

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>

Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público

Teamwork, Communication and Work Performance in Public Sector Organizations

Milton Rolando Quezada-Rodríguez
milton.quezada.38@psg.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-5173-1749>

Manuel Rafael Quevedo-Barros
mrquevedob@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-8853-9550>

Mireya Magdalena Torres-Palacios
mireya.torres@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7724-3313>

Recibido: 20 de mayo de 2020
Revisado: 15 de junio de 2020
Aprobado: 30 de julio de 2020
Publicado: 15 de agosto de 2020

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo analizar el desempeño laboral en el Municipio de Girón a partir del Trabajo en Equipo y Comunicación. Se desarrolló desde un diseño de campo no experimental y tipo descriptiva, teniéndose como muestra poblacional 78 servidores públicos que laboran en el Gobierno Municipal de Girón. El 93,6% de trabajadores enuncian que se debe mejorar los equipos de trabajo en la institución. La implementación de los diferentes equipos de trabajo dentro de la municipalidad ayudará a que los servidores públicos estén mayormente comprometidos y se desempeñen de manera articulada para mejorar los procesos y alcanzar los objetivos de la institución, lo cual nos conlleva a una mayor productividad en semejanza a la que se lograría individualmente. Trabajar en equipo puede ayudar a comprender las capacidades, restricciones y razonamientos de los miembros del equipo en diferentes situaciones.

Descriptor: Recursos humanos; empresa; cooperativa; comunicación interpersonal. (Palabras tomadas del Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze job performance in the Municipality of Girón based on Teamwork and Communication. It was developed from a non-experimental and descriptive field design, taking as a population sample 78 public servants who work in the Municipal Government of Girón. 93.6% of workers state that the work teams in the institution should be improved. The implementation of the different work teams within the municipality will help public servants to be more committed and perform in an articulated way to improve the processes and achieve the objectives of the institution, which leads us to greater productivity similar to the one that would be achieved individually. Working in a team can help you understand the abilities, constraints, and reasoning of team members in different situations.

Descriptors: Human resources; enterprises; cooperatives; interpersonal communication. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

INTRODUCCIÓN

La República de Ecuador es un país legislativo, democrático y soberano que está ubicado al noroeste de América del Sur. El país tiene una extensión de 283.56 km² y está compuesta por 24 provincias, las mismas que se encuentran dispersas en cuatro zonas naturales; interandina, litoral, amazónica e insular, y se gobierna de manera descentralizada dentro de los diferentes niveles de gobierno tales como él: Central, Regional, Provincial, Municipal y Parroquial que cuentan con su propia autonomía: política, administrativa y financiera, las cuales permiten tomar sus propias resoluciones en marco de sus competencias constitucionales (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008).

Dentro de las provincias del Ecuador las más importantes son: Pichincha, Guayas y el Azuay esta última está conformada por 15 cantones; y está situada al sur del país, los mismos que están representados por su Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) o Municipios; que son instituciones gubernamentales al servicio de la sociedad y están integrados por ciudadanos electos democráticamente, quienes lo representan legal y políticamente tales como: Alcalde y Concejales respectivamente, con el objetivo de cumplir la función ejecutiva y legislativa dentro del Cantón (Asamblea Nacional, 2010).

Mientras tanto que la parte administrativa es cumplida por técnicos y profesionales que se desempeñan en los diferentes niveles de la organización, tales como: asesor, operativo y de apoyo, donde se ha podido observar que algunos servidores públicos no cumplen con los tiempos y objetivos planteados por la institución, por una falta de planificación, organización, comunicación y confianzas con lo que la Municipalidad está perdiendo recursos, eficiencia e incumplimiento de las metas trazadas, por lo que se pierde credibilidad de la institución ante la ciudadanía.

Ahora se puede indicar que Girón es parte de la provincia del Azuay y es uno de los cantones más antiguos, se constituye jurídicamente el 25 de junio de 1824 y está situada al sur de la provincia en la vía Girón-Pasaje, el cantón se divide en una

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

parroquia urbana y dos rurales; y conforma la zona seis del país. La Municipalidad está localizada en el centro cantonal, en las calles García Moreno y Elías Astudillo, frente al parque central; “27 de febrero” (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón, 2014).

Debe señalarse que la Municipalidad de Girón cuenta con su estructura funcional, manual de procedimientos y clasificación de puestos, donde se define la distribución de la organización por procesos, las atribuciones y responsabilidades del personal; y en la clasificación es donde están categorizados los diferentes puestos de trabajo de acuerdo con su naturaleza e importancia, siendo los más relevantes dentro de los niveles de la institución:

1. Nivel Asesor: Procuraduría Síndica, Dirección de Planificación y Desarrollo Cantonal, Jefatura de Planificación Urbana y Rural, Jefatura de Avalúos y Catastros, Jefatura de Control Urbano, Rural y Patrimonial, Jefatura de la Unidad Técnica y de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y Comisaría Municipal;
2. Nivel de Apoyo: Dirección Administrativa Financiera, Jefatura de Talento Humano, Jefatura de Sistemas Informáticos, Jefatura de Contabilidad, Tesorería Municipal, Guardalmacén y Secretaría de Concejo Cantonal y Alcaldía;
3. Nivel Operativo: Dirección Obras Públicas, Dirección de Servicios Públicos, Gestión Ambiental y Riesgos, Coordinador de la Unidad de Áridos y Pétreos y Coordinador de la Unidad de Gestión Ambiental (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón, 2018).

