

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

“PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO  
EN LA SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS DE  
UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

**ILEANA LISSETH RAMÍREZ CAMPOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
**LICENCIADA**

GUATEMALA, ABRIL DE 2012

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

<b>DECANO:</b>	Lic. José Rolando Secaida Morales
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
<b>VOCAL II:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL III:</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
<b>VOCAL V:</b>	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Exonerada de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto SÉPTIMO, Inciso 7.1 del Acta 23-2009, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 de octubre de 2009.

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Gladys Lissette Gutiérrez Morales
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala,  
20 de enero de 2012

Licenciado  
José Rolando Secaída Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, Zona 12

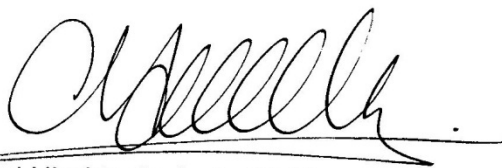
Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención a la notificación emanada de ese Decanato, de fecha 9 de febrero de 2011, mediante la cual se me designa como asesor del trabajo de tesis de la estudiante **ILEANA LISSETH RAMÍREZ CAMPOS**, carné 2004-14872, cuyo tema se denomina ***“Programa para establecer equipos de trabajo en la Sección de Registro y Ejecución de Pagos de una institución bancaria del sistema bancario guatemalteco”***, el cual cumple con las normas y requisitos académicos establecidos en la Facultad.

En tal sentido, me permito emitir dictamen favorable para que sea aceptado y que la estudiante Ramírez Campos pueda sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado  
Colegiado No. 1804  
Administrador de Empresas



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE MAYO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, del Acta 7-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de abril de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 29-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de marzo de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO EN LA SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO", que para su graduación profesional presentó la estudiante ILEANA LISSE TH RAMÍREZ CAMPOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SEGAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

*Ingrid*  
REVISA.

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- DIOS:** Por ser mi inspiración, guiarme y darme las fuerzas necesarias para lograr mis anhelos.
- MI MADRE:** Por su apoyo incondicional, palabras de motivación y por ser un gran ejemplo de mujer trabajadora y triunfadora.
- MI PADRE:** Por su apoyo incondicional y por motivarme a ser mejor cada día.
- MI HERMANA EVELYN:** Por motivarme a seguir adelante, por sus llamadas de atención y por ser un ejemplo de perseverancia.
- MI HERMANA NIDIA:** Por brindarme en forma incondicional su valiosa ayuda, por los momentos en que me alentaba a seguir adelante y por ser una persona triunfadora.
- MI FAMILIA:** Por creer en mi y por la confianza brindada.
- MIS AMIGOS:** Por su constante motivación y palabras de aliento.
- ESCUELA DE:** Administración de Empresas por todo el conocimiento brindado y la experiencia que me permitió adquirir.

## ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Sistema bancario	1
1.2 Administración	1
1.3 Proceso administrativo	1
1.3.1 Fases del proceso administrativo	2
1.3.2 Aplicación de la dirección	5
1.3.2.1 Elementos de la fase de dirección	5
1.4 Equipos de trabajo	7
1.4.1 Diferencia entre grupo y equipo de trabajo	8
1.4.2 Tipos de equipos de trabajo	10
1.4.3 Características de los equipos efectivos	12
1.4.4 Etapas de desarrollo de un equipo	15
1.5 Ambiente de trabajo	16
1.6 Clima organizacional	16
1.6.1 Factores para evaluar el clima organizacional	17
1.7 Satisfacción laboral	20
1.8 Instrumentos administrativos	21
1.8.1 Plan de acción	21
1.9 Principio de Pareto	21

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO**

2.1 Metodología	23
2.2 Antecedentes de la Sección de Registro y Ejecución de Pagos	24

	<b>Pág.</b>
2.2.1 Estructura organizacional	25
2.3 Presentación y análisis de resultados	27
2.4 Discusión de resultados	37

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO EN LA SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO**

3	Introducción	41
3.1	Justificación	42
3.2	Objetivos	42
3.2.1	Objetivo general	43
3.2.2	Objetivos específicos	43
3.3	Fase I Concientización y Sensibilización del personal de la Sección de Registro y Ejecución de Pagos	44
3.3.1	Programa No. 1 “Equipos de trabajo”	44
3.4	Fase II Dinámica de los equipos de trabajo	50
3.4.1	Programa No. 2 “Establecer equipos de trabajo”	50
3.5	Evaluación del programa	61
3.5.1	Índice de satisfacción laboral	61
3.6	Costo de implementación del programa	61
3.7	Financiamiento	63
	CONCLUSIONES	65
	RECOMENDACIONES	66
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXOS	69

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Número</b>		<b>Pág.</b>
1	Organigrama de puestos, plazas y unidades Sección de Registro y Ejecución de Pagos del Departamento Financiero y Contable de El Banco de Todos	26
2	Existencia de equipos de trabajo	28
3	Comunicación	29
4	Toma de decisión	30
5	Condiciones ambientales	32
6	Liderazgo de la jefatura	33
7	Participación del personal	34
8	Capacitación	35
9	Compromiso del personal	36



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Número</b>		<b>Pág.</b>
1	Proceso administrativo	2
2	Comparación de los grupos de trabajo con los equipos de trabajo	9
3	Etapas de desarrollo de un equipo	15
4	Respuestas a la insatisfacción laboral	20

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Número</b>		<b>Pág.</b>
1	Índices de satisfacción e insatisfacción laboral	37
2	Estadísticas de reportes entregados	39
3	Costo aproximado de la fase I	49
4	Costo aproximado de la fase II	60
5	Costo de implementación del programa para establecer equipos de trabajo en la Sección de Registro y Ejecución de Pagos	62

## INTRODUCCIÓN

Los equipos de trabajo dentro de una institución propician un ambiente de confianza, de cooperación y cohesión; asimismo, permiten que la comunicación sea efectiva y que esté presente en todos los ámbitos. Éstos también contribuyen a que el desempeño de los integrantes sea excelente y que estén motivados.

A continuación se presenta un estudio realizado en la Sección de Registro y Ejecución de Pagos de El Banco de Todos (nombre ficticio utilizado para no perder credibilidad), con el cual se propone un programa para establecer equipos de trabajo en la sección, cuyo propósito es crear lazos entre ellos que favorezcan la cooperación e integración; asimismo, que contribuya a que las tareas presentadas sean competitivas por llevar implícito el aporte de varios colaboradores y que éstos estén anuentes a participar en actividades grupales.

Está integrado por tres capítulos, el primero contiene el marco teórico en donde se muestra la información que se tomó de base para elaborar los demás capítulos; en el capítulo II se presenta la situación actual de la sección que describe sus antecedentes, la metodología empleada, y el análisis de los resultados obtenidos.

La propuesta se encuentra en el capítulo III, con la cual se pretende aprovechar y desarrollar habilidades y conocimientos para solventar las deficiencias detectadas en el diagnóstico.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones del estudio, bibliografía y anexos que permiten profundizar algunos temas del trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico contiene información relacionada con la investigación que se realizará y permite aclarar el problema que se pretende solucionar.

#### **1.1 Sistema bancario**

“Es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco. La internalización y la globalización promueven la creación de una banca universal.” (15:1)

El sistema bancario está constituido por las instituciones que tienen como función recibir depósitos, prestar dinero y otros servicios financieros, como lo son: tarjetas de crédito, venta y compra de divisas, entre otros. Éste ejerce un papel fundamental en la economía de un país pues contribuye al desarrollo del mismo.

#### **1.2 Administración**

“La administración es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3)

La administración es aplicable a todo tipo de empresas e instituciones privadas y públicas; y su importancia radica en que orienta el desarrollo de una institución. Para llevar a cabo todo esto, la administración utiliza el proceso administrativo.

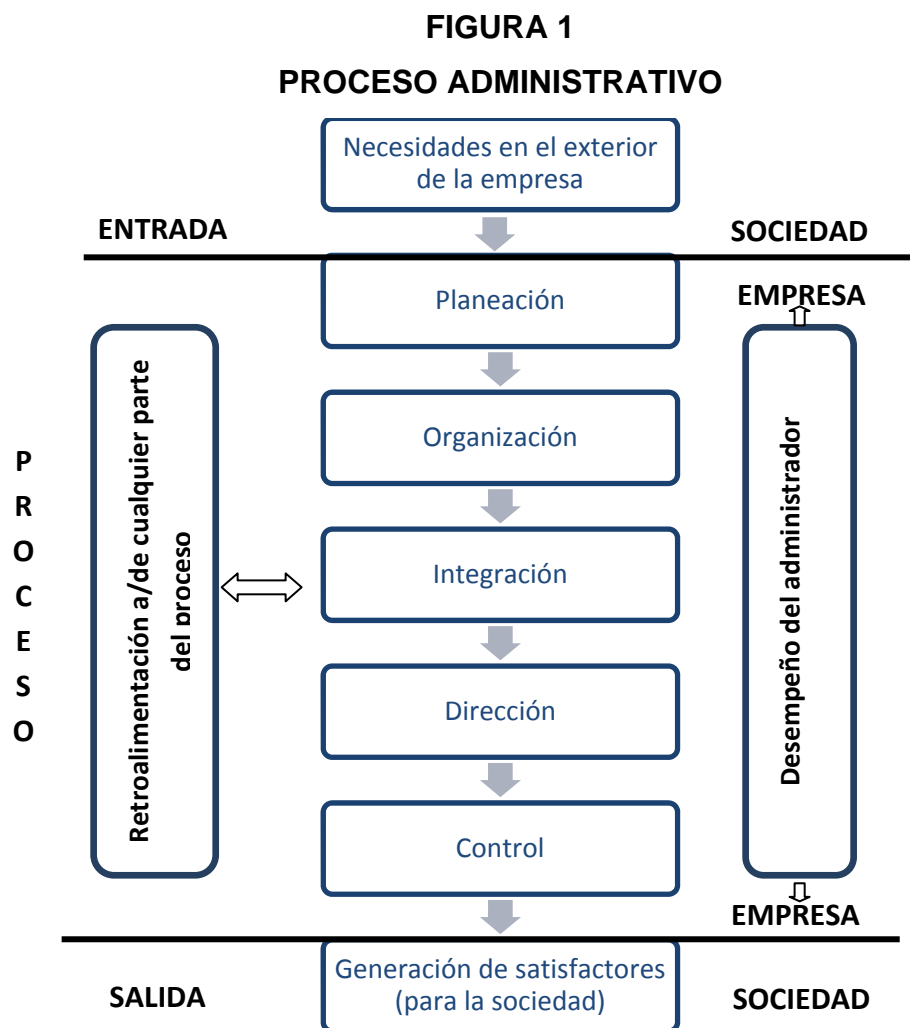
#### **1.3 Proceso administrativo**

“El proceso administrativo es la administración puesta en acción. Éste planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que

emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

### 1.3.1 Fases del proceso administrativo

Existen diversos criterios sobre las fases del proceso administrativo, sin embargo, el criterio a considerar es el que se ilustra en la figura 1.



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. Administración. 1ª. ed. McGraw-Hill. México D.F. P. 28

A continuación se describe cada fase del proceso administrativo:

**1.3.1.1 Planeación.** “Planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

Sin planes no se pueden realizar las demás funciones de la administración y éstos se clasifican por: su clase, su uso, su periodo o tiempo y su nivel jerárquico. Los que son más comunes o básicos son por su clase y dentro de estos están: objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuesto. Para efectos de la investigación se considerarán los programas.

**a. Programa:** Javier Benavides indica que un programa es “una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.” (1:48)

En una institución bancaria la planeación es muy importante para lograr los objetivos; con ese propósito ésta recurre a utilizar programas para incrementar las habilidades de los colaboradores, para mejorar algún proceso, para implementar cambios en los servicios, entre otros. El contenido de los programas es completo porque incluye desde los objetivos hasta determinar qué recursos se necesitan para ejecutarlos.

**1.3.1.2 Organización.** “Por medio de ésta se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (1:124)

**1.3.1.3 Integración.** “Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización.” (1:181)

**1.3.1.4 Dirección.** “Constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones.” (1:202)

**1.3.1.5 Control.** “Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.” (1:300)

Una institución responsable y con un alto compromiso protege sus intereses, los de sus empleados y clientes, y ofrece productos y/o servicios de calidad; para lograr esto es importante que se lleve a cabo una buena planificación de lo que se realizará en el futuro (planeación); que se adecúe la estructura de la organización para que se aprovechen los recursos disponibles (organización); que se distribuyan los recursos de acuerdo a los requerimientos de las diferentes áreas (integración); que se dirijan las actividades, que se les guíe y a la vez se supervise el cumplimiento de las instrucciones (dirección); y por último, verificar que todo lo planeado se cumpla (control).

Para efectos de la presente investigación, del proceso administrativo se desarrollará especialmente la dirección.

### 1.3.2 Aplicación de la dirección

La dirección es parte fundamental en las instituciones cuando se tiene personal a cargo, el cual debe ser guiado, en seguida se describen los elementos que la conforman.

#### 1.3.2.1. Elementos de la fase de dirección

Para realizar una dirección eficaz se requiere una serie de elementos como: supervisión, motivación, comunicación y liderazgo, estos elementos se constituyen en habilidades que debe poseer toda persona que dirija un equipo:

- a. **Supervisión:** “se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.” (1:203)

Para que el trabajo sea realizado efectivamente es relevante que el personal se sienta apoyado y respaldado por el líder.

- b. **Motivación:** “es dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización.” (1:242)

Es un elemento fundamental porque permite que el personal realice con dedicación y entusiasmo las tareas asignadas y contribuye a mejorar las relaciones laborales.

- c. **Comunicación:** “es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas.”(1:224)



La comunicación además de transmitir información y emociones conlleva recibir respuesta a lo que se ha comunicado, esto hace que se cumpla con el objetivo principal del proceso de comunicación.

- d. **Liderazgo:** “es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.” (9:6)

El liderazgo va de la mano con la existencia de un clima de confianza, los cuales conducen al logro de las metas propuestas.

d.1 **Teorías de liderazgo**

Existen diversas teorías sobre el liderazgo, entre éstas se encuentran:

- ✓ Teorías del comportamiento: “intentan determinar el mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones” (9:70)

Entre estas teorías se encuentran: grid de liderazgo, Universidad Estatal de Ohio.

- ✓ Teorías de contingencia: “intentan explicar el estilo adecuado con base en el líder, los seguidores y la situación”. (9:152)

Estas teorías indican que no existe un mejor estilo de liderazgo sino que depende de la situación, dentro de éstas se encuentran: el modelo trayectoria-meta, continuo del liderazgo.

Llevar a cabo una dirección efectiva contribuye a que en una institución el trabajo realizado sea productivo, se usen en forma óptima los recursos, los productos y/o servicios sean de calidad y se cumplan con las expectativas de los

colaboradores; no se debe dejar pasar por alto que esta fase conlleva un conjunto de elementos que están interrelacionados (supervisión, motivación, comunicación y liderazgo).

#### **1.4 Equipos de trabajo**

Existen diversas definiciones sobre equipos de trabajo, seguidamente se detallan algunas:

- ✓ Cantú Delgado los define de la manera siguiente: “los equipos de trabajo se enfocan en dos grandes áreas interrelacionadas que son: mejoramiento continuo que conlleva avances incrementales y en la innovación que implica cambios radicales para que la institución sea competitiva, todo esto se logra a través de la comunicación.” (4:258)
- ✓ Lussier indica que “un equipo es una unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común y un conjunto de metas de desempeño y que comparten expectativas comunes, por las cuales se hacen responsables.” (9:281)
- ✓ Para Stephen Robbins un “equipo de trabajo es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.” (12:348)
- ✓ Idalberto Chiavenato subraya que “un equipo implica relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes.” (5:284)

Se indica que algunos autores utilizan el término equipos de trabajo para referirse al trabajo en equipo y equipos; la presente investigación se enfocará en la expresión equipos de trabajo.

