentro del equipo de trabajo, un 12,5% opinó que siempre y el 12,5% restante algunas veces. Es importante destacar, que los miembros que conforman los equipos de trabajo, estén motivados a permanecer dentro del mismo, de lo contrario no van a desempeñar las actividades adecuadamente y por ende no se van a lograr los objetivos esperados. Sin embargo, si estos se sienten motivados en el equipo, van a estar más comprometidos a desarrollar las actividades adecuadamente con el propósito de cumplir con cada una de las responsabilidades a su cargo.

4.3 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LOS MIEMBROS QUE CONFORMAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Los miembros de los diferentes equipos de trabajo deben de tener muy en cuenta, cuales son las fortalezas que poseen, con la finalidad de aprovechar las oportunidades que se le presenten en el entorno que los rodea, de manera de poder realizar de la mejor forma posible todas las actividades correspondientes a su cargo, cabe mencionar que si los miembros estas claros sobre cuáles son las fortalezas que tienen, se pueden disminuir las debilidades que dificulten el adecuado desarrollo de las actividades que se van a desempeñar, y también se pueden contrarrestar las amenazas con el propósito de lograr todo lo que se tiene planificado.

Cuadro n°6 Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre las fortalezas que tienen dentro del equipo de trabajo

| Fortalezas | Trabajo de Grado | | Revalidas y Equivalencias | | Curricula | | Servicio Comunitario | |
|---------------------------|------------------|------------|---------------------------|------------|-----------|------------|----------------------|------------|
| | Fa | % | Fa | % | Fa | % | Fa | % |
| Comunicación | 8 | 36,36 | 5 | 41,67 | 1 | 16,67 | 4 | 28,57 |
| Motivación | 3 | 13,64 | 1 | 8,33 | 1 | 16,67 | 1 | 7,14 |
| Integración | 5 | 22,72 | 3 | 25 | 1 | 16,67 | 1 | 7,14 |
| Aprendizaje | 3 | 13,64 | 2 | 16,67 | 3 | 50 | 6 | 42,86 |
| Experiencia | 3 | 13,64 | 1 | 8,33 | 0 | 0 | 2 | 14,29 |
| Otros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Alternativas | 22 | 100 | 12 | 100 | 6 | 100 | 14 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los miembros que conforman las diferentes subcomisiones adscritos al departamento de administración de la E.C.S.A, Enero 2013.

En el cuadro N°6, se evidencio que un 36,36% de la población entrevistada de Trabajo de Grado, opinó que una de las fortalezas que más prevalece dentro de su equipo de trabajo es la comunicación, sin embargo un 22,72% opinó la integración, 13,64% motivación, otro 13,64% opinó sobre el aprendizaje y el 13,64% restante la experiencia.

Un 41,67% de la población entrevistada de Revalidas y Equivalencias, opinó que la comunicación es una de las fortalezas que mas predomina dentro de su equipo de trabajo, sin embargo un 25% opinó que es la integración, 16,67% opinó sobre el aprendizaje, 8,33% dijo que es la motivación y el 8,33% restante dijo que es la experiencia.

En cambio el 50% de la población entrevistada de Curricula, opinó que el aprendizaje es una de las fortalezas que mas prevalece dentro de su equipo de trabajo, 16,67% opinó que la comunicación también prevalece en el equipo, otro 16,67% opinó la motivación y el 16,67% restante la integración.

En Servicio Comunitario un 42,86% opinó que el aprendizaje es la fortaleza que mas predomina dentro del equipo de trabajo, un 28,57% opinó la comunicación, un 14,29% la experiencia, un 7,14% la motivación, y el 7,14% restante la integración.

En importante que los miembros que conforman los equipos de trabajo en la organización, tengan presente cuales fortalezas que poseen con el propósito de realizar de la mejor manera posible las actividades asignadas.