Considerando lo anteriormente expuesto, el personal administrativo y operativo del Gobierno Municipal de Girón debe trabajar coordinadamente dentro de todo el territorio del cantón para alcanzar los diferentes objetivos planteados por la administración, los cuales están enfocados al servicio de la ciudadanía. Desde otro ámbito, (Armijos-Mayon, et al., 2019), comentan que la gestión de recursos humanos se integra a través de una

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

serie de habilidades de nivel superior, que se centran en la organización, por lo tanto, afectan directamente al personal de la compañía, cuyo objetivo principal es lograr una mejoría constante, hoy en día la administración del talento humano incluye una serie de actividades relacionadas con la organización en el trabajo (Cerón-Miranda, et al., 2019) Por lo tanto, la municipalidad del Cantón Girón, debe centrar sus esfuerzos en el capital humano “Trabajo en equipo”; lo cual le permitirá cumplir con la planificación institucional en obras y servicios que ofrece la institución a sus diferentes usuarios, con el objeto de disminuir el tiempo invertido en las labores a cumplir y aumentar la eficacia de los mismos; lo cual nos conlleva a la disminución de costos y operaciones de la organización; sobre todo recuperar la credibilidad en la Institución.

Referencial teórico

La importancia de formar equipos de trabajo dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales

Dentro de las instituciones públicas autónomas municipales del Estado, se busca la unión de los servidores públicos de los diferentes niveles de la organización, para que las administraciones puedan alcanzar los objetivos planteados ante la ciudadanía, con la participación y colaboración de todos los integrantes de la organización según Winter (2000) manifiesta que “Un equipo es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso. Gracias al conocimiento y la experiencia que posee cada miembro del equipo, se pueden lograr verdaderas mejoras trabajando en colaboración, más que individualmente” (p. 8), siendo una necesidad la conformación de equipos de trabajo basados en el alto desempeño organizacional con la finalidad de generar un clima de efectividad en los servicios prestados al cliente interno – externo.

Mientras (Genesi, et al., 2011), refieren que las empresas que consideran en un mayor porcentaje las habilidades de sus funcionarios, son aquellas que tienen un mayor desempeño dentro del equipo de trabajo. El justificativo es que a través de un trabajo

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

conjunto los funcionarios se sienten más comprometidos con la organización, por cuanto su trabajo es mejor valorado, pueden intervenir en los servicios - productos que se brindan. Por lo tanto, el equipo cambiara su visión del trabajo y sentara las bases para un cambio de actitud más importante y duradera.

Por su parte (Pérez-Vilar & Azzollini, 2013), comentan que los equipos de trabajos deben estar en concordancia de un liderazgo participativo en donde cada una de las partes pueda aportar lo mejor de sí al beneficio de la organización, siendo indispensable promover la sinergia como estrategia de equilibrio de las fuerzas productivas en razón de lograr las metas institucionales. Analizando los conceptos antes citados se puede indicar que el trabajo en equipo es la unión de un grupo de personas que hacen un esfuerzo para alcanzar un objetivo en común, lo cual es primordial para cualquier organización buscar un beneficio económico o de satisfacción al usuario.

Por lo que al implementar estos equipos de trabajo dentro de las instituciones se genera una sinergia positiva, el esfuerzo realizado es mayor en equipo que individualmente lo que conlleva a mejorar el desempeño de los funcionarios; por cuanto los mismos se vuelven más eficientes y eficaces, porque son responsables del logro de los resultados y las metas planteadas en la organización con el objetivo primordial que se generen mayores rendimientos pero sin incrementar los costos. De igual manera los equipos de trabajo pueden fabricar productos, ofrecer servicios, negociar acuerdos, gestionar proyectos, brindar asesoría y sobre todo pueden intervenir en la toma de decisiones que afecten a la compañía, apoderamiento (Moya-Espinosa et al., 2019).

Tipos de equipos de trabajo

Dentro de la organización existen algunos tipos de equipos, entre los más destacados se encuentran los siguientes:

1. Equipos para resolver problemas; están conformados de cinco a doce personas del mismo departamento de la organización y se reúnen en un tiempo determinado

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

donde comparten ideas, consejos y soluciones para mejorar los procesos, la calidad y el clima laboral en el trabajo y estos equipos desarrollan recomendaciones sobre el problema analizado, por cuanto no tiene la autoridad para implementar dichas recomendaciones.

2. Equipos de trabajo autodirigidos: están conformados de diez a quince integrantes son equipos autónomos no hay jefe ni líder y todos son responsables de planificar y programar su trabajo, asignarse sus tareas y sobre todo tomar sus propias decisiones por lo que asumen varias responsabilidades estas equipos por lo general selecciona a sus propios miembros y entre ellos se evalúan su propio desempeño.
3. Equipos transfuncionales: están conformados por empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes departamentos que se reúnen para identificar y solucionar problemas, intercambiar información u organizar proyectos, estos equipos son difíciles de dirigir y en sus primeras reuniones les toma demasiado tiempo acoplarse a trabajar con la diversidad y complejidad de los miembros. Una vez consolidados estos equipos son parte primordial de la organización, por cuanto los mismos pueden identificar nuevas oportunidades de negocio o mejorar procesos.
4. Equipos virtuales: usan tecnología interactiva para integra a los miembros que se encuentran dispersos dentro o fuera de la organización, con el objetivo de alcanzar sus metas, estos equipos interactúan en forma electrónica como: redes de área, video conferencia, correos electrónicos e Internet y se pueden reunir sin necesitar espacios, horas o presencia física de sus integrantes para ejecutar tareas individuales o en equipo (Robbins & Timothy, 2013).

Por otra parte, las ventajas y desventajas de conformar estos equipos de trabajo dentro de las organizaciones, son los que se detallan a continuación.

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 1.
Fortalezas y debilidades del trabajo en grupo.

