

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL TRABAJO EN EQUIPO APLICADO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL  
EN EL DEPARTAMENTO DE INSCRIPCIÓN DE CIUDADANOS Y  
ELABORACIÓN DE PADRONES DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL”**

HÉCTOR RENÉ RAMÍREZ ALVARADO

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL TRABAJO EN EQUIPO APLICADO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL  
EN EL DEPARTAMENTO DE INSCRIPCIÓN DE CIUDADANOS Y  
ELABORACIÓN DE PADRONES DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL”**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

HÉCTOR RENÉ RAMÍREZ ALVARADO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2011

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5º	P.C. José Antonio Vielman

PROFESIONALES QUE PRACTICARÓN EL  
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Área de Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

PROFESIONALES QUE PRACTICARÓN EL  
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Presidente:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Secretario:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECIOCHO DE FEBRERO DE DOS MIL ONCE.

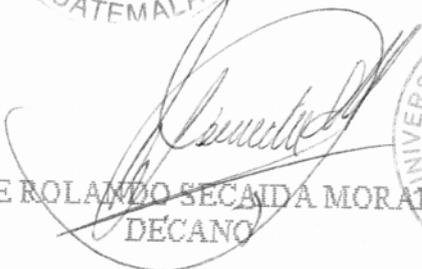
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.1 del Acta 2-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de febrero de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 246-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de diciembre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "EL TRABAJO EN EQUIPO APLICADO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE INSCRIPCIÓN DE CIUDADANOS Y ELABORACIÓN DE PADRONES DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante HÉCTOR RENÉ RAMÍREZ ALVARADO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO



Smp.

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS: La fuente de mi sabiduría. Por estar conmigo todos los días de mi vida.
- A MIS PADRES: Francisco Ramírez De León y María Rosario Alvarado Montoya por el apoyo incondicional que me han brindado, son mi inspiración.
- A MIS HIJOS Héctor Eduardo, José Fernando, Miguel Ángel, Mauro Alejandro, por su apoyo comprensión para que los motive a seguir adelante y alcanzar sus metas.
- A MI QUERIDA ESPOSA Sara Victoria Lemus Lemus, por su incondicional apoyo que está meta alcanzada es de los dos.
- A MIS HERMANOS: Cristóbal, Teresa, Carlos, María Concepción, Arnoldo, Manuel, Patricia, Alberto y Julio. Por motivarme siempre a alcanzar mis metas.
- A MIS SOBRINOS Carlos, Vinicio, Estuardo, que son como hermanos para mí.
- A MIS AMIGOS Edgar Adolfo Lemus, Helmut Domínguez. Por el aprecio y apoyo moral.
- AL LICENDIADO Erwin Leonel López Moran. Por el apoyo espiritual y moral que me otorgo.

A MIS COMPAÑEROS

DE TRABAJO

Por todo el apoyo que me prestaron, y el apoyo moral, espiritual que en un momento dado me dieron para seguir adelante.

A LA ESCUELA

De Administración de Empresas, de la facultad de CC.EE, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Por permitirme adquirir nuevos conocimientos científicos.

A MI PAIS

Guatemala. Por recibirme y darme la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en esta casa de estudios.

A

Irene Mayarí, por estar conmigo en momentos tan especiales para alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

**AGRADECIMIENTO A:**

Autoridades del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, del Tribunal Supremo Electoral por la facilidad que me brindaron para realizar el presente documento.

Los profesionales:

Licenciad Julio Mauricio González Ruiz

Licenciado Rafael Estuardo Ramírez Mejía

Licenciado Jaime René Ocampo Muralles

Mil gracias por todo el apoyo académico y profesional, que de forma incondicional me proporcionaron para lograr alcanzar este triunfo anhelado.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pag
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>Marco teórico</b>	1
1.1 Administración	1
1.1.1 Planeación	1
1.1.2 Organización	1
1.1.3 Integración de personal	1
1.1.4 Dirección	1
1.1.5 Control	2
1.2 Proceso administrativo	3
1.2.1 Diferencia entre grupos de trabajo y trabajo en equipo	4
1.3 Programa	8
1.4 Capacitación	8
1.5 Dinámica de equipos	9
1.5.1 Objetivos y metas del equipo de trabajo	13
1.5.2 Rol en los equipos de trabajo	13
1.6 Etapas de desarrollo de los equipo de trabajo	14
1.6.1 Formación	15
1.6.2 Tormenta	15
1.6.3 Normalización	15
1.6.4 Desempeño	16
1.6.5 Suspensión	16
1.7 Conflicto en los equipos de trabajo	17
1.8 Estructura de los equipos de trabajo	17
1.9 Creación de trabajo en equipo	18
1.9.1 Habilidades útiles en la construcción del trabajo en equipo	18

## **CAPÍTULO II**

### **Situación actual del trabajo en equipo como herramienta gerencial, para el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones**

	<b>Pag.</b>
2.1 Descripción de la institución	21
2.1.1 Antecedentes del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones.	21
2.1.2 Estructura organizacional del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	22
2.1.3 Actividad económica de servicio	22
2.1.4 Propósito, misión, visión, principios y valores	23
2.2 Procedimiento de medida y escala	24
2.2.1 Método de investigación descriptiva	24
2.2.2 Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra	24
2.2.3 Cuestionario estructurado para acopio de datos	25
2.2.4 Variables consideradas	25
2.2.4.1 Instrumento de medición	27
2.3 Grado de existencia de problemas	30
2.3.1 Análisis de resultados	49

## **CAPÍTULO III**

### **EL TRABAJO EN EQUIPO APLICADO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE INSCRIPCIÓN DE CIUDADANOS Y ELABORACIÓN DE PADRONES, DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL**

3.1 PROPÓSITO DEL MODELO	52
3.2 OBJETIVOS DEL MODELO	53
3.3 PREMISAS DEL MODELO	54
3.4 ELEMENTOS DEL MODELO	56

	Pag.
3.4.1 La visión y el ambiente organizacional	59
3.4.2 Descripción del trabajo en equipo para el departamento	60
3.4.3 Metodología de implementación de los programas	61
3.5 Acciones para la continuidad del modelo	71
3.6 Programación para la implementación del modelo	72
3.7 Evaluación de la propuesta	73
3.8 Financiamiento para la propuesta	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pag.</b>
1	Estructura de organización actual dentro del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	31
2	Índices de Satisfacción e Insatisfacción laboral	32
3	Fases del trabajo en equipo para el departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	60
4	Costo del Programa No. 1	62
5	Costo del Programa No. 2	65
6	Costo del Programa No. 3	68
7	Cuadro resumen del costo de la propuesta por programa	70
8	Programa para la implementación del modelo	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	FIGURA	Pag.
1	Fases para implantar estrategias para el trabajo en equipo al personal	6
2	Los elementos básicos del equipo	9
3	Curva de desempeño del equipo	11
4	Modelo “El trabajo en equipo aplicado como herramienta gerencial” para el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	57

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	TABLAS	Pag.
1	Propósito, misión, visión, principios y valores del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones.	23
2	Variables a considerar en el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	26
3	Visión del Tribunal Supremo Electoral año 2010	59

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	GRÁFICAS	Pag.
1	Comunicación del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	33
2	Liderazgo del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	35
3	Motivación del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	37
4	Participación de los trabajadores del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	38
5	Satisfacción de los trabajadores del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	40
6	Toma de decisiones de los grupos dentro de las secciones del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	42
7	Trabajo en equipo dentro de las secciones del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones	43
8	Relación con el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones (jefe y sub jefe)	44
9	Relación con los compañeros de trabajo del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones (jefe y sub jefe)	46

	Pag.
10 Supervisión del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones (jefe y sub jefe)	47
11 Productividad y resultados del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones (jefe y sub jefe)	48

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>NO.</b>	<b>TÍTULO</b>
1	Organigrama del Tribunal Supremo Electoral
2	Encuesta no. 1

## INTRODUCCIÓN

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, esta ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender del crecimiento del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

La presente investigación está estructurada de tal forma que el lector puede tener un concepto general de lo que es el trabajo en equipo, como una de las actividades concernientes a la institución que sirve de base a dicha investigación. Como el trabajo en equipo es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos, trabajen en grupos de manera eficiente y alcancen los objetivos de la organización, es por eso que el trabajo en equipo es importante dentro del departamento, por lo que el tema “EL TRABAJO EN EQUIPO APLICADO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE INSCRIPCIÓN DE CIUDADANOS Y ELABORACIÓN DE PADRONES DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL”, tiene como finalidad dar a conocer los procesos principales para aprovechar eficazmente dicho trabajo.

No obstante se puede decir que no existen reglas precisas para la formación de equipos, pero cada miembro debe estar convencido del valor, significación y urgencia del propósito de trabajar en equipo.

En el capítulo I, se introduce el campo del trabajo en equipo en su definición, su estructura, los elementos, donde éstos sirven para llevar a cabo el trabajo en equipo.

El capítulo II, se presenta la situación actual del trabajo en equipo como herramienta gerencial, para el departamento de inscripción de ciudadanos y elaboración de padrones, dando una descripción de la institución, elaborando un diagnóstico de las prácticas de trabajo en equipo.

El capítulo III, es la propuesta del trabajo en equipo aplicado como herramienta gerencial para el departamento, describiendo el propósito, objetivos y premisas del modelo, así mismo sus elementos para obtener los beneficios esperados de la propuesta. Seguidamente el presupuesto y el programa de implementación.

Seguidamente, se presentan las conclusiones sobre el estudio realizado, remarcando todos aquellos aspectos importantes encontrados y que sirven de sustentación para la formulación de las recomendaciones pertinentes, las cuales están orientadas a mejorar las condiciones laborales del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones y a desarrollar el trabajo en equipo que tiende a la excelencia.

Finalmente se incluye un listado de la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **Marco teórico**

#### **1.1 Administración**

En este capítulo se va a tratar la importancia que tiene la administración ya que constituye una estructura muy útil y es además la disciplina que orienta los esfuerzos para aprovechar los recursos de que se dispone y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos, no es solo de querer hacer la administración si no que es de ponerla en práctica, es decir planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.

##### **1.1.1 Planeación**

“Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.” (9,31)

##### **1.1.2 Organización**

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.” (9,31)

##### **1.1.3 Integración de personal**

“Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional” (9,31)

##### **1.1.4 Dirección**

“Es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas de grupo.” (9,31) Cuando se esta en esta etapa del proceso administrativo la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión,

motivación, el trabajo en equipo es de mucha importancia ya que actúan mucho elementos para su obtención de metas: como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, conducción de los esfuerzos de los subordinados. La dirección es trascendental ya que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización y a través de ella se logran las formas de conducta más deseables entre los trabajadores del Departamento, es eficiente y determinante en la moral de ellos y su calidad se refleja en los logros de los objetivos.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito del Departamento. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Por cuanto existan los conflictos siempre va a existir un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

El Departamento tiene un jefe el cual debe de actuar como una persona que lo dirija, que se ponga al frente del mismo. Al igual que todo equipo de fútbol necesita un entrenador o que toda orquesta necesita un director, por eso la importancia del trabajo en equipo dentro del mismo es necesario. El desempeño del trabajo en equipo puede mejorar notablemente cuando al frente del mismo se encuentra un auténtico líder.

#### **1.1.5 Control**

“Es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.” (9,31)

## **1.2 Proceso administrativo**

Es importante hacer notar el proceso administrativo, tal es el caso de la planeación implica tomar decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, por lo tanto es necesario organizar la estructura formal de la organización para utilizar de mejor forma los recursos financieros, físicos, materiales y humanos, así mismo se debe integrar todas las áreas de la misma de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar, y algo más importante dirigir las actividades de los miembros de la organización así poder medir y corregir el desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos.

Dirigir tiene que ver fundamentalmente con el aspecto de la interacción entre los individuos, dentro de los grupos es fundamental en el ámbito laboral y ésta refleja la forma en que unas personas influyen en el comportamiento de otras, y en que sus problemas más importantes son los que resultan de los deseos y actitudes, tanto individual como grupal.

Como la administración ofrece medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, la dirección motiva, lidera, comunica y realiza el trabajo en equipo en las organizaciones, y este último ha demostrado recientemente que la eficacia de los mismos mejora la satisfacción de los trabajadores, ya que reúnen las habilidades de los individuos y con esto se busca una sinergia, las personas que participan en los equipos de trabajo buscan oportunidades de aprendizaje y mejoramiento, además se incrementa la eficiencia en la toma de decisiones.

“Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por

lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.” (9,32)

Al seleccionar la vía del equipo en lugar de grupo de trabajo, las personas se comprometen a correr riesgos de conflicto, producto de trabajo conjunto y de acción colectiva, necesarios para crear un propósito común, un conjunto de metas, una propuesta y una responsabilidad mutua. Sin embargo, los equipos deben ser dirigidos por un líder, el cual guíe al equipo a lograr lo anteriormente escrito, pero el liderazgo no debe recaer sólo en una persona, si no debe de ser compartido entre los miembros del equipo los cuales tienen responsabilidades sobre el trabajo de otros.

El trabajo en equipo es una herramienta muy importante el cual puede orientar al Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones del Tribunal Supremo Electoral, a lograr el proceso de sus objetivos y metas, tomando muy en cuenta el trabajo que realiza cada grupo formado en las diferentes secciones del Departamento, ya que la mayor parte del trabajo lo realizan estos pequeños grupos, por tan razón es importante establecer las diferencias que existen entre un grupo y trabajo en equipo.

### **1.2.1 Diferencia entre grupos de trabajo y trabajo en equipo**

Un grupo formal, lo “establecen las organizaciones y que poseen una identidad pública y un objetivo por alcanzar, y los grupos informales, que surgen con base en intereses comunes, proximidad y amistad.” (1:336) En cambio, el trabajo en equipo esta formado por un grupo pequeño de miembros, “conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea, y se brindan apoyo mutuo”. (1:374)

Otra definición de grupo de trabajo “es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad” (2:258) mientras que un equipo de trabajo “genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado”. (2:258)

Para potenciar el trabajo en equipo dentro del Departamento debe enfrentar diversos retos y los equipos son el medio por el cual vencerlos; sin embargo el jefe y subjefe del mismo deben de desarrollar entre los empleados habilidades de interdependencia, donde las interrelaciones sean necesarias tanto de uno como de otro y lograr resultados que beneficien al mismo. Esto significa que tanto el jefe o subjefe deben reconocer el potencial único de un equipo para lograr resultados, conocer estratégicamente a los mismos cuando son la mejor herramienta para el trabajo y fomentar la disciplina básica que los hará eficaces.

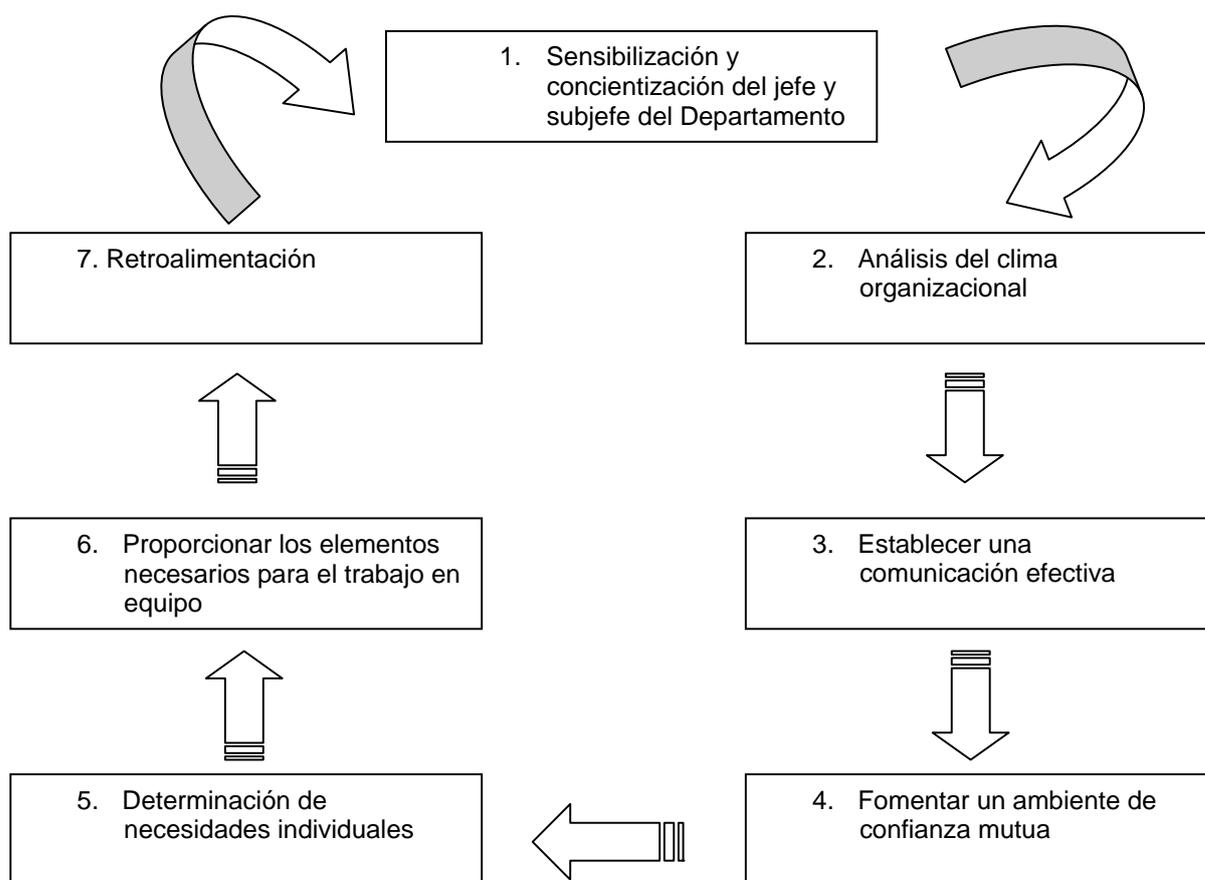
Es necesario que el Departamento pueda optar por una estrategia que sirva de puente entre la organización y su entorno que le permita tomar decisiones importantes que determinen la dirección y el futuro del mismo. Asimismo, koontz indica que la estrategia “es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos, por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos o desarrollar su visión, puesto que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.” (9,32)

Para implantar o implementar una estrategia de trabajo en equipo dentro del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones del

Tribunal Supremo Electoral, existen varias formas, una de ellas se describe a continuación.