Cuadro n°7 Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre las debilidades que tienen dentro del equipo de trabajo

| Debilidades Alternativas | Trabajo de Grado | | Revalidas y Equivalencias | | Curricula | | Servicio Comunitario | |
|---------------------------|------------------|------------|---------------------------|------------|-----------|------------|----------------------|------------|
| | Fa | % | Fa | % | Fa | % | Fa | % |
| Comunicación | 1 | 8,33 | 0 | 0 | 2 | 66,67 | 0 | 0 |
| Motivación | 2 | 16,67 | 3 | 60 | 0 | 0 | 7 | 87,5 |
| Integración | 3 | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aprendizaje | 1 | 8,33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Experiencia | 0 | 0 | 1 | 20 | 1 | 33,33 | 0 | 0 |
| Otros | 5 | 41,67 | 1 | 20 | 0 | 0 | 1 | 12,5 |
| Total Alternativas | 12 | 100 | 5 | 100 | 3 | 100 | 8 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los miembros que conforman las diferentes subcomisiones adscritos al departamento de administración de la E.C.S.A, Enero 2013.

En el cuadro N°7, se evidencio que 41,67% de la población entrevistada de Trabajo de Grado, opinó que existen otras debilidades en su equipo de trabajo, sin embargo, 25% opinó la integración, 16,67% opinó la motivación, 8,33% la comunicación y 8,33% restante opinó el aprendizaje.

Un 60% de población entrevistada de Revalidas y Equivalencias, opinó que la motivación es una de las debilidades que mas prevalece dentro de su equipo de trabajo, 20% opinó la experiencia y 20% restante opinó que existen otras debilidades en el equipo.

En Curricula un 66,67% de la población entrevistada, opinó que la debilidad que más prevalece en su equipo de trabajo es la comunicación, y el 33,33% restante opinó la experiencia.

En Servicio Comunitario, 87,5% opinó que la debilidad que mas predomina dentro del equipo es la motivación y 12,5% restante opinó que existen otras debilidades.

Se puede decir entonces, que de acuerdo a los resultados presentados, tanto en la subcomisión de Revalidas y Equivalencias como Servicio Comunitario la debilidad mas predominante es la motivación.

Es importante mencionar, que las organizaciones motiven a sus trabajadores, para que estos se sientan más comprometidos a desempeñar de la mejor manera posible las actividades a su cargo, ya sea mediante una bonificación, ascenderlo de puesto, u otorgarle un reconocimiento por la tarea bien realizada.

Cuadro n°8 Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre las oportunidades que aprovechan del equipo de trabajo al que pertenecen

| Oportunidades | Trabajo de Grado | | Revalidas y Equivalencias | | Curricula | | Servicio Comunitario | |
|---------------------------|------------------|------------|---------------------------|------------|-----------|------------|----------------------|------------|
| | Fa | % | Fa | % | Fa | % | Fa | % |
| Conocimiento | 8 | 53,34 | 3 | 33,33 | 1 | 20 | 5 | 50 |
| Aprendizaje | 2 | 13,33 | 2 | 22,23 | 2 | 40 | 2 | 20 |
| Experiencia | 5 | 33,33 | 3 | 33,33 | 2 | 40 | 3 | 30 |
| Otros | 0 | 0 | 1 | 11,11 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Alternativas | 15 | 100 | 9 | 100 | 5 | 100 | 10 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los miembros que conforman las diferentes subcomisiones adscritos al departamento de administración de la E.C.S.A, Enero 2013.

En el cuadro N°8, se evidencio que 53,34% de la población entrevistada de Trabajo de Grado, opinó que una de las oportunidades que más aprovecha de su equipo de trabajo es el conocimiento, un 33,33% opinó la experiencia y 13,33% restante opinó el aprendizaje.

33,33% de Revalidas y Equivalencias, opinó el conocimiento es una de las oportunidades que aprovecha de su equipo, otro 33,33% opinó la experiencia, 22,23% opinó el aprendizaje y el 11,11% restante opinó que aprovecha otras oportunidades del equipo de trabajo.

En Curricula, 40% opinó que una de las oportunidades que más aprovecha de su equipo es el aprendizaje, otro 40% opinó la experiencia y el 20% opinó el conocimiento.

50% de la población entrevistada de Servicio Comunitario, opinó que el conocimiento es el que más aprovecha dentro de su equipo de trabajo, 30% opinó la experiencia y 20% restante opinó el aprendizaje.

Cabe destacar, que tanto Trabajo de Grado, Revalidas y Equivalencias y Cirricula, señalaron que una de las oportunidades que más aprovechan de su equipo de trabajo es la comunicación.