Fortalezas	Debilidades
Aumento de la responsabilidad individual.	Miedo al anonimato.
Mayor nivel de productividad.	Poca oportunidad de progreso profesional.
Incremento de la confianza personal y un ambiente positivo de trabajo.	Pérdida de poder y autoridad.
Aumenta la motivación, entusiasmo y la satisfacción en el trabajo entre los miembros.	Necesidad de convertirse en generalista y no en técnico de área.
Mejora toma de decisiones y resultados más satisfactorios en estas.	El compromiso con el equipo relega a segundo plano los deseos personales.
Más apoyo emocional en la estructura del equipo.	Imposición de criterios por parte del jefe o líder.
Proporciona energía extra en momentos bajos.	Duplicación del esfuerzo.
Aumenta la creatividad y la innovación.	Desperdicio del tiempo en la interacción grupal.
Mejor participación de las habilidades individuales.	Conflictos y luchas internas.

Fuente: Dalton, et al. (2007).

Por lo que los equipos deben pasar por diferentes etapas para llegar a su máximo rendimiento del equipo de trabajo, enfocándose desde la formación permanente del talento humano en razón de estar en óptimas condiciones de brindar un servicio ajustado a las exigencias del cliente interno – externo, así como al cumplimiento de las metas

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

organizacionales, ante lo cual, se reducen las brechas que podrían influir negativamente en la consecución de los planes organizacionales, siendo necesario por parte de la empresa fomentar una cultura de trabajo donde lo cooperativo sea esencial para lograr la consecución de un liderazgo en favor de transformar la realidad organizativa.

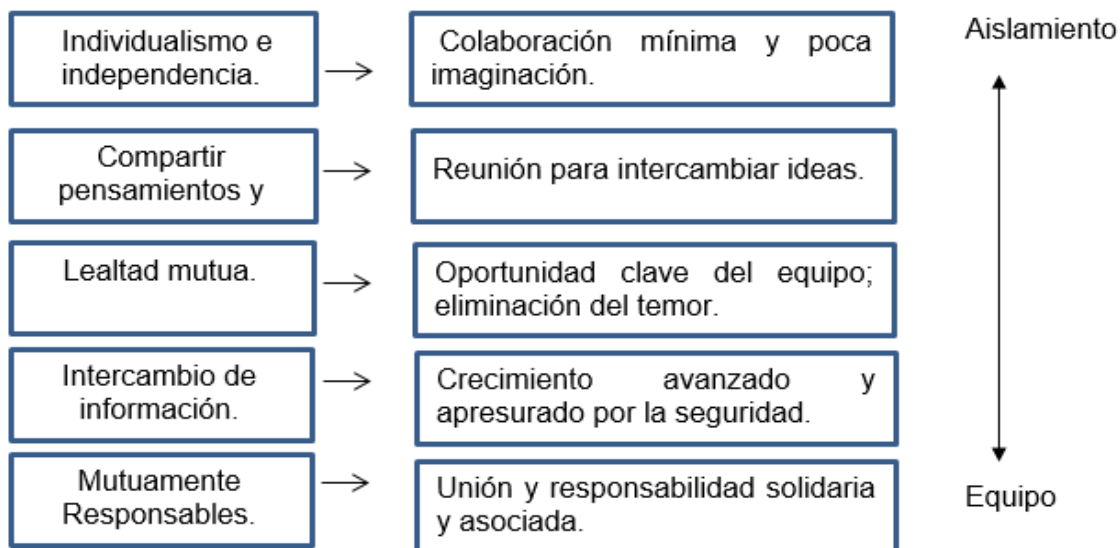


Figura 1. Etapas de desarrollo de un equipo.

Fuente: Chiavenato, (2007).

Con respecto a lo antes indicado los equipos de trabajo deben pasar por las etapas citadas con anterioridad, las mismas que ayudan al proceso de maduración del equipo; no existen tiempos ni intensidades, por cada etapa por lo que las mismas varían dependiendo del equipo y sus miembros, estos ciclos son de suma importancia porque ayudan a diagnosticar los problemas para alcanzar las metas, mejoran el cumplimiento de procesos y tareas; y las conversaciones del actuar del equipo dentro de la organización deben ser sinceras, lo cual ayuda a los integrantes a entender lo que está experimentado y lo que está para venir (Winter, 2000).

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

La comunicación un eje primordial dentro del trabajo en equipo

La comunicación es un proceso que nos permite intercambiar mensajes entre un individuo y otro o de una empresa a otra. En este proceso participan dos o más personas; un emisor, el cual va a transmitir un mensaje al receptor a través de un canal, quien lo interpretara y da una respuesta al emisor. Uno de los objetivos principales de la comunicación en las organizaciones es influir en el comportamiento de los demás para alcanzar los objetivos planteados por la compañía (Segredo-Pérez, et al., 2017).

Sin duda la comunicación dentro de las organizaciones tiene un papel fundamental, es la fuente de energía que mueve la organización, por medio de estas los colaboradores comparten: conocimientos, ideas, objetivos, estrategias y experiencias de cada persona, las cuales dan un rumbo a los empleados que laboran en la organización, por lo tanto, la comunicación debe ser directa, efectiva y asertiva con la finalidad de evitar ambigüedades en la comprensión del mensaje, siendo de suma importancia promover esta competencia en el talento humano de la organización (Charry-Condor, 2018).

Las funciones de la comunicación

Dentro de la organización la comunicación ejecuta cuatro funciones primordiales: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación se emplea para controlar la conducta de los empleados observando sus jerarquías y los niveles de la organización a los que pertenecen; la comunicación incentiva motivación porque indica a las personas que hay que hacer, lo bien que lo están haciendo y como se podría mejorar su rendimiento; la comunicación ayuda a que los integrantes del equipo expresen sus emociones de satisfacción al igual que frustración, por lo que se le considera medio para la expresión emocional y la última función de la comunicación es la ayuda para tomar

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

decisiones al proporcionar la información necesaria para identificar y valorar las alternativas.