**Figura No. 1**

Fases para implantar estrategias para el trabajo en equipo al personal



Fuente: elaboración propia

Claro está que cada una de las fases anteriores tienen su porque de ser, por lo tanto:

### **Fase 1: Sensibilización y concientización del jefe y subjefe del Departamento**

Al realizar dicho proceso al nivel de jerarquías tomando en cuenta a cada coordinador de sección acerca de la importancia del trabajo en equipo, está va a tener un impacto positivo, por lo que la estrategia adecuada involucrando a todo el personal del Departamento obteniendo la eficacia y la eficiencia del trabajo en equipo.

### **Fase 2: Análisis del clima organizacional**

Se deben de definir los factores necesarios al analizar el clima organizacional y con esto comprometerse a desarrollar estrategias para el trabajo en equipo.

### **Fase 3: Establecer una comunicación efectiva**

La comunicación debe ser de manera horizontal y vertical es decir que el jefe y subjefe del Departamento utilicen los canales adecuados hacia los trabajadores y viceversa y entre los mismos compañeros, así lograr el alcance de los objetivos planteados.

### **Fase 4: Fomentar un ambiente de confianza mutua**

La comunicación es la piedra angular de la confianza, por lo tanto logrando establecer los canales adecuados de comunicación se estará ocasionando un ambiente agradable y se podrá producir resultados positivos en beneficio del Departamento y porque no también hacia los trabajadores.

### **Fase 5: Determinación de necesidades individuales**

Determinar los factores de satisfacción o insatisfacción entre el personal del Departamento va a ayudar en los resultados laborales, a solucionar los conflictos y tomar las decisiones necesarias para establecer la estrategia adecuada que las autoridades del Departamento consideren necesaria.

### **Fase 6: Proporcionar los elementos necesarios para el trabajo en equipo**

Para proporcionar los elementos de trabajo en equipo todas las demás etapas deberían de cumplir con sus objetivos, así establecer las metas para un buen resultado de desempeño, mediante el producto de trabajo y obtener el crecimiento personal. Estos elementos se van a obtener al realizar el estudio del clima organizacional.

### **Fase 7: Retroalimentación**

Evaluar las estrategias para realizar el trabajo en equipo, y que esta coadyuve al personal y mejorar la efectividad laboral, determinando que en la evaluación será necesaria realizar las correcciones necesarias.

Como se estableció en párrafos anteriores es necesario un programa de actividades que puede definir y establecer, qué, cómo, con qué, cuándo, y quién, por lo que es necesario definir que es un programa.

#### **1.3 Programa**

Se puede definir que es “un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción”

#### **1.4 Capacitación**

Para dar a conocer lo elementos del trabajo en equipo es necesario llevar a cabo una capacitación o entrenamiento al personal del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, como lo definen Chiavenato que es “el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.” (5,250)

La capacitación está compuesta de cuatro etapas que son:

**Diagnóstico:** inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas pueden ser pasadas, presentes o futuras.

**Diseño:** elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

**Implementación:** aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

**Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento” (5,250)

### 1.5 Dinámica de equipos

Diversos autores se han encargado de describir el funcionamiento de los equipos de trabajo y cómo evolucionan a lo largo del tiempo, sin embargo sólo analizaremos el modelo de Katzenbach-Smith, el cual muestra los elementos que conforman un equipo. (Ver Figura No. 1)

Figura No. 2

Los elementos básicos del equipo



Fuente: Katzenbach-Smith, Harvard Business School Press, 2000 p. 29

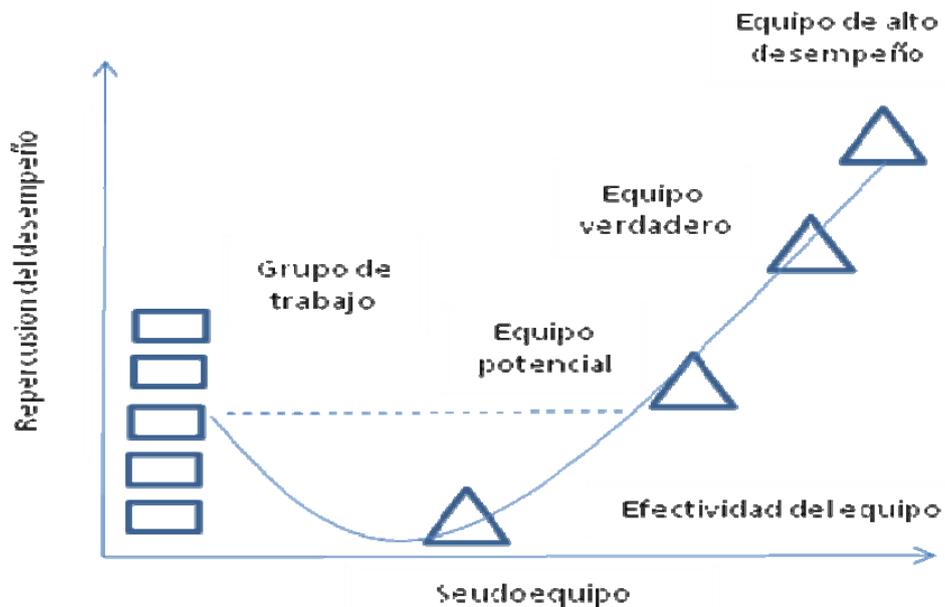
El triángulo engloba los elementos o características que describen a los verdaderos equipos de trabajo. Los vértices señalan los logros de los equipos: resultados de desempeño, crecimiento personal de cada miembro del equipo, productos de trabajo colectivos. Los lados y el centro señalan los elementos o acciones que implican para hacer que eso suceda. Los miembros del equipo deben poseer habilidades para la solución de problemas tanto en los proyectos como en los conflictos que puedan surgir entre ellos, también deben tener la habilidad técnica y de funcionamiento para desempeñar cualquier cargo o actividad, así como la habilidad de comunicación interpersonal. La responsabilidad es otro elemento básico en un equipo de trabajo; la cual se comparte y también se tiene una responsabilidad individual. Y el último elemento del triángulo es el compromiso con las metas específicas, el enfoque común y el propósito significativo.

La mejor forma de comprender a los equipos es observándolos. “Son por lo menos cuatro los ingredientes que contribuyen al desarrollo del trabajo en equipo: ambiente sustentador, habilidades adecuadas para los requisitos de roles, objetivos de orden superior y recompensas de equipo”. (1:374)

Cuando existe una necesidad verdadera de incrementar el funcionamiento, donde se pueda observar el esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo, es aquí donde empieza a formarse el trabajo en equipo, aspirando a obtener resultados que por sí solo los miembros no podrían aspirar.

Estos grupos sólo comparten información, hablan acerca de sus actividades o perspectivas personales, por ello los grupos de trabajo se ilustran en rectángulos independientes y no así en triángulos. Ver figura No. 2

Figura No. 3  
Curva de desempeño del equipo



Fuente: Katzenbach-Smith, Harvard Business School Press, 2000 p. 31

Existe otro grupo que no es equipo de trabajo pero que se le quiere parecer a él, por eso se llama seudoequipo, este se caracteriza porque los participantes no suelen tomar riesgos, no tener claro sus propósitos a largo plazo, metas a corto plazo y no existe un trabajo conjunto, los conflictos, la rivalidad, la disputa por el mando y otros asuntos internos del equipo son factores negativos que impiden que el grupo funcione, por eso ocupan el nivel más bajo en la gráfica.

Si observamos el equipo potencial a diferencia de los grupos y pseudo equipos, ya presenta un trabajo en equipo, es por ello que se representa en un triángulo bien delimitado porque ya cuenta con los elementos básicos que un equipo requiere, además su nivel de desempeño y efectividad mejora notablemente a diferencia de los otros.

Al inicio un equipo verdadero debe mostrar la existencia de liderazgo para motivar a los miembros de su equipo al punto de llegar a un nivel común de compromiso, que surge del trabajo en conjunto durante un tiempo. “Los miembros del equipo deben acordar quién hará qué cosa y asegurarse que todos los miembros contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo.” (2:267)

Si los equipos son acertados en su desarrollo pueden crecer en fuerza y eficacia, alcanzando así el máximo nivel a lo largo de la curva, el equipo llega a ser un equipo de alto desempeño. La auto motivación es un factor importante ya que los miembros del equipo empiezan a ponerse metas, lo cual los obliga a combinar las destrezas individuales, a enfrentarse a desafíos y a demandas extraordinarias en su ingeniosidad y confianza común, el liderazgo ya no es de uno solo, se comparte; es aquí donde cada miembro toma una forma de liderazgo con el fin de sacar las diversas tareas o proyectos con éxito, estos equipos se colocan en la posición más alta de la gráfica porque sus habilidades, nivel de responsabilidad y compromiso están consolidados.

Desde la óptica individual, trabajar en equipo se justifica por las siguientes razones.

1. Seguridad
2. Estatus
3. Autoestima
4. Afiliación
5. Poder
6. Consecución de metas

### **1.5.1 Objetivos y metas del equipo de trabajo**

La parte fundamental en los equipos es que los miembros compartan un objetivo común. Estos deben ser entendidos y aceptados por todos los miembros, además generar un compromiso de parte de ellos, por lo que la participación de todos en la definición de sus metas genera un alto grado de involucramiento. No se debe olvidar que todos los objetivos deben ser medibles, cuantificables.

### **1.5.2 Rol en los equipos de trabajo**

Rol se define como el papel que juega cada una de las personas que integran un grupo o un equipo de trabajo reciben muchos nombres, por lo que para dicha investigación se tomo como base según Andrew J. Dubrin en su libro Fundamentos de Comportamiento Organizacional, que los define de la siguiente manera.

- a. Contribuyente de conocimientos.
- b. Observador del proceso
- c. Apoyador de la gente.
- d. Retador.
- e. Escucha.
- f. Mediador.
- g. Portero.
- h. Líder a cargo.

Dentro del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, es de suma importancia que sus empleados puedan identificar que tipo de papel les corresponde jugar dentro del equipo, ya que esto permitirá que el grupo se pueda desenvolver y formarse como lo establece el modelo de las cinco etapas. Además, que a cada miembro se le pueda identificar con el papel que juega, por su dedicación a la tarea y no por su relación con la misma.

Como dijo Shakespeare, “el mundo es un escenario y todos los hombres y las mujeres no son sino intérpretes”. Todos los miembros de un grupo son actores que representan un papel o rol, quien en un momento dado ocupa determinada posición en una unidad social. Por lo tanto existen ciertas características del rol que juega un miembro del grupo, las cuales se mencionan a continuación:

- i. Identidad del rol
- ii. Percepción de los roles
- iii. Expectativas de los roles
- iv. Conflicto de roles

El desempeño potencial de un equipo depende, en buena medida, de los recursos que aporten los miembros en lo individual. Como son, los conocimientos, capacidades y habilidades, y las características de personalidad. Entre estas habilidades se encuentran manejo y solución de conflictos, solución de problemas y comunicación. Estas características de personalidad repercuten en el desempeño del grupo dentro del equipo, puesto que ejercen una influencia notable sobre la manera en que cada individuo se relaciona con los demás.

### **1.6 Etapas de desarrollo de los equipo de trabajo**

El trabajo en equipo, es un proceso importante y a su vez clave para entender la naturaleza de los mismos. Qué hacen y cómo lo hacen, por lo tanto conocer las fases o procedimientos de dicha formación nos proporcionará mejor entendimiento de las tareas que están asignadas a los grupos dentro de cualquier equipo. Estas etapas de desarrollo conllevan un liderazgo más eficaz, por consiguiente se considera importante conocer cada una de ellas, para lo cual se describen a continuación.

**1.6.1 Formación.** Es la etapa en la cual todo da inicio, cada miembro debe estar dispuesto a aprender qué tareas van a realizar, a observar los beneficios por pertenecer al grupo y a comportarse adecuadamente dentro del mismo. Cada uno de los miembros debe observar las reglas a seguir. “La confusión, precaución y sentido común se dan durante esta fase y durante el desarrollo del grupo.”(1:189)

Así mismo, esta etapa también se “caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo, y concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del mismo.”(2:220)

**1.6.2 Tormenta,** es la etapa donde las relaciones interpersonales empiezan a verse dominadas por algunos miembros del grupo, sin tomar en cuenta las necesidades de otros miembros. Por lo tanto estas situaciones entre ellos provocan que algunos se aíslen o no participen en las discusiones del grupo, así como los conflictos, que deben aprender a manejarlos, para alentar el crecimiento y desarrollo del mismo.

**1.6.3 Normalización,** esta etapa permite poder seguir trabajando con el grupo, después de resolver algunos conflictos por medio de la cooperación, la comunicación abierta y aceptar algunas influencias positivas para el mismo, para lo cual es necesario establecer reglas de conducta, donde todos se ponen de mutuo acuerdo para compartirlas y aplicarlas. La cohesión y el compromiso se comienzan a desarrollar. El grupo empieza a integrarse como unidad coordinada y prevalece la armonía. Las normas surgen de tres fuentes.

La primera, el grupo rápidamente establece por sí mismo límites para sus miembros, la segunda es, imponer las normas que se derivan de la organización, y la tercera podría ser un miembro influyente del equipo que inspira al grupo para mejorar su desempeño o comportamiento. Por ejemplo “un

miembro de un equipo de ventas de algún lugar, dijo a los demás miembros del equipo. ¿Por qué detenerse en ser el mejor de esta ciudad? Desarrollemos nuestra reputación regional.”(1:189)

**1.6.4 Desempeño**, en esta etapa cada miembro confía en los otros, se da pero también se recibe ayuda, el comportamiento se observa de manera abierta con libertad de actuar como a ellos les gusta, sin que existan tropiezos para llegar a la meta. Los miembros mejoran su funcionamiento ya que estos se adaptan a las circunstancias cambiantes en el entorno organizacional.

Así mismo “la estructura en este punto es completamente funcional y es aceptada por el grupo. La energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que tienen asignada.”(2:221)

**1.6.5 Suspensión**. Como todo en la vida, tiene un inicio y un fin, también los grupos tienen esta misma característica, llegan a su terminación en cuanto completan su tarea, en algunos, esta desintegración es reconocida por la empresa y existe el momento de la despedida de cada miembro en una forma amigable. Esta etapa no ocurre en todos los grupos, se da solo en grupos temporales, que están únicamente para realizar determinada tarea en particular para luego disolverse. Está suspensión también se conoce cómo “desintegración, el grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que se dirige la atención a las actividades conclusivas.”(2:222)

Dentro del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones estudiar estas fases de trabajo en equipo llevaría a una mejor evolución y una secuencia básica de sus actividades diarias, como lo estipula el modelo anterior, pero también hay que recordar que no todos los grupos formados dentro del mismo pueden seguir este esquema, ya que existen grupos que se forman temporalmente para realizar una determinada tarea y que no

siguen los procedimientos, si no que, por su peculiaridad de actividades se forman de diferente manera.

### **1.7 Conflicto en los equipos de trabajo**

Como todo en la vida, el trabajo en equipo expone a sus miembros a un riesgo, tanto personal como profesional, ya que cada uno de ellos debe confiar en el líder y viceversa para producir resultados. Los equipos de trabajo podrían fallar “si no se les delega autoridad, si todos los miembros no tienen los mismos intereses ocupacionales y si el equipo no está suficientemente capacitado”. (3:220) por lo anterior, se puede ver afectado el desempeño y rendimiento del equipo, ya que los resultados no se podrán dar si el equipo no trabaja conjuntamente en la obtención de sus metas. Las fallas en los equipos de trabajo nacen de procesos disfuncionales, los cuales afectan la eficacia.

- Polarización del grupo
- Holgazaneo social
- Pensamiento grupal

### **1.8 Estructura de los equipos de trabajo**

Según el análisis realizado con anterioridad los grupos formados en equipo no son miembros desorganizados, ya que tienen una estructura. Liderazgo formal es decir que este líder cumple un papel importante para el éxito del grupo. Normas “criterios aceptables de conducta que comparten los integrantes”. (2:229) Tamaño del mismo, uno de los resultados más importantes relacionados con el tamaño del grupo, remite al ocio social. Cohesión de los grupos no es más que sentirse parte del equipo y por consiguiente quieren permanecer en él, así mismo la relación existente entre cohesión y productividad depende de las normas de desempeño establecidas por el grupo.

Todos los grupos formados dentro de una organización o institución pública, deberían de establecer normas, criterios aceptables de conducta que comparten los integrantes. Cuando el grupo acuerda y acepta normas, se convierte en medios de influencia en el comportamiento de los integrantes con los menores controles externos. Por lo tanto las normas anteriormente mencionadas son base para realizar el trabajo en equipo.

### **1.9 Creación de trabajo en equipo**

Explicar el trabajo en equipo en la actualidad, necesita de resultados que los individuos por sí solos no pueden alcanzar, puesto que necesitan de múltiples habilidades, para llegar a un mejor resultado. Toda organización al reestructurarse para competir de manera más eficaz y eficiente, ha puesto su mirada en él, como una forma de utilizar mejor el talento de los empleados, mientras que, genera motivación, confianza, a través de un esfuerzo coordinado.

#### **1.9.1 Habilidades útiles en la construcción del trabajo en equipo**

Es necesario que todo el que ayuda a desarrollar el trabajo en equipo tenga ciertas habilidades, para fortalecer al grupo, algunas características a considerar serían, la selección, capacitación, recompensas, asesoría de procesos y la retroalimentación, las cuales destacan para tener éxito.