Dentro de un equipo de trabajo se toman en cuenta las ideas de los demás, esto hace que dentro del mismo se genere un ambiente de automotivación dando

como resultado la satisfacción del integrante. Algunos beneficios que una institución recibe son: existe menos rotación, uso óptimo del tiempo, innovación en productos y/o servicios, relaciones interpersonales de calidad, identificación de los colaboradores con la institución entre otros; pero también se satisfacen las necesidades de los integrantes y se reduce el estrés.

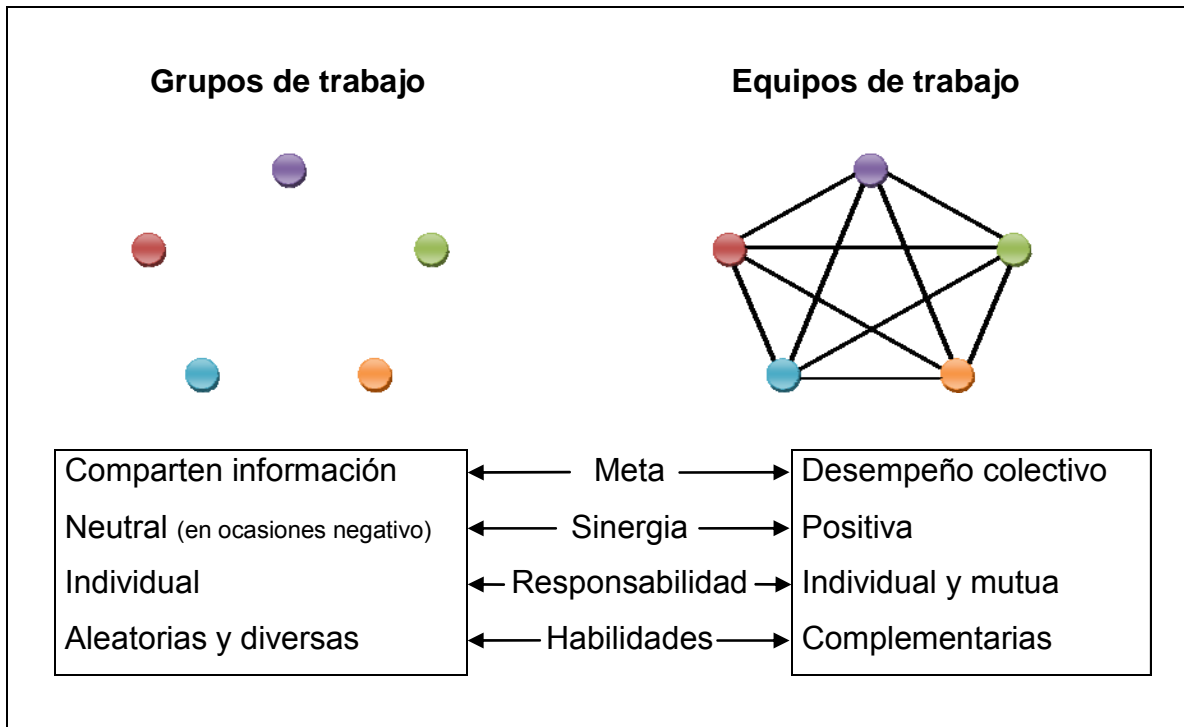
#### **1.4.1 Diferencia entre grupo y equipo de trabajo**

Es importante partir de los grupos de trabajo debido a que todo equipo de trabajo ha surgido como un grupo, el cual con el tiempo ha ido mejorando sus relaciones, procesos, actitudes, etc. hasta llegar a ser un equipo.

La diferencia entre un grupo y equipo de trabajo, radica en que en el primero “se relacionan principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad” (13:258); mientras que un equipo de trabajo “genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones.” (13:258)

Seguidamente se detallan las diferencias entre un grupo y equipo de trabajo:

**FIGURA 2**  
**COMPARACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO CON LOS**  
**EQUIPOS DE TRABAJO**



**Fuente:** Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México, D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, 2004. P. 258.

En un grupo de trabajo las personas realizan sus actividades individualmente, la relación que se da es únicamente para intercambiar información y toman sus decisiones en forma individual, mientras que los miembros de un equipo de trabajo comparten información y en conjunto toman las decisiones (meta), se coordinan para brindar un resultado positivo que es mayor a la suma de los aportes individuales (sinergia), la responsabilidad es individual y compartida, y sus habilidades se complementan.

En una institución bancaria existen diversos procesos y para realizarlos se forman grupos de trabajo, sin embargo, en estos últimos años, se ha visto necesario contar con personal comprometido con las tareas, que las habilidades, conocimientos y actitudes de todos los integrantes complementen el trabajo, que la comunicación sea abierta para coordinar entre todas las actividades, que exista la confianza de anteponer el éxito del equipo al triunfo individual sin pensar que alguien pueda sobresalir ante los demás; para lograr todo es indispensable formar equipos de trabajo, lo cual es un proceso con el que todos los integrantes deben estar de acuerdo.

#### **1.4.2 Tipos de equipos de trabajo**

Derivado de los cambios que se han dado en los últimos años en la tecnología y la competencia que ha ido en aumento, surge la necesidad de utilizar diferentes tipos de equipos en una institución, entre éstos:

- a) **Equipo funcional:** “es un grupo de empleados que pertenecen al mismo departamento funcional, como marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos o sistemas de información que comparten un objetivo común.” (9:293)

En una institución bancaria pueden existir equipos funcionales como por ejemplo el Departamento Financiero y Contable, el Departamento Administrativo, éstos utilizan la misma habilidad y tienen un propósito común que se encamina a satisfacer a los mismos clientes.

- b) **Equipo transfuncional:** “está constituido por miembros de diferentes departamentos funcionales de una organización quienes se reúnen para realizar tareas únicas a fin de crear productos o servicios nuevos o no rutinarios.” (9:294)

De estos equipos se pueden mencionar las comisiones que se forman por diversas situaciones en donde se requiere personal con diferentes habilidades y de áreas distintas, quienes aportan propuestas innovadoras y novedosas por la diversidad de aptitudes.

- c) **Equipo virtual:** “sus miembros están distribuidos en forma geográfica, lo que les exige trabajar a través de medios electrónicos con interacciones mínimas frente a frente.” (9:296)

Éstos facilitan la comunicación entre las sucursales ubicadas en diferentes áreas geográficas o bien entre miembros de una misma comisión que necesiten trasladarse a diferentes instalaciones del banco y desde esos lugares deban comunicarse entre sí para coordinar diversos procesos.

- d) **Equipos autodirigidos:** “son aquellos relativamente autónomos cuyos miembros comparten o rotan responsabilidades de liderazgo y se hacen mutuamente responsables por un conjunto de metas de desempeño asignadas por la alta gerencia.” (9:296)

Los equipos autodirigidos son un enfoque novedoso, éstos gozan de bastante autoridad para tomar sus decisiones, los miembros se responsabilizan por la planificación, organización y control de su propio trabajo, así como de emprender las acciones sobre los problemas.

### 1.4.3 Características de los equipos efectivos

Se detallan a continuación los factores que son característicos de equipos de trabajo efectivos:

- a) **Normas de equipo:** “son estándares de comportamiento aceptables que se comparten por los miembros del equipo” (9:286)

Las normas permiten que los integrantes reconozcan qué comportamientos son correctos y cuáles no dentro del equipo. Para que éstas sean aceptadas y lleguen a ser parte de la vida laboral es conveniente que se desarrollen desde el principio.

- b) **Liderazgo de equipo:** “los equipos necesitan líderes efectivos que monitoreen el progreso del equipo para asegurarse de que éste no se desvíe del curso, que no vaya demasiado lejos, o que se quede corto de esfuerzo, que pierda de vista su meta o se abrume por los conflictos.” (9:314)

Un liderazgo efectivo presente en un equipo de trabajo permite que el personal se sienta guiado y apoyado en las actividades que realiza así como en las decisiones que tome, sin pensar que en un momento dado el líder le deje toda la responsabilidad sobre alguna decisión que no sea aceptada por los demás.

- c) **Cohesión e interdependencia del equipo:** “la cohesión de equipo es el grado al cual los miembros del equipo se unen y siguen comprometidos en alcanzar las metas del equipo” (9:288)

Un equipo de trabajo unido tiende a soportar y solucionar mejor los conflictos, toman decisiones efectivas con las que todos están de acuerdo

y crea un ambiente agradable en donde todas las actividades se desarrollan con el menor grado de complejidad.

- d) **Composición del equipo:** “se enfoca en la diversidad del conocimiento, antecedentes y experiencias de los miembros del equipo.” (9:288)

La persona que va a desempeñar el puesto debe poseer las capacidades requeridas, que le guste trabajar con otras personas, que predomine en ella una actitud de ayuda mutua, debido a que todo esto le añade energía al equipo y permite que una institución pueda salir adelante. Otro aspecto a considerar es el tamaño del equipo que debe ir en relación con el tipo de tarea asignada; todo esto permite que exista cohesión y responsabilidad mutua, además que las personas puedan relacionarse más entre ellas.

- e) **Estructura del equipo:** “La estructura del equipo se refiere a las interrelaciones que determinan la asignación de las tareas, las responsabilidades y la autoridad.” (9:290)

Está relacionado con la estructura de la organización, la cual puede ser jerárquica u horizontal. En la primera, las decisiones se toman en forma centralizada, las personas le reportan a un jefe quien es el que decide; mientras que la segunda se caracteriza porque la toma de decisiones es descentralizada, los miembros tienen autonomía, es decir tienen libertad para tomar decisiones y son muy responsables de sus actos; el desempeño es efectivo.

- f) **Respaldo organizacional:** “Los equipos efectivos son aquellos que tienen un sólido respaldo de los niveles de decisión de la organización.” (9:290)



Esta característica está relacionada con el apoyo que reciben los equipos de la gerencia, con respecto a la: capacitación oportuna, recompensas que motiven, información y comunicación efectiva; también incluyen el respaldo que proporcione la cultura y el entorno organizacionales.

- g) **Orientado a la creatividad:** Esta característica se refiere a “la creación de un producto valioso, útil y novedoso, servicio, idea, procedimiento o proceso realizado por medio del descubrimiento más que por un procedimiento predeterminado paso a paso por individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo.” (9:291)

Los equipos proporcionan ideas creativas e innovadoras, sus propuestas son de calidad y tienen mayor aceptación que las aportaciones individuales; esto debido a que con base a las contribuciones de los integrantes se llega a un consenso y de ahí surge la idea del grupo, de ahí lo que reza el dicho “dos cabezas piensan mejor que una”. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la comunicación existente en éste debe ser efectiva.

La forma en que se toman las decisiones, se solucionan los problemas, se establecen los objetivos son procesos que los equipos deben determinar en forma conjunta, no solamente el líder o sólo algunos integrantes; esto es algo que compete a todos y permitirá la satisfacción y motivación de las personas por pertenecer a un equipo donde se les toma en cuenta.

En los últimos años las empresas han recurrido a los equipos de trabajo, debido a los grandes beneficios que se obtienen como lo son: incremento en la productividad, personal motivado, productos y/o servicios de calidad, compromiso

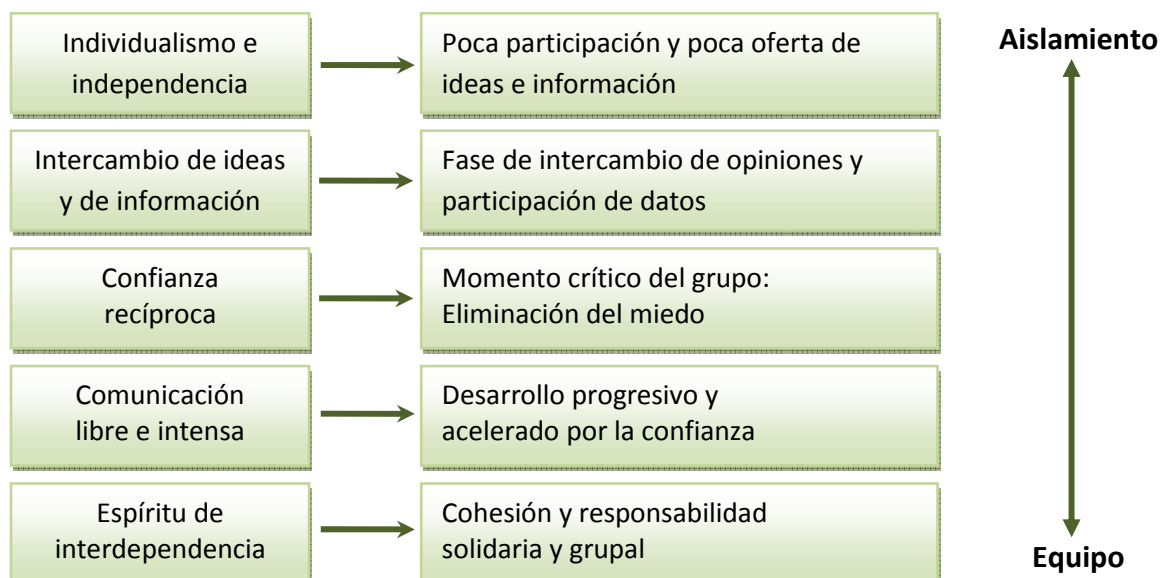
con la organización, existencia de mayor conocimiento e información, disminución de gastos.

#### 1.4.4 Etapas de desarrollo de un equipo

“El desarrollo de un equipo pasa por varias etapas y permiten diagnosticar las barreras que impiden el desempeño eficaz del grupo, llegar a las condiciones para superarlas, fortalecer el sentido de unidad de los miembros, incrementar las relaciones entre ellos, mejorar el cumplimiento de las tareas y el proceso operativo del grupo.” (6:425)

A continuación se ilustran las etapas de desarrollo de un equipo:

**FIGURA 3**  
**ETAPAS DE DESARROLLO DE UN EQUIPO**



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de recursos humanos. 8ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F. p. 424

Estas etapas se constituyen en cimientos para los equipos, debido a que en cada fase, el equipo se fortalece y adquiere experiencia para futuros acontecimientos,

asimismo modifican el comportamiento de los integrantes, logrando así personal colaborador y comprometido con el equipo.

Los equipos se desenvuelven en un ambiente dentro de las instituciones, el cual es un elemento que debe ser analizado por la influencia que tiene en el desempeño de éstos, por lo que a continuación se profundizará al respecto.

### **1.5 Ambiente de trabajo**

De acuerdo con Chiavenato el ambiente de trabajo es “el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. En el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores por el otro. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas.” (6:28)

Es importante comprender que el ambiente en el que se desarrolla una organización es externo; y el clima que prevalece en ésta es interno, por lo que para estudiarlo es preciso disponer de un instrumento que permita evaluarlo. Para efectos de la presente investigación, se ha considerado el diagnóstico de clima organizacional como una herramienta importante para analizar el ambiente interno que prevalece en la Sección de Registro y Ejecución de Pagos, asimismo, los resultados permitirán determinar las causas de los problemas que ahí se presentan.

### **1.6 Clima organizacional**

“El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento. (6:59)

El estudio del clima en una organización es importante debido a que está íntimamente relacionado con la motivación, por lo que cuando la motivación es alta el clima tiende a ser alto pero cuando es baja el clima tiende a bajar; todo esto produce efectos en el comportamiento laboral, como lo es la productividad, satisfacción, rotación, entre otros. Es por esta razón, que a continuación se describen los factores que se evaluarán.