La comunicación es la base fundamental para toda organización, ya que a través de ella, todas las personas que integran la misma van a estar informados acerca de las funciones que deben desempeñar cada uno, además de saber cómo y cuándo deben de ejecutar cada actividad.

Cuadro n°9 Opinión de los miembros que conforman las diferentes subcomisiones sobre las amenazas que se presentan en su equipo de trabajo

| Amenazas | Trabajo de Grado | | Revalidas y Equivalencias | | Curricula | | Servicio Comunitario | |
|---------------------------|------------------|------------|---------------------------|------------|-----------|-----------|----------------------|------------|
| | Fa | % | Fa | % | Fa | % | Fa | % |
| Conflictos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Conocimiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Metas de Desempeño | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12,5 |
| Aprendizaje | 1 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12,5 |
| Creencias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tensión | 1 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 50 |
| Experiencia | 1 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pereza Social | 1 | 10 | 1 | 16,67 | 0 | 0 | 2 | 25 |
| Otras | 6 | 60 | 5 | 83,33 | 3 | 10 | 0 | 0 |
| Total Alternativas | 10 | 100 | 6 | 100 | 3 | 10 | 8 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los miembros que conforman las diferentes subcomisiones adscritos al departamento de administración de la E.C.S.A, Enero 2013.

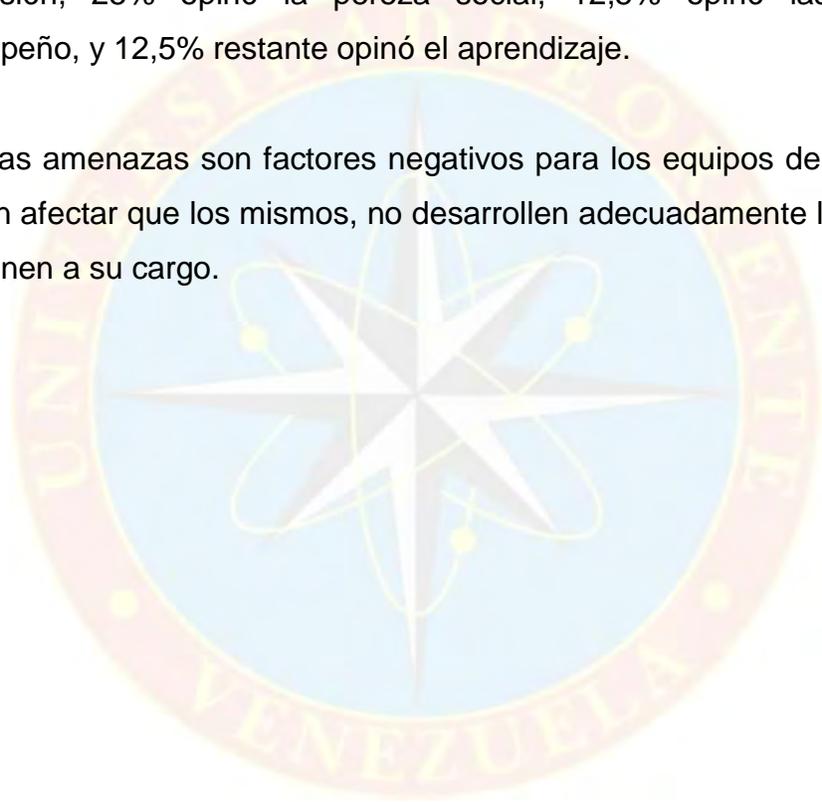
En el cuadro N°9, se observó que 60% de la población entrevistada de Trabajo de Grado, opinó que las amenazas que se presentan en su equipo de trabajo son otras a las alternativas planteadas, 10% opinó el aprendizaje, otro 10% opinó la tensión, 10% la experiencia, y 10% restante opinó la pereza social.

83,33% de la población entrevistada de Revalidas y Equivalencias, opinó que existen otras amenazas dentro del equipo de trabajo y 16,67% opinó la pereza social.

El 100% de la población entrevistada de Curricula, opinó que existen otras amenazas dentro de su equipo de trabajo, las cuales pueden dificultar el desarrollo de las actividades, como por ejemplo el conformismo.