Por otra parte la comunicación está compuesta por siete elementos: emisor es la persona o la fuente que emite la información, mensaje es la información escrita o verbal enviada que se quiere transmitir, canal es el medio por el que se da a conocer el mensaje y puede ser formal e informal, receptor es la persona a quien está dirigido el mensaje y es el receptor final de la comunicación, decodificación es el método que utiliza el receptor para explicar el mensaje en su pensamiento y el último elemento de la comunicación es la retroalimentación que es la comprobación si el mensaje fue entendido (Robbins, 2004).

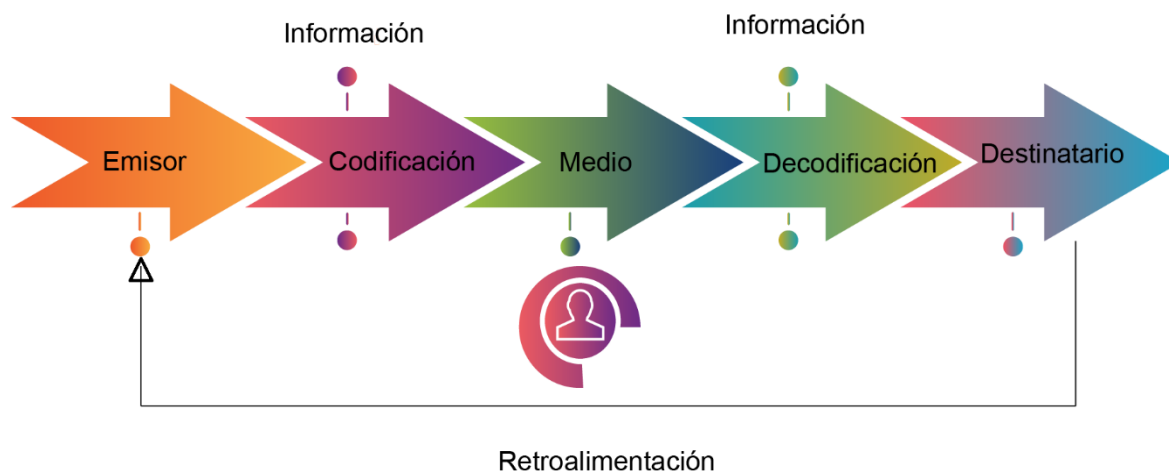


Figura 2. Componentes de la comunicación.

Fuente: Robbins (2004).

Dentro de esta perspectiva, la comunicación efectiva contribuye a la reputación de la organización, promoviendo la fidelidad con el cliente al transmitir un mensaje mediante el cual se genera fidelidad entre las partes, proyectándose la posibilidad de tener mayor participación en el mercado, para lo cual es necesario erradicar las barreras que podrían afectar la comunicación (Galvis-Ardila, et al., 2016), en este sentido se debe tener en cuenta eliminar los factores que generan resistencia en la comunicación

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Resistencias humanas	Resistencias físicas	Resistencias semánticas
<ul style="list-style-type: none"> • Expresión deficiente • No escuchar • La mentira • Las enfermedades • La distracción • El Miedo • Actitudes negativas • La creencia que existe una sola realidad • Sobre carga de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio incomodo • Fallas Tecnológicas • Exceso de ruido • Falta de iluminación • Distancia • Temperatura inadecuada • Sala antigénica • Obstáculos físicos; ventanas, persianas y puertas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje utilizado • Jerga • Los pronombres • La terminología • La ambigüedad en los términos • Mala pronunciación • Utilizar generalizaciones • Mensajes simultáneos incompatibles • Uso de coloquios

Figura 3. Resistencias en la comunicación.
Fuente: Chiavenato (2007).

Comunicación Organizacional

De igual manera la información dentro de la organización se trasmite de cuatro formas; comunicación descendente son los mensajes enviados de los directivos a los funcionarios ósea de un nivel superior a un inferior y sirve para asignar los objetivos y cómo llegar a ellos. La comunicación ascendente son los mensajes que se originan en niveles medios o bajos y tiene el objetivo de llegar hacia los directivos de la organización y permite que los gerentes conozcan las dificultades actuales de los procesos dentro de la organización. La comunicación lateral se da entre grupos de trabajo de la misma categoría o rango de la organización, la cual ahorra tiempo y sobre todo facilitan la coordinación; y esta comunicación cumple funciones de coordinación (Erazo-Álvarez & Narváez-Zurita, 2020).

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Así mismo existen tres métodos básicos para la comunicación interpersonal: comunicación oral, escrita y mediante signos. Comunicación oral: es el principal medio para transmitir los mensajes y utiliza las palabras entre dos personas y grupos y su mayor ventaja es la velocidad con el que se transmite el mensaje y la retroalimentación, comunicación escrita son los oficios, cartas, correos electrónicos entre otros y estos son tangibles y verificables y la comunicación en signos que son los gestos, miradas, sonrisas y el movimiento corporal (Robbins, 2004).

Desempeño laboral

El desempeño individual afecta directamente al equipo lo que determina el desempeño de la organización. Un rendimiento superior, notable puede promover el éxito dentro de la compañía; mientras que uno menor, no añade valor alguno. El beneficio laboral de las personas, los equipos y de la corporación tiene una gran influencia de poder en el desempeño laboral de las organizaciones (Amador-Licon, et al., 2018).

Por otro lado, los objetivos diseñada para garantizar la ejecución oportuna de las estructuras administrativas y así maximizar el rendimiento de los trabajadores, de los grupos y de la organización. Es un componente esencial para lograr tácticas de organización, porque implica medir y desarrollar la capacidad física y mental del personal y en la actualidad las funciones de talento humano contribuyen a la gestión del desempeño, la capacitación y la evaluación que son procesos de suma importancia en el desempeño de las personas (Santos, 2015).