### **1.6.1 Factores para evaluar el clima organizacional**

Para evaluar el clima es preciso disponer de un cuestionario que se aplique a los miembros de la institución, a través de éste se explica el clima existente. Para efectos de esta investigación se estudiarán los siguientes factores:

- ✓ **Capacitación:** “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (6:386)

La capacitación ofrece la posibilidad de mejorar la efectividad del trabajo y permite que el personal aumente sus competencias. Ésta debe adaptarse a las nuevas situaciones que se presentan dentro como fuera de la organización.

- ✓ **Comunicación:** “es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores.”(6:59)

La comunicación está presente en todo momento de nuestra vida, en nuestras relaciones con la familia, trabajo, amigos, universidad. Para el éxito de una organización es importante considerar las funciones de la comunicación, asimismo que ésta fluya en todas las direcciones: vertical, horizontal, oblicua y externa.

- ✓ **Toma de decisión:** “es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción.” (5:227)

Para tomar decisiones se debe delegar autoridad como responsabilidad, ambas están relacionadas, de lo contrario el proceso se vuelve ineficiente. Asimismo, se debe contar con los recursos, información, conocimientos y técnicas adecuados que proporcionen decisiones de calidad.

- ✓ **Compromiso:** un personal comprometido con la institución aporta lo mejor, realiza el trabajo lo mejor posible, sin perder de vista que el reconocimiento va dirigido al equipo y no sólo a una persona.
- ✓ **Equipos de trabajo:** “implica relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes.” (5:284)

Un equipo de trabajo involucra un conjunto de personas que se organizan entre sí y están comprometidas para lograr un objetivo común. Son fundamentales en una organización porque aportan diversos beneficios y permite que el personal se sienta motivado y por lo tanto su desempeño es mejor.

- ✓ **Condiciones ambientales:** se refiere “al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto. Los tres puntos más importantes

de las condiciones ambientales del trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas” (6:334)

Para que el desempeño del personal sea efectivo es preciso que las condiciones físicas sean las adecuadas para el tipo de tareas que realizan, por ejemplo: el puesto de trabajo, la ventilación, el espacio físico.

- ✓ **Liderazgo:** “implica cualidades como construir relaciones para la empresa e inspirar a los demás a hacer lo mismo, o detectar oportunidades y problemas claramente.” (6:84)

Un buen liderazgo permite que en una institución exista un clima de confianza para que el personal pueda expresar sus puntos de vista. El liderazgo ejercido correctamente, estimula al personal a trabajar en conjunto.

- ✓ **Participación:** “es un proceso que aprovecha la capacidad de los empleados y está destinada a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.” (13:194)

Cuando al personal se le da participación en los asuntos laborales, se logra que haya en éste motivación y compromiso, lo que beneficia a una institución debido a que la persona se siente satisfecha, lo que la hace más productiva.

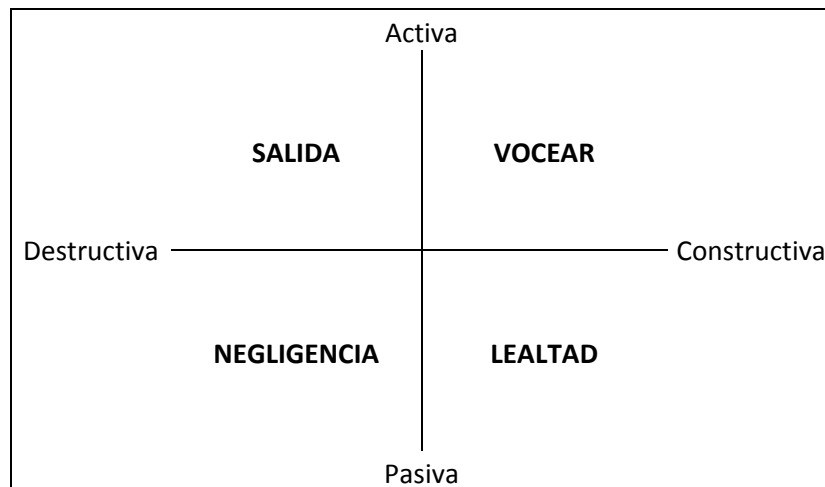
## 1.7 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es “la actitud general de un empleado hacia su trabajo.”  
(13:78)

Un colaborador satisfecho tiende a tener actitudes positivas y da todo lo que pueda para realizar sus tareas efectivamente. La satisfacción reduce la rotación y el ausentismo, es decir, hay menos renuncias y faltas al trabajo, por lo que una institución debe brindarle importancia a este aspecto y determinar si el personal está satisfecho o insatisfecho.

Los colaboradores expresan su insatisfacción de diversas formas, en seguida se mencionan las respuestas que se pueden dar:

**FIGURA 4**  
**RESPUESTAS A LA INSATISFACCIÓN LABORAL**



**Fuente:** Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México, D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, 2004. P. 82.

- ✓ “**Salida.** Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.

- ✓ **Vocear.** Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones.
- ✓ **Lealtad.** Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones.
- ✓ **Negligencia.** Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos.” (13:82)

Estos tipos de insatisfacción se dan en dos dimensiones: constructivas o destructivas y activas o pasivas. Las constructivas benefician a la institución debido a que buscan mejorar diversas situaciones.

## **1.8 Instrumentos administrativos**

Sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir información de una organización, por ejemplo: manuales, plan de acción, etc.

**1.8.1 Plan de acción:** presenta en forma resumida las actividades que deben realizarse, determinando las metas, responsables, recursos a utilizar y fechas de cada una. Éste busca lograr los objetivos a corto, mediano o largo plazo que se hayan propuesto.

## **1.9 Principio de Pareto**

“El principio de Pareto dice que 20% de las cosas son responsables de 80% de los problemas, mientras que 80% restante de las cosas provocan 20% de los problemas.” (6:443)

Este principio también es aplicable en la solución de problemas laborales, debido a que en ocasiones un reducido número de factores son los que provocan la mayor cantidad de dificultades y al momento de darle solución a esa minoría se generan efectos positivos en los demás factores.





**CAPÍTULO II**  
**SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN**  
**DE PAGOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE**  
**DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SISTEMA**  
**BANCARIO GUATEMALTECO**

**2.1 Metodología**

El método científico se seleccionó para determinar la situación actual de la Sección de Registro y Ejecución de Pagos con respecto al trabajo en equipo, por lo que en: la primera fase, indagadora, se recopilaron los datos con un cuestionario cuya estructura y contenido se describe más adelante; la segunda fase, demostrativa, se presenta en el apartado de análisis de resultados, la cual relaciona los resultados obtenidos en la fase anterior con las hipótesis planteadas al inicio de la investigación. Y por último la fase expositiva, que corresponde al informe en general, es decir la presentación de toda la investigación realizada.

Asimismo, se realizaron reuniones con la Jefatura de la Sección en donde se les presentó los diferentes factores que se pueden analizar con un diagnóstico de clima organizacional, ésta estableció ocho factores a estudiar: equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisión, condiciones físicas, participación, capacitación, comunicación y compromiso; además, solicitó darle prioridad a los factores que tengan un porcentaje de insatisfacción igual o mayor a 70%.

El diagnóstico de clima organizacional se realizó por medio de un cuestionario conformado por preguntas de los ocho factores establecidos, su estructura se presenta en el anexo 1. Éste contenía tres secciones: la primera de información general; la segunda sección conformada por 32 preguntas, las cuales fueron evaluadas con las siguientes opciones de respuesta:

Totalmente de acuerdo	→	Siempre visto
De acuerdo	→	Algunas veces visto
En desacuerdo	→	Pocas veces visto
Totalmente en desacuerdo	→	Nunca visto

Y por último, la sección de observaciones para que los colaboradores expresaran algún comentario o información adicional.

Luego de la elaboración del instrumento, éste fue sometido a una prueba piloto conformada por tres personas de la institución y como resultado se le hicieron modificaciones en la redacción de algunas preguntas que no proporcionaban la información esperada y que se interpretaban de otra forma. Posteriormente, el cuestionario fue aplicado a los 21 colaboradores de la Sección, incluyendo al jefe y subjefe; el tiempo promedio utilizado para su contestación fue de 15 minutos.

## **2.2 Antecedentes de la Sección de Registro y Ejecución de Pagos**

En la ley orgánica de “El Banco de Todos” se establece que los recursos financieros deben ser depositados en éste, siempre y cuando provengan de las instituciones autónomas, descentralizadas y en general, de las entidades y dependencias del Estado y que sean utilizados para cubrir sus operaciones de giro ordinario.

Para cumplir con esta disposición legal, el banco designó a la Sección de Registro y Ejecución de Pagos del Departamento Financiero y Contable, como la responsable de constituir, modificar y actualizar las cuentas de depósitos así como de las transferencias de fondos que afectan a las mismas.

La sección dispone de algunos sistemas para administrar dichas cuentas, los cuales son: el Sistema de Liquidación de Operaciones y el Sistema de Información Financiera; por medio de los cuales se procesan y liquidan las operaciones realizadas.

Dentro de los servicios que brinda la sección a clientes internos y externos están: atender consultas sobre los diversos procesos, aperturar cuentas, actualizar firmas, procesar los traslados de fondos, entre otros.

### **2.2.1 Estructura organizacional**

El Departamento Financiero y Contable está conformado por cuatro secciones, siendo una de éstas la Sección de Registro y Ejecución de Pagos, la cual cuenta con un jefe y subjefe, quienes se encargan de dirigir y velar por el buen funcionamiento de la sección; asimismo, está compuesta de tres unidades, que son de:

- a) Recepción de Instrucciones de Pago, encargada de revisar los documentos que presentan las instituciones para realizar las transferencias.
- b) Operaciones Internas, responsable de ingresar y contabilizar las transferencias en el sistema correspondiente.
- c) Operaciones Externas, quien debe monitorear que las transferencias lleguen al beneficiario.

Cada unidad tiene un Coordinador encargado de verificar que las funciones se lleven a cabo oportunamente. El organigrama de la sección se muestra en la gráfica 1.

**GRÁFICA 1**  
**ORGANIGRAMA DE PUESTOS, PLAZAS Y UNIDADES**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS DEL**  
**DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE DE EL BANCO DE TODOS**



E= Existentes  
R= Requeridos

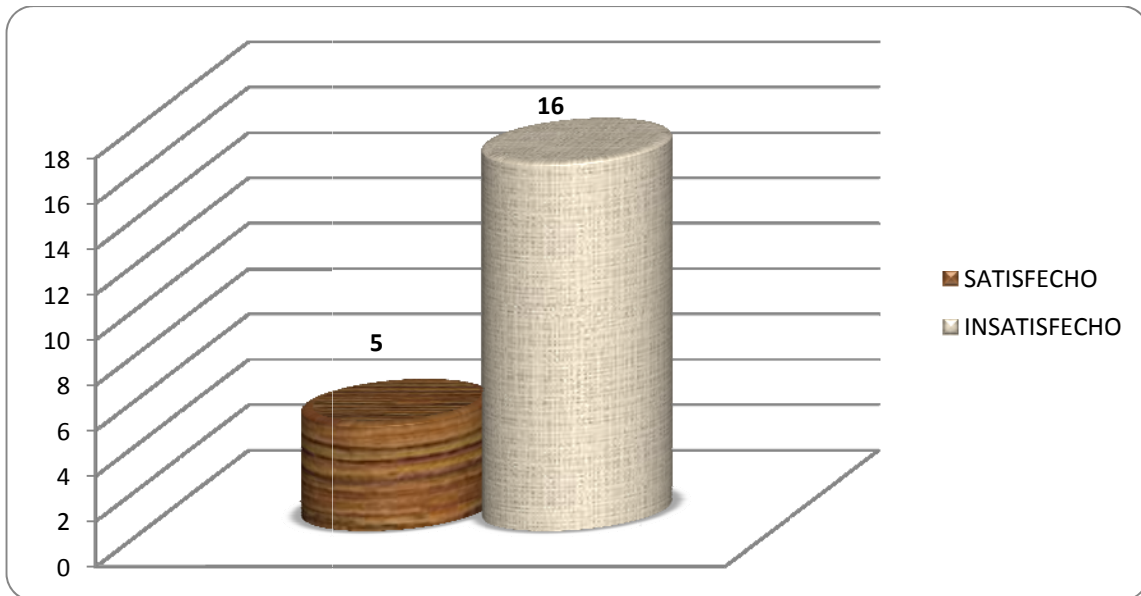
Fuente: elaboración propia. Noviembre 2011.

### **2.3 Presentación y análisis de resultados**

Luego de obtener la información por medio del cuestionario diseñado para el efecto, se procedió a determinar el porcentaje de satisfacción e insatisfacción para cada factor evaluado y luego se estableció la prioridad para solucionarlos. Dentro de los parámetros considerados está el requerimiento de la jefatura de darle solución inmediata a los que tengan un porcentaje mayor o igual a 70% y además el Principio de Pareto que indica que un número reducido de elementos provocan la mayor cantidad de problemas.

Para establecer la satisfacción del personal con los factores estudiados se consideraron los aspectos totalmente de acuerdo y de acuerdo; y para la insatisfacción se tomaron los elementos en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, según el factor analizado. Seguidamente se presenta los resultados obtenidos; es importante señalar que los datos mostrados en las gráficas son valores absolutos.

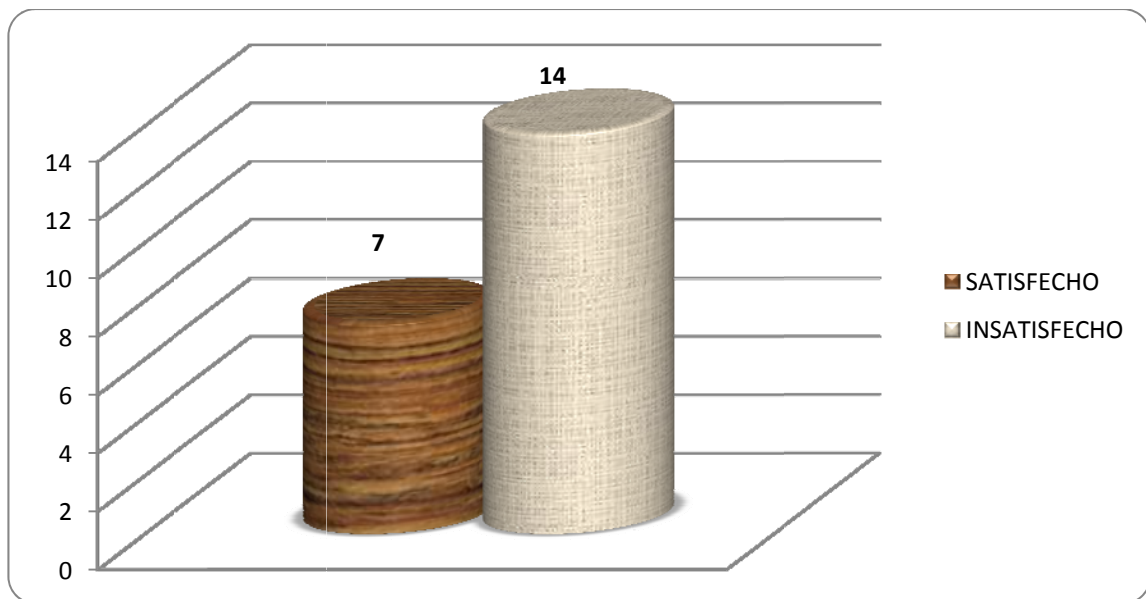
**GRÁFICA 2**  
**EXISTENCIA DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LA**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS**



Fuente: Trabajo de campo. Noviembre 2011.