En cambio, 50% de la población entrevistada de Servicio Comunitario, opinó que dentro de su equipo de trabajo la amenaza más predominante es la tensión, 25% opinó la pereza social, 12,5% opinó las metas de desempeño, y 12,5% restante opinó el aprendizaje.

Las amenazas son factores negativos para los equipos de trabajo, que pueden afectar que los mismos, no desarrollen adecuadamente las funciones que tienen a su cargo.



PARTE V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Finalizado el trabajo de investigación llevado a cabo en las diferentes subcomisiones (equipos de trabajo), adscritos al Departamento de Administración de la Escuela de Ciencias Sociales y administrativas de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, se concluyo lo siguiente:

- ✓ Se evidencio que un 75% de la población entrevistada de Curricula utiliza el tipo de comunicación horizontal, un 71,42% de Revalidas y Equivalencias utilizan también el tipo de comunicación horizontal, y un 61.54% de la población entrevistada tanto de Trabajo de Grado como Servicio Comunitario utilizan el tipo de comunicación cruzada.
- ✓ Los canales utilizados, por los cuales se transmite la información en dichas subcomisiones, es informal y muy pocas veces utilizan el formal.
- ✓ Se observo, que el 100% de la subcomisión de Curricula opino que el grado de cohesión entre sus miembros es bueno, 87,5% de Servicio Comunitario opino que el grado de cohesión entre sus miembros también es bueno, un 87,5% de Trabajo de Grado opino que es excelente y un 80% de Revalidas y Equivalencias opino que el grado de cohesión entre sus miembros es excelente.
- ✓ Se evidencio, la existencia de excelentes y buenas relaciones de trabajo entre los miembros que conforman las diferentes subcomisiones.

- ✓ Se constato, que el 100% de la población entrevistada de Trabajo de Grado, Revalidas y Equivalencias y Curricula siempre están motivados para permanecer dentro de su equipo de trabajo.
- ✓ Una de las fortalezas que más predominio dentro de las diferentes subcomisiones es la comunicación, la integración y el aprendizaje.
- ✓ Una de las debilidades que más predominio en las diferentes subcomisiones es la comunicación, la motivación, la experiencia, entre otras debilidades.
- ✓ Las oportunidades que más aprovechan los miembros que conforman las diferentes subcomisiones es el conocimiento, aprendizaje y la experiencia del equipo al que pertenecen.
- ✓ Se evidencio que las amenazas más significativas, en las diferentes subcomisiones son otras a las alternativas planteadas, sin embargo los miembros de dichas subcomisiones opinaron que tanto la tensión, y la pereza social son amenazas que pueden dificultar el logro de los objetivos que se desean alcanzar.

5.2 RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones establecidas en la investigación, se procede a plantear algunas recomendaciones que se consideran pertinentes para mejorar de alguna manera las situaciones presentadas en las diferentes subcomisiones del departamento de Administración.

- ✓ Una de las principales recomendaciones, que se sugiere es que los miembros que conforman las diferentes subcomisiones, utilicen el canal formal para transmitir la información, ya que es el más adecuado para ser utilizado en una organización, lo cual le permitirá a todos los