**“Selección:** Al contratar miembros, además de las habilidades técnicas requeridas para el trabajo, hay que tener cuidado y asegurarse de que los candidatos pueden cumplir con sus roles dentro del equipo.”(2:230)

**“Capacitación:** Para ser más optimistas, la mayoría de las personas, educada en la importancia de logros individuales pueden ser capacitadas, para convertirse en jugadores de equipo. En esta capacitación ellos aprender a, experimentar la satisfacción que el trabajo en equipo puede dar, mejorar sus habilidades de solución de problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos.”(2:30)

**“Recompensas:** Se debe fomentar los esfuerzos de cooperación más que los esfuerzos de competitividad. Por ejemplo, Hallmark Cards, Inc., integró a su sistema de incentivos individuales un bono anual basado en los logros de los objetivos por equipo. La conducta que debe premiarse podría ser, el capacitar a nuevos empleados, compartir información con los compañeros de equipo, ayudar a solucionar los conflictos y dominar nuevas habilidades que se requiera y no se tenga.”(2:270)

**“Asesoría de procesos:** Consiste en un conjunto de habilidades que permiten que las personas se concentren en lo que ocurre a su alrededor. De igual manera ayuda a que los miembros del equipo perciban su comportamiento actual, que lo entiendan y reaccionen constructivamente, así mismo que los estimule para que analicen sus soluciones a los problemas dentro del grupo.”(2:270) En todo momento la asesoría de procesos proporciona lineamientos para que las personas aprendan a ayudarse a sí mismas. Por consiguiente se puede decir que, el objetivo de ésta es lograr independencia de los miembros, de manera que puedan pensar y actuar por sí solos más efectivamente.

**Retroalimentación:** “esta es útil para contar con datos en qué basar las decisiones futuras, a su vez estimula el entendimiento de cómo los demás ven a los integrantes del equipo e iniciar medidas correctivas.”(3:383)

Se debe de tomar en cuenta que las etapas para formar trabajo en equipo son las mismas etapas de la formación de grupos, como se mencionaron anteriormente, por lo tanto la retroalimentación se da en el momento en que los equipos han alcanzado la madurez necesaria, logrando habitualmente e incluso superando sus objetivos. Poseen ya varias características que las organizaciones valoran, los miembros del equipo están orgullosos de sus logros y de la contribución de sus colegas; no les molesta hacer preguntas cuando no

entienden algo; nadie predomina y ni es un invitado de piedra, existen críticas constructivas y aceptan la retroalimentación de los demás. Existe ya un ambiente de respeto y confianza dentro del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones.

Los factores para estudiar al Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones del Tribunal Supremo Electoral, son los siguientes:

La comunicación, debe de ser comprendida para que no surjan los conflictos. La capacitación de los miembros del Departamento para crear un sistema, organizando las destrezas y habilidades, ampliando sus conocimientos para modificar sus actitudes. Liderazgo en equipo, que no sea una sola persona que lidere sino que se comparta dicho liderazgo. Motivación, darle al trabajador la persistencia del esfuerzo para conseguir la meta deseada, determinando la participación para que juegue un papel importante en la construcción del trabajo en equipo, comprometiéndolo con responsabilidad para satisfacer sus necesidades y las necesidades del equipo.

Así mismo observar la calidad de vida del trabajador conlleva a investigar el área de trabajo, las relaciones interpersonales tanto con los jefes como con sus propios compañeros, la supervisión para que exista complementariedad de los procesos y que los resultados sean consecuencia de la eficiencia y eficacia.

Debido a lo expuesto anteriormente, la entidad en estudio, puede contemplar los factores mencionados para determinar qué es necesario enmendar, aplicando la Ley de Pareto que indica que en el 20 % de los defectos, está el 80% de los problemas. Así, implementar estrategias de trabajo en equipo que coadyuven a mejorar y alcanzar los objetivos del Departamento.

## **CAPÍTULO II**

### **Situación actual del trabajo en equipo como herramienta gerencial, para el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones**

#### **2.1 Descripción de la institución**

“Con la emisión del Decreto Ley 30-83, se creó el Tribunal Supremo Electoral, como una institución autónoma y con jurisdicción en toda la República, estableciéndose en el citado Decreto de organización, dirección y como objetivo expreso la vigencia del proceso electoral y la verificación de los resultados obtenidos, haciendo hincapié en la responsabilidad de cumplir y hacer que se cumplan las leyes y disposiciones de Gobierno que garanticen el legítimo derecho de organización de los correspondientes ciudadanos.

El Registro de Ciudadanos, según la Ley Electoral y de Partidos Políticos, artículo 156 está integrado así: “La Dirección General del Registro de Ciudadanos se integra por el director general, el secretario y las unidades administrativas siguientes:

- a. El Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones.
- b. El Departamento de Organizaciones Políticas. Conocer y resolver acerca de la inscripción, suspensión, cancelación y sanciones de las organizaciones políticas

#### **2.1.1 Antecedentes del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones.**

El Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, es el ente encargado de la inscripción de todo ciudadano mayor de edad y de elaborar el Padrón Electoral, para que puedan llevarse a cabo las elecciones generales de

Presidente y Vicepresidente, Diputados y Alcaldes de la República de Guatemala.

El personal que conforma el Departamento y los cuales serán objeto de estudio, está integrado por 32 trabajadores, que están distribuidos por secciones y cada una de éstas reúne un grupo de trabajo.

### **2.1.2 Estructura organizacional del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones**

Dicho departamento cuenta sólo con un Jefe y un subjefe, así mismo tiene las siguientes secciones; sección depuración por suspendido, sección depuración del padrón por fallecimiento, sección control de formularios, sección de supervisión, sección de cambios y reposiciones, cuenta además con una persona encargada del personal, un conserje y una en la planta telefónica.

No cuentan con un organigrama que muestre su estructura formal, que señale los diferentes cargos, secciones y jerarquías de relaciones. Solo existe el organigrama general del Tribunal Supremo Electoral. (Ver Anexo no. 1)

### **2.1.3 Actividad económica de servicio**

La actividad económica principal del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, es el encargado de tramitar todo lo relacionado con la inscripción de los ciudadanos y el padrón electoral, así como la inscripción de ciudadanos postulados para elección popular de las organizaciones políticas, fiscalizando su funcionamiento.

#### 2.1.4 Propósito, misión, visión, principios y valores

La labor principal del Departamento se fundamenta en la premisa de dar buen servicio a todo ciudadano y que su objetivo principal es tener un padrón electoral fiable, para que se lleven a cabo las elecciones populares. Su cultura laboral se enmarca dentro de los elementos estratégicos del Tribunal Supremo Electoral, propósito, misión, visión, principios y valores. (Ver la tabla No. 1)

**Tabla No. 1**  
**Propósito, misión, visión, principios y valores del Departamento de**  
**Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones año 2010**

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Propósito	Que el Departamento provea el servicio de calidad para que los ciudadanos puedan empadronarse.
Misión	Ser el garante de la administración de los procesos electorales, que permite fortalecer el ejercicio de los derechos y deberes de los(as) ciudadanos(as), y de las organizaciones políticas.
Visión	Ser la institución electoral que incremente la participación en la emisión de un voto consciente y responsable.
Principios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Justicia</li><li>• Autodeterminación e imparcialidad</li><li>• Equidad</li><li>• Convicción</li><li>• Legitimidad</li></ul>
Valores	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Compromiso</li><li>2. Responsabilidad</li><li>3. Credibilidad</li><li>4. Servicios</li><li>5. Eficacia y Eficiencia</li></ol>

Fuente: Tomado de la memoria del Tribunal Supremo Electoral, año 2007 páginas 25-26.

## **2.2 Procedimiento de medida y escala**

Para la investigación se empleó un diseño de investigación descriptiva, con el auxilio de un cuestionario estructurado para recopilar información sobre el estilo de trabajo en equipo objetivo del departamento.

Previo a la utilización del cuestionario, se calculó el tamaño de la muestra de empleados a encuestar, para medir la gran variable en este estudio que es el trabajo en equipo, con el objetivo de obtener la perspectiva macro de la problemática del mismo, y definir lineamientos generales para orientar la investigación.

### **2.2.1 Método de investigación descriptiva**

El método utilizado en la investigación descriptiva fue el de encuesta a través de un cuestionario con acopio estructurado u orden preestablecido de los cuestionamientos, cuyo diseño se muestra en el anexo No. 2

Para la aplicación de la encuesta descrita se consideraron los siguientes aspectos: La encuesta se realizó aplicando el cuestionario a todos los empleados del departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, según el marco muestral. Las respuestas se relacionaron y se consolidaron los puntajes de las preguntas para su posterior análisis. El número de encuestas aplicadas fue de 32, distribuidas a todo el personal, que es resultado del cálculo muestral, las cuales se eligieron de forma aleatoria con base a intervalos.

### **2.2.2 Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra**

El proceso de muestreo se realizó para seleccionar a todos los empleados que serían evaluados. Los encargados de sección fueron encuestados en su totalidad.

El marco de muestreo se conformó por el listado de empleados activos de cada sección de trabajo dentro del Departamento, los cuales se eligieron utilizando la técnica probabilística de muestreo aleatorio sistemático considerando a cada elemento de muestra una sola vez. El tamaño “n” de la muestra para una población de tamaño  $N=48$  trabajadores; con un nivel de confianza del 90% (valor correspondiente de  $z=1.645$ ); y una diferencia máxima tolerable entre la media muestral y la media poblacional de  $\pm 5\%$  fue de:

$$N = \frac{Z^2 P(1-P)N}{E^2(N-1) + z^2 p(1-p)}$$

$$N = \frac{(1.645)^2 \times 0.90(1-0.90) \times 48}{(0.05)^2 \times (48-1) + (1.645)^2 \times 0.90(1-0.90)}$$

**N = 32 trabajadores**

### **2.2.3 Cuestionario estructurado para acopio de datos**

La metodología aplicada es la técnica apropiada ya que existe un interés por examinar un fenómeno en el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones.

### **2.2.4 Variables consideradas**

La gran variable a medir es el trabajo en equipo y sus elementos de responsabilidad, compromiso, cooperación, así mismo la comunicación, el liderazgo, dirección, Estas se midieron en la opinión del trabajador, abordando tres niveles: el individual, el grupal y el institucional.

En el ámbito individual se midió la comunicación, liderazgo, cooperación, responsabilidad y compromiso del trabajador. El trabajo en equipo se midió con los indicadores: disposición, cooperación, compromiso, responsabilidad, liderazgo. El conflicto laboral se midió con los indicadores: control de situaciones, motivación y comunicación dentro del área de trabajo.

**Tabla no. 2**  
**VARIABLES A CONSIDERAR EN EL DEPARTAMENTO DE INSCRIPCIÓN DE CIUDADANOS Y**  
**ELABORACIÓN DE PADRONES**

<b>A Nivel del trabajador</b>					
<b>Comunicación</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Dirección</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Cooperación</b>
Capacidad y actitud del trabajador para comunicar el trabajo en equipo, sus propios pensamientos, emociones, sentimientos, ideas, etc., y manifestarlos expresamente a los demás	Actitud personal del trabajador a desear interrelacionarse con buena disposición y entusiasmo para lograr las metas en grupo.	Seguridad consigo mismo para influir en los demás y realizar el trabajo en equipo,	Es llevar a cabo todas las actividades con seriedad y cumplirlas a cabalidad	Tomar directa o indirectamente las actividades a realizar con sentido de servicio y cumplir con ella	Realizar toda actividad compartiendo y obteniendo los objetivos alcanzado la meta
<b>A Nivel grupal</b>					
<b>Comunicación</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Dirección</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Cooperación</b>
Este lineamiento debe de ser integro y consistente, así como también la conducta moral.	Combinar la motivación, circunstancias que no implican manipulación si no que al contrario, que sigan adelante para satisfacer sus propias necesidades.	Realizar procesos para satisfacer sus necesidades y contribuir al logro de las metas.	Que los integrantes del grupo piensen como equipo.	Llevar a cabo todas las actividades con seriedad para que los demás integrantes tengan confianza.	No temer tomar decisiones, si no que apoyar al equipo.

<b>A Nivel del Departamento Jefe y Sub jefe</b>					
<b>Comunicación</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Dirección</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Cooperación</b>
Que utilicen los canales efectivos tanto para el Departamento como para el trabajador.	Que utilicen sus influencias personales y las trasladen al grupo.	Que influyan en el grupo de trabajo para ser equipo.	Que no cambien las decisiones en cada momento si no que se mantengan firmes.	Hacer ver correctamente las actividades de cada grupo de trabajo y convertirlo en trabajo en equipo.	Observar que las metas sean alcanzadas por medio de los objetivos propuestos.

#### **2.2.4.1 Instrumento de medición**

Para medir estas variables se aplicó un cuestionario a los treinta y dos (32) trabajadores del departamento que siempre se encuentran dentro del mismo, aunque hay personal por contrato y llegan haber hasta 48 empleados. Los valores de cada enunciado se determinó mediante una escala de respuesta sencilla, si o no.

La encuesta se conformo con las variables antes mencionadas, que permitieron analizar al Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, cada variable se integró de varias preguntas para facilitar la obtención de información precisa, oportuna y confiable, para el desarrollo de la investigación, el cual se presenta a continuación:

#### **Comunicación**

¿Cuando un jefe le asigna las tareas, ¿se las explica claramente?

¿Cuando usted le comenta los problemas laborales a su jefe, ¿lo escucha?

¿Sabe usted exactamente lo que se espera de su trabajo?

¿Tiene usted retroalimentación de su jefe?

Si tienen que trabajar horas extra, ¿le avisan con anticipación

### **Capacitación**

- ¿Ha asistido a seminarios y/o cursos que tiendan a mejorar su trabajo?
- ¿Los cursos y seminarios impartidos son aplicables a mi trabajo?
- ¿Cuento con el respaldo y apoyo de mi jefe para asistir a cursos?
- ¿En mi grupo de trabajo se reconoce a la persona más capacitada?
- ¿Los cursos y seminarios son impartidos con la oportunidad requerida?

### **Liderazgo**

- Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, ¿Le es reconocida por su jefe la aportación?
- En su equipo de trabajo, ¿se toman las decisiones de forma compartida?
- ¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?
  - ¿Puedo decirle con libertad a mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él?

### **Motivación**

- ¿Su trabajo le ayuda a lograr sus objetivos personales?
- ¿La organización lo/la considera como ser humano, con dignidad y respeto?
- ¿Está satisfecho con los aportes de su trabajo?
- ¿Lo han felicitado por el trabajo que hace?

### **Participación**

- ¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo que tiendan al mejoramiento del mismo?
- Cuando usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo, ¿ha sido tomada en cuenta?

### **Satisfacción**

- ¿Le ayuda su trabajo actual a lograr sus objetivos personales de desarrollo?
  - ¿Las políticas salariales se manejan con equidad y justicia?
- Considera usted que en esta organización ¿el que da resultados tiene mayor oportunidad de progresar?

### **Trabajo en equipo**

- ¿Se integran equipos de trabajo para solucionar problemas?
- ¿Se estimula mutuamente a todo el personal a trabajar juntos?
- Cuando se organizan actividades en su departamento, ¿usted participa?
- ¿Le gusta trabajar en grupos?

### **Trabajo**

- ¿Su trabajo es monótono?
- ¿Cree que tiene mucho trabajo?
- ¿Cuenta con el equipo necesario para hacer bien su trabajo?
- ¿Los materiales y útiles que necesita se los dan rápido?

### **Relación con el Jefe**

- Cuando tiene cursillos y los terminan, ¿reciben algún estímulo?
- Cuando usted tiene problemas, ¿su jefe ayuda a solucionarlos?
- ¿Su jefe conoce su potencial de trabajo?

### **Relación con compañeros**

- ¿Recibe usted apoyo de sus compañeros de trabajo?
- ¿Comparte sus problemas con sus compañeros?
- Cuando usted tiene problemas, ¿su jefe ayuda a solucionarlos?
- ¿Hay compañerismo en su trabajo?
- ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo lo aprecian?

### **Ambiente físico**

- ¿Cree que tiene buena ventilación y temperatura en su lugar de trabajo?
- ¿Cree que tiene buena iluminación su lugar de trabajo?
- ¿Cree que tiene un espacio adecuado para desarrollar su trabajo?

### **Seguridad e higiene**

¿Tiene seguridad en su lugar de trabajo?

¿Tiene procedimientos para una situación de emergencia, como un siniestro o una catástrofe natural?

¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?

### **Stress y salud mental**

¿Se siente cansado por la tensión y exceso de trabajo?

¿Ha descuidado la atención de su familia u otras actividades por exceso de trabajo?

El esfuerzo que hace en su trabajo, ¿no se toma en cuenta?

### **Supervisión, Productividad y resultados**

¿Su jefe le supervisa el trabajo?

¿En el Departamento el que da mejores resultados, tiene mayor oportunidad de progresar?

¿En este Departamento la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?

### **2.3 Grado de existencia de problemas.**

Resultados de la encuesta realizada al Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, del Tribunal Supremo Electoral.

Entre las características socio económicas de los trabajadores del departamento se observa que:

- El 90% de los trabajadores está catalogado como auxiliar administrativo y un 10% como jefe y subjefe.
- La representación del personal en cuanto a sexo está igualmente dividida, ya que el 50% de los trabajadores son de sexo femenino y el otro 50% de sexo masculino.

- En cuanto a nivel de ingresos se observa el 80% percibe ingresos que están entre el nivel 1, el 10% entre el nivel 2 y el otro 10% el nivel 3.
- El nivel de escolaridad del departamento, un 70% cuenta con un título a nivel medio, un 20% con estudios universitarios y un 10% con título universitario.
- El tiempo de vinculación laboral que el trabajador tiene en el departamento es que un 80% tienen más de 15 años, y el 20% tiene menos de 5 años.