Según la gráfica anterior, la mayoría de colaboradores (16) indican que no se trabaja en equipo, debido a que pocas veces observan integración y cooperación entre los miembros de las unidades lo que provoca que se inclinen por el trabajo individual, esto repercute en el cumplimiento oportuno de los objetivos y en las propuestas poco competitivas que plantean porque no se consideran las ideas de todos; asimismo, señalan que no se les estimula a trabajar en equipo lo que hace que tengan una actitud negativa cuando se requiere de su participación en actividades grupales y que no brinden su apoyo cuando se solicita, esto impide que exista sinergia en todo lo que realizan, que se prefiera el trabajo individual que el grupal y que cada uno vele solamente por los intereses propios sin considerar los de los demás y de la organización, lo que en un momento dado retrasa el cumplimiento de las tareas y en consecuencia los demás procesos; algunos (5) manifestaron estar de acuerdo para trabajar en equipo, sin embargo indican que no existen las condiciones propicias para hacerlo.

**GRAFICA 3**  
**COMUNICACIÓN QUE EXISTE EN LA**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS**



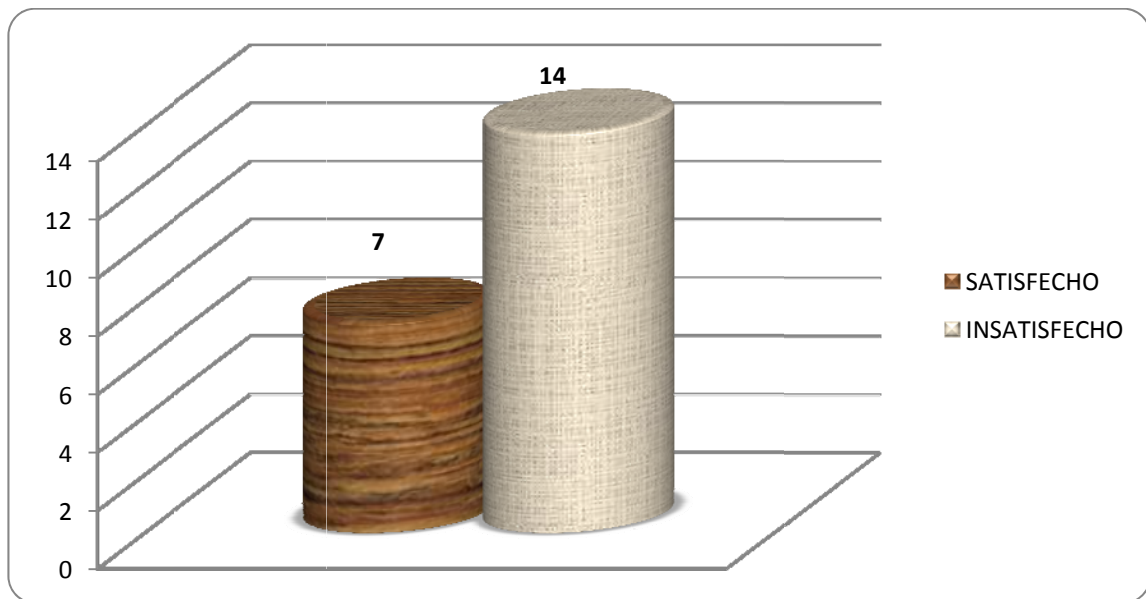
Fuente: Trabajo de campo. Noviembre 2011.

Otro factor evaluado es la comunicación, la mayoría (14) considera que pocas veces el Jefe los escucha cuando le comentan los problemas laborales, lo que propicia un clima de desconfianza y que perciban desinterés en él, esto hace que el colaborador se limite a realizar consultas, dar opiniones y pedir apoyo al jefe al momento de necesitarlo, y por lo tanto la jefatura cuenta con información y puntos de vista escasos por parte de los colaboradores. Tampoco, se les informa sobre las reglas y políticas de la Sección lo que hace que el personal desconozca aspectos importantes de la misma, ocasionando así comportamientos inadecuados en algunos. Otro elemento negativo es que, en la sección raras veces se reúnen para intercambiar ideas, información o simplemente para escuchar los problemas laborales por los que están atravesando, aspecto que provoca que el personal esté aislado y desinformado de lo que acontece en la Sección e institución, asimismo indican que cuando se les transmite información ésta no llega a tiempo ni es comunicada por la persona



indicada, lo que hace que las acciones iniciadas por el personal se dejen sin efecto por no haberse realizado cuando eran requeridas; estos elementos hacen que se creen barreras en la comunicación y que las condiciones para trabajar en equipo sean escasas debido a la poca interrelación que existe entre los mismos. Algunos (7) indican estar de acuerdo con la comunicación que existe, argumentan que el jefe explica las tareas asignadas, sin embargo esto no sucede siempre.

**GRAFICA 4**  
**TOMA DE DECISIÓN EN LA**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS**

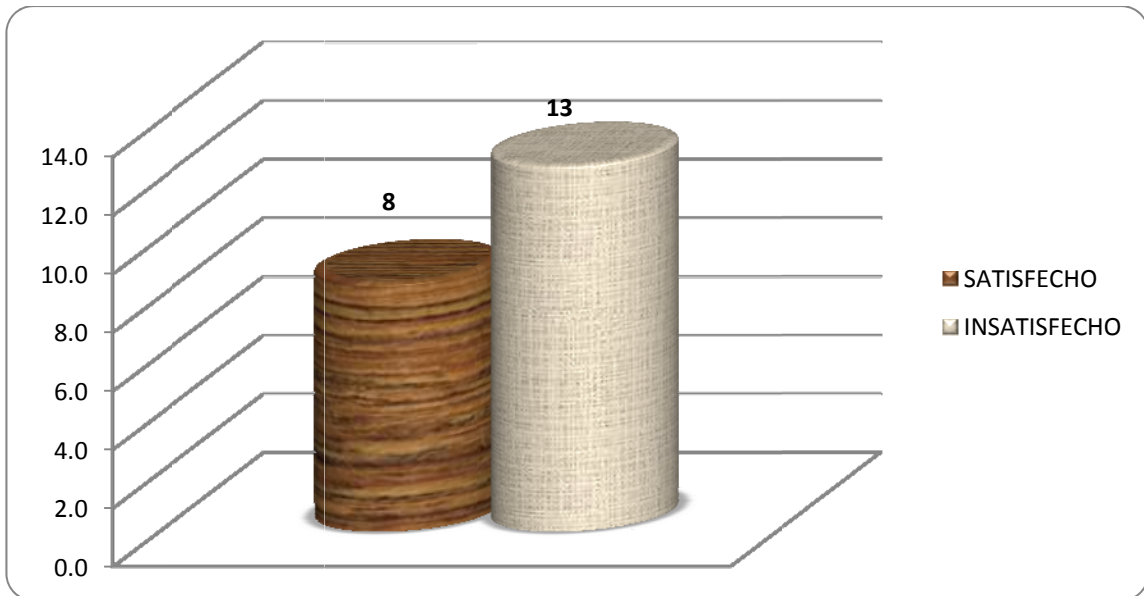


Fuente: Trabajo de campo. Noviembre 2011.

Según la gráfica anterior, la mayoría (11) contestó que pocas veces tienen libertad para tomar decisiones, por lo que se cohiben y no aportan sus ideas, conformándose con las decisiones que toma la jefatura, esto los convierte en poco analíticos y dependientes de las decisiones que tome el jefe. Esta situación provoca atraso en los procesos, debido a que en diversas situaciones la jefatura se encuentra en reunión y el colaborador debe esperar a que regrese para

obtener su aprobación y así continuar con el trabajo. Tampoco se les permite dar propuestas para mejorar su trabajo provocando que los recursos no se utilicen en forma óptima, ya que algunas tareas se realizan con procedimientos largos y burocráticos existiendo formas distintas de realizarlas que permiten ahorrar tiempo y agilizar los procesos; además indican que el jefe nunca apoya las decisiones que toman, elementos que desmoralizan al trabajador y lo hacen ser poco participativo por temor a que las decisiones tomadas no sean aceptadas por éste. Esto influye de forma negativa al momento de trabajar en equipo debido a que los miembros no se comprometen ni se identifican con éste por no tener la libertad para tomar decisiones. Algunos (7) consideran que en ciertas ocasiones, cuando le envían sus propuestas a la jefatura, éste les da seguimiento pero luego que ha transcurrido mucho tiempo y derivado de esto, ya no es factible que se lleven a la práctica.

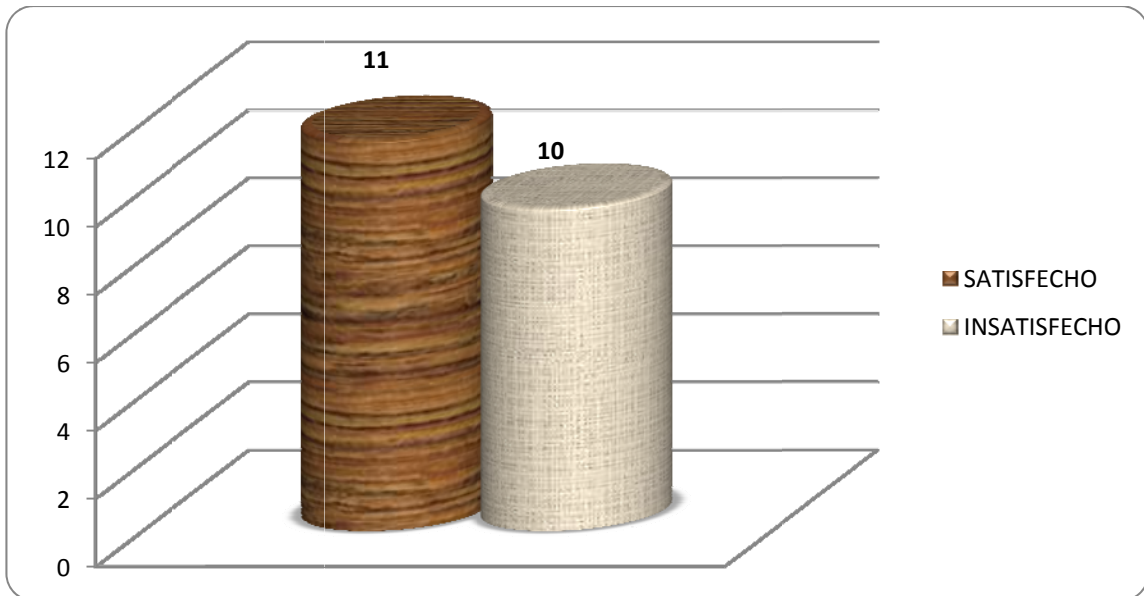
**GRÁFICA 5**  
**CONDICIONES AMBIENTALES DE LA**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS**



Fuente: Trabajo de campo. Noviembre 2011.

Como muestra la gráfica anterior, la mayoría (13) está en desacuerdo con el tamaño del área donde están ubicados, ya que no es lo suficientemente grande para el número de trabajadores, asimismo indican que no cuentan con el equipo necesario para minimizar el calor, lo que crea un ambiente molesto e incómodo para trabajar, todo lo anterior influye en la salud mental del colaborador debido a que se siente limitado de espacio y además provoca que exista calor excesivo, lo que en ocasiones puede contribuir a que se presenten etapas de somnolencia en las personas disminuyendo así el desempeño del colaborador, esto se convierte en riesgo para la institución debido a que el trabajo tiende a tener errores. Existen otros elementos de las condiciones ambientales con los cuales algunos colaboradores (8) están de acuerdo, uno de éstos es la higiene y limpieza de las áreas, la cual es considerada buena y además les permite gozar de un ambiente limpio y agradable; el otro aspecto es la iluminación, la cual es adecuada y emplea el equipo idóneo para el trabajo que realizan.

**GRÁFICA 6**  
**LIDERAZGO DE LA JEFATURA DE LA**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS**



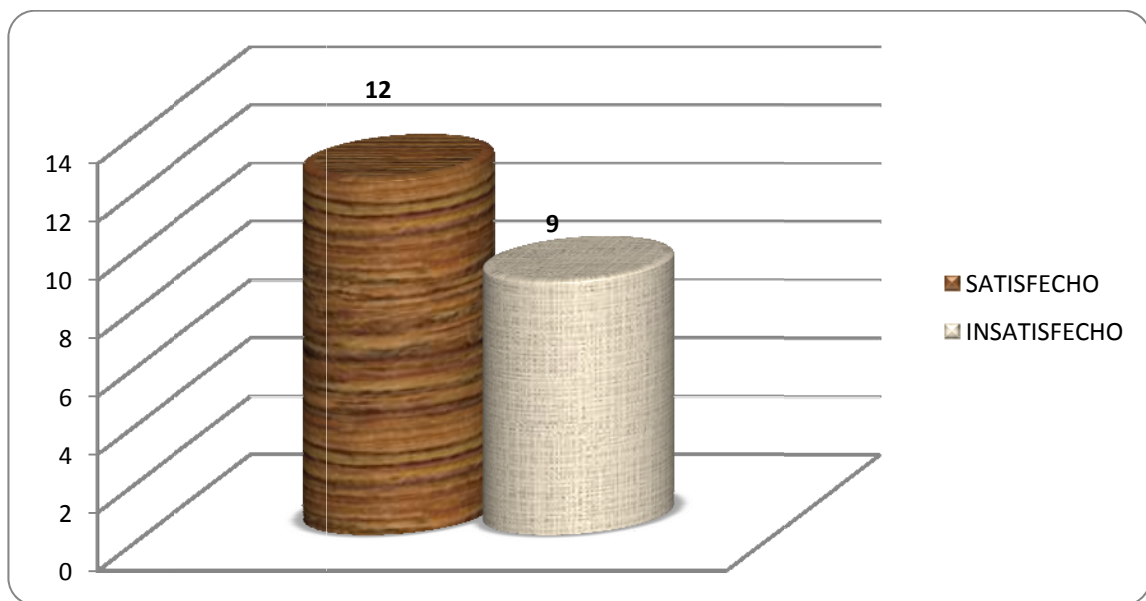
Fuente: Trabajo de campo. Noviembre 2011.

Los resultados muestran que 11 personas están de acuerdo con el liderazgo ejercido por el líder, debido a que consideran que enfrenta los conflictos con una actitud positiva y que tiene la disponibilidad para solucionar los problemas, aspectos que permiten que los colaboradores no piensen que en algún momento se aprovechará de la situación; algunos (10) están en desacuerdo en que el jefe estimula el cambio, lo que desmotiva a los colaboradores a tener iniciativa y dar más de lo normal, esto evita que se aporten ideas innovadoras que contribuyan a que la institución brinde un servicio de calidad; tampoco existe un ambiente de confianza con el líder que les permita dar a conocer sus opiniones, lo que en ocasiones hace que el personal se aísle y desmotive porque no encuentra el ambiente propicio para dar a conocer sus puntos de vista o en ocasiones sienten que alguien más tomará ventaja sobre ellos lo que hace que no compartan sus ideas; asimismo, piensan que en la mayoría de las situaciones el jefe no tiene la capacidad de controlar las decisiones y acciones de otras personas, lo que

disminuye la influencia y poder de éste sobre los demás. Otro aspecto es que consideran que el líder no tiene la capacidad para dirigir el personal a su cargo debido a que perciben desorganización en la sección.

Cuando un equipo no confía en sus líderes, se presentan dificultades para relacionarse, puede que exista injusticia, que no haya igualdad de oportunidades y que los líderes se preocupen por sus intereses particulares y no por la satisfacción general.