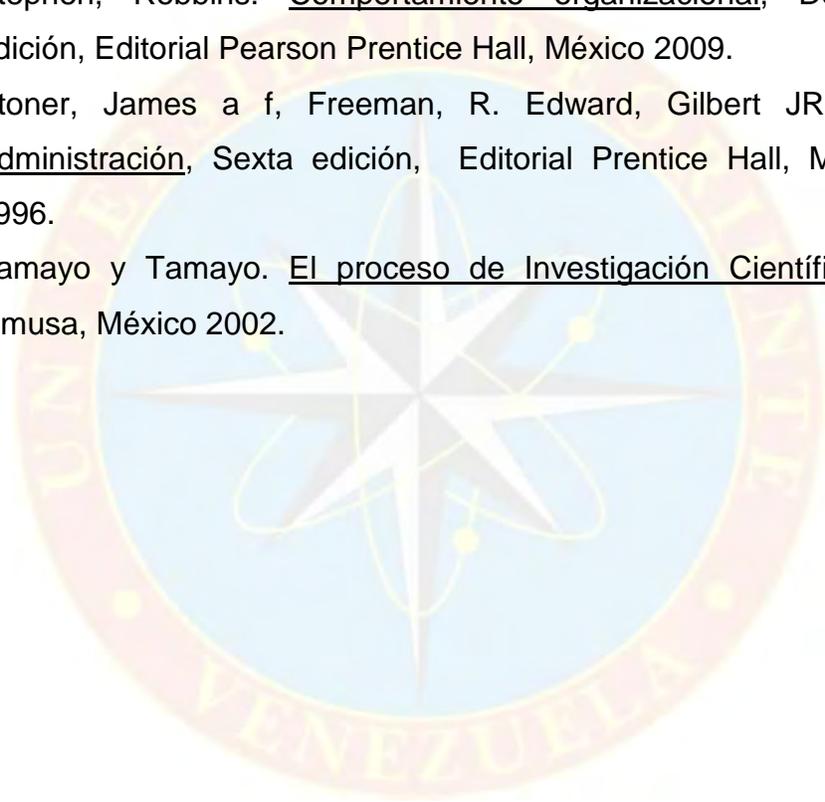
miembros de las diferentes subcomisiones tener un mejor entendimiento de las funciones que deben desempeñar con la finalidad de lograr los objetivos y metas previamente establecidos.

- ✓ La segunda recomendación que sugiere, es que el Departamento de Administración, establezca estrategias de motivación para que los miembros de los equipos de trabajo, estén más motivados a permanecer en su subcomisión, los incentive otorgándoles alguna bonificación, ascenderlo de cargo, o reconociendo la labor que realizan, con la finalidad de que estos estén más comprometidos a desempeñar de la mejor manera posible las responsabilidades que tienen a su cargo.
- ✓ Y por último, se recomienda a los miembros que conforman las diferentes subcomisiones, que de acuerdo a sus capacidades y habilidades, realicen el trabajo que tienen asignado de la mejor forma posible, para que no se sientan presionados o desmotivados a la hora de realizar las actividades, ya que, si tienen mucha sobrecarga de trabajo, puede traer como consecuencia que no desempeñen las actividades eficientemente y por lo tanto no se van a lograr los objetivos esperados.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias, Fidas. El proyecto de de investigación: introducción a la metodología científica, 5ta edición, Editorial Episteme, caracas 2006.
2. Balestrini Acuña, Mirían. Como se elabora el proyecto de investigación, Consultores asociados BL Servicio Editorial, 2001.
3. Berdiñas, L y otros. Habilidades Directivas para un Nuevo Management, 1era edición, Editorial Pearson, 2008.
4. Campos, C y Salgado, M. Lineamientos estratégicos para Mejorar el Desempeño de los Equipos de trabajos en la ECSA de la U.D.O. Núcleo de Monagas, bajo el Enfoque de Coaching. Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración Industrial.
5. Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Australia: Thomson, 2004.
6. Donelly, Gibson e Ivancevich. Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos, séptima edición, Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.
7. Koontz, Harold, Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F, 1998.
8. Pérez Romero Luis Alfonso, Cesar j Sepulvera Martínez y Javier Cervantes Aldana. Marketing Social, 2004.
9. Rodríguez, A y Maestre, M. EL trabajo en equipo como estrategia de optimización del recurso humano en la delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, bajo el enfoque coaching. Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración Industrial.

10. Sabino, Carlos. El Proceso de la Investigación, Editorial Panapo de Venezuela, C.A., 2000.
11. Sabino, Carlos. El proceso de la Investigación. Editorial Panapo, Caracas 1992.
12. Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional, Decima edición, Editorial Prentice Hall, México, 2004.
13. Stephen, Robbins. Comportamiento organizacional, Decimotercera edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2009.
14. Stoner, James a f, Freeman, R. Edward, Gilbert JR, Daniel R, Administración, Sexta edición, Editorial Prentice Hall, México, D.F., 1996.
15. Tamayo y Tamayo. El proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa, México 2002.





ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
CURSOS ESPECIALES DE GRADO**

Cuestionario dirigido a los diferentes miembros que conforman los equipos de trabajo (subcomisiones), adscritas al departamento de Administración de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A) de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas.