Dentro de la organización el desempeño tiene cuatro funciones administrativas que son:

1.- proyectar: donde se especifica los objetivos de la organización y las destrezas para alcanzarlas 2.- organizar: establece que trabajos hay que hacer, quién los va a hacer, como se agrupan, quien reporta a quien y en qué lugar se deciden las prácticas 3.- dirigir: es la motivación que se brinda a los empleados, administran las actividades del personal, escogen los medios de comunicación más idóneos y solucionan problemas

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

conjuntamente con los miembros de la organización; y la cuarta función es la de control: aquí se vigila el desempeño de la organización y se corrige si existe alguna desviación significativa y estas funciones son realizadas en la mayoría de casos por los administradores (Robbins, 2004).

Por otra parte, el desempeño laboral de una organización depende de la unión de diferentes factores, habilidades, métodos, bosquejo y sobre todo talento humano. Sin seres humanos la organización no podría hacer nada, ya que se consideran el motor de la organización, pero es indispensable que estas personas tengan diferentes habilidades, destrezas y aptitudes; para que puedan obtener resultados favorables, debe estar inmersos en el ambiente laboral, asentados en un esquema estructural y una participación colectiva. El desempeño propio y grupal es la plataforma del beneficio de la compañía y depende de un mayor porcentaje de la comunicación y la motivación de los funcionarios (Souza, et al., 2017).

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño, es la apreciación metódica de las tareas, actividades y competencias, realizadas con anterioridad por cada funcionario dentro de un tiempo determinado, con el propósito de valorar la excelencia, capacidades y sobre todo el porcentaje que aportaron las personas para que la organización cumpla con el objetivo planteado; y a su vez justificar la permanencia del personal en la empresa (Rivero-Ramírez, 2019).

Por otra parte (Alles, 2008), indica que existen diferentes tipos de evaluaciones de desempeño y entre las más importantes se encuentran: 1.- evaluación vertical; este es el método más común y creemos que todas las organizaciones deberían usarlo, y combina la dirección de objetivos con la gestión por capacidades y puede guiar mejor a los participantes y a toda la organización y a más benefician otros aspectos de la organización tales como programas de sucesión, mapas de remplazo y procedimientos

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

de carrera entre otros; y la evaluación es realizada por el jefe o el superior. 2.- evaluación 360°; involucra a un grupo de personas que evalúan a otro grupo, a través de una serie de elementos o factores predeterminados, tales como la conducta de los individuos en su desarrollo diario en la organización, está incluye la autoevaluación. 3.- evaluación 180°; aquí la persona es evaluada por su superior, sus compañeros y el cliente final y se distingue del anterior; porque el subordinado no participa de la misma. En este sentido, la investigación tuvo por objetivo analizar el desempeño laboral en el Municipio de Girón a partir del Trabajo en Equipo y Comunicación.

METODOLOGIA

La investigación se desarrolló desde un diseño de campo no experimental y tipo descriptiva, teniéndose como muestra poblacional 78 servidores públicos que laboran en el Gobierno Municipal de Girón, se procedió mediante encuesta online a recopilar información, aplicándose un instrumento de múltiples alternativas siendo validado por el juicio de expertos y cálculo de coeficiente Alfa de Cronbach con un valor de 0,89 siendo confiable para su aplicación, mientras que los datos recopilados se procesaron mediante estadística descriptiva.

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 3.
Muestra poblacional.

Niveles organizacionales institucional	Unidades administrativas del GAD Municipal de Girón	Total personas
Gobernante	Alcaldía	01
Asesor	Procuraduría Sindical	02
	Dirección de Planificación y Desarrollo Cantonal	14
	Dirección Administrativa Financiera	15
Apoyo	Secretaría de Concejo Cantonal y Alcaldía	2
	Prosecretario de Alcaldía	1
	Dirección Obras Públicas	21
Operativo	Dirección Servicios Públicos, Gestión Ambiental y Riesgos	22
	Total	78

Fuente: Elaboración propia

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos del Gobierno Municipal de Girón.

Tabla 4.
Resultados en porcentaje, opción sí o no.

Dimensiones	Preguntas	Si	No	Total
Trabajo equipo	en ¿Para usted, es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto?	26.9	73.1	100
Trabajo equipo	en ¿Cree que se debe mejorar el trabajo en equipo dentro de la institución?	93.6	6.4	100
Trabajo equipo	en ¿Usted, se siente parte de un equipo de trabajo?	78.2	21.8	100
Comunicación	¿La comunicación dentro de la institución es importante?	100	-	100
Comunicación	¿Usted cree, que dentro de la institución existe una buena comunicación?	32.1	67.9	100
Comunicación	¿Se debería mejorar la comunicación dentro de la institución?	97.4	2.6	100
Comunicación	¿Recibe información de como usted, desempeña su trabajo?	34.6	65.4	100
Comunicación	¿Conoce las tareas que se desempeñan en otras áreas?	60.3	39.7	100

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Desempeño	¿Usted cree, que el personal está comprometido con la institución?	65.4	34.6	100
Desempeño	¿El personal de la institución, ha cumplido con los diferentes objetivos planteados?	51.3	48.7	100

Fuente: Encuesta aplicada a servidores publicos del GAD Municipal de Girón.

Tabla 5.
Resultados en porcentaje, opción múltiple.

Dimensión	Preguntas	Reunion de amigos	Esfuerzo integrado por un grupo de personas	Ser colaborativo	Total
Trabajo en equipo	¿Que es el trabajo en equipo para usted?	2.6	89.7	7.7	100
Dimensión	Preguntas	Muy importante	Importante	Poco importante	Total
Trabajo en equipo	¿Que importancia tiene para usted el trabajo en equipo?	73.1	25.6	1.3	100

Fuente: Encuesta aplicada a servidores publicos del GAD Municipal de Girón.