**GRÁFICA 7**  
**PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS**



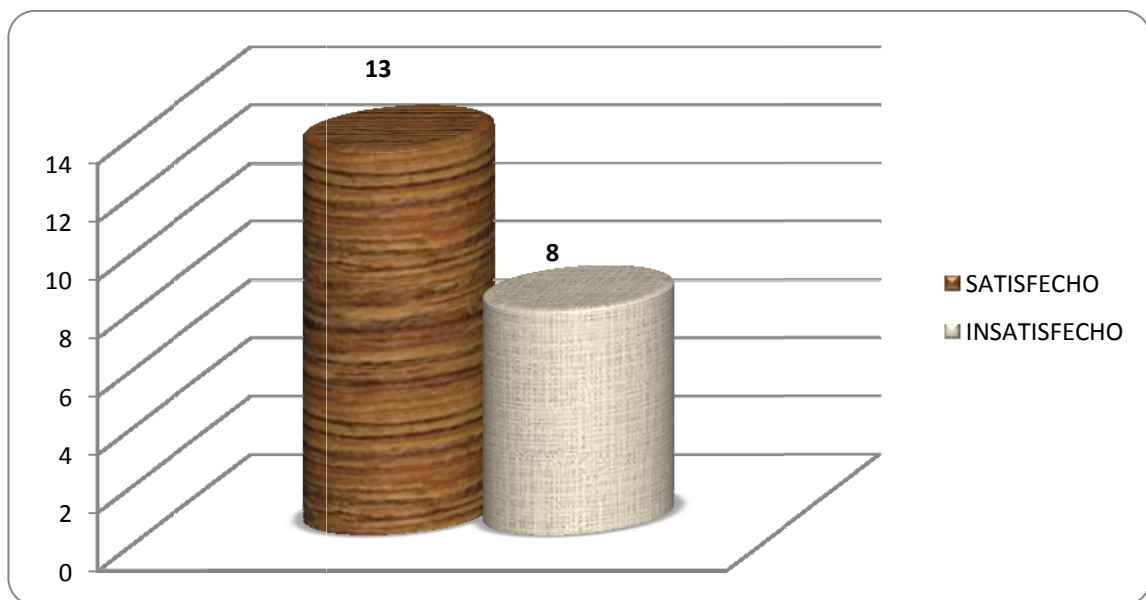
Fuente: Trabajo de campo. Noviembre 2011.

De acuerdo con la gráfica anterior, 12 colaboradores están de acuerdo en que se les da participación en la sección, debido a que indican que se les brinda la oportunidad de asistir a conferencias, seminarios, capacitaciones; aspecto que contribuye a que el personal sienta que se le toma en cuenta. Nueve colaboradores indican que pocas veces se consideran las propuestas que realizan, esto los hace conformarse con los procedimientos que existen para

realizar las tareas, disminuyendo así sus contribuciones o participaciones para mejorar el trabajo; mencionan que no se les delega responsabilidad sobre las funciones que realizan y que tampoco se les deja hacer cosas nuevas o distintas creando en el personal limitaciones para tomar las acciones correspondientes y antipatía hacia la sección.

Una característica fundamental de todo equipo de trabajo es que existe sinergia en todo lo que realizan y ésta solamente se logra con el aporte y participación de todos los miembros del equipo.

**GRÁFICA 8**  
**CAPACITACIÓN EN LA**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS**

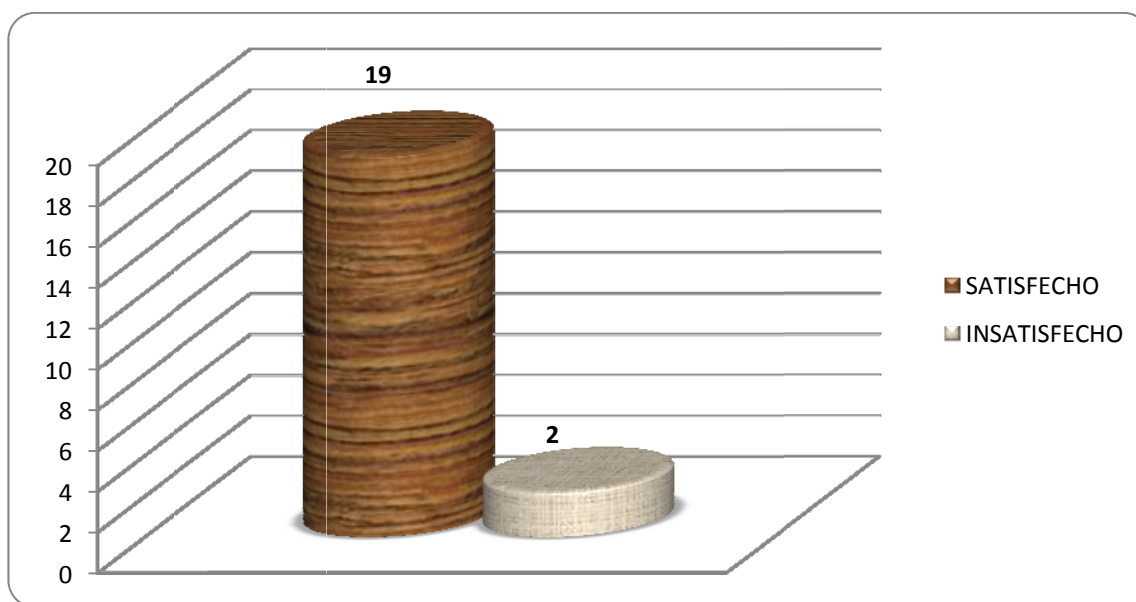


Fuente: Trabajo de campo. Noviembre 2011.

Con base en la gráfica anterior referente a la capacitación, la mayoría (13) coincidió que los cursos y seminarios que se imparten algunas veces son aplicables en el puesto de trabajo, además el jefe ocasionalmente brinda su apoyo y respaldo para que asistan a los mismos. Una minoría (8) opina que la capacitación no se da a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del trabajo,

porque en algunas oportunidades la información está desactualizada y el contenido tiene un nivel bajo del que ya maneja el personal, lo que a la larga influye en que el personal se sienta desinteresado en la capacitación que se le ofrece y se vuelva apático para participar o que solamente lo hagan por cumplir, lo que le ocasiona pérdidas a la institución; también mencionan que cuando nombran al personal para asistir a cursos no lo hacen democráticamente sino que muchas veces se tienen preferencias por algunas personas y éstas son las que participan sin tomar en cuenta a los demás colaboradores.

**GRÁFICA 9**  
**COMPROMISO DEL PERSONAL CON LA**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS**



Fuente: Trabajo de campo. Noviembre 2011.

La gráfica 9 refleja que la mayoría (19) se siente comprometida con la organización porque ve el trabajo como un reto diario y no como una tarea más, esto los hace interesarse por conocer las exigencias del cliente y poderlas atender lo mejor posible. Una minoría (2) percibe que la poca participación que se les da en las actividades los hace desligarse y que su aporte en la sección

sea poco por lo que cuando se requiere de su participación ponen pretextos o bien hacen gestos que indican que no quieren colaborar, asimismo sienten que no se les insta a alcanzar niveles altos de desempeño, lo que en un momento dado puede aumentar el ausentismo del personal, afectando así las actividades de la sección ya que éstas se retrasan y causan en los demás colaboradores malestar por el exceso de trabajo.

Es importante que todos los miembros colaboren y estén en sincronía con el equipo, debido a que el aporte de todos permitirá realizar eficaz y eficientemente las actividades y esto a la vez contribuirá al logro de los objetivos y metas propuestos.

#### 2.4 Discusión de resultados

Con base a los resultados obtenidos se procedió a determinar los índices de satisfacción e insatisfacción para cada factor evaluado, los cuales se presentan a continuación:

**CUADRO 1**  
**ÍNDICES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS**  
**DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE**

No.	FACTOR	% SATISFACCIÓN	% INSATISFACCIÓN
1	EQUIPOS DE TRABAJO	23	77
2	COMUNICACIÓN	35	65
3	TOMA DE DECISIÓN	35	65
4	CONDICIONES FÍSICAS	40	60
5	LIDERAZGO	55	45
6	PARTICIPACIÓN	58	42
7	CAPACITACIÓN	63	37
8	COMPROMISO	89	11
	<b>PROMEDIO</b>	<b>49.75</b>	<b>50.25</b>

Fuente: Trabajo de campo. Noviembre 2011.



El cuadro anterior muestra que los colaboradores están insatisfechos con varios de los factores, lo que se refleja en las actitudes negativas hacia los demás cuando se requiere de apoyo, el desacuerdo en las decisiones que toma la jefatura y que no se comprometen con el equipo ni se identifican con la sección. Asimismo, los resultados hacen inferir que pueden existir dos percepciones contrapuestas en la sección, debido a que en algunos factores casi un 50% de los colaboradores indican estar satisfechos y el resto opina lo contrario, como es el caso de: comunicación, liderazgo y participación; lo anteriormente descrito también se observa en el promedio del porcentaje de satisfacción e insatisfacción.

Posteriormente se procedió a determinar los elementos que se deben solucionar inmediatamente, para lo cual se consideró el requerimiento de la jefatura de darle prioridad a los factores que presenten un porcentaje de insatisfacción mayor o igual a 70%, por lo que se evidencia que el factor equipos de trabajo es el que se debe mejorar prontamente. Esta determinación fue validada con la aplicación del Principio de Pareto, donde el 20% de los factores a solucionar, para efectos del presente trabajo, corresponde a uno (1), lo que confirma que al solucionar el aspecto equipos de trabajo contribuirá a mejorar los demás elementos.

Es importante considerar que las debilidades encontradas en algunos de los aspectos evaluados se convierten en pérdidas para la institución debido a que los recursos disponibles no se están utilizando en forma óptima. Un ejemplo de esto se manifiesta cuando en la mayoría de las veces, los informes y proyectos que se le requieren a la jefatura son asignados a una persona sin tomar en cuenta a los demás colaboradores que están involucrados en ese tema, esto hace que se emplee más tiempo en la preparación provocando así retraso en la entrega de éstos, que no se tomen en cuenta los conocimientos de todos los involucrados y que muchas veces el trabajo presentado no llene las expectativas, debido a que no cuentan con equipos de trabajo para realizarlo.

A continuación se presentan estadísticas sobre los informes entregados durante los primeros dos cuatrimestres del 2011:

**CUADRO 2**  
**ESTADÍSTICAS DE REPORTES ENTREGADOS POR LA**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS**

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>PRIMER CUATRIMESTRE ENERO-ABRIL</b>	<b>SEGUNDO CUATRIMESTRE MAYO-AGOSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Reportes requeridos por el departamento</b>	6	8	14
<b>Reportes entregados a tiempo</b>	2	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2011.

El cuadro anterior muestra que en promedio el 28% de informes es entregado a tiempo mientras que el resto se entrega después de la fecha estipulada, retrasando así los demás procedimientos. Esto también tiene repercusiones económicas debido a que el recurso humano disponible no se está usando en forma óptima, lo mismo sucede con el tiempo de la institución. Asimismo, se presenta malestar por parte de los clientes debido a que las respuestas a las solicitudes que hacen se demoran demasiado.

Los equipos de trabajo se desenvuelven en un ambiente, el cual está condicionado por diferentes elementos, como lo son: a) la comunicación que es fundamental cuando se trabaja con personas, debido a que el colaborador como ser social necesita relacionarse e intercambiar sus pensamientos y conocimientos con los demás, y al no existir ésta en un equipo de trabajo las

relaciones tienden a deteriorarse ocasionando así la desintegración del mismo; b) la toma de decisiones, todo equipo de trabajo se ve en la necesidad de tomar decisiones que marcarán su rumbo, por lo que es imprescindible que se tomen oportunamente y con los medios adecuados; c) liderazgo, el rumbo de un equipo en gran medida lo define el líder, por lo que él debe contar con las habilidades necesarias para guiar y apoyar a los miembros en todo momento y evitar que se desvíen; d) participación, los integrantes de un equipo deben sentir que se les da participación en las actividades, debido a que esto los motiva a colaborar y apoyar en el momento en que se les requiere; e) compromiso, el personal comprometido con su equipo se identifica con éste y está dispuesto a brindar lo mejor en todo lo que realiza. Esto refleja la importancia del adecuado funcionamiento de estos elementos en los equipos de trabajo, es por esta razón que en el capítulo siguiente se presenta una propuesta para establecer equipos de trabajo.

**CAPÍTULO III**

**PROPUESTA DE PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO  
EN LA SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS DE UNA  
INSTITUCIÓN BANCARIA DEL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO**

**3. Introducción**

El programa que se propone a continuación está basado en los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, los cuales muestran que de los ocho factores evaluados, “equipos de trabajo” es el que requiere atención inmediata, esto de acuerdo al requerimiento de la jefatura de la sección, quien solicitó darle solución a los factores que presenten un índice de insatisfacción mayor o igual a 70% y también se fundamenta en el Principio de Pareto.

La propuesta será una herramienta útil para la jefatura así como para los miembros de la sección, debido a que les permitirá crear lazos entre ellos, los cuales favorecen la cooperación e integración; asimismo, contribuirá a que las tareas presentadas sean competitivas por llevar implícito el aporte de varios colaboradores, que estén anuentes a participar en actividades grupales, entre otros beneficios que brindan los equipos.

El programa contiene los objetivos a alcanzar, la metodología, los recursos necesarios, técnicas y métodos, planes de acción con sus respectivas actividades y tácticas a realizar para lograr los objetivos propuestos, la forma en que se evaluarán las actividades, el costo de implementación y el impacto que tendrá en la sección.

Éste consta de dos fases: en la primera fase se pretende concientizar a todo el personal sobre lo importante y beneficioso que es trabajar con equipos. Esta fase se desarrollará en dos etapas: la primera se enfocará a la jefatura, con la cual se pretende que incentive al personal a trabajar en equipo; y la segunda etapa busca que los colaboradores recurran a los equipos de trabajo para realizar las actividades.

La segunda fase está relacionada directamente con la forma de establecer equipos de trabajo, en la cual se presenta un plan de acción que contiene diversas actividades y tácticas que se relacionan con elementos propios de equipos de trabajo, como lo son: normas de equipo, cohesión e interdependencia, liderazgo de equipo, composición, etc.

Por último, se incluye la forma en que se evaluará el cumplimiento de los objetivos del programa, aspecto importante para determinar la efectividad de la propuesta.

### **3.1 Justificación**

La efectividad de una institución, depende de la calidad del trabajo de cada una de sus dependencias, la forma en que se organizan para realizarlo, el cumplimiento del plazo para entregarlo y la disponibilidad que tenga el personal para trabajar en equipo.

Considerando las debilidades encontradas en el diagnóstico realizado, dentro de éstas la deficiente distribución de las tareas debido a que solamente se le asignan a una persona sin considerar a todo el grupo involucrado lo que ocasiona que la entrega de informes y respuestas a las solicitudes se demore, lo anterior debido a la falta de equipos de trabajo.

Por tal razón, se considera importante implementar cada uno de los programas de la propuesta, los cuales permitirán que la jefatura organice al personal en equipos, que las tareas realizadas sean competitivas y que el personal tenga una actitud positiva para brindar un servicio de calidad.

### **3.2 Objetivos**

Los objetivos que se pretenden lograr con la implementación del programa son:

### **3.2.1 Objetivo general**

Incrementar en un 80% las habilidades de la jefatura y del personal para trabajar con equipos, a través de llevar a cabo las actividades contenidas en la propuesta y lograr así efectividad en todos los procesos que realiza la sección y un sentimiento de satisfacción en el colaborador, en un período de seis meses.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Aumentar en un 85% la confianza y creatividad de los colaboradores a través del apoyo y confianza que proporcione la jefatura.
- Que la jefatura incremente en un 80% las habilidades de liderazgo y tácticas para influir en el personal para que alcancen niveles altos de desempeño y tengan disponibilidad para atender las actividades asignadas.
- Lograr en un 80% que las actividades de todos los miembros de la Sección de Registro y Ejecución de Pagos estén encauzadas hacia el mismo fin por medio del establecimiento de metas y propósitos, para lograr así armonía en lo que realizan y uso óptimo de los recursos.

