Factores característicos del Trabajo en Equipo en el Organismo