Trabajo en equipo

Se ha podido observar que el 89,7% de servidores públicos encuestados del Gobierno Municipal tiene una idea clara del significado de trabajo en equipo, mientras que el 7,7% piensan que es ser colaborativos y el 2,6% tiene un concepto erróneo del trabajo en equipo. De igual manera el 73,1% piensan que es muy importante el trabajo en equipo en comparación del 1,3% que indica que esa poco importante, lo cual es una ventaja para la institución que la mayoría de empleados tengan definido el concepto y la importancia del trabajo en equipo.

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Por otra parte el 73,1% del personal manifiestan que es mejor trabajar en equipos mientras que el 26,9% está en desacuerdo debido a las malas experiencias dentro de estos grupos; así mismo el 93,6% de trabajadores enuncian que se debe mejorar estos equipos dentro de la institución, en relación con lo antes citado se preguntó a los colaboradores, si se sienten parte de un equipo de trabajo obteniendo estos resultados: el 78,2% indican que se sienten parte del equipo, mientras que el 21,8% del personal, no creen ser parte del equipo, por lo que se debería integrar a estas personas a formar parte de estos grupos; ya que son una resistencia para no conseguir los objetivos planteados por la institución.

Comunicación

De los resultados obtenidos de la encuesta sobre la dimensión de comunicación el 100% de las personas entrevistadas coinciden que es importante la comunicación en la organización; mientras que el 67,9% indican que no existe una buena comunicación, por lo cual se considera que los canales internos de comunicación no son los más idóneos para llegar a todo el personal de la municipalidad. De igual manera el 97,4% del personal manifiesta que se debe mejorar la comunicación con lo que se respalda el criterio antes indicado.

Por otra parte el 65,4% del personal municipal, indican que desconocen la forma en la que desempeñan su trabajo, al no existir esta retroalimentación es imposible mejorar la productividad o detectar errores en los procesos de la institución; igualmente el 60,3% desconoce de las tareas que se realizan en otras áreas, por lo que la institución debe poner un mayor empeño en desarrollar un plan de comunicación acorde a sus necesidades y; que alcance todos los niveles de la organización.

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Desempeño

Es importante conocer el desempeño de las personas porque afecta directamente al trabajo en equipo y al cumplimiento de la organización; obteniendo el 65,4% de personas que piensan que están comprometidas con la institución y el 34,6% está en desacuerdo con el criterio antes citado; sin embargo, el 51,3% de encuestados indican que el personal municipal si cumple con los objetivos planteados y el 48,7% afirman que estos objetivos no son cumplidos. Con lo que se puede evidenciar que existe un desacuerdo con el porcentaje del compromiso o tienen un criterio erróneo de compromiso institucional.

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

PROPUESTA

Concluido el análisis de resultados obtenidos de la investigación, con el propósito de mejorar el desempeño laboral en el Gobierno Municipal de Girón se presenta la siguiente propuesta en base al trabajo en equipo:



Figura 4. Esquema de propuesta para mejorar el desempeño laboral en el GAD.
Fuente: Elaboración propia.

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Evaluación de desempeño

Como punto de inicio se propone una evaluación de desempeño de 360 grados dentro de la institución, con la cual se podrá valorar las aptitudes y el desempeño de los empleados de forma global. De igual manera al obtener datos y calificaciones desde los diferentes niveles administrativos tales como: autoridades, colegas, subordinados, usuarios internos y externos del Gobierno Municipal, podremos determinar las fortalezas y debilidades de la persona evaluada al desarrollar sus actividades laborales, las cuales podrán ser reforzadas y así elevar su grado de producción y capacidad.

Con la implementación de esta herramienta de evaluación se podrá medir con mayor exactitud: el desempeño de los servidores públicos, valorar las competencias, implementar programas de adiestramiento y crear planes de sucesión temporales.

El propósito de la evaluación de 360 grados es proporcionar a cada colaborador comentarios para mejorar su desempeño y conducta; y alcanzar los objetivos institucionales considerando diferentes perspectivas y opiniones.

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios



FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL GAD MUNICIPAL DE GIRON					
Periodo de la evaluación	dd/mm/aaaa	desde:		hasta:	
Identificación del servidor público evaluado:					
Apellidos y nombres del servidor				C.I.	
Denominación del puesto que desempeña					
Nivel Jerárquico					
Título o profesión					
Identificación del servidor público evaluador:					
Apellidos y nombres del servidor				C.I.	
Denominación del puesto que desempeña					
Nivel Jerárquico					

Evaluación de la actividades del puesto							
Indicadores de gestión del puesto							
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del periodo evaluado %	Cumplimiento			Porcentaje de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
		100	Yo	Jefe	Col		
		100					
		100					
Se adelantó y cumplió metas y objetivos para el siguiente periodo		aplica + el 4%				Porcentaje de aumento	
		si/no					
Total de actividades esenciales: %							
Conocimientos	Meta del periodo evaluado %	Conocimientos			Nivel de conocimientos		
		Yo	Jefe	Col			
Técnicas de documentación	100						
Contabilidad Gubernamental	100						
Programas Software SIGAME	100						
Total de conocimientos: %							

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Competencias técnicas del puesto						
Destreza	Relevancia	Meta del periodo evaluado %	Comportamiento			Nivel de desarrollo
			Yo	Jefe	Col	
Generación/Ideas	Alta	100				
Operación/Control	Alta	100				
Orientación / asesoramiento	Alta	100				
Total de competencias técnicas:						%
Competencias universales						
Destreza	Relevancia	Comportamiento observable	Frecuencia de aplicación			
			Yo	Jefe	Col	
Aprendizaje Continuo	Alta	Mantienen su formación técnica				
Relaciones Humanas	Alta	Construye relaciones beneficiosas a la institución				
Orientación de servicio	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios				
Total de competencias universales:						%
Trabajo en equipo						
Descripción	Relevancia	Relevancia	Comportamiento			
			Yo	Jefe	Col	
Trabajo en equipo	Alta	Crea un buen clima de trabajo y cooperación				
Iniciativa	alta	Se anticipa a las situaciones a largo plazo				
Liderazgo	Alta	Alto desarrollo de los talentos y motivación				
Total de trabajo en equipo:						%
Observaciones del jefe inmediato en caso de tenerlas						
Calificación del ciudadano, información proveniente del formulario numero:						
Nombre de la persona	Descripción	Número de formulario	Aplica descuento		Porcentaje reducción	
			Sí	No		
Total :						%
Resultados						
Factores de evaluación					Calificación alcanzada %	
Indicadores de gestión del puesto						
Conocimientos						
Competencias técnicas del puesto						