### **3.3 Fase I**

#### **Concientización y Sensibilización del personal de la Sección de Registro y Ejecución de Pagos**

Con el propósito de cumplir con los objetivos del programa es importante que tanto la jefatura como los colaboradores de la Sección estén conscientes de lo fundamental que se convierten los equipos de trabajo en una institución bancaria y más aún cuando las funciones están interrelacionadas.

Es importante que la jefatura esté convencida de los beneficios que brindan los equipos, para que se comprometa a aplicarlo en las situaciones que se requiera, es por eso que esta fase se dirigirá en primera instancia a la jefatura y posteriormente a todo el personal.

Para concientizar y sensibilizar tanto a la jefatura como a todo el personal, se propone el siguiente programa:

##### **3.3.1 Programa No. 1 “Equipos de trabajo”**

Este programa tiene como propósito crear las condiciones necesarias para formar equipos de trabajo; que la jefatura y el personal estén conscientes de los beneficios que se obtienen y tomen la iniciativa de trabajar juntos. Presenta las actividades que se deben llevar a cabo para que los miembros adopten un pensamiento de equipo así como las formas en que se puede animar al personal a continuar trabajando.

**a) Objetivos**

- Crear bases sólidas para que el personal esté consciente de la importancia de los equipos de trabajo en la sección, en un período de seis meses.
- Desarrollar en la jefatura y colaboradores habilidades para trabajar con equipos, en un período de seis meses.
- Incrementar en un 80% el grado de preferencia del trabajo en equipo en la sección por parte del personal, en un período de seis meses.



**b) Plan de acción**

**Institución:** Banco de Todos, S.A.

**Unidad:** Sección de Registro y Ejecución de Pagos

**Dirigida a:** Jefatura y colaboradores

**Fecha:** Febrero-2013

**Objetivo:** Concientizar a la jefatura y personal sobre las ventajas de trabajar con equipos para que los empleen en las actividades de la sección y lograr así resultados efectivos, durante seis meses.

**PLAN DE ACCIÓN 1**

**PROGRAMA “EQUIPOS DE TRABAJO”**

<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>COSTOS</b>
<b>Sensibilización y concientización</b>	Realizar, dos veces al mes, una reunión con la jefatura en donde se trate el tema de los beneficios que otorgan los equipos de trabajo. Duración: 1 hora.	Febrero 2013	Asesor	Jefes conscientes de los resultados que brindan los equipos de trabajo.	Q. 6,327.50
	Realizar, dos veces al mes, una reunión con los colaboradores en donde se les sensibilice sobre las conductas que obstaculizan o contribuyen a trabajar en equipo. Duración: 1 hora.	Febrero 2013	Asesor y jefatura	Colaboradores conocedores de las conductas que permiten trabajar con equipos.	Q. 7,212.50

TÁCTICA	ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA	RESPONSABLE	RESULTADO	COSTOS
<b>Fomentar en los miembros de la sección la preferencia por los equipos de trabajo.</b>	Realizar, dos veces al mes, un taller con todo el personal que permita vivenciar situaciones propias de la sección en las que se requiera trabajar con equipos. Duración: 1 hora.	Marzo 2013	Asesor y jefatura	Personal que cuenta con la experiencia de trabajar en equipo y conoce las conductas que permiten interactuar, intercambiar y aceptar los diferentes puntos de vista.	Q. 9,862.50
<b>Motivar al personal a continuar trabajando en equipo.</b>	Desarrollar formas para de reconocer al personal: - Mensajes por correo electrónico o cartas en donde: se indique lo importante que es el aporte que brindan a la sección; se reconozca el compañerismo que existe al realizar las	Siempre que se requiera	Jefatura	Que la jefatura disponga de medios para motivar al personal a trabajar en equipo y lograr disponibilidad en el mismo para que aporte lo mejor en todo momento.	Q. 6,292.00

TÁCTICA	ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA	RESPONSABLE	RESULTADO	COSTOS
	actividades. - Un desayuno, una vez al mes, como muestra de agradecimiento por el buen trabajo realizado.	Mensual			
<b>TOTAL</b>					<b>Q.29,694.50</b>

Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2011

**c) Técnicas y métodos**

Para llevar a cabo el programa se hará uso de talleres, conferencias y dinámica de grupos para que el personal desarrolle conocimientos, aptitudes y experiencias sobre el tema.

**d) Recursos necesarios**

- Humanos: asesor, personal de la sección
- Materiales: material didáctico (hojas, lapiceros, marcadores), diplomas, sillas, pizarrón, almohadilla.
- Tecnológicos: equipo multimedia (cañonera, computadora personal)
- Financieros: a continuación se detallan los costos de la fase I:

**CUADRO 3**  
**COSTO APROXIMADO DE LA FASE I “CONCIENTIZACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN CON RESPECTO A LOS EQUIPOS DE TRABAJO”**

CONCEPTO	COSTO
Honorarios del asesor	Q 9,600.00
Participación del personal	Q 12,802.50
Material didáctico	Q 1,000.00
Desayunos	Q 6,292.00
Imprevistos	Q 1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 29,694.50</b>

Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2011.

**e) Evaluación**

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se utilizará el instrumento empleado en el diagnóstico de clima organizacional, un año después de finalizada la sensibilización. Y en forma mensual, la jefatura presentará informes y estadísticas sobre los avances logrados.

**f) Responsable**

Asesor y jefatura de la sección.

### **3.4 Fase II**

#### **Dinámica de los equipos de trabajo**

Para dar continuidad a la fase anterior, es importante que se lleve a cabo el siguiente programa para establecer equipos de trabajo, el cual incluye los elementos necesarios para la formación de los mismos.

##### **3.4.1 Programa No. 2 “Establecer equipos de trabajo”**

El presente programa está enfocado en las características que todo equipo de trabajo debe reunir para que sea efectivo y cumpla con su propósito. Es importante iniciar con la formación de los líderes, debido a la influencia que tienen sobre los aspectos de la Sección y esto también permitirá crear las condiciones adecuadas para las demás etapas. Luego es conveniente determinar las normas del equipo, debido a que sobre éstas girará la conducta que tendrán los miembros del mismo y les permitirá actuar con libertad, por tener la convicción que están en el camino indicado.

Se incluyen otros elementos como lo es la composición, que se enfoca en desarrollar los conocimientos y habilidades de los integrantes; el respaldo que todo equipo debe tener por parte de la institución a la que pertenece y la orientación que se les debe dar para que cada vez busquen niveles más altos de desempeño lo que los hace más creativos.

##### **a) Objetivos**

- Establecer equipos de trabajo que se caractericen por contar con personal profesional, cooperativo, con iniciativa y creativo; y que presenten trabajos competitivos.
- Lograr en un 80% que el personal se sienta seguro de su actuar dentro de la sección, a través del establecimiento de normas justas y coherentes.
- Desarrollar en la jefatura un 80% de habilidades de influencia en el personal para que los inste a arriesgarse para alcanzar niveles altos de desempeño.

- Lograr que el 80% de integrantes de los equipos de trabajo cuenten con habilidades complementarias, conocimiento y la capacidad para realizar el trabajo.

**b) Plan de acción**

**Institución:** Banco de Todos, S.A.

**Unidad:** Sección de Registro y Ejecución de Pagos

**Dirigida a:** Jefatura y colaboradores

**Fecha:** Abril-2013

**Objetivo:** Establecer equipos de trabajo cuyas características influyan en la efectividad de las tareas realizadas y en el uso óptimo del recurso disponible.

**PLAN DE ACCIÓN 2**

**“PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO”**

<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>COSTOS</b>
<b>Formación</b>	<p>Formar a la jefatura y coordinadores de unidad para dotarlos de habilidades de liderazgo a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un seminario relacionado con liderazgo, a realizarse a principio de mes. (ver ficha técnica 1)</li> <li>- Un taller de liderazgo para poner en práctica los conocimientos adquiridos en el seminario, se realizará a fin de mes. (ver ficha técnica 2)</li> </ul>	Abril 2013	Asesor y empresa proveedora de cursos	Que la jefatura y coordinadores de unidad dispongan de herramientas para ejercer un adecuado liderazgo y tácticas que les permitan influir en el personal para que alcance niveles altos de desempeño.	Q 15,475.00

TÁCTICA	ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA	RESPONSABLE	RESULTADO	COSTOS
<b>Determinar con toda la sección las “normas de equipo”</b>	Realizar tres reuniones por unidad en donde establezcan las normas del equipo de trabajo, para esto se sugiere seguir las indicaciones descritas en el anexo 2. Duración de cada reunión: 1 hora.	Mayo 2013	Jefatura	Personal consciente de los caminos que pueden seguir en una situación determinada, esto puede ser: al relacionarse con sus compañeros, jefes, clientes, etc.	Q 6,333.75
<b>Propiciar condiciones para que exista cohesión e inter-dependencia en los miembros del equipo.</b>	Realizar un taller con toda la sección, en donde se determinen los propósitos y metas compartidos. Se propone realizarlo a través de la metodología del meta-plan, ver anexo 3. Duración 2 horas.	Mayo 2013	Asesor y Jefatura	Personal conocedor de los propósitos y metas de la Sección, lo que permitirá encaminar sus esfuerzos hacia un mismo fin.	Q 6,072.50



TÁCTICA	ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA	RESPONSABLE	RESULTADO	COSTOS
<b>Desarrollar las capacidades y conocimiento del equipo.</b>	Realizar reuniones, una vez al mes, en donde se les presenten casos elaborados, que incluyan un nivel alto de complejidad para solucionarlos: diferentes posiciones de los miembros y que requieran información de todas las unidades para que se complemente el conocimiento. Duración: 2 horas.	Junio 2013	Asesor	Que los miembros tengan los medios para desarrollar e incrementar sus habilidades, conocimiento y capacidades.	Q 6,072.50
<b>Crear condiciones que respalden los equipos de trabajo y las</b>	Realizar, cada tres meses, reuniones de unidades en las que en conjunto determinen las necesidades individuales y de equipo para hacerlas llegar a la jefatura y que éstas sean atendidas de manera oportuna.	Julio 2013	Coordinador de unidad y jefatura	Que el personal perciba que tiene el apoyo tanto de la	Q 1,272.50

TÁCTICA	ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA	RESPONSABLE	RESULTADO	COSTOS
<b>decisiones que toman.</b>	Llevar a cabo conferencias una vez al mes, en donde la jefatura dé retroalimentación a los equipos sobre el desempeño que han tenido y los escuche para determinar las dificultades que han encontrado.	Julio 2013	Jefatura	Sección como de la Institución y esto lo motive a dar su mejor aporte.	
<b>Inspira y motiva a los equipos hacia niveles más altos de desempeño.</b>	Que la jefatura asigne tareas al personal, que les comparta responsabilidad y delegue autoridad sobre éstas, y que para realizarlas se requiera de conocimientos de otras unidades y tomar decisiones, para impulsarlos a alcanzar niveles altos de desempeño y que todo esto contribuya a la formación de equipos autodirigidos.	Agosto 2013	Asesor y Jefatura	Personal consciente de que se existen las condiciones para realizar sus tareas y tomar decisiones y por lo tanto estén dispuestos a alcanzar niveles altos de desempeño.	Q 6,072.50
				<b>TOTAL</b>	<b>Q 41,298.75</b>

Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2011

**FICHA TÉCNICA No. 1**  
**SEMINARIO DE LIDERAZGO**

- Institución:** Banco de Todos, S.A.
- Unidad:** Sección de Registro y Ejecución de Pagos
- Dirigida a:** Jefatura y coordinadores de unidad
- Fecha:** Abril 2013
- Objetivo:** Formar a la jefatura y coordinadores de unidad con habilidades de liderazgo y tácticas para influir en el personal para que alcance niveles altos de desempeño.
- Evaluación:** Para evaluar el cumplimiento del objetivo propuesto se sugiere utilizar el instrumento del anexo 4 antes de llevar a cabo el seminario y al finalizarlo.

<b>Actividad a realizar:</b>	<b>Seminario de Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo</b>
<b>Responsable:</b>	PANAMERICAN CONSULTING GROUP
<b>Objetivo del seminario:</b>	Al finalizar el seminario el participante contará con herramientas para conocer y aplicar su potencial como líder y aplicará habilidades para trabajar en equipo.
<b>Tipo de capacitación:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	4 horas
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los diferentes estilos de liderazgo y sus características.</li> <li>- Plan de acción para mejorar su estilo de liderazgo y lograr mayor efectividad.</li> <li>- Cómo manejar situaciones de crisis</li> <li>- El rol de liderazgo al momento de tomar una</li> </ul>

	<p>decisión que esté bajo su alcance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejemplos aplicados a escenarios a los que están expuestos los asistentes.</li> <li>- Etapas de desarrollo de los equipos.</li> <li>- Comunicación: herramienta útil en todo trabajo de equipo.</li> <li>- Apreciando las diferencias.</li> <li>- Estableciendo un sistema de equipo.</li> <li>- Toma de decisiones en equipo.</li> <li>- Cómo se comunican las personas.</li> <li>- Bases para una comunicación efectiva.</li> <li>- Cuide su comunicación no verbal.</li> <li>- Coherencia entre lo que piensa, dice y hace.</li> <li>- Cómo transmitir mensajes claros y concisos.</li> </ul>
<b>Inversión:</b>	Q 900.00 por participante (6 asistentes)
<b>Costo total:</b>	<b>Q 5,400.00</b>

**FICHA TÉCNICA No. 2**  
**TALLER DE LIDERAZGO**

- Institución:** Banco de Todos, S.A.
- Unidad:** Sección de Registro y Ejecución de Pagos
- Dirigida a:** Jefatura y coordinadores de unidad
- Fecha:** Abril 2013
- Objetivo:** Formar a la jefatura y coordinadores de unidad con habilidades de liderazgo y tácticas para influir en el personal para que alcance niveles altos de desempeño.
- Evaluación:** Para evaluar el cumplimiento del objetivo propuesto se sugiere utilizar el instrumento del anexo 4 antes de llevar a cabo el taller y al finalizarlo.

<b>Actividad a realizar:</b>	<b>Taller Liderazgo Transformador para Mandos Medios</b>
<b>Responsable:</b>	Fundación OG Mandino
<b>Objetivo del seminario:</b>	El curso busca incrementar las habilidades de liderazgo, variedad de escenarios organizacionales para desarrollar el capital humano a su cargo, y promover un sentido de excelencia en todos los aspectos de sus vidas.
<b>Tipo de capacitación:</b>	Vivencial
<b>Duración:</b>	8 horas
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué significa ser jefes?</li> <li>✓ La diferencia entre ser jefe y subalterno</li> <li>✓ La manera positiva y negativa en que se maneja la autoridad</li> <li>✓ Lo que esperan los subalternos del jefe</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ventaja de delegar autoridad y responsabilidad</li> <li>✓ ¿Cómo desarrollar un liderazgo positivo y eficaz?</li> <li>✓ Definiendo nuestro estilo de liderazgo</li> <li>✓ Aprendiendo cual estilo es mejor según la circunstancia</li> <li>✓ Ejerciendo nuestro liderazgo con autoridad</li> <li>✓ Como lograr que su equipo mantenga una disciplina</li> <li>✓ La aplicación de la disciplina</li> <li>✓ La manera correcta de corregir</li> <li>✓ La planificación</li> <li>✓ Como establecer metas y objetivos</li> <li>✓ La manera práctica de planificar</li> <li>✓ Como planificar nuestra tarea en particular</li> </ul>
<b>Inversión:</b>	Q1,300.00 por participante (6 asistentes)
<b>Costo total:</b>	<b>Q 7,800.00</b>

**c) Dirección del programa**

Para llevar a cabo el programa se hará uso de talleres, reuniones, dinámica de grupos y un seminario para que el personal desarrolle conocimientos, aptitudes y experiencias sobre el tema.