### **Cuadro No. 1**

#### **Estructura de organización actual dentro del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones**

Ubicación del trabajador en la estructura	Tiempo de vinculación laboral
Auxiliar administrativo	Quine años o más
Auxiliar administrativo	Menos de cinco años
Jefe y subjefe	Quince años o más
Nivel de ingresos del trabajador	Nivel de escolaridad
Nivel 1 Menos de 5,200	Nivel medio 70%
Nivel 2 5,200	Estudios universitarios 20%
Nivel 3 Más de 5,200	Título universitario 10%

Los factores investigados fueron: comunicación, capacitación, liderazgo, motivación, participación, satisfacción, trabajo en equipo, trabajo, relación con el jefe, relación con los compañeros, ambiente físico, seguridad e higiene, stress y salud mental, supervisión, productividad y resultados. La encuesta contiene 51 preguntas, las cuales tienen escala de respuestas de; nunca, casi nunca, regularmente, casi siempre, siempre y no sabe, de la siguiente manera:

Nunca	se refiere a ninguna vez
Casi nunca	se refiere a algunas veces, pero muy pocas
Regularmente	se refiere a la mitad de las veces
Casi siempre	se refiere a la mayoría de las veces
Siempre	se refiere a todas las veces
No sabe	se refiere a que desconoce la situación

A continuación se presenta un cuadro que permite visualizar los porcentajes de satisfacción e insatisfacción que se obtuvo en cada factor analizado dentro del Departamento.

**Cuadro No. 2**  
**Índices de Satisfacción e Insatisfacción laboral**

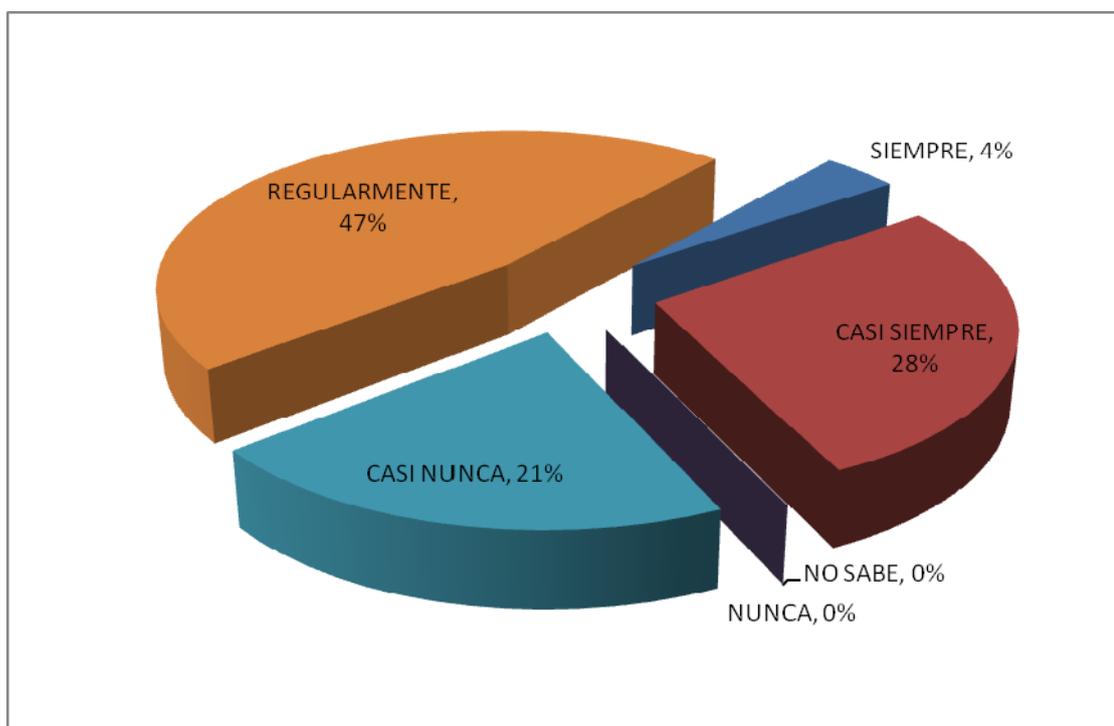
No.	Factor	Satisfecho	Insatisfecho
1	Comunicación	32%	68%
2	Motivación	15%	85%
3	Liderazgo	0%	100%
4	Trabajo en equipo	0%	100%
5	Trabajo	3%	97%
6	Capacitación	1%	99%
7	Productividad y resultados	5%	95%
8	Participación	14%	86%
9	Supervisión	22%	78%
10	Relación con el jefe	23%	77%
11	Relación con los compañeros	24%	76%
12	Satisfacción	34%	66%
13	Stress y salud mental	41%	59%
14	Seguridad e Higiene	50%	50%
15	Ambiente físico	88%	12%
	<b>TOTALES PROMEDIADOS</b>	<b>23.47%</b>	<b>76.53%</b>

Fuente: investigación propia. Junio 2010.

Se consideró como satisfechos los aspectos positivos como siempre y casi siempre, y se consideró como insatisfechos los aspectos negativos como nunca y casi nunca, así como el aspecto regular, dependiendo si el factor es favorable o desfavorable, según el contenido del mismo. En el cuadro se puede visualizar que en la mayor parte de factores, el personal se encuentra insatisfecho y el

promedio de insatisfacción es de 76.53% por diversas razones que se muestran en las siguientes gráficas.

**Gráfica No. 1**  
**Comunicación del**  
**Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones**  
**Año 2010**



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de comportamiento organizacional, de abril a Julio 2010.

Se determina que referente al factor de la comunicación, un alto porcentaje (47%) del recurso humano del Departamento en estudio, considera que la mitad de las veces no se les explica claramente las tareas, por lo que en algunas ocasiones no realizan bien las funciones asignadas y realizan las tareas inadecuadamente provocando insatisfacción en su desempeño laboral. Además, no saben exactamente lo que se espera de su trabajo por lo que no pueden cumplir con las expectativas laborales. Asimismo, indican que usualmente los

jefes no los escuchan cuando les presentan problemas laborales, lo que desmotiva ya que no les brindan la atención necesaria para buscar las respectivas soluciones.

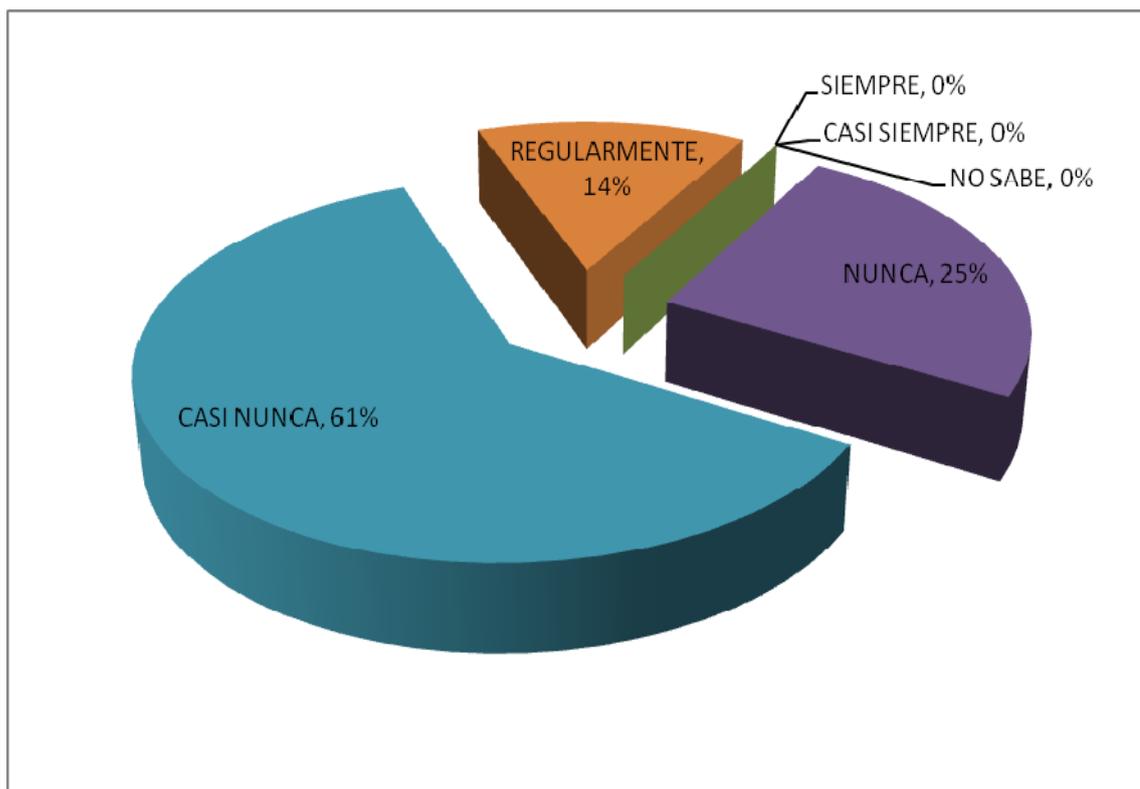
Otro menor porcentaje (28%), menciona que la mayoría de las veces la comunicación que se desarrolla en la organización es adecuada, lo que permite desempeñar las funciones laborales con normalidad. Pero existe otro 21% de trabajadores que estipula, que algunas veces pero muy pocas, existe retroalimentación de las tareas asignadas por parte de los jefes, ocasionando que algunas veces tengan dudas referente a las actividades asignadas. La inadecuada comunicación reflejada en la investigación, afecta al personal ya que no permite que realicen las actividades laborales con efectividad ante el cliente interno y externo.

La comunicación individual se midió y se detectó que destacan deficiencias en la disposición del trabajador para interactuar con otros en el sitio laboral, poco interés por auto determinar situaciones y aceptación a la crítica.

El trabajo en equipo implica emplear la mayor parte del tiempo en resolver problemas y tomar decisiones, por lo cual se requiere de sus miembros tanto habilidades intelectuales (pensar y decidir colectivamente) como sociales (comunicar, escuchar activamente, apoyar, entenderse, colaborar, etc.)

La comunicación interpersonal también afecta al trabajo en grupo es desfavorable, tanto para el trabajo en equipo como para el departamento. Esta deficiencia podría causar serios problemas al mismo, ya que por la falta de la misma en un momento dado al realizar los procedimientos de empadronamiento, podría cometerse errores y que la causa a esto se verá en el padrón electoral cuando algún ciudadano quedará fuera del mismo y esto no permitiría que participara para realizar su voto.

**Gráfica No. 2**  
**Liderazgo del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones.**  
**Año 2010**

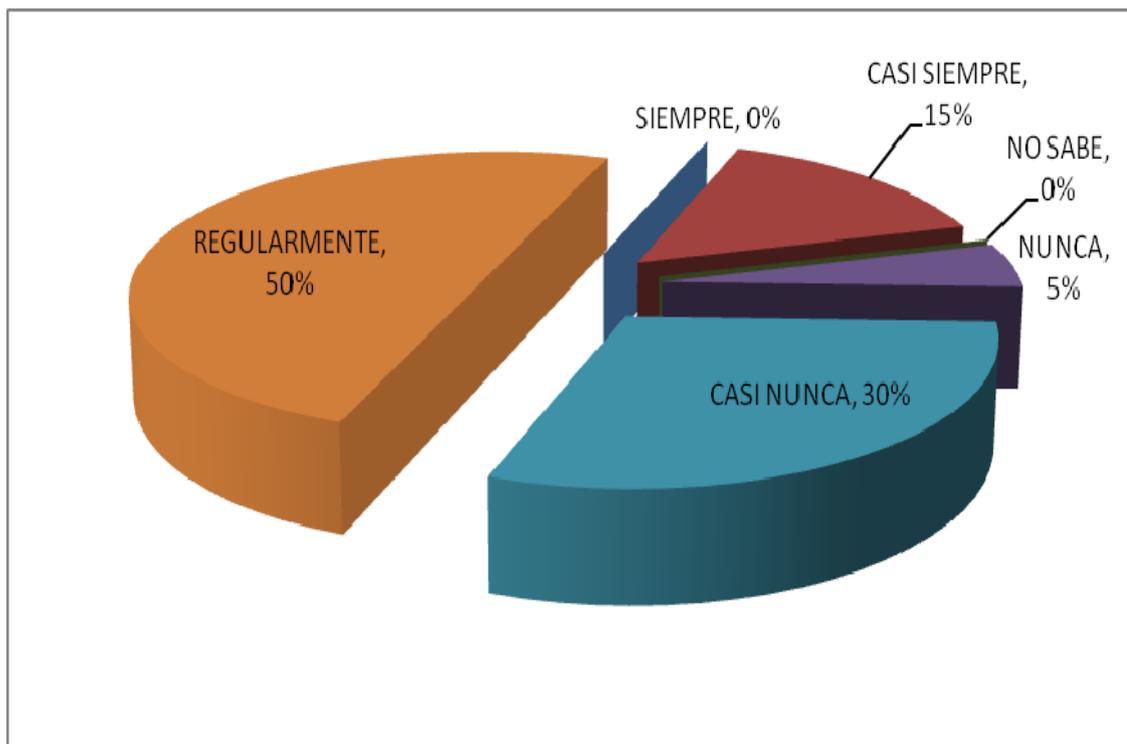


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de comportamiento organizacional, de abril a Julio 2010.

Se determina que el mayor porcentaje del personal indica que algunas veces pero muy pocas, puede decirle con libertad al jefe cuando no se está de acuerdo con él, por lo que se desmotivan y lo manifiestan con actitudes de inconformidad lo que repercute en la inadecuada realización de tareas, que las hacen solo por compromiso, sin buscar el bienestar del Departamento. Por lo mismo, el estilo de liderazgo de los jefes, no influye positivamente en el personal y siguen a los mismos, porque tienen necesidad de trabajo para obtener ingresos que coadyuva a satisfacer las necesidades fisiológicas de la familia.

Asimismo, manifiestan que algunas veces pero muy pocas, sus jefes les reconocen cuando realizan algo sobresaliente en bien del mismo, o cuando brindan resultados y por ende, no exponen su mayor esfuerzo y sacrificio al logro de objetivos de la organización, además, indican que cuando se presenta la ocasión de trabajar en equipo casi nunca se toman las decisiones de forma compartida, consideran que no vale la pena exponer aportaciones porque de todas formas casi no las toman en cuenta cuando las proporcionan. Otro grupo representado en 25% menciona que nunca, es decir ninguna vez ha sido reconocido cuando han realizado actividades sobresalientes, ni se les solicita tomar decisiones, ni pueden manifestar su desacuerdo laboral por lo tanto, el estilo de liderazgo que se genera en la organización no influye positivamente, debido a ello, el personal solo cumple con lo que les corresponde sin interés de lograr que el Departamento alcance los objetivos propuestos. Pero existe otro pequeño grupo (14%), que revela información referente a que la mitad de las veces se toman las decisiones de forma compartida cuando trabajan en equipo y que regularmente se les reconoce cuando se esfuerzan y sacrifican por el Departamento además que si pueden manifestar cuando están en desacuerdo con los jefes. Esta situación provoca malestar e inconformidad en la mayor parte del personal y, generalmente no se preocupan por realizar las actividades laborales con efectividad.

**Gráfica No. 3**  
**Motivación del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración**  
**de Padrones**  
**Año 2010**



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de comportamiento organizacional, de abril a Julio 2010

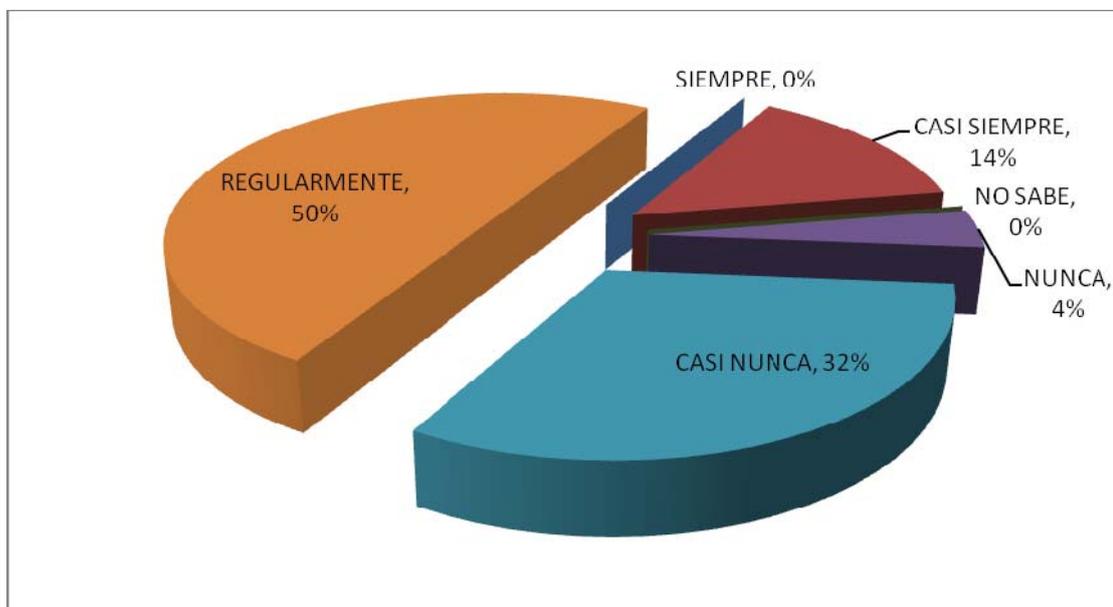
En relación al factor de motivación del personal, la gráfica evidencia que el 50% de los trabajadores del Departamento, regularmente están satisfecho con los aportes del trabajo que brinda el Tribunal Supremo Electoral y que la mitad de las veces es tratado como ser humano, con dignidad y respeto, pero otras veces es tratado como máquina que solo está para trabajar sin importar que tienen sentimientos y que como humanos se cansan y cuando esto sucede, no brindan los resultados esperados, ya que no se encuentran en las condiciones físicas para laborar y por ello, caen en negligencia, ausencia y murmuración. Además,

consideran que el trabajo regularmente les ayuda a lograr los objetivos personales.