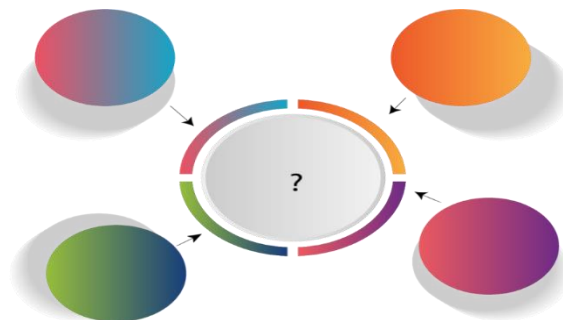
Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Competencias universales	
Trabajo en equipo	
Evaluación ciudadana	
Total de Evaluación de Desempeño:	
Fecha: dd/mm/aaaa	
..... Evaluado Talento Humano
..... Firma Evaluador o jefe inmediato	

Figura 5. Evaluación de desempeño del GAD Municipal de Girón.
Fuente: Elaboración propia.

Equipos para resolver problemas

Hoy, las organizaciones deben formar diferentes equipos de trabajo porque proporcionan conexiones entre los miembros para que puedan compartir ideas e implementar mejoras, existen diferentes niveles administrativos en el GAD municipal. Por lo tanto, el equipo debe estar compuesto por seis personas de diferentes áreas pero pertenecientes al mismo nivel. Tres equipos resolverán los problemas dentro del municipio los mismos se reunirán durante una hora dentro de una semana, enfocados en mejorar procesos, la eficiencia y el entorno de trabajo, se debe considerar dar a estos equipos su propia autonomía para que puedan resolver problemas e implementar soluciones, y tendrán una duración temporal mientras se soluciona la dificultad.



Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Figura 6. Equipos para resolver problemas.
Fuente: Elaboración propia.

Equipos de trabajo autodirigidos

En la presente investigación se pudo constatar que un porcentaje considerable de funcionarios municipales no se sienten parte de un equipo de trabajo y prefieren trabajar solos que ser parte de estos grupos. Según las características de la fuerza laboral y los objetivos a alcanzar, el equipo de autodisciplina es una buena opción para la administración municipal y sobre todo para el nivel administrativo y operativo. A medida que se fomenta el trabajo en equipo, reuniéndose con grupos dispersos o alentando el sentido de responsabilidad e independencia de los empleados se mejora la productividad, el compromiso y el servicio a la ciudadanía. Dentro de estos grupos sus miembros comparten conocimientos, destrezas y experiencias complementarias; y están comprometidos con un propósito, estableciendo metas realistas para compartir desafíos y técnicas eficientes asegurando resultados oportunos. Aquí las resoluciones se toman en manera conjunta, ya que ni existen líderes o jefes, y estos equipos no solo ejecutan un trabajo específico, sino que también administran el trabajo por completo y evalúan su desempeño al finalizar este.

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

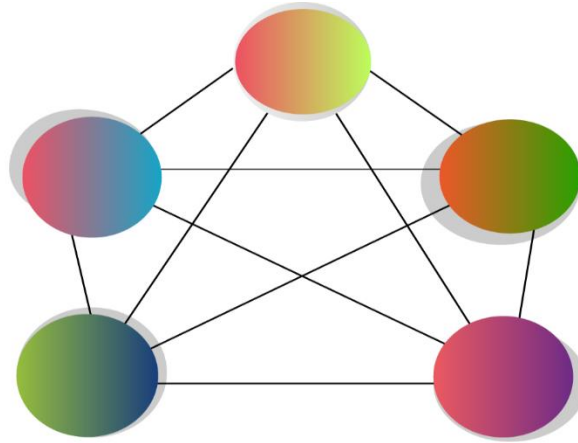


Figura 7. Equipos de trabajo autodirigidos.

Fuente: Elaboración propia.

Equipos Transfuncionales

Es importante gestionar la creación de este equipo de trabajo en el GAD municipal porque, reuniremos el conocimiento y las habilidades de personas de diferentes campos de trabajo para descubrir y resolver problemas comunes. Sus miembros provendrán de diferentes unidades administrativas tales como direcciones, jefaturas, coordinaciones y bloques; y los problemas que enfrentaran están más allá del alcance de los departamentos y de las líneas funcionales. Al implementar este equipo de trabajo en la institución se mejora la comunicación, el clima laboral y la cooperación entre los departamentos, logrando así el intercambio de información que servirá para el desarrollo de nuevas ideas, resolución de conflictos y coordinación de proyectos; siendo el mismo un eje básico del municipio. En este equipo, el líder o el jefe debe mantener una comunicación constante con todos los miembros para alcanzar los objetivos propuestos y estos grupos pueden trabajar durante mucho tiempo en la organización.