Estimados profesores que conforman los diferentes equipos de trabajo, somos estudiantes de esta casa de estudios y nos dirigimos a ustedes con el fin de que nos brinden su valiosa colaboración para un mejor desarrollo de nuestro trabajo de grado titulado **“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION EN LA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS (E.C.S.A) DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NUCLEO DE MONAGAS”**, como requisito parcial para obtener el título de licenciadas en administración.

La información obtenida tiene fines netamente académicos por lo que se manejará en forma anónima y confidencial.

Se le agradece responder el mismo con la mayor objetividad. Lea cuidadosamente antes de responder las preguntas.

Marque con una “x” la opción que usted considere correcta según su criterio.

CUESTIONARIO

1.) ¿Cuál es el tipo de comunicación que se utiliza dentro de su equipo de trabajo?

Ascendente _____

Descendente _____

Horizontal _____

Cruzada _____

Otros _____

2.) ¿Cuál es el canal que se utiliza, dentro de su equipo de trabajo para transmitir la información?

Formal _____ Correo _____ Memo _____ Oficio _____

Informal _____ Mensaje _____ Verbal _____

Otros _____

3.) ¿Dentro de la subcomisión (el equipo de trabajo), como es el grado de cohesión?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

4.) ¿Cómo es la relación de trabajo entre usted y los demás miembros del equipo?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

5.) ¿Se siente usted motivado para permanecer dentro del equipo de trabajo?

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Nunca _____

6.) ¿Cuáles son las fortalezas que tiene usted dentro del equipo de trabajo?

Comunicación _____

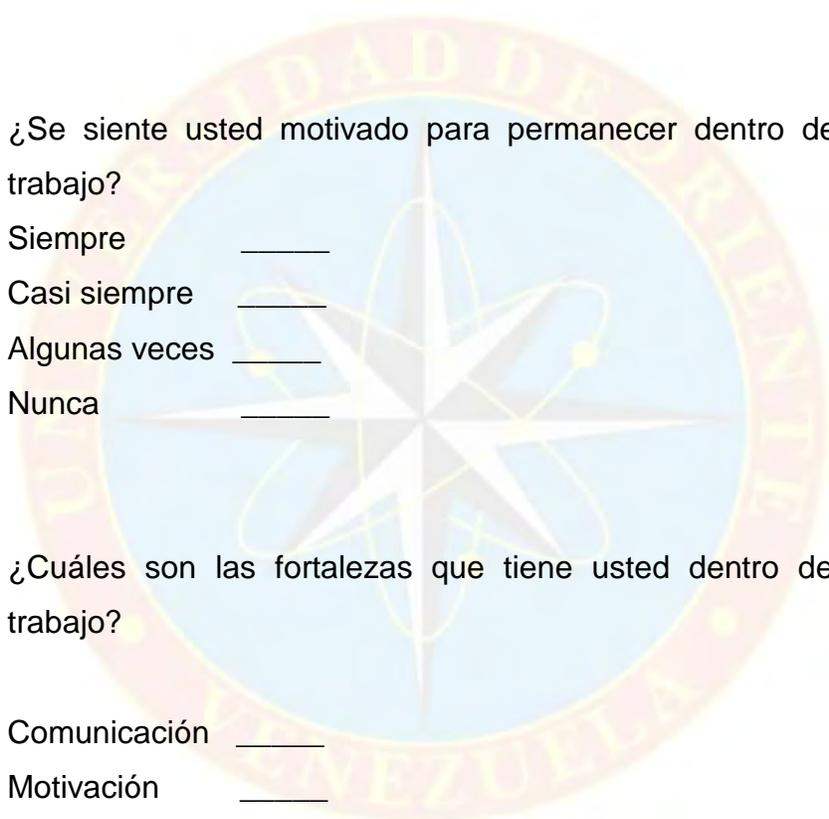
Motivación _____

Integración _____

Aprendizaje _____

Experiencia _____

Otros _____



7.) ¿Cuáles son las debilidades que tiene usted dentro del equipo de trabajo?

Comunicación _____

Motivación _____

Integración _____

Aprendizaje _____

Experiencia _____

Otros _____

8.) ¿Cuáles son las oportunidades que aprovecha del equipo de trabajo al que pertenece?

Conocimiento _____

Aprendizaje _____

Experiencia _____

Otros _____

9.) ¿Cuáles son las amenazas que se presentan dentro de su equipo de trabajo?

Conflictos _____ Conocimiento _____ Metas de desempeño _____

Aprendizaje _____ Creencias _____ Tensión _____

Experiencia _____ Pereza social _____

Otros _____



Maturín, 15 de noviembre de 2012

DA N°491

Profa: Yoleida Mota- Coordinadora
Profesores: Adalgisa Alvarez, Ivonne Ramirez, Magly Salazar, Maria Blanco, Yaneth Delgado, Anakarina Garcia y Rosa Rivera - Miembros Principales
Sub-Comisión de Servicio Comunitario
Departamento de Administración
Presente

Sirva la presente para informarle que han sido ratificados en la **Sub- Comisión de Servicio Comunitario** del Departamento de Administración, por tal motivo le deseamos éxitos en esta responsabilidad académica; así como también estamos a su disposición para brindarle el apoyo necesario en la función que desempeñará en la Sub- comisión antes mencionada.

Agradeciendo su atención y desempeño en pro del desarrollo académico de la Universidad de Oriente, se despide

Atentamente,

Profr. Ivonne
Jefe del Dpto.
C.c. Dirección de la ECS
Franchisca



[Handwritten signatures and dates]
19-11-12
19-11-12
16-11-2012
16/11/2012
22/01/2013 10:10 AM.
19-11-12
19-11-12

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Los Guaritos, Av. Universidad, Maturín Edo. Monagas. Telefax: 02913274758
www.monagas.udo.edu.ve
Correo Institucional: Nmontenegro@udo.edu.ve



Maturín, 15 de noviembre de 2012

DA N°:499

Profa: Mercedes PLanex- Coordinadora
Profesores: Berenice Blanco, Jeynomar Garcia – Miembros Principales
Sub-Comisión de Curricula
Departamento de Administración
Presente

Sirva la presente para informarle que han sido ratificados en la **Sub- Comisión de Curricula** del Departamento de Administración, por tal motivo le deseamos éxitos en esta responsabilidad académica; así como también estamos a su disposición para brindarle el apoyo necesario en la función que desempeñará en la Sub- comisión antes mencionada.

Agradeciendo su atención y desempeño en pro del desarrollo académico de la Universidad de Oriente, se despide

Atentamente,

Prof. Norberto Díaz
Jefe del Depto. de Administración

C.c: Dirección de la ECSA/ Archivo
Franchesca



Rdo:
[Signature]
15-11-12

[Signature]
19-11-12

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Los Guaritos, Av. Universidad, Maturín Edo. Monagas. Telefax: 02913274758
www.monagas.udo.edu.ve
Correo Institucional: Nmontenegro@udo.edu.ve



Maturín, 15 de noviembre de 2012

DA N°-498

Profa: María Pacheco- Coordinadora
Profesores: Selanny Pereira, María Lopez, Beatriz Vallejo y Ramón
Álvarez - Miembros Principales
Sub-Comisión de Revalidas y Equivalencias
Departamento de Administración
Presente

Sirva la presente para informarle que han sido ratificados en la **Sub- Comisión de Revalidas y Equivalencia** del Departamento de Administración, por tal motivo le deseamos éxitos en esta responsabilidad académica; así como también estamos a su disposición para brindarle el apoyo necesario en la función que desempeñará en la Sub- comisión antes mencionada.

Agradeciendo su atención y desempeño en pro del desarrollo académico de la Universidad de Oriente, se despide

Atentamente,

Prof. Roberto Franchesca
Jefe del Departamento de Administración



C.c: Dirección de la ECISA/ Archiva
Franchesca

Prof. Selanny Pereira
16/01/2013

Prof. Beatriz Vallejo
17/01/2013

Ramón Álvarez
82037319
16/01/13

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Los Guaritos, Av. Universidad, Maturín Edo. Monagas. Telefax: 02913274758
www.monagas.udo.edu.ve
Correo Institucional: Nmontenegro@udo.edu.ve



Maturín, 15 de noviembre de 2012

DA N°:490

Profa.: Argelis Salazar - Coordinadora
Profesores: Xiomara Gutierrez, Lucrecia Heredia, Maria Palomo,
Douglas Atiendres, Ayumary Perfecto, Omaira Yordi, Mercedes Planez,
y Marizabeth Malaver - Miembros Principales
Sub-Comisión de Trabajo De Grado
Departamento de Administración
Presente

Sirva la presente para informarle que han sido ratificadas en la **Sub-Comisión de Trabajo de Grado** del Departamento de Administración, por tal motivo le deseamos éxitos en esta responsabilidad académica; así como también estamos a su disposición para brindarle el apoyo necesario en la función que desempeñará en la Sub-Comisión antes mencionada.