Otro 30% indica que algunas veces pero muy pocas, los han felicitado por el trabajo que hacen y que muy pocas veces el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales. Asimismo, existe un 15% del personal que mencionan que la mayoría de las veces el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales y que él Departamento los considera como seres humanos además, indican que se encuentran satisfechos por el aporte que brindan con su trabajo. Pero un cinco por ciento menciona que ninguna vez el trabajo les ha ayudado a lograr los objetivos personales y que tampoco es considerado como ser humano con dignidad y respeto.

#### Gráfica no. 4

**Participación de los trabajadores del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones  
Año 2010**



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de comportamiento organizacional, de abril a Julio 2010

La gráfica anterior revela que el 50 % del recurso humano del Departamento, regularmente tiene oportunidad para realizar actividades distintas o nuevas en su trabajo que tiendan a mejorarlo, además mencionan que la mitad de las veces que ha presentado propuestas para renovar su trabajo, ha sido tomado en cuenta. Pero cuando no es tomado en cuenta, se desmotivan ya que consideran que las propuestas que realizan son necesarias para mejorar la efectividad laboral.

Asimismo, un 32% del personal manifiesta que algunas veces pero muy pocas les han tomado en cuenta las propuestas de mejoras al trabajo, ocasionando desmotivación porque consideran que el Departamento no los aprecia ni reconoce el talento humano que poseen, y por lo mismo, sienten que no son parte de la entidad porque no se les hace participe en el desarrollo de los objetivos organizacionales, además, indican que casi nunca tienen la oportunidad de realizar cosas nuevas en las áreas de trabajo que coadyuven a mejorarla.

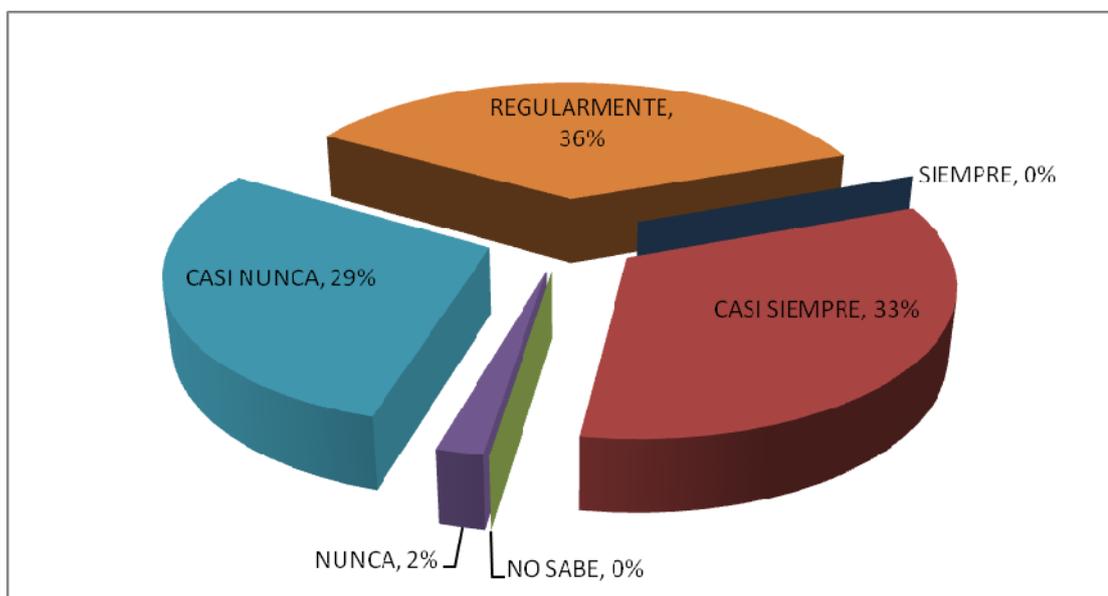
Caso contrario sucede con el 14% que establecen que casi siempre tienen la oportunidad de mejorar su trabajo realizando cosas nuevas en el mismo, y que la mayoría de las veces les es tomada en cuenta las propuestas laborales para mejorar las actividades. La desigualdad evidenciada en este rubro, afecta al personal, porque despierta celo en los mismos ocasionando envidia ya que a una minoría se le proporciona el sentido de pertenencia en la organización, y por eso algunos optan por abandonar el trabajo o ser desleales a los compañeros y por ende a la organización.

También los grupos no saben dónde dirigir la acción del equipo de trabajo ya que el departamento no se ha dado a la tarea de identificar claramente los objetivos y metas del los grupos y menos de la institución como tal, la pasividad del mismo, el desinterés por actuar oportunamente, lo que le hace reactivo en vez de proactivo.

Cuando las necesidades no son totalmente satisfechas, el trabajador se torna reacio, antagónico y hostil con los demás que lo rodean, dicha desmotivación es comunicada por el trabajador, de varias maneras, cómo el ausentismo o retraimiento es decir no mostrando interés por el puesto, y por los compañeros de trabajo.

Así mismo, el departamento como tal (jefe y subjefe) presentan fallas que podrían ser una de las razones de la desmotivación que presentan los trabajadores, ya que ellos no escuchan al trabajador. Otra causa es el hecho, de que el departamento no acepta positivamente la contribución del trabajador a la solución de problemas.

**Gráfica No. 5**  
**Satisfacción de los trabajadores del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones**  
**Año 2010**

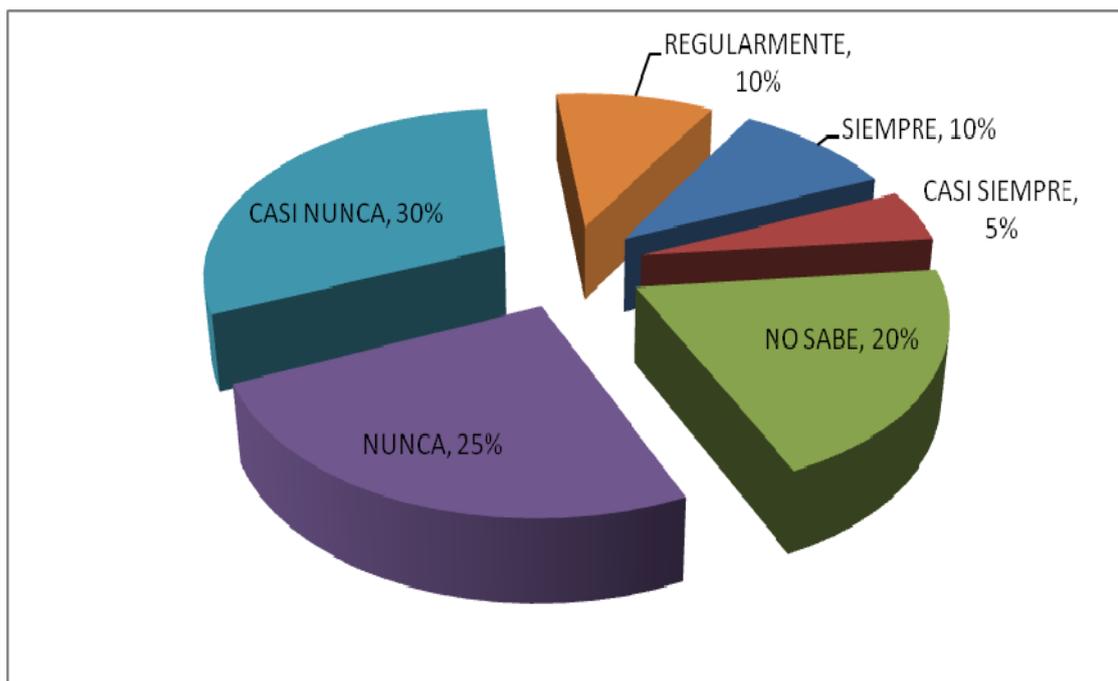


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de comportamiento organizacional, de abril a Julio 2010

Respecto a la gráfica anterior se indica que el 36% de la población la mitad de las veces el que da resultados tiene oportunidad de progresar dentro de la organización así como regularmente el trabajo les ayuda a lograr los objetivos personales de desarrollo, además, indican que a veces se encuentran satisfechos porque las políticas salariales se manejan con equidad y justicia.

Otro treinta y tres por ciento menciona que la mayoría de las veces los salarios son con equidad y justicia para cada trabajador, por lo que están satisfechos en este aspecto. Y un 29 % se encuentra insatisfecho, porque casi nunca el trabajo les ayuda a alcanzar los objetivos personales, así mismo indican que los empleados que dan resultados en el trabajo, la mayoría de las veces no tiene la posibilidad de progresar en la organización, por lo que consideran que no vale la pena esmerarse en la sección porque de todas formas no hay oportunidad de crecimiento.

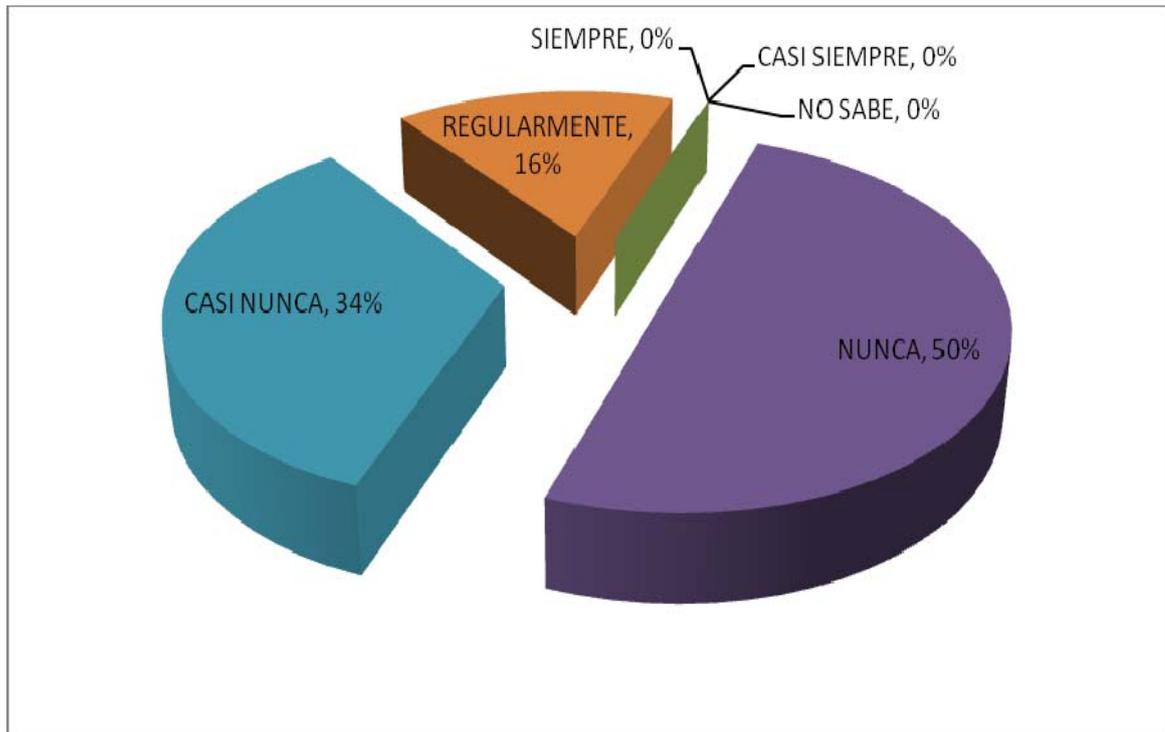
**Gráfica No. 6**  
**Toma de decisiones de los grupos dentro de las secciones del**  
**Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones**  
**Año 2010**



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de comportamiento organizacional, de abril a Julio 2010

Teniendo en cuenta que la interacción del grupo de trabajo tanto a nivel informal como formal es necesario para una eficaz toma de decisiones del mismo entre sí y de éste con el departamento (jefe y subjefe) se podría decir que en éste existe bajos niveles de toma de decisiones, según la gráfica anterior el 30% casi nunca participan en la toma de decisiones, y un 25% nunca, un 10 % opinan que regularmente la toma de decisiones no es equitativa por lo tanto afecta al trabajo en equipo.

**Gráfica No. 7**  
**Trabajo en equipo dentro de las secciones del Departamento de Inscripción**  
**de Ciudadanos y Elaboración de Padrones**  
**Año 2010**

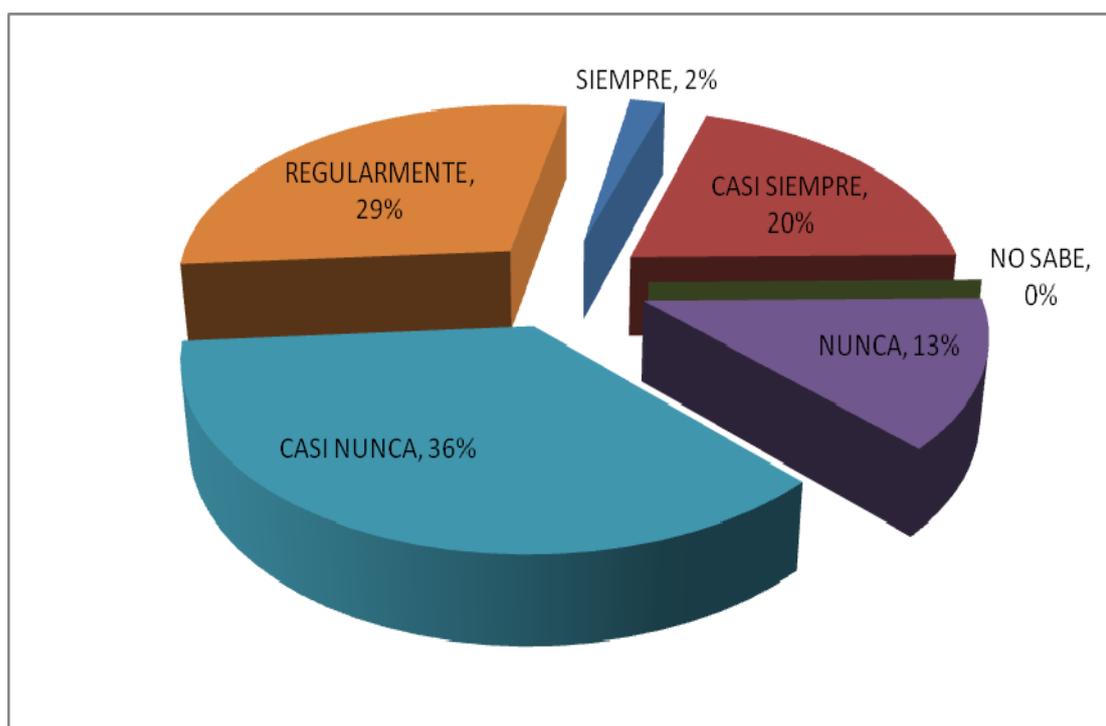


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de comportamiento organizacional, de abril a Julio 2010

Según la gráfica anterior, la mayor parte del personal indica que no hay trabajo en equipo, porque ninguna vez se ha estimulado a todo el personal a trabajar juntos, por lo cual cada quien hace las cosas como considera correctas además, nunca se ha integrado equipos de trabajo para solucionar problemas que se presentan en el Departamento. Otro 34% revela que algunas veces pero muy pocas ha sido estimulado a trabajar junto a sus compañeros, y que casi nunca ha participado en las actividades realizadas en el Departamento ya que no realizan dichas actividades. La minoría del personal, representado por un 16%, indica que la mitad de las veces ha participado en la solución de problemas en un equipo de

trabajo, y que también ha participado en las actividades del Departamento sin saber qué tipo de actividad realizan. Se determina que en el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones no existe el trabajo en equipo, lo que provoca retraso en los procesos de atención al ciudadano y al mismo compañero de trabajo.

**Gráfica No. 8**  
**Relación con el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones (jefe y sub jefe)**  
**Año 2010**

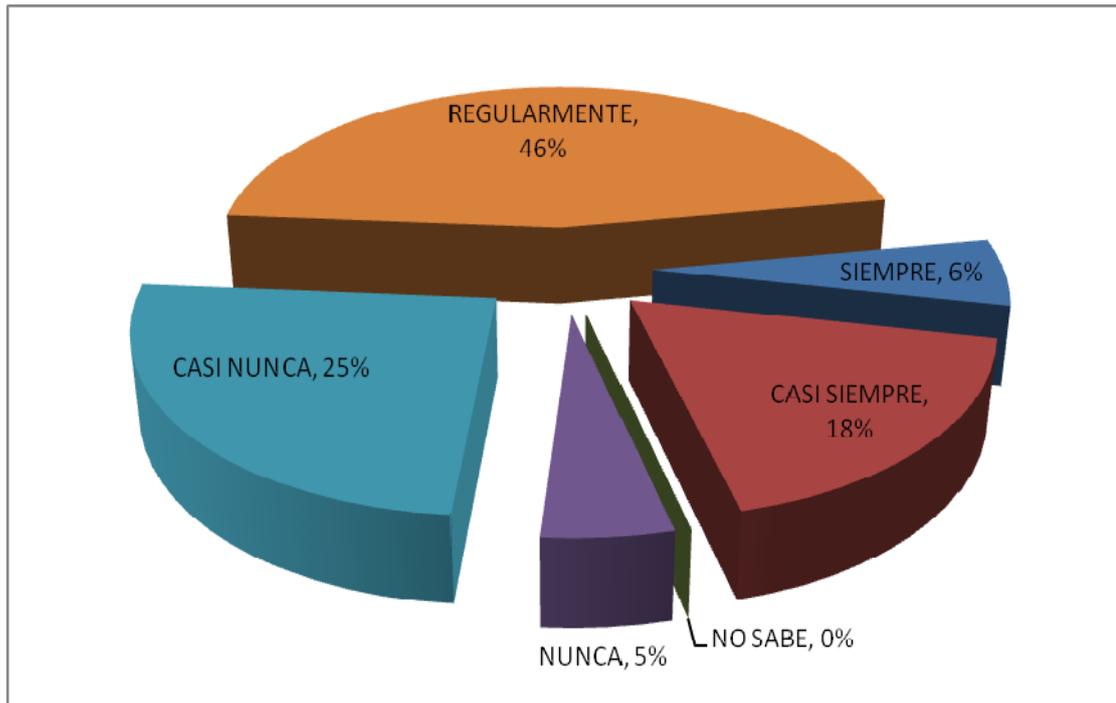


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de comportamiento organizacional, de abril a Julio 2010

Se puede observar en la gráfica anterior, que el personal del Departamento tiene diferentes opiniones respecto a este rubro, ya que el 35% indica que algunas veces pero muy pocas, reciben estímulo de parte de los jefes cuando terminan

algún curso o cursillo que coadyuve a ser más competente en el área que se desarrollan, además exponen que casi nunca son ayudados por ellos a solucionar problemas personales o laborales, por lo que consideran que no hay una adecuada relación entre el jefe y el personal. El 29% menciona que la mitad de las veces, cuando tienen problema reciben apoyo por parte de los jefes para resolverlos, así mismo, exponen que el jefe conoce el potencial que tienen ellos para trabajar, pero consideran que eso causa inestabilidad porque no saben precisamente en qué momento reciben apoyo y cuando no lo van a recibir. El 20%, la mayor parte indica que casi siempre reciben apoyo de los jefes para resolver problemas que se les presenten, indicaron también que los jefes no conocen el potencial que tienen ellos referente al trabajo, por lo que consideran innecesario exponerlos y que no se valora y mucho menos se reconoce. El otro 13% menciona que ninguna vez ha sido estimulado por recibir un curso para mejorar su desempeño laboral, además que nunca los jefes les han brindado apoyo necesario cuando ha tenido problemas, así mismo, consideran que los superiores nunca conocen el potencial que tiene el personal para desarrollar las actividades laborales, por lo que no encuentran motivos para dar lo mejor de sí, ni para recibir cursos para mejorar la efectividad laboral.