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

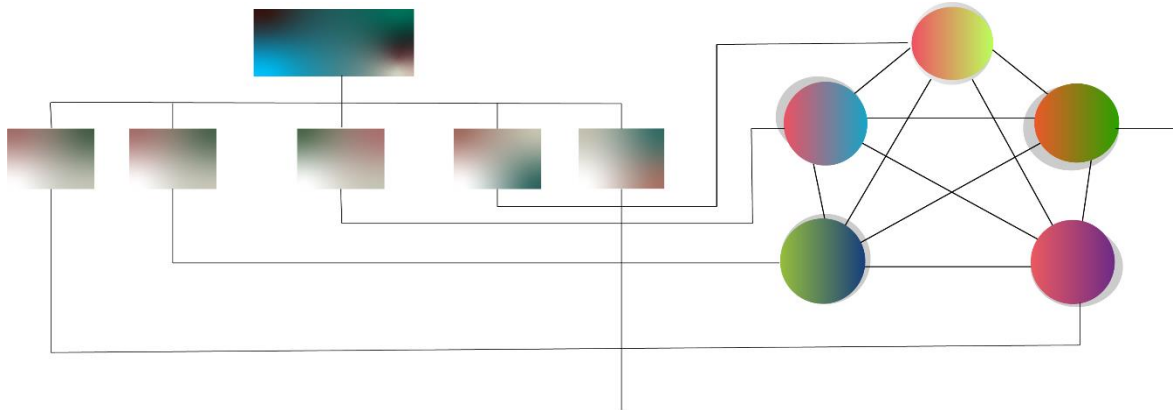


Figura 8. Equipos de trabajo transfuncionales.

Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener en cuenta que la comunicación es el pedestal del trabajo en equipo, porque la información implica unir las experiencias, destrezas y valores de los miembros para beneficiar a la institución. Los miembros del equipo necesitan información para conseguir sus objetivos, instruirse unos de otros, corregir sus falencias, fortalecer sus debilidades y descubrir las fuerzas que impulsan al equipo a crecer.

CONCLUSIONES

La implementación de los diferentes equipos de trabajo dentro de la municipalidad ayudará a que los servidores públicos estén mayormente comprometidos y se desempeñen de manera articulada para mejorar los procesos y alcanza los objetivos de la institución, lo cual nos conlleva a una mayor productividad en semejanza a la que se lograría individualmente.

Trabajar en equipo puede ayudar a comprender las capacidades, restricciones y razonamientos de los miembros del equipo en diferentes situaciones, lo que nos da una ventaja cuando surgen problemas o cuando se trata de mejorar los procesos, porque

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

cada miembro contribuye a los intereses de la organización con sus habilidades y destrezas.

Un factor importante a considerar al implementar los diferentes equipos es desarrollar un plan de comunicación interno basado en las necesidades de la organización, el mismo que debe ser difundido a través de los canales más idóneos para cubrir a todo el personal municipal.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A los servidores públicos que laboran en el Gobierno Municipal de Girón; por el apoyo brindado en la realización de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. [Competency performance]. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Amador-Licon, N, Aguirre-García, M, Anguiano-Peña, N, & Guízar-Mendoza, J. (2018). Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso del móvil en organizaciones laborales. [Work performance according to the work health status and use of the mobile in laboral organizations]. *Nova scientia*, 10(21), 423-440.
- Armijos-Mayon, F, Bermúdez-Burgos, A, & Mora-Sánchez, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. [Management of Human Resources]. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Asamblea Nacional (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. [Organic Code of Territorial Organization, Autonomy and Decentralization]. Quito: Ediciones legales.

Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. [Constituted of the Republic of Ecuador]. Quito: Ediciones Legales.

Cerón-Miranda, M. G., Erazo-Álvarez, J. C., Ormaza-Andrade, J. E., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute. [Variable remuneration as a strategic axis of Human Talent management in the Hidropaute Business Unit]. *Visionario Digital*, 3(2.2), 7-27. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.596>

Charry-Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. [The management of internal communication and the organizational climate in the sector public]. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. [Human resources management]. México, D.F. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Dalton, M., Hoyle, D., & Watts. (2007). Relaciones Humanas [Human relations]. México: Thomson.

Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Medición y gestión del capital intelectual en la industria del cuero - calzado en Ecuador. [Measurement and management of intellectual capital in the leather industry - footwear in Ecuador]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(5), 437-467. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i9.662>

Galvis-Ardila, Y, & Silva-Agudelo, M. (2016). *Comunicación: reputación y crecimiento empresarial*. [Communication: reputation and business growth]. *Pensamiento & Gestión*, (41), 194-239.

Genesi, M, & Romero, N, & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. [Organizational Behavior of Human Talent in Educational Institutions]. *Negotium*, 6(18), 102-128.

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón (2014). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del Cantón Girón 2014-2019. [Plan of development and territorial ordering of the Cantón Girón 2014-2019]. Recuperado de <https://n9.cl/vjmoi>

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón (2018). Manual de procedimientos y funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal de Girón. [Procedures and functions manual of the Girón municipal decentralized autonomous government]. Girón: Resolución Alcaldía 080-ALG-GADMG-2018.
- Moya-Espinosa, P., Cortés-Rodríguez, N., & Martínez-Cárdenas, A. (2019). Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia. [Decision-making process in hotel MSMEs in Boyacá, Colombia]. *Revista De Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 237-248. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9159>
- Pérez-Vilar, P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. [Leadership, teams, and collaborative groups – its relationship with job satisfaction]. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169.
- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. [Performance evaluation: current trends]. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. [Organizational behavior]. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. [Organizational behavior]. México: Pearson.
- Santos, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. [Human Resources Management in the Company, Performance and Sense of Commitment]. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(56), 1134-1148.
- Segredo-Pérez, A., García-Milian, A., López-Puig, P., León-Cabrera, P., & Perdomo-Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. [Organizational communication as a necessary dimension to measure the environment in public health organizations]. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37.
- Souza, L., Spiller-Pena, L., & Martini-Moesch, M. (2017). Knowledge and synergy as drivers of regional innovation in tourism: the case of the Tourism Observatory of the Federal District, Brazil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(1), 19-38.

Milton Rolando Quezada-Rodríguez; Manuel Rafael Quevedo-Barros; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Winter, R. S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. [Teamwork manual]. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S. A.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)