**d) Recursos necesarios**

- Humanos: asesor, personal de la sección, proveedores
- Materiales: material didáctico (hojas, lapiceros, marcadores), diplomas, sillas, pizarrón, almohadilla.
- Tecnológicos: equipo multimedia (cañonera, computadora personal)
- Financieros: a continuación se detallan los costos de la fase II:

**CUADRO 4**  
**COSTO APROXIMADO DE LA FASE II**  
**DINÁMICA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

CONCEPTO	COSTO
Honorarios asesor	Q 19,200.00
Participación del personal	Q 7,898.75
Seminario por Panamerican Consulting Group	Q 5,400.00
Taller por Fundación OG Mandino	Q 7,800.00
Imprevistos	Q 1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 41,298.75</b>

Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2011.

**e) Evaluación**

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se utilizará el instrumento empleado en el diagnóstico, un año después de finalizada la implementación de la fase.

Y para darle seguimiento al desarrollo de los equipos de trabajo y liderazgo se propone utilizar el instrumento contenido en el anexo 4 y 5 antes de llevar a cabo el seminario y taller propuestos, y también al finalizar los mismos.

**f) Responsable**

Asesor y jefatura de la sección

**3.5 Evaluación del programa**

La forma en que se evaluará el cumplimiento de los objetivos del programa propuesto y que a la vez permitirá llevar un control de los avances sobre el mismo, será por medio del índice de satisfacción e insatisfacción laboral.

**3.5.1 Índice de satisfacción laboral**

El índice de satisfacción e insatisfacción laboral será utilizado para evaluar el progreso que ha tenido la sección con la implementación del programa, para el efecto se empleará el instrumento utilizado en el diagnóstico de clima organizacional aplicado a la Sección de Registro y Ejecución de Pagos del Departamento Financiero y Contable, en forma anual.

**3.6 Costo de implementación del programa**

A continuación se presentan los costos estimados para cada fase del programa, los cuales pueden sufrir variación al momento de la implementación.



**CUADRO 5**  
**COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA PARA**  
**ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO EN LA**  
**SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS**

DESCRIPCIÓN	DETALLE	COSTO
<b>FASE I: CONCIENTIZACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL DE LA SECCIÓN DE REGISTRO Y EJECUCIÓN DE PAGOS</b>	Programa "Equipos de trabajo" - Asesoría Q 9,600.00 - Participación del personal Q 12,802.50 - Material didáctico Q 1,000.00 - Desayunos Q 6,292.00 - Imprevistos Q 1,000.00	Q 29,694.50
<b>FASE II: DINÁMICA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO</b>	Programa "Establecer equipos de trabajo" - Asesoría Q 19,200.00 - Participación del personal Q 7,898.75 - Seminario por Panamerican Consulting Group Q 5,400.00 - Taller por Fundación OG Mandino Q 7,800.00 - Imprevistos Q 1,000.00	Q 41,298.75
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA</b>		<b>Q 70,993.25</b>

Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2011.

### **3.7      Financiamiento**

Los fondos para financiar el programa se propone que provengan del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la institución para el año 2013.



## **CONCLUSIONES**

Derivado de los resultados obtenidos en el diagnóstico y el análisis realizado se concluye que:

1. En la Sección de Registro y Ejecución de Pagos no existen equipos de trabajo debido a que no se cuenta con programas, lineamientos o normas para formarlos, lo que provoca que el personal tenga actitudes negativas hacia los demás cuando se requiere de apoyo en actividades grupales, que exista desacuerdo en las decisiones que toma la jefatura y que la entrega de los requerimientos se demore.
2. El liderazgo necesita ser reforzado para que influya y dirija al personal adecuadamente y lograr así que los colaboradores prefieran el trabajo en equipo y que haya cooperación e integración entre ellos.
3. No se usa óptimamente el recurso humano debido a que los trabajos se asignan solamente a un grupo sin considerar a los demás integrantes, lo que provoca que se emplee más tiempo en la elaboración de los informes, que las respuestas se demoren provocando descontento en los clientes y que el personal se desmotive y sea indiferente por la poca participación que se le da.
4. Existen otros factores evaluados en el clima organizacional que requieren de atención, por lo que es importante que se les dé seguimiento para que el programa propuesto tenga éxito.

## RECOMENDACIONES

1. Concientizar y sensibilizar a todo el personal sobre la importancia de los equipos de trabajo así como de las ventajas que brindan tanto para los miembros como para el equipo en sí.
2. Que la sección implemente el programa para establecer equipos de trabajo con el cual se dotará a la jefatura y el personal de habilidades y mecanismos para trabajar con equipos.
3. Que la sección establezca propósitos y metas para que todos encaminen sus esfuerzos hacia un mismo fin y lograr así cooperación e integración.
4. Que se programen reuniones en las que se dé la oportunidad a: los colaboradores de expresar qué necesidades y/o dificultades se les presentan para desempeñarse efectivamente, y a la jefatura para proporcionar retroalimentación sobre el desempeño que han tenido.
5. Formar a la jefatura y coordinadores de unidad con habilidades de liderazgo las cuales les permitirán influir en el personal para que alcance niveles altos de desempeño.
6. Darle seguimiento a los demás factores evaluados para que la Sección logre un ambiente laboral adecuado y alcance niveles de efectividad competitivos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **Benavides Pañeda, Raymundo Javier.** 2004. Administración. 1ª. ed. McGraw-Hill. México D.F. 354 p.
2. **Blake, Robert R.** 1993. Como Trabajar en Equipo. 1ª. ed. Grupo Editorial Norma. Colombia. 202 p.
3. **Cantú Delgado, Humberto.** 2001. Desarrollo de una Cultura de Calidad. 2ª. ed. McGraw-Hill. México D.F. 382 p.
4. **Chang, Richard Y.** 1999. Trabajar en equipo para triunfar. 1ª. ed. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina. 101 p.
5. **Chiavenato, Idalberto.** 2009. Comportamiento Organizacional. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F. 524 p.
6. \_\_\_\_\_ . 2007. Administración de recursos humanos. 8ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F. 500 p
7. **Gordon, Judith R.** 1997. Comportamiento Organizacional. 5ª. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, D.F. 762 p.
8. **Lazzati, Santiago.** 1999. El aporte humano en la empresa. 1ª. ed. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. 228 p.
9. **Lussier, Robert N.** 2011. Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4ª. ed. Cengage Learning. México, D.F. 525 p.

10. **Maddux, Robert B.** 1994. Cómo formar equipos de trabajo. 1ª. ed. Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V. México, D.F. 77 p.
11. **Margerison, Charles y McCann, Dick.** 1990. Administración en Equipo. 1ª. ed. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. 177 p.
12. **Robbins, Stephen P.** 1987. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. 3ª. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, DF. 566 p.
13. \_\_\_\_\_ . 2004. Comportamiento Organizacional. 10ª. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, D.F. 613 p.
14. **Tyson, Shaun y Jackson, Tony (coautor).** 1997. La esencia del comportamiento organizacional. 1ª. ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F. 225 p.

#### **OTRAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

15. [www.wikipedia.org/wiki/Banco](http://www.wikipedia.org/wiki/Banco)

# **ANEXOS**



## ANEXO 1

### CUESTIONARIO



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

#### OBJETIVO:

El presente instrumento ha sido diseñado para evaluar el clima organizacional que prevalece en la sección con fines eminentemente académicos, por lo que la información que nos proporcione será anónima y confidencial.

#### INSTRUCCIONES:

Para darle respuesta a las interrogantes, es preciso que utilice la siguiente escala, para lo cual deberá colocar a la par de cada pregunta la literal que corresponda a la opción seleccionada.

- |                             |   |                     |
|-----------------------------|---|---------------------|
| A. Totalmente de acuerdo    | = | Siempre visto       |
| B. De acuerdo               | = | Algunas veces visto |
| C. En desacuerdo            | = | Pocas veces visto   |
| D. Totalmente en desacuerdo | = | Nunca visto         |

¿Están los compañeros anuentes a realizar tareas de los demás cuando existe exceso de trabajo?

¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas unidades?

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

¿Le gusta trabajar en equipo?

En la sección ¿se reúnen con regularidad para intercambiar información?

¿Desde el inicio, se le informó respecto a las reglas y políticas de la sección?

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

Cuando le comenta los problemas laborales al jefe, ¿lo escucha?

¿Se toma en cuenta las opiniones en decisiones importantes?

¿Se le permite dar propuestas para mejorar el trabajo?

¿Se toman en cuenta las opiniones en el trabajo?

¿El jefe apoya las decisiones que toma?

¿El tamaño de las instalaciones está de acuerdo al número de empleados?

¿La higiene y limpieza de las áreas es adecuada?

¿La iluminación en las áreas de trabajo es adecuada?

¿Hay ventilación suficiente en las oficinas?

¿El jefe inmediato estimula el cambio y mejora?

- ¿En la sección existe un clima de confianza con el líder que le permita dar a conocer sus opiniones sin pensar que los demás tomarán ventaja sobre usted?
- ¿El jefe inmediato enfrenta los conflictos con una actitud positiva?
- ¿El jefe tiene la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan?
- ¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en el trabajo que tiendan al mejoramiento del mismo?
- Cuando usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo, ¿ha sido tomada en cuenta?
- ¿Se le da la oportunidad de asistir a cursos, conferencias y/o capacitaciones?
- ¿Le delegan proyectos para realizar así como responsabilidad sobre los mismos?
- ¿Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del trabajo?
- ¿Los cursos y seminarios impartidos son aplicables a mi trabajo?
- ¿Cuenta con el respaldo y apoyo del jefe para asistir a cursos?
- En la sección ¿se le da importancia a la persona capacitada?  
¿Se siente parte de la organización?

¿Su trabajo es un reto diario y no una tarea más?

¿Sabe lo que exigen los clientes?

¿Aporta todos los conocimientos para realizar el trabajo?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLBORACIÓN!**

## **ANEXO 2**

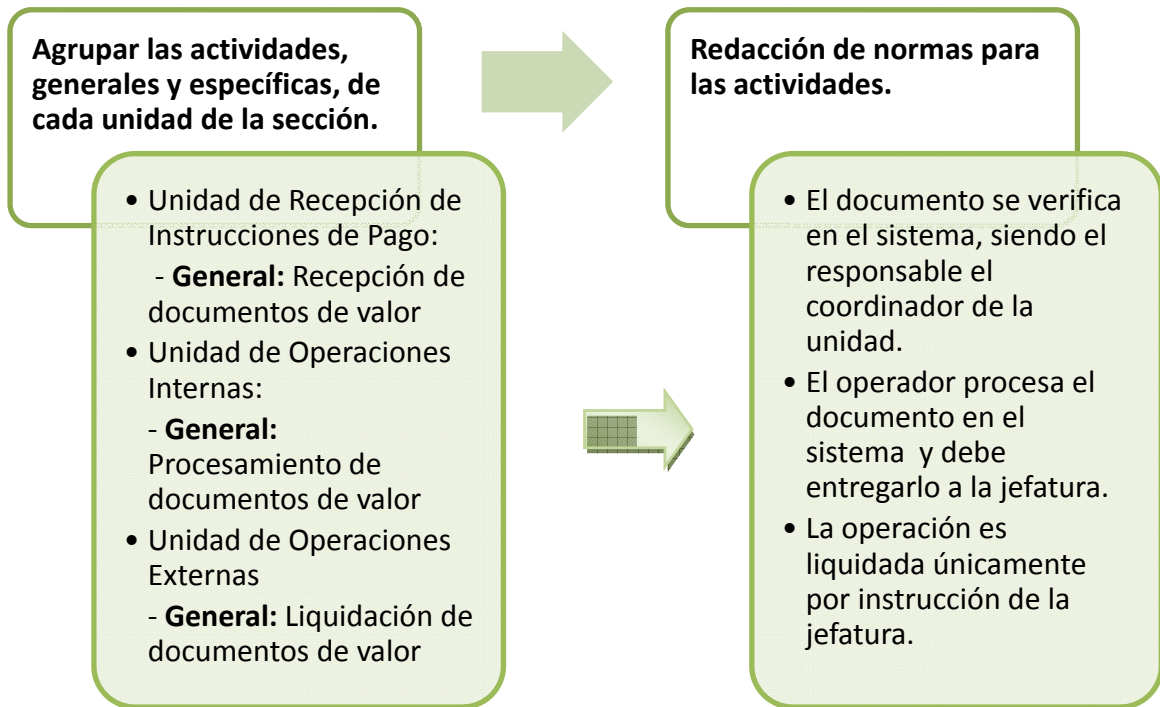
### **NORMAS DE EQUIPO**

Para establecer las normas del equipo es importante considerar las siguientes sugerencias:

1. Por unidad, se debe ordenar y agrupar las actividades tanto generales como específicas que se deseen regular, en cualquiera de los niveles administrativos que posea la institución y que intervengan en los procedimientos.
2. Cada norma debe ser redactada en tiempo presente y en modo imperativo, señalando los aspectos que intervienen en las acciones, así como los recursos adecuados, es decir humanos, materiales, modo de ejecutar las acciones, responsable específico, oportunidad y ubicación.
3. Los miembros deben redactar en forma precisa, clara y concisa lo que se desea normar para que sea comprensible al lector y evitar dudas o malas interpretaciones, respecto a lo que se hace y lo que no debe hacerse.
4. Distinguir adecuadamente una acción general de una específica, para analizar y redactar las normas.

A continuación se presenta un ejemplo para establecer las normas.

## PROCESO PARA ESTABLECER NORMAS DEL EQUIPO



Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2011.

**ANEXO 3**  
**ESTABLECIMIENTO DE PROPÓSITO Y METAS DE LA SECCIÓN**  
**METODOLOGÍA: META-PLAN**

Las metas y propósitos es importante que se establezcan con las ideas de la mayoría de los involucrados, es por eso que se sugiere utilizar la metodología del meta-plan; con el cual se logrará mayor participación y que las aportaciones no se vean afectadas por las opiniones previas.

Seguidamente, se describen los pasos que conlleva:

1. **Designar a un moderador**, éste ayudará a mejorar la comunicación y entendimiento de la situación. Es importante que éste desarrolle las siguientes habilidades:
  - a. Ofrecer reglas para las situaciones dadas.
  - b. Provocar discusiones para captar ideas y activar al equipo.
  - c. Observar el estado de ánimo de los participantes y estimularlos para mantener un flujo constante de ideas.
  - d. Integrar a los participantes en el proceso del meta plan.
  - e. Proveer retroalimentación positiva y constructiva, incluyendo retroalimentación emocional.
  - f. Crear una ambiente placentero e informal para que propicie una comunicación libre y de relaciones amistosas.
  - g. Hacer trabajar al equipo primero individualmente y luego como grupo.

La persona que fungirá como moderador de la reunión, es importante que reúna las habilidades descritas anteriormente y que tenga el apoyo de la jefatura para que le facilite la información necesaria para programar la reunión. Dentro de los candidatos para este papel se pueden considerar a los miembros de la sección.

- 2. Hacer preguntas relevantes y oportunas**, las cuales son preparadas por el moderador.