**Gráfica No. 9**  
**Relación con los compañeros de trabajo del Departamento de Inscripción**  
**de Ciudadanos y Elaboración de Padrones (jefe y sub jefe)**  
**Año 2010**

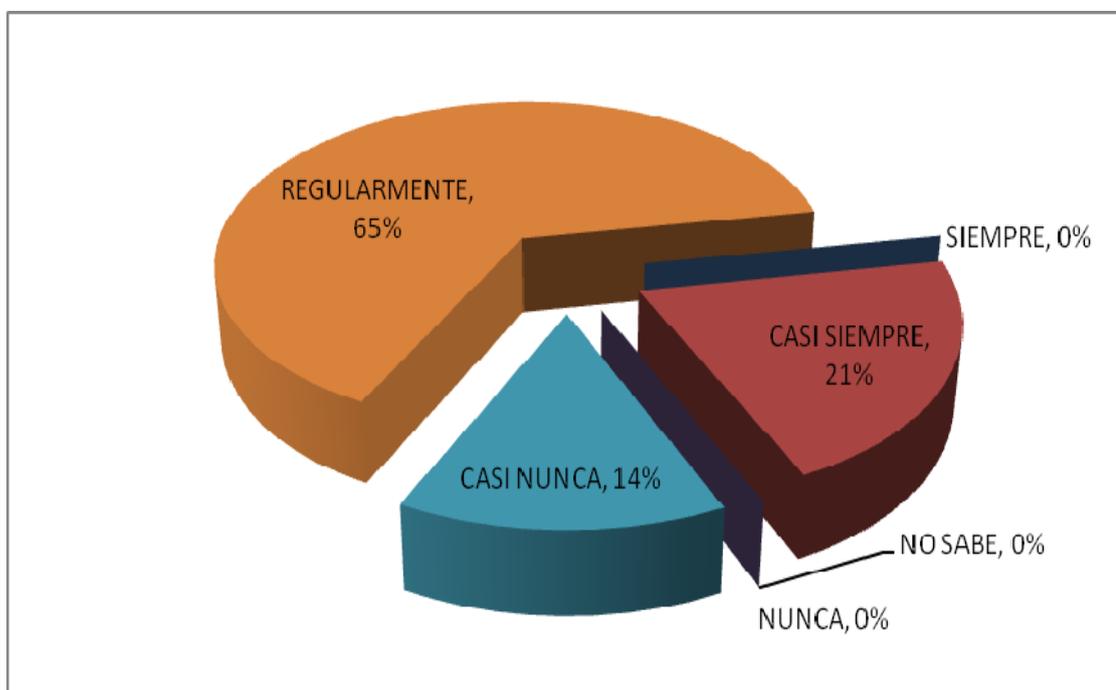


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de comportamiento organizacional, de abril a Julio 2010

Se muestra en la gráfica que el 46% revela que la mitad de las veces recibe apoyo de sus compañeros de trabajo, pero otras veces no, por lo que tienen que solucionar los conflictos laborales por su propia cuenta, considerando que el compañerismo en el trabajo es regular, ya que unas veces existe y en otra no. De igual forma exponen que la mitad de las veces comparten los problemas entre ellos, porque consideran que no son muy apreciados por ellos mismos. Existe un 25% del personal que considera que algunas veces pero muy pocas, se manifiesta el compañerismo en la sección de trabajo, por lo que no comparten los problemas con ellos ya que no le van a brindar atención y mucho menos lo

van a apoyar. Los dos grupos consideran que el Departamento hay envidia y celos, lo que dificulta tener una adecuada relación entre ellos. Otro grupo que representa el 18% señala que la mayoría de las veces recibe apoyo de los compañeros, por lo que piensan que son apreciados y comparten sus problemas personales o laborales. Así mismo un pequeño grupo que es el 5% indican que nunca les cuentan los problemas a los compañeros porque no existe la lealtad ni compañerismo entre ellos, puesto que siempre lo divulgan, lo que origina murmuración en contra de ellos. Solo existe un 6% que menciona que siempre hay buena relación con los compañeros porque lo aprecian y se refleja en el apoyo que reciben.

**Gráfica No. 10**  
**Supervisión del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones (jefe y sub jefe)**  
**Año 2010**

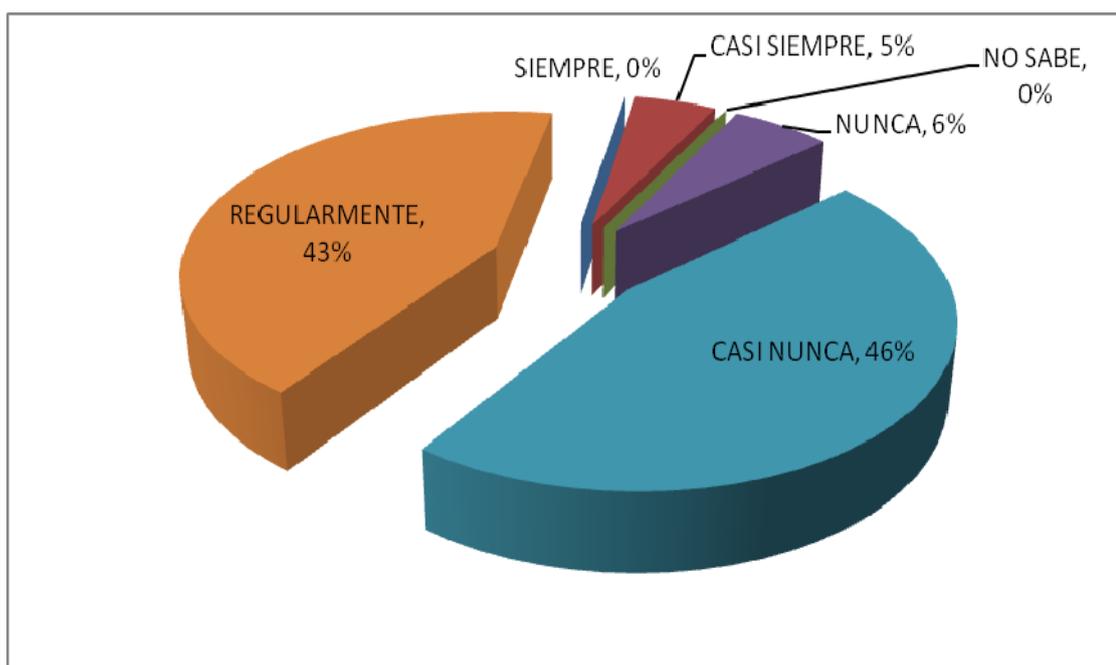


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de comportamiento organizacional, de abril a Julio 2010

Según la gráfica anterior, el 65% del personal indica que la mitad de las veces el jefe no le supervisa el trabajo, pero otras no por lo que algunas ocasiones trabaja correctamente y otras incorrectamente. El 21% de los trabajadores dice que casi siempre el coordinador de la sección no supervisa el trabajo y un 14% menciona que algunas veces pero muy pocas recibe supervisión de parte del coordinador o jefe, por lo que no tiene problemas en esmerarse a realizar las actividades con eficiencia y eficacia.

**Gráfica No. 11**

**Productividad y resultados del Departamento de Inscripción de Ciudadanos  
y Elaboración de Padrones (jefe y sub jefe)  
Año 2010**



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de evaluación de comportamiento organizacional, de abril a Julio 2010

Se puede observar con anterioridad que el 46% revela que algunas veces pro muy pocas tiene mayor oportunidad de progresar laboralmente el que da resultados así mismo, casi nunca es reconocida ni tiene éxito el personal más

productivo, aspecto que desmotiva y que no vale la pena proponerse a ser el mejor en el Departamento.

Así mismo el 43% considera que la mitad de las veces no se da la oportunidad de progresar y caen en conformismo e indiferencia a ser un trabajador eficaz. Pero el 6% de los trabajadores establecen que ninguna vez es reconocida la gente de mayor efectividad, y mucho menos va a tener el éxito deseado, por lo tanto nunca va a tener oportunidad de progresar dentro del Departamento. Caso contrario el 5% indica que la mayoría de veces si es reconocida y tiene éxito en el Departamento, tiene bastante oportunidad de progresar. Estas diferencias repercuten en informalidad en el personal, porque a unos cuantos se les reconoce y a otros no, ocasionando una vez más celos, envidia, deslealtad, murmuración, ausencias del personal, abandono del trabajo, lo que afecta la imagen del Tribunal Supremo Electoral.

### **2.3.1 Análisis de resultados**

Luego de realizar los análisis al Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones y considerando los factores cuantitativos y el cuadro de índices, se establece que en la mayoría de estos, los empleados manifiestan insatisfacción por lo que se encuentran con actitudes de irresponsabilidad, sin compromiso al trabajo, desmotivados, reflejándolo con, ineficiencia, ineficacia, falta de una buena comunicación, y lo más importante que no existe el trabajo en equipo.

Las relaciones según la grafica anterior este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal sería que el Departamento, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o

inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo del Departamento en general. Por lo tanto el jefe y subjefe deberían de estar atentos a disgustos y malentendidos entre el personal.

Esta implicación, se refiere al grado de compromiso que el jefe y subjefe sienten hacia los empleados del Departamento que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que el Tribunal Supremo Electoral tiene para con sus empleados. No está de más mencionar que se ha observado que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, y la mejor productividad.

Dentro del Departamento los elementos que le dan estructura al mismo, son los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En este caso, muchas veces la estructura del Departamento está poco definida, y el trabajador desempeña un sin número de actividades. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

Es importante el reconocimiento del personal, en muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta dentro del Departamento vulgarmente, que cuando algún trabajador hace algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando se equivoca, todos se lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su eficacia y eficiencia. Por lo tanto el jefe y el subjefe no deberían de desaprovechar la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

Por lo que el jefe deberá tratar a todo el personal del Departamento de igual forma, no significa que deba dar el mismo trato a todos, ya que no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. Por lo que debe buscar es otorgar las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Tratar de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es buena para el trabajo en equipo. El buen líder conoce a su personal y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

La falta de estrategias de trabajo en equipo se aplicó la ley de Pareto a los 15 factores, para determinar en cuáles es emergente buscar alternativas de solución, por lo que se propone las siguientes estrategias de trabajo en equipo para mejorar la efectividad laboral que coadyuven a desarrollar la visión del Departamento y puedan alcanzarse las metas propuestas.

## **CAPÍTULO III**

### **EL TRABAJO EN EQUIPO APLICADO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE INSCRIPCIÓN DE CIUDADANOS Y ELABORACIÓN DE PADRONES, DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL**

El resultado de la evaluación de trabajo en equipo, mostró las complicaciones actuales que con relación a las prácticas del departamento en cada área de trabajo, atraviesa dicha entidad en sus labores continuas. En general, este contexto opera en perjuicio de los objetivos críticos planteados por el Tribunal Supremo Electoral, puesto que merma capacidades y potencialidades de talento humano, procesos y utilización de recursos.

Derivado de esta situación, se presenta la siguiente propuesta de un modelo de trabajo en equipo aplicado como herramienta gerencial, enfocada en perfeccionar y mantener un nivel alto de trabajo en equipo dentro de la estructura operativa del departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, del Tribunal Supremo Electoral.

#### **3.1 PROPÓSITO DEL MODELO**

El propósito del modelo de trabajo en equipo aplicado como herramienta gerencial es, sobre la base de la evaluación previa, proveer directrices concretas que coadyuven a fortalecer las prácticas de trabajo en equipo dentro del departamento, en todas las secciones, las cuales consideren las características particulares del jefe y subjefe, las consideraciones de los empleados sobre la efectividad de trabajar en equipo, y las condiciones generales de trabajo dentro del departamento.

El modelo resultante agrupa en su estructura, los fundamentos necesarios para la conformación de un pilar de trabajo en equipo dentro del departamento, es decir, para la elaboración de los procesos adecuados para conformar el trabajo en equipo dentro del mismo de acuerdo con la situación actual de dirección que impera en las áreas operativas, de tal manera que se encaucen las prácticas individuales de los coordinadores de cada sección con los parámetros de orientación y trabajo en equipo del jefe y subjefe deseados. El propósito del modelo se alcanzará al incluirse en la planificación estratégica del departamento, de tal forma que se asegure el desarrollo y fortalecimiento de los coordinadores de sección dentro del mismo, adaptándolos a las condiciones internas y externas del ambiente laboral a través de la orientación, diseño e implementación de programas de entrenamiento en equipo y de desarrollo gerencial.

### **3.2 OBJETIVOS DEL MODELO**

- Establecer los elementos conceptuales y metodológicos para la conformación de la política de trabajo en equipo dentro del departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones.
- Proveer instrumentos para la evaluación de las prácticas actuales de trabajo en equipo de los coordinadores dentro de cada sección, abarcando mediciones y acciones para su continuidad.
- Describir la figura del trabajo en equipo ideal aplicable para el entorno de la actividad económica del departamento.
- Coadyuvar al fortalecimiento del sistema de formación, manutención y fomento del trabajo en equipo dentro de la institución, a través del impulso de una cultura del jefe y subjefe de alto nivel, basada en los empleados.

- Orientar el diseño e implementación de programas de entrenamiento para el trabajo en equipo dentro del departamento.

### **3.3 PREMISAS DEL MODELO**

El modelo considera como premisas fundamentales de aplicación, las connotaciones propias del Tribunal Supremo Electoral dentro del departamento, que adopte para sus aspectos internos de trabajo en equipo, como parte concéntrica de su visión institucional.

Según el grupo de trabajadores, los elementos estructurales imprescindibles para construir el trabajo en equipo dentro del departamento son:

**A) Establecer y mantener prácticas de trabajo en equipo efectivas y de valor en todas las áreas de trabajo del departamento:** con este elemento se alude a las actividades y resultados específicos que cada área de trabajo dentro del departamento debe realizar considerando sus metas. Implica la definición de objetivos específicos, el análisis de las estructuras operativas y los procedimientos, así como de la división funcional y el enfoque práctico de los coordinadores de sección. El propósito es actuar en conjunto para crear valor, y hacer efectivas las prácticas de trabajo en equipo.

**B) Alcanzar altos niveles de comunicación, motivación, cooperación, confianza, toma de decisiones y desempeño de los empleados:** estos elementos requieren que las labores directivas del departamento se centralicen en los empleados, específicamente en:

- Sus capacidades actuales;
- Sus medidas particulares de eficiencia y efectividad;
- Sus necesidades profesionales y personales;

- Sus resultados alcanzados y en sus expectativas futuras relacionadas con la institución.

Una mayor consideración por las personas en franco equilibrio con la preocupación por los resultados, es el axioma de estos elementos. Desarrollar el capital humano, es en sentido amplio, el objetivo para todos los trabajadores del departamento.

**C) Lograr plena satisfacción y lealtad de los ciudadanos:** se refiere a la interacción del departamento hacia con sus los ciudadanos, es decir, su foco externo. Según la jefatura y subjefatura, es necesario incluir como punto central de trabajo en equipo el logro de objetivos de satisfacción y aseguramiento de la lealtad de los ciudadanos hacia con la institución y sus servicios, tomando en cuenta sus necesidades, inquietudes, expectativas, pero también sus opiniones y sugerencias. El trabajo conjunto como una estrategia entre institución y ciudadanos es aspecto clave para construir competitividad.

**3.3.1 Connotación de trabajo en equipo para el departamento:** el grupo de trabajo del departamento a considero que el trabajo en equipo como herramienta gerencia, es el proceso organizacional que orientara el alto desempeño de los equipos de trabajo dentro de la institución. Para el jefe y el subjefe, la efectividad del trabajo en equipo está condicionada por dos elementos claves, que son:

**A) Definir y desarrollar una visión orientada hacia el futuro:** esto implica la evaluación de la visión actual del departamento, con el objetivo de hacerla mucho más práctica, clara y alcanzable por cada elemento humano que integre el departamento. El despliegue de dicha visión con sus alcances, concatenaciones, resultados esperados y acciones

sugeridas, es punto importante de comunicación a todos los trabajadores del departamento.

**B) Mantener una adecuada cultura y clima organizacional dentro del departamento:** según el grupo de trabajadores, la organización actual de operación del departamento debe comprometerse en construir relaciones satisfactorias y agradables de trabajo, así como propiciar interacciones efectivas intra e inter secciones y departamentos, si se quieren construir los fundamentos de trabajo en equipo. Como premisa, el grupo de trabajadores considera que el departamento, que tanto su cultura como el clima de trabajo son fundamentales para el desarrollo organizacional. Los coordinadores de secciones, el jefe y subjefe asumen la responsabilidad de asegurar el clima ideal de trabajo en equipo, para hacer más extenso y profundo el alcance que se desea ejercer.