Agradeciendo su atención y desempeño en pro del desarrollo académico de la Universidad de Oriente, se despide

Atentamente
 Prof. Argelis Salazar
 Jefe del Dpto.
 Dpto. de Administración
 C. de Dirección de la BCS / Archivo
 Maturín



[Handwritten signatures and dates]
 16-01-2013
 9:45 am
 16/11/2012
 11-373-398
 17-1
 19-11-2013

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Los Guamos, Av. Universidad, Maturín Edo. Monagas. Telefax: 02913274758
 www.monagas.udo.edu.ve
 Correo Institucional: Nmontenegro@udo.edu.ve

HOJAS METADATOS

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

| | |
|------------------|---|
| Título | ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION EN LA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS (E.C.S.A) DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NUCLEO DE MONAGAS |
| Subtítulo | |

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

Autor(es)

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|--|------------------------------|------------------------|
| Pinto Jiménez, Yubeisy Andreina | CVLAC | C.I. 19.719.819 |
| | e-mail | |
| Moreno Sosa, Yeliseth Virginia | CVLAC | C.I. 18.079.275 |
| | 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:

| |
|--------------------|
| Comunicación |
| Equipos de trabajo |
| organización |

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 | Administración |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

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

Resumen (Abstract):

La presente investigación estuvo enfocada en el análisis de la comunicación en el desarrollo de los equipos de trabajo del departamento de administración de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A) de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas. Por la importancia que tienen los equipos de trabajo dentro de una organización, se hizo necesario realizar un análisis de las subcomisiones (equipos de trabajo) adscritos a dicho departamento, para detectar cuál es el canal de comunicación llevado a cabo en los equipo de trabajo, cuáles son los diferentes medios que se utilizan para transmitir la información, como es la sinergia entre los miembros que integran los equipos de trabajo y si la comunicación dentro de los equipos de trabajo es efectiva. El tipo de investigación fue de campo, de nivel descriptivo, con una población de 24 personas. Se utilizo un cuestionario, el cual se les aplico a los miembros de las diferentes subcomisiones, del Departamento de Administración que permitió recabar la información significativa para la investigación. La presentación de los datos obtenidos, se expreso en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual. Los resultados indicaron que los miembros utilizan el tipo comunicación tanto horizontal como cruzada, además no utilizan un canal formal para transmitir la información y una de las debilidades más significativas fue la motivación dentro de los equipos de trabajo. Motivo por el cual se le sugirieron unas recomendaciones, entre ellas que utilicen el canal formal para transmitir la información, ya que este es el más adecuado a utilizar dentro de una organización, para que estén mejor informados y tengan un mejor desempeño en cada una de las actividades asignadas

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

Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|-----------------------------|-----------------------|--|
| Profa. Pacheco María | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I. : 82.037.319 |
| | e-mail | Pachecom1974@gmail.com |
| | e-mail | |
| Prof. Hernández Juan Carlos | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I. 8.364.789 |
| | e-mail | hernandezj@monagas.udo.edu.ve |
| | e-mail | |
| Profa. Vallejo Beatriz | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I 10.309641 |
| | e-mail | Beatrizvallejo31@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 |
|------|-----|-----|
| 2013 | 02 | 21 |

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 |
| Yeliseth.yubeisy.docx |

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:

Licenciada en Administración

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"**.

Leído 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



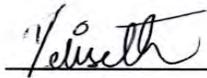
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YGC/marija

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

Derechos:

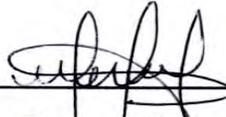
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y sólo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá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



Br. Moreno, Yeliseth
Autora



Br. Pinto, Yubeisy
Autora



Profa. Pacheco María

Asesor