Las preguntas deben encauzar la reunión hacia el objetivo de la misma, el cual es el establecimiento de metas y objetivos. También deben contribuir a que los asistentes se involucren en la reunión y por lo tanto tengan participación en la misma. Algunas propuestas de preguntas son:

1. ¿Qué papel desempeño en la sección?
2. ¿Tengo metas que quiero cumplir en la sección? Cuáles son?
3. ¿Cómo contribuyo al logro de los objetivos de la sección?
4. ¿Conozco el efecto que tiene en la sección el no cumplir con mis atribuciones?
5. ¿Es necesario el puesto que desempeño en la sección?
6. ¿Cuáles son las funciones principales de la sección?

- 3. Colección de palabras clave**, para esto se proporciona a los asistentes cartulinas para que escriban las ideas derivadas de las preguntas realizadas. Esto es en forma individual y se recomienda dejar un lapso de tiempo entre cada pregunta para que la persona pueda analizar y escribir sus ideas.

- 4. Nubes de ideas**, el moderador recogerá las cartulinas y las colocará en un tablero agrupándolas por su similitud, formando así las nubes de ideas y a la vez se numeran por orden de importancia.

El orden de importancia puede ser:

- ✓ Objetivos/metás a cumplir a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Objetivos/metás de la sección, objetivos/metás por unidad (equipo).

- 5. Lista de temas**, luego de haber establecido las nubes de ideas y su importancia, se realiza un listado de los temas a discutir en plenaria, los cuales es conveniente formularlos como pregunta.



Esto permitirá enriquecer cada uno de los temas para que se tenga suficiente información.

**6. Lista de recomendaciones**, los temas discutidos generarán una lista de recomendaciones las cuales son consideradas como un plan de acción por realizar.

**7. Lista de acciones**, las acciones sugeridas serán varias pero es importante que ese listado se depure y se dejen solamente las que se pueden realizar; a cada acción se le debe asignar un responsable.

Las acciones se constituyen en los objetivos y metas de la sección, para lo cual es importante recalcar que el logro de los mismos depende de todos y no solamente del responsable, o del jefe.

## ANEXO 4

### INSTRUMENTO DE LIDERAZGO

El presente instrumento debe ser contestado por la jefatura y coordinadores de unidad.

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrará 17 situaciones que podrían presentarse normalmente en el ambiente laboral de cualquier organización. Marque con una "X" de acuerdo a la situación, la acción que usted tomaría como opción de comportamiento frente a la misma.

1. En el balance anual final de la actividad usted observa que los objetivos esperados de su grupo de trabajo no se han cumplido. Usted:

A. Tomaría las medidas correctivas de inmediato	
B. Reuniría a su grupo de trabajo buscando las causas y soluciones del problema.	
C. Dejaría que los miembros del grupo resolvieran por sí mismos el problema.	
D. Reuniría a sus colaboradores y les informaría sobre los resultados encontrados guiándolos hacia posibles soluciones.	

2. Uno de sus colaboradores es amigo (a) suyo: esta persona resulta involucrada en un fraude a la organización. Usted:

A. Llamaría a su amigo (a) y lo despediría de inmediato.	
B. No intervendría.	
C. Hablaría con él (ella) y le permitiría exponer sus razones expresando usted sus puntos de vista.	
D. Participaría con mucho diálogo, pero se aseguraría que se tomaran las medidas correctivas del caso.	

3. En la organización se proveen de nuevos equipos, materiales y procedimientos de trabajo para el mejoramiento de la calidad del servicio que ofrece. Usted:

A. Se esfuerza por dar oportuno conocimiento a sus colaboradores sobre el cambio.	
B. Deja que el encargado (a) de adquisiciones informe al personal los nuevos cambios.	
C. Permite que cada colaborador (a) tenga acceso a la información, procura que den su opinión al respecto.	
D. Discutiría con sus colaboradores los procedimientos que se realizan en cada cambio.	

4. Un(a) colaborador (a) bajo su cargo fue ascendido (a) recientemente, quedando aún bajo su dirección. Los resultados productivos del grupo que maneja son bajos, pero las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo son buenas. Usted:

A. Discutiría la situación con el (la) colaborador (a), pero evitaría ser muy firme.	
B. La haría participe en la toma de decisiones pero se aseguraría que se cumplan todos los resultados productivos esperados.	
C. No intervendría para ver si la productividad se incrementa en el futuro.	
D. Tomaría medidas correctivas de inmediato.	

5. Usted tiene programado un viaje que durará 15 días. Bajo su dirección están 20 colaboradores con los cuales usted ha trabajado eficientemente durante un promedio de 2 años. Usted:

A. Cita a una reunión estableciendo en ella prioridades y responsabilidades para los colaboradores durante su ausencia.	
B. Supone que cada empleado conoce sus responsabilidades y viaja tranquilo.	
C. Reúne el equipo de trabajo y permite que cada uno exprese su opinión acerca de cómo organizar sus tareas durante su ausencia.	
D. Escucha y participa de la discusión con sus colaboradores sobre el método y distribución del trabajo en su ausencia pero supervisa el cumplimiento de tareas.	

6. Se ha dado cuenta que uno de sus colaboradores ejerce un liderazgo negativo en el grupo, ya que presiona continuamente a sus compañeros en contra de las políticas organizacionales, pero su rendimiento es muy satisfactorio. Usted:

A. Discutiría con él (ella), el porqué de su actitud permitiéndole argumentar su posición.	
B. Tomaría las medidas correctivas pertinentes al caso.	
C. No se involucraría directamente sino que contrataría asesoría externa para resolver el problema.	
D. Escucharía la argumentación del colaborador (a) pero se aseguraría que no siguiera influyendo contra las políticas de la institución.	

7. Usted acaba de reemplazar a un directivo (a) que era muy estimado por el grupo. Normalmente este grupo ha podido aceptar responsabilidades y desempeñarse eficientemente pero en estos momentos no permiten la dirección de parte suya. Usted:

A. Se abstendría de intervenir en la actitud que ha tomado el grupo.	
B. Plantearía al grupo la situación que usted percibe que se está presentando y definiría el método de trabajo a utilizar.	
C. Hablaría con los miembros del grupo acerca de su trabajo y después implementaría los cambios necesarios.	
D. Alentaría la participación del grupo en el desarrollo del cambio pero evitaría ser muy directivo.	

8. Entre dos miembros de su equipo de trabajo se han generado diferencias y altercados personales que influyen en su desempeño. Usted:

A. Hablaría con los dos colaboradores acerca de la situación y se aseguraría del mejoramiento del desempeño.	
B. Intentaría hacer que los dos colaboradores buscaran la solución a su problema.	
C. No intervendría en la situación.	
D. Aclararía cuáles son las causas generadoras de la situación y plantearía la solución indicada.	

9. En una reunión de trabajo escucha comentarios negativos sobre la organización para la que usted trabaja que pueden perjudicar la imagen corporativa. Usted:

A. Permanece indiferente esperando a que otra persona intervenga.	
B. Intervendría inmediatamente argumentando sus opiniones y permitiría que los otros den sus comentarios.	
C. Plantearía su posición tratando de influir en las opiniones de otros.	
D. Participaría en los diálogos pero se aseguraría que los miembros de ese grupo comprendieran sus razones.	

10. Recientemente usted fue puesto a cargo de dos grupos que se unieron, los cuales tienen actividades similares. Muchas de las personas se sienten inseguras en su trabajo y están confundidas. El rendimiento ha disminuido rápidamente. Usted:

A. Explicaría los motivos de la unificación de los grupos y luego establecería los cambios necesarios con el fin de lograr los índices esperados de rendimiento.	
B. Le permitiría al grupo de reciente formación que determinara su propio rumbo.	
C. Discutiría la situación con el grupo permitiendo una corriente de libre pensamiento.	
D. Tomaría medidas de inmediato, para establecer procedimientos explícitos y supervisaría cuidadosamente.	

11. Se ha sabido que su área dentro de la institución posiblemente desaparezca. El grupo ha trabajado bien en conjunto, pero su entusiasmo normal se ha visto afectado y su rendimiento es bajo. Usted:

A. Permitiría al grupo asumir su propia situación frente al problema.	
B. Redefiniría normas y supervisaría cuidadosamente.	
C. Participaría dialogando, pero se aseguraría que los miembros del grupo comprendieran sus responsabilidades.	
D. Efectuaría una reunión del grupo en la que todos tendrían la oportunidad de participar.	

12. Los miembros de su grupo no resuelven problemas por sí mismos. Normalmente usted los ha dejado solos. El desempeño del grupo en las actividades ha sido bueno. Las relaciones interpersonales son adecuadas. Usted:

A. Dejaría que el grupo solucione por sí mismo sus problemas.	
B. Se integraría al grupo y se ocuparían juntos de la solución a los problemas.	
C. Actuaría rápida y firmemente para corregir y dirigir en la solución de los problemas.	
D. Alentaría al grupo para que trabaje en los problemas y estaría disponible en el momento de las soluciones.	

13. Su jefe inmediato le ha puesto un trabajo que tiene que cumplir a corto plazo. Usted:

A. Citaría a sus colaboradores y asignaría tareas y responsabilidades a cada uno para cumplir a tiempo con el trabajo.	
B. Daría indicaciones a sus colaboradores para que ellos elaboren el trabajo en corto tiempo.	
C. Permitiría que los colaboradores aporten ideas para la realización del trabajo en corto plazo.	
D. Posibilitaría la participación de los colaboradores con el fin de realizar el trabajo en el tiempo esperado.	

14. El desempeño del grupo que está a su cargo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro acerca de su capacidad de dirección frente al grupo. Usted:

A. No hablaría de su inseguridad con el grupo.	
B. Discutiría la situación con el grupo e iniciaría los cambios necesarios.	
C. Tomaría las medidas necesarias para dirigir a sus colaboradores hacia el trabajo en una forma bien definida.	
D. Sería cuidadoso de no alterar las relaciones jefe-colaboradores siendo muy autoritario al tratar de ejercer dirección.	

15. Su superior lo ha nombrado jefe de una misión específica. El grupo a su cargo, no tiene claridad con respecto a los objetivos. Para solucionar esto, usted ha citado a reuniones con el fin de informar a sus colaboradores la misión a cumplir. Las reuniones se han convertido en reuniones sociales. Potencialmente, el grupo tiene el talento necesario. Usted:

A. Esperaría que el grupo tome la iniciativa de asistir a las reuniones con el fin de enterarse de la misión a cumplir.	
B. Buscaría que el grupo participara en las reuniones y se aseguraría que comprendieran los objetivos.	
C. Ordenaría la asistencia a las reuniones y dirigiría al grupo hacia los objetivos de la misión.	
D. Procuraría la participación a las reuniones y permitiría la implicación del grupo hacia los objetivos de la misión.	

16. La labor de su equipo de trabajo hasta el momento ha sido excelente, sin embargo algunos de los miembros del equipo se sienten inseguros por cambios estructurales debido al alto índice de rotación del personal en la entidad. Usted:

A. Discutiría los cambios de la institución con su equipo de trabajo y escucharía sus comentarios al respecto.	
B. Dejaría la situación como está.	
C. Explicaría los cambios en la organización y supervisaría que el equipo de trabajo continúe laborando eficientemente.	
D. Escucharía las recomendaciones del grupo, pero se aseguraría que se siguiera laborando normalmente.	

17. El desempeño de su colaborador (a) ha sido satisfactorio durante varios años. En el curso de las últimas semanas usted ha notado que se deprime constantemente y descuida las funciones inherentes a su cargo. Usted:

A. Tomaría las medidas correctivas del caso.	
B. Escucharía las razones que da su colaborador (a) para justificar su comportamiento en aras de la solución del problema.	
C. Esperaría para ver si la situación varía en corto tiempo.	
D. Lo (la) apoyaría para que saliera adelante de la depresión, pero recalcaría lo importante que es el desempeño adecuado de sus funciones para el buen desarrollo del departamento o de la institución.	

### **TABLA DE CONVERSIÓN DEL INSTRUMENTO DE LIDERAZGO**

Cada situación tiene 4 opciones de respuesta y cada una de ellas tiene asociado un estilo de liderazgo, según la siguiente tabla:

<b>SITUACION</b>	<b>AUTOCRÁTICO</b>	<b>CONSULTIVO</b>	<b>PARTICIPATIVO</b>	<b>EMPOWERMENT</b>
1	A	D	B	C
2	A	D	C	B
3	A	D	C	B
4	D	A	B	C
5	A	D	C	B
6	B	D	A	C
7	B	C	D	A
8	D	A	B	C
9	C	D	B	A
10	D	A	C	B
11	B	C	D	A
12	C	B	D	A
13	A	C	D	B
14	C	B	D	A
15	C	B	D	A
16	C	D	A	B
17	A	D	B	C

## INTERPRETACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

**AUTOCRÁTICO:** Su función principal es dirigir; su comportamiento es el de un líder muy directivo que apoya poco; le dice al seguidor qué, cómo, cuándo y dónde debe realizar diversas tareas. El administrador es el único que inicia la toma de decisiones. La comunicación, en gran medida, sólo se presenta en una dirección.

**CONSULTIVO:** Su función principal es guiar; su comportamiento es el de un líder muy directivo que apoya. El líder sigue encargándose de gran parte de la dirección, pero también trata de escuchar lo que los seguidores piensan de las decisiones, así como sus ideas y sugerencia. El control de la toma de decisiones sigue estando en manos del líder.

**PARTICIPATIVO:** Su función principal es apoyar; es un líder que apoya y tiene un comportamiento poco directivo. El control de la toma de decisiones y la resolución de problemas cotidianas pasa del líder al seguidor. Ofrece reconocimiento y escucha en forma activa, además facilita la resolución de problemas.

**EMPOWERMENT:** Su función principal es delegar; su comportamiento es el de un líder que apoya poco y dirige poco. El líder discute los problemas con el o los subordinados hasta llegar a un acuerdo común. El proceso de la toma de decisiones se delega completamente al seguidor.



## ANEXO 5

### INSTRUMENTO PARA EVALUAR A LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El instrumento que se presenta debe ser contestado por todos los miembros de la sección.

**INSTRUCCIONES:** Responda cada pregunta de acuerdo con la siguiente puntuación:

6 = mucho

4 = a veces

2 = difícilmente

1 = nunca

1. ¿Un proceso clave determina el enfoque de nuestro equipo?
2. ¿Nuestro equipo posee las habilidades necesarias para mantener y mejorar un proceso?
3. ¿Nuestro equipo es capaz de aumentar sus competencias?
4. ¿Hay un objetivo específico que nuestro equipo deba alcanzar?
5. ¿Nuestros objetivos coinciden con los objetivos generales de la organización y contribuyen a ellos?
6. ¿Nuestro equipo tiene objetivos claramente definidos en términos simples, de modo que todos los miembros comprendan lo que deben hacer y alcanzar?
7. ¿Todos los miembros del equipo comparten los objetivos?
8. ¿El equipo decide cómo resolver problemas, tomar decisiones y administrar conflictos entre sus miembros?
9. ¿El equipo dedica tiempo a evaluar las habilidades de sus miembros para trabajar en equipo?

10. ¿En qué medida el equipo define papeles claros respecto a lo que se debe hacer para alcanzar sus objetivos?
11. ¿Todos los miembros del equipo sienten que pueden dar opiniones para hacer mejor las cosas y tomar decisiones más informadas?
12. ¿Los objetivos del equipo son mensurables y funcionales?
13. ¿Cada uno de los miembros del equipo se siente responsable por los resultados de éste?
14. ¿Los miembros del equipo comparten los logros que obtiene el equipo?

**Total de puntos:** \_\_\_\_\_

**Evaluación:**

- ✓ 70 puntos o más: el equipo funciona razonablemente bien.
- ✓ 50 a 70 puntos: probablemente existe una debilidad significativa en el funcionamiento del equipo. Identifique los aspectos que requieren mayor atención para mejorarlos.
- ✓ Menos de 50 puntos: analice si su equipo realmente funciona como tal y la forma en que sus miembros lo perciben.