### **3.4 ELEMENTOS DEL MODELO**

Partiendo del marco anterior, la siguiente figura esquematiza la conformación del modelo de trabajo en equipo aplicado como herramienta gerencial propuesto para el departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, del Tribunal Supremo Electoral. El esquema representa en su propia estructura, una guía metodológica y práctica, el camino-meta para la obtención de resultados sobresalientes de acuerdo con las particularidades del departamento y sus empleados.

**Figura No. 4**

**Modelo “El trabajo en equipo aplicado como herramienta gerencial” para el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones año 2010**

**Modelo “Trabajo en equipo”**

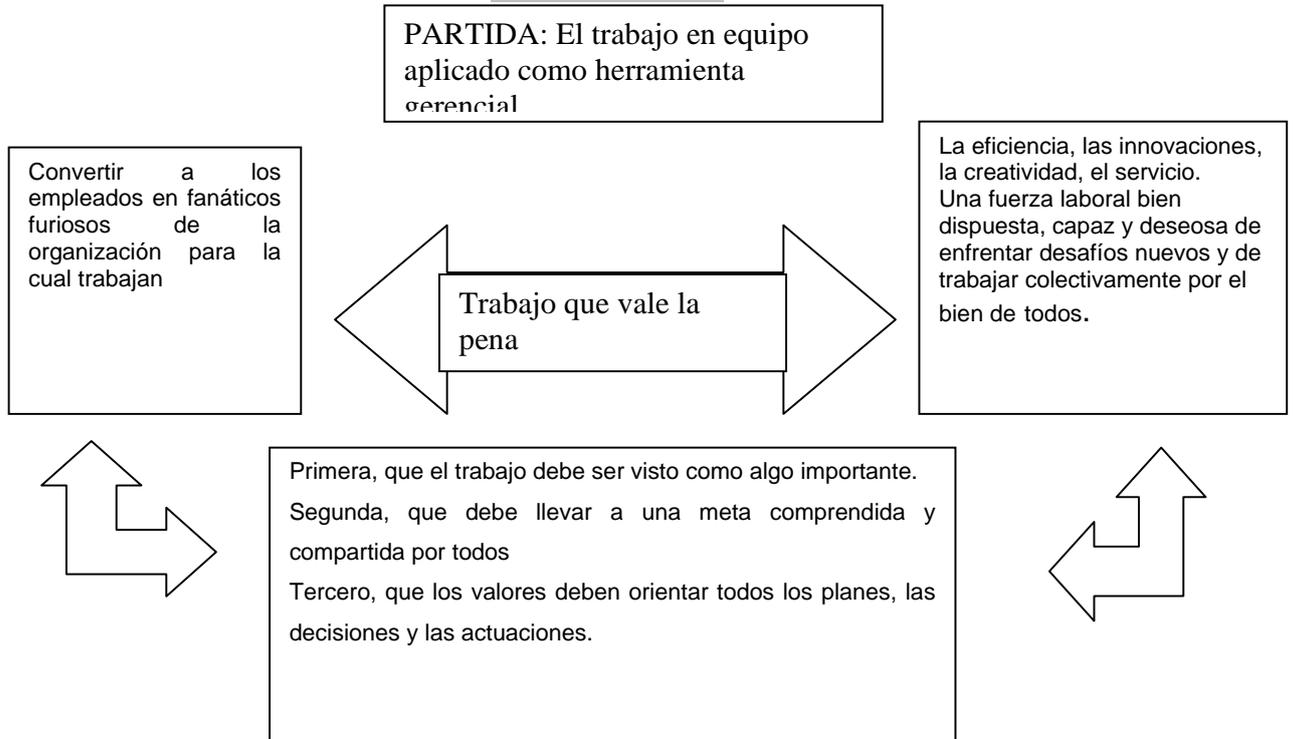
Premisas, elementos, metodología de implementación  
Medidas, calificación, presupuesto y planes de acción

**Premisas**

- . Clarificación de conceptos, qué es trabajo en equipo y su aplicación
- . Personal involucrado: Jefe y subjefe, personal del departamento

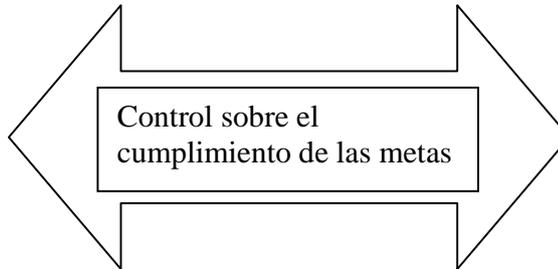
**Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa**

**PRIMERA FASE**

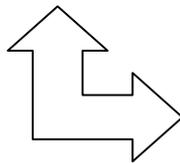


## SEGUNDA FASE

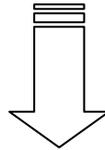
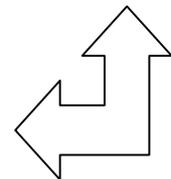
Describe la relación del individuo con la organización. Y conociendo esa relación, se puede comprender la relación de la organización con el individuo.



Es necesario un trabajo factible. Los niveles de destreza. Cada vez que se le exige a una persona realizar un trabajo para el cual no está capacitada se destruye el trabajo en equipo

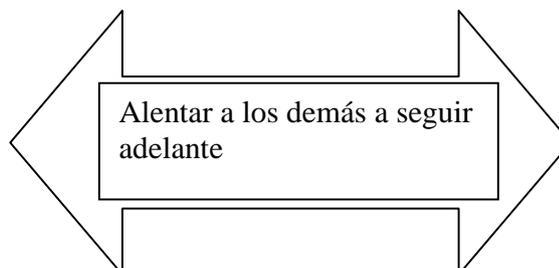


Un campo de juego con el territorio claramente de marcado.  
Los pensamientos, las necesidades y los sueños son respetados, escuchados y llevan a la acción.  
Capaces pero consciente del reto

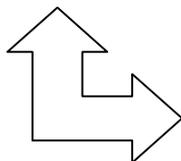


## TERCERA FASE

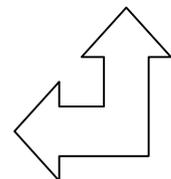
Alentar a la gente, empezar a animarlos y realmente proponerse a hacerlo, es decir, hacerle saber a la gente cuán fabulosa es.



Misión, cambio de trabajo en equipo. Las personas que realizan el trabajo en equipo, hacen el trabajo correcto, de la manera correcta, por la recompensa correcta



Las felicitaciones, activas o pasivas, deben ser verdaderas. Si no hay anotación no hay juego, y felicitar por el progreso. El entusiasmo es igual a la misión multiplicada por el circulante y las felicitaciones.



Fuente: Elaboración propia

El modelo surgió como resultado de las encuestas realizadas a los trabajadores del departamento. Tal modelo posee una alta orientación hacia las personas, con un enfoque de equilibrio entre estas y las tareas que desempeñan, lo cual viabiliza al incluir los objetivos del departamento como componente medular hacia el cual convergen las conductas y acciones de los empleados.

El modelo parte de la concepción de la visión y entorno organizacional del Tribunal Supremo Electoral, incluyendo elementos operacionales a nivel directivo y operativo. Implica también la determinación de planes de acción para su implementación, así como la cuantificación presupuestaria para su ejecución.

Los elementos centrales que componen el modelo de acuerdo con su orden jerárquico, son los siguientes:

**3.4.1 La visión y el ambiente organizacional:** conforman el marco referencial que la jefatura y subjefatura deben ser responsable de comunicar, clarificar y preparar previo a implementar la propuesta de trabajo en equipo al interior del departamento.

**Tabla No. 3**

**Visión del Tribunal Supremo Electoral año 2010**

VISIÓN	Ser la institución electoral que incremente la participación en la emisión de un voto consciente y responsable; que consolide el sistema democrático y el respeto pleno de la voluntad popular en los procesos electorales
--------	--

Fuente: tomado de la página [www.tse.gob.gt](http://www.tse.gob.gt)

El correcto despliegue, la influencia acusada, así como la minimización de la resistencia al cambio de los empleados, es parte inherente a este marco estratégico referencial.

### 3.4.2 Descripción del trabajo en equipo para el departamento

De acuerdo con las necesidades y el entorno particular en que se aplica el trabajo en equipo dentro del departamento, existen cinco fases que por su incidencia y relación en la construcción de trabajo en equipo, representan la composición básica del mismo para el departamento, el cuál debería ser orientado hacia las personas, en franco equilibrio con las exigencias del servicio y la realización de las tareas. Estos elementos son:

**Cuadro No. 3**  
**Fases del trabajo en equipo para el departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, año 2010**

FASE	ELEMENTOS
Formación	Aprender, observar los beneficios, comportamiento individual, estructura y liderazgo en grupo.
Tormenta	Relaciones interpersonales, alentar el crecimiento y desarrollo, aprender del conflicto.
Normalización	Reglas de conducta, cohesión y compromiso.
Desempeño	Confianza entre compañeros, estructura funcional para el grupo.
Suspensión	La terminación es reconocida, desintegración en grupos temporales.

Fuente: Elaboración propia,

### **3.4.3 METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS**

El Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones solicitara al Tribunal Supremo Electoral que dentro del mismo personal asignará a los facilitadores que se responsabilicen de implementar las estrategias del trabajo en equipo como herramienta gerencial propuesto. Los facilitadores estudiarán la propuesta y luego realizarán una reunión con el jefe y subjefe del Departamento proporcionando una copia del mismo a cada uno, para establecer conjuntamente el desarrollo de la propuesta, con base a la programación y calendarización definidas en la propuesta. Se realizarán reuniones trimestrales con los facilitadores como jefe y subjefe del mismo, con la intención de evaluar los avances de la implementación de la propuesta. El jefe del Departamento tendrá reuniones con los coordinadores de sección para obtener un informe respecto al cambio visto en el área que les corresponde, de la misma forma, el facilitador presentará informe a la las autoridades del Tribunal Supremo Electoral respecto a los avances observados en el tiempo cumplido.

Para desarrollar el modelo de trabajo en equipo es necesario de 3 programas de capacitación, estos se realizarán por el tipo de organización que es el Tribunal Supremo Electoral, ya que se debe de tener contemplado en su presupuesto anual toda capacitación que se dé a los trabajadores. Así mismo poder mostrar el porqué de la capacitación, como y donde se va a llevar a cabo dicha capacitación, quien y quienes van capacitarse, y lo más importante cual es el objetivo principal de dicha capacitación.

Programa no. 1

### **Metodología de implementación Programa No. 1**

Dentro del Departamento tanto el jefe y subjefe van hacer capacitados para el trabajo en equipo, ya que, se desea que ellos pudieran después realizar dentro del mismo la aplicación del mismo, realizando reuniones con los coordinadores de cada sección y que luego ellos lo realicen con los demás trabajadores que están asignado a cada una de sus secciones, el cual solo se estaría utilizando los siguientes elementos.

**Cuadro No. 4  
Costo del Programa No. 1**

Concepto	Costo aproximado
Capacitación al Jefe y Subjefe del Departamento	Q. 2,500.00
Asesor	Q. 5,000.00
Papelería y útiles de oficina	Q 500.00
Imprevistos	Q. 300.00
Monto aproximado	Q 8,300.00

Fuente: Elaboración propia.

Tres meses después de implementar el programa, se evaluará si los objetivos se alcanzaron, a través de los informes que los jefes presenten al Departamento de recursos humanos y a los Magistrados del Tribunal Supremo Electoral.

Se presente el plan de acción para el programa anteriormente mencionado

**Plan de acción de capacitación en trabajo en equipo**

**Institución:** Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones del Tribunal Supremo Electoral

**Dirigida a:** Jefe y Subjefe

**Fecha:**

Capacitar al jefe y subjefe del Departamento respecto a cómo realizar el trabajo en equipo

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROGRAMA NO. 1**

ASUNTO	ACCIONES A REALIZAR	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	RESULTADO	TIPO DE EVALUACIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN	TÉCNICA-MÉTODO
Capacitación	Capacitar al jefe y subjefe del Departamento referente a trabajo en equipo, por parte de un asesor propuesto, duración del curso 16 horas	Jul-10	Asesor	Disponer de los conocimientos necesarios para el trabajo en equipo para aplicarlo al Departamento	Pruebas para determinar la aplicación del trabajo en equipo	Informa Departamento de Recursos Humanos respecto al curso y a los Magistrados del T.S.E.	Reunión Trimestral. Informes
	Como realizarán el jefe y subjefe el trabajo en equipo dentro del Departamento	Jul-10	Asesor	Contar con los elementos necesarios para aplicar el trabajo en equipo	Contar con las pruebas necesarias para la aplicación del trabajo en equipo	Informar a los Magistrados del T.S.E.	Reunión, informes.

Fuente: Elaboración propia, tesis 2010.

Para lograr el éxito organizacional el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, cuenta con un buen trabajo en equipo en cada una de la sección del mismo, para provocar en ellos la responsabilidad, compromiso y alcance de metas, por tal razón se propone la implementación del anteriormente programa no. 1, para coadyuvar a la sensibilización y concientización de las autoridades del Departamento para que estimulen la participación del trabajador y que reconozcan los esfuerzos que brindan para el Departamento.

#### **Objetivos del programa No. 1**

- Fortalecer y desarrollar habilidades gerenciales de trabajo en equipo en un 80%, en el período de un año.
- Formar al jefe y subjefe como líderes eficientes y eficaces, capaces de coadyuvar al logro de los objetivos del Departamento, en un período de un año.
- Mejorar las actitudes del personal en el término de un año y medio, a través de un efectivo trabajo en equipo reconociendo el desempeño laboral.

#### **Programa No. 2**

##### **Metodología de implementación del programa No. 2**

Dentro del Departamento se va a llevar a cabo reuniones con el Jefe y Subjefe del mismo donde cada coordinador de sección le expondrá cual sería la metodología que ellos van a aplicar para el trabajo en equipo, ya que se desea que ellos pudieran después realizar dentro del mismo la aplicación del modelo de trabajo en equipo, el cual solo se estaría utilizando los siguientes elementos.

**Cuadro No. 5**  
**Costo del Programa No. 2**

Concepto	Costo aproximado
Capacitación a los 5 coordinadores de sección del Departamento (5*1400)	Q. 7,000.00
Asesor	Q. 5,000.00
Papelería y útiles de oficina	Q 500.00
Imprevistos	Q. 300.00
Monto aproximado	Q 12,800.00

Fuente: Elaboración propia.

Tres meses después de implementar el programa, se evaluará si los objetivos se alcanzaron, a través de los informes que los coordinadores de cada sección presenten al jefe y subjefe del Departamento y estos a su vez informen a la Dirección de recursos humanos y a los Magistrados del Tribunal Supremo Electoral. A continuación se presenta el plan de acción para dicho programa.

**Plan de acción No. 2**

### Plan de acción de capacitación en trabajo en equipo

**Institución:** Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones del Tribunal Supremo Electoral

**Dirigida a:** Coordinadores de cada Sección

**Fecha:**

Capacitar a cada coordinador de sección respecto a cómo realizar el trabajo en equipo

#### PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROGRAMA NO. 2

ASUNTO	ACCIONES A REALIZAR	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	RESULTADO	TIPO DE EVALUACIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN	TÉCNICA-MÉTODO
Capacitación	Capacitar a cada coordinador de sección del Departamento referente a trabajo en equipo, por parte de un asesor propuesto, duración del curso 16 horas	Jul-10	Asesor y Jefe	Disponer de los conocimientos necesarios para el trabajo en equipo para aplicarlo a cada sección del Departamento	Pruebas para determinar la aplicación del trabajo en equipo por sección	Informar al jefe y subjefe del Departamento	Reunión Trimestral. Informes
	Como realizarán trabajo en equipo los coordinadores de sección	Jul-10	Asesor y Jefe	Contar con los elementos necesarios para aplicar el trabajo en equipo	Contar con las pruebas necesarias para la aplicación del trabajo en equipo	Informar al jefe y subjefe del Departamento	Reunión Trimestral. Informes

Fuente: Elaboración propia, tesis 2010

Para lograr el éxito organizacional, el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, cuenta con un buen trabajo en equipo en cada una de la sección del mismo, para provocar en ellos la existencia de buenos canales de comunicación tanto de trabajadores para jefes como viceversa, confianza, responsabilidad, compromiso, motivación, alcance de un buen liderazgo en equipo para produzca la eficiencia y eficacia de metas, por tal razón se propone la implementación del anteriormente programa no. 2.

#### Objetivos del programa no. 2

- Fortalecer y desarrollar habilidades de trabajo en equipo al personal del Departamento en un 80%, en el período de un año.
- Formar a los coordinadores de cada sección como líderes eficientes y eficaces, capaces de coadyuvar al logro de los objetivos del Departamento, en un período de un año.
- Mejorar las actitudes del personal en el término de un año y medio, a través de un efectivo trabajo en equipo reconociendo el desempeño laboral.

### **Programa No. 3**

#### **Metodología de implementación del programa No. 3**

Este programa muestra que la capacitación de trabajo en equipo que se va dar a todos los trabajadores del Departamento, incluyendo a cada coordinador de sección y al jefe y subjefe, ya que se desea que ellos pudieran después realizar dentro del mismo la aplicación del modelo de trabajo en equipo, el cual solo se estaría utilizando los siguientes elementos.

**Cuadro No. 6**  
**Costo del Programa No. 3**

Concepto	Costo aproximado
Capacitación a todos los trabajadores del Departamento(32 personas * 1,500)	Q.48,000.00
Asesor	Q. 10,000.00
Papelería y útiles de oficina	Q 1,500.00
Imprevistos	Q. 1000.00
Monto aproximado	Q 60,500.00

Fuente: Elaboración propia.

Tres meses después de implementar el programa, se evaluará si los objetivos se alcanzaron, a través de los informes que los coordinadores de cada sección presenten al jefe y subjefe del Departamento y observar si se ha logrado involucrar a todo el personal en la nueva estrategia de trabajo en equipo, para que ellos informen a los Magistrados del Tribunal Supremo Electoral. A continuación se presenta el plan de acción para dicho programa.

**Plan de acción No. 3**

**Plan de acción de capacitación en trabajo en equipo**

**Institución:** Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones  
del Tribunal Supremo Electoral  
Todo el personal del  
**Dirigida a:** Departamento

**Fecha:**

Capacitar al jefe y subjefe y trabajadores del Departamento respecto a cómo realizar el trabajo en equipo

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROGRAMA NO. 3**

ASUNTO	ACCIONES A REALIZAR	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	RESULTADO	TIPO DE EVALUACIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN	TÉCNICA-MÉTODO
Capacitación	Capacitar al jefe, subjefe y trabajadores del Departamento referente a trabajo en equipo, por parte de un asesor propuesto, duración del curso 16 horas	Jul-10	Asesor y Jefe	Disponer de los conocimientos necesarios para el trabajo en equipo para aplicarlo al Departamento	Pruebas para determinar la aplicación del trabajo en equipo	Informa Departamento de Recursos Humanos respecto al curso y a los Magistrados del T.S.E.	Reunión Trimestral. Informes
	Como realizarán el jefe y subjefe el trabajo en equipo dentro del Departamento	Jul-10	Asesor y jefe	Contar con los elementos necesarios para aplicar el trabajo en equipo	Contar con las pruebas necesarias para la aplicación del trabajo en equipo	Informar a los Magistrados del T.S.E.	Reunión, informes.
	Como determinarán los trabajadores el trabajo en equipo, dentro de cada sección del Departamento	Jul-10	Jefe y subjefe	Contar con los elementos necesarios para aplicar el trabajo en equipo	Pruebas necesarias para observar el rendimiento del trabajo en equipo en cada sección	informes mensuales al jefe y subjefe del Departamento	Reuniones con los grupos de trabajo en cada sección, e informar al jefe y subjefe del Departamento

Fuente: Elaboración propia, tesis 2010.

Para lograr el éxito organizacional, el Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, cuente con un buen trabajo en equipo en cada una de la sección del mismo, provocando en ellos la existencia de una excelencia comunicación, motivación, liderazgo en equipo, y se produzca la eficiencia y eficacia mostrando responsabilidad y compromiso, por tal razón se propone la implementación del anteriormente programa no. 3.

#### Objetivos del programa no. 3

- Lograr que el personal obtenga habilidades de trabajo en equipo en un 80%, en el período de un año.
- Involucrar al personal en aquellas decisiones que les afecte en su área de trabajo para buscar alternativas de solución, en un período de un año.
- Crear sentido de pertenencia en el personal, en un período de un año, para que estén en un 90% comprometido con el Departamento.
- Reconocer en un 85% el alcance de resultados del personal, para que sean más eficaces y eficientes en el área de trabajo.

### Cuadro No. 7

#### Cuadro resumen del costo de la propuesta por programa

<b>Concepto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo Total</b>
Capacitación al Jefe y Subjefe del Departamento	Q. 8,300.00	
Capacitación a los 5 coordinadores de sección del Departamento (5*1400)	Q. 12,800.00	
Capacitación a todos los trabajadores del Departamento(32 personas * 1,500)	Q.60,500.00	
<b>Total</b>		<b>Q. 81,600.00</b>

Elaboración propia

### **3.5 ACCIONES PARA LA CONTINUIDAD DEL MODELO**

La continuidad del modelo dependerá en primera instancia, de su inclusión en la planificación estratégica organizacional del departamento, así como del establecimiento de un sistema de control a través del cual se realice el seguimiento necesario de sus resultados de aplicación, dado el carácter de herramienta estratégica de trabajo que posee tanto para coordinadores como para empleados del departamento. El enfoque no solo deberá ser incluyente en la planificación, sino también aplicativo para la política directiva de la organización, si se quiere evitar el debilitamiento del trabajo en equipo interno dentro departamento en el futuro.

Las acciones requeridas se muestran en la siguiente tabla incluyendo el detalle de los responsables para su realización. En el apartado de presupuesto y programación para la implementación del modelo, se incluye el estimado de tiempo y recursos monetarios que se requerirán para la ejecución de cada plan de acción, tomando como base su ordenamiento secuencial. Incluir el modelo de trabajo en equipo aplicado como herramienta gerencial propuesto como base de la política directiva del departamento, abarcando tanto la planificación estratégica del personal como la orientación de los programas de entrenamiento y desarrollo gerencial, responsable de dicha actividad Jefe y sub jefe del departamento.

A. Establecer objetivos específicos de aplicación del modelo a nivel operativo, directivo y de evaluación de desempeño, encargado de dicha actividad, Jefe y sub jefe del departamento.

B. Implementar una campaña de comunicación del modelo para los empleados de cada área del departamento, incluyendo sus implicaciones, carácter, importancia, jerarquía y trascendencia. Encargado de dicha actividad el jefe del departamento.

C. Realizar un despliegue del modelo como plan de trabajo a todas las secciones de trabajo dentro del departamento.

D. Realizar evaluaciones concurrentes por sección de trabajo, utilizando las herramientas de medición que provee el modelo, documentándolas para el análisis de resultados para todo el departamento.

E. Realizar seguimiento periódico de los resultados del modelo sobre una base trimestral, para identificar necesidades puntuales de fortalecimiento directivo en cada sección de trabajo en el departamento.

F. Proveer un informe de los resultados alcanzados por la implementación del modelo en juntas con el jefe y subjefe del departamento.

G. Establecer acciones de redefinición y reaplicación de estrategias derivadas del modelo.

### **3.6 Programación para la implementación del modelo**

La programación del modelo asume desde la inclusión formal del mismo, pasando por la definición de responsables, objetivos, y sesiones de trabajo, hasta la evaluación de resultados, para el primer año de vigencia que abarcará desde enero hasta junio del 2011

### Cuadro No. 8

**PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
MODELO DE TRABAJO EN EQUIPO APLICADO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL  
DEPARTAMENTO DE INSCRIPCIÓN DE CIUDADANOS Y ELABORACIÓN DE PADRONES  
TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL AÑO 2011**

	ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Inclusión oficial del modelo en la planificación estratégica del departamento	■	■																						
2	Establecer objetivos específicos para la aplicación del modelo			■	■																				
3	Asignación de responsabilidades para la gestión del modelo				■																				
4	Implementación de una campaña de comunicación del modelo a todas las secciones del departamento.					■	■	■	■																
5	Desplegar el modelo a todas las secciones del departamento a través de un plan de trabajo.								■	■	■	■	■												
6	Realizar evaluaciones concurrentes para la medición del modelo por sección de trabajo											■	■	■	■	■	■								
7	Realizar seguimiento de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo													■	■	■	■	■	■	■	■				
8	Proveer informe detallado de los resultados obtenidos por cada sección de trabajo																	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Evaluar los resultados del modelo para el primer semestre del año y redefinir su aplicación futura.																					■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo año 2010

### 3.7 Evaluación de la propuesta

Esta fase constituye el sistema de evaluación de la propuesta de trabajo en equipo, que permitirá controlar y medir los resultados obtenidos de la implantación de las mismas. El sistema que se utilizará para evaluar las estrategias, será a través del índice de satisfacción laboral.

### ***Índice de satisfacción laboral***

Las estrategias serán evaluadas semestralmente a través de la aplicación de la misma boleta de encuesta que se utilizó para determinar la satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones del Tribunal Supremo Electoral. Con la aplicación de dicha boleta, se conocerán las nuevas necesidades que presenten en los empleados a la fecha de evaluación, logrando así que el programa siempre se encuentre vigente.

### **3.8 Financiamiento para la propuesta**

El recurso económico para financiar la presente propuesta se sugiere obtenerlo de instituciones internacionales como la OEA o contactar entidades nacionales privadas o estatales que siempre han estado dispuestas a apoyar al Tribunal Supremo Electoral, para brindar un mejor servicio al pueblo de Guatemala.

## CONCLUSIONES

1. Se comprobó que el debilitamiento del trabajo en equipo que emplea el jefe y sub jefe del Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones del Tribunal Supremo Electoral, para la dirección de sus empleados, es ocasionado por la ausencia de prácticas de motivación, confianza, comunicación, cohesión entre los diferentes grupos formados entre las secciones del mismo. Por lo tanto se puede decir que en el departamento no existe trabajo en equipo.
2. El departamento carece de una medición sistemática y precisa de las prácticas de trabajo en equipo de sus coordinadores de sección, y que tenga aplicación práctica al entorno local en que opera la organización.
3. Los coordinadores de sección no tienen conocimiento preciso sobre el trabajo en equipo que aplican en sus prácticas directivas diarias, y de la efectividad del mismo para impulsar a sus empleados hacia el logro de objetivos específicos.
4. El efecto de este desconocimiento le impide al departamento analizar y evaluar si la forma de trabajo en grupo que aplican puede influir, motivar e impulsar los esfuerzos y las acciones de sus empleados, y si son efectivos de acuerdo con las expectativas de organización del departamento.
5. La situación actual de las prácticas de los coordinadores de cada sección dentro del departamento muestra que no existe relación entre las prácticas de trabajo en equipo deseables por ellos. Estas prácticas también carecen de una relación de percepción que los empleados reciben de parte de sus coordinadores, jefe y subjefe del departamento.

**6.** En el departamento no existe una metodología de trabajo en equipo por parte del jefe y subjefe donde los coordinadores estén de acuerdo, lo cual afecta los objetivos del mismo, puesto que disminuye capacidades y potencialidades de talento humano, procesos y utilización de recursos

## **RECOMENDACIONES**

- 1.** El Departamento de Inscripción de Ciudadanos y Elaboración de Padrones, del Tribunal Supremo Electoral deberá adoptar, implementar y comunicar el modelo de trabajo en equipo aplicado como herramienta gerencial propuesto, de tal forma que pueda fortalecer, perfeccionar y asegurar sus prácticas de trabajo como aspecto clave en el sostenimiento del servicio que presta tanto actual como futura.
- 2.** A través de la Dirección de Recursos Humanos el departamento deberá realizar una evaluación anual para medir la efectividad resultante para cada una de las secciones, de acuerdo con el modelo propuesto, que cada una utilice para influir, motivar e impulsar los esfuerzos y las acciones de sus colaboradores.
- 3.** Evaluar la efectividad de los planes de acción que se generen de acuerdo con los resultados de las evaluaciones anuales de trabajo en equipo dentro del departamento, para asegurar que existe consistencia entre las prácticas de trabajo en equipo deseadas por el jefe, subjefe y coordinadores cada sección.
- 4.** Realizar sesiones de entrenamiento a través de la jefatura y subjefatura del departamento del trabajo en equipo, para fortalecer las prácticas directivas en todos los niveles de la organización.
- 5.** Para evitar que los problemas de desconfianza, motivación, comunicación y cohesión entre los grupos se repitan en el futuro, el departamento deberá darle seguimiento institucional al modelo de trabajo en equipo que se implemente. Para esto deberá incluirlo dentro del marco de su planificación estratégica corporativa anual; comunicar su propósito y objetivos; cumplir con las acciones de continuidad que el mismo establece; y asegurar una correcta programación y asignación de presupuesto.

**6.** El departamento deberá utilizar los elementos y aspectos centrales contenidos en el modelo de trabajo en equipo, como fundamento para orientar el diseño e implementación de programas de entrenamiento ejecutivo y de desarrollo gerencial, que coadyuven a lograr que los trabajadores posean mas capacidades, habilidades, conocimientos y destrezas suficientes para que así se logre el objetivo deseado del departamento.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BATEMAN, T. y SNELL, S. 1999. Administración: Una ventaja comparativa. México, McGraw-Hill. 298 p.
2. BENNIS, W. y NANUS, B. 1985. Líderes: Las 4 claves del liderazgo eficaz. 2ª ed. Colombia, Norma. 275 p.
3. BLAKE, R. y MOUTON, J. 1980. El Nuevo Grid Gerencial. México, Diana S.A. 996 p.
4. Blanchard Ken, Liderazgo al más alto nivel, Editorial Norma, 2007, 448 páginas
5. CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Editorial THOMSON, Primera Edición. México, 2004, 691 páginas.
6. DAVIS, K. y NEWSTROM, J. 1991. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, McGraw-Hill. 981 p.
7. Dubrin, Andrew J., Fundamentos de Comportamiento Organizacional, México Editorial Thomson 2000, 2da. Edición, 359 páginas.
8. Davis Keith y John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial McGraw Hill, México 2003, 11va. Edición, 609 páginas.
9. Harold Koonts, Heinz Weihrich, Administración, una perspectiva global, Editorial McGraw Hill, México 2004, 12ª. Edición, página 804.

10. Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México, 2004, 10ma. Edición, 675 páginas.

## ANEXOS

**CUADRO NO. 8**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN**  
**MODELO DE TRABAJO EN EQUIPO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL**  
**DEPARTAMENTO DE INSCRIPCIÓN DE CIUDADANOS Y ELABORAICÓN DE PADRONES**  
**TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL**

ESTRATEGIAS	¿QUÉ?	¿COMÓ?	¿CON QUÉ?	¿CUANDO?	¿QUIÉN?
	PROGRAMAS	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	RESPONSABLE
Elaborar formatos para el control de trabajo en equipo dentro del Departamento	Capacitación para la primera fase	Determinación de la institución a quien se requeriran las respectivas capacitaciones, establecer costos financieros	Humanos, Financieros, tecnológicos, materiales	Cinco días hábiles	Jefe y Subjefe
	Capacitación para la segunda fase			Cinco días hábiles	Jefe, Subjefe y capacitador
	Capacitación para la tercera fase			Cinco días hábiles	Jefe , subjefe y coordinadores de sección

Fuente: Elaboración propia año 2010

## ANEXO No. 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Reciba un cordial saludo, el propósito fundamental de la presente encuesta es obtener información necesaria y pertinente, acerca del estado actual de las relaciones con los empleados en su área de trabajo y obtener información que sirva de soporte para determinar la necesidad que tiene dicha organización

A continuación encontrará una serie de preguntas, por favor coloque un "X" en el espacio donde se encuentra la respuesta que mejor describa la situación.

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1. Nunca        | se refiere a ninguna vez                   |
| 2. Casi nunca   | se refiere a algunas veces, pero muy pocas |
| 3. Regularmente | se refiere a la mitad de las veces         |
| 4. Casi siempre | se refiere a la mayoría de las veces       |
| 5. Siempre      | se refiere a todas las veces               |
| 6. No sabe      | se refiere a que desconoce la situación    |

### Comunicación

¿Cuando un jefe le asigna las tareas, ¿se las explica claramente?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Cuando usted le comenta los problemas laborales a su jefe, ¿lo escucha?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Sabe usted exactamente lo que se espera de su trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Tiene usted retroalimentación de su jefe?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

Si tienen que trabajar horas extra, ¿le avisan con anticipación

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### Capacitación

¿Ha asistido a seminarios y/o cursos que tiendan a mejorar su trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Los cursos y seminarios impartidos son aplicables a mi trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Cuento con el respaldo y apoyo de mi jefe para asistir a cursos?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿En mi grupo de trabajo se reconoce a la persona más capacitada?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Los cursos y seminarios son impartidos con la oportunidad requerida?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Liderazgo**

Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, ¿Le es reconocida por su jefe la aportación?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

En su equipo de trabajo, ¿se toman las decisiones de forma compartida?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Puedo decirle con libertad a mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Motivación**

¿Su trabajo le ayuda a lograr sus objetivos personales?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿La organización lo/la considera como ser humano, con dignidad y respeto?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Está satisfecho con los aportes de su trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Lo han felicitado por el trabajo que hace?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Participación**

¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo que tiendan al mejoramiento del mismo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

Cuando usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo, ¿ha sido tomada en cuenta?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Satisfacción**

¿Le ayuda su trabajo actual a lograr sus objetivos personales de desarrollo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Las políticas salariales se manejan con equidad y justicia?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

Considera usted que en esta organización ¿el que da resultados tiene mayor oportunidad de progresar?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Trabajo en equipo**

¿Se integran equipos de trabajo para solucionar problemas?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Se estimula mutuamente a todo el personal a trabajar juntos?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

Cuando se organizan actividades en su departamento, ¿usted participa?

¿Le gusta trabajar en grupos?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Trabajo**

¿Su trabajo es monótono?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Cree que tiene mucho trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Cuenta con el equipo necesario para hacer bien su trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Los materiales y útiles que necesita se los dan rápido?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Relación con el Jefe**

Cuando tiene cursillos y los terminan, ¿reciben algún estímulo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

Cuando usted tiene problemas, ¿su jefe ayuda a solucionarlos?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Su jefe conoce su potencial de trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Relación con compañeros**

¿Recibe usted apoyo de sus compañeros de trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Comparte sus problemas con sus compañeros?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

Cuando usted tiene problemas, ¿su jefe ayuda a solucionarlos?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Hay compañerismo en su trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Cree usted que sus compañeros de trabajo lo aprecian?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Ambiente físico**

¿Cree que tiene buena ventilación y temperatura en su lugar de trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Cree que tiene buena iluminación su lugar de trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Cree que tiene un espacio adecuado para desarrollar su trabajo

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Seguridad e higiene**

¿Tiene seguridad en su lugar de trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Tiene procedimientos para una situación de emergencia, como un siniestro o una catástrofe natural?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Stress y salud mental**

¿Se siente cansado por la tensión y exceso de trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿Ha descuidado la atención de su familia u otras actividades por exceso de trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

El esfuerzo que hace en su trabajo, ¿no se toma en cuenta?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

### **Supervisión, Productividad y resultados**

¿Su jefe le supervisa el trabajo?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿En el Departamento el que da mejores resultados, tiene mayor oportunidad de progresar?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

¿En este Departamento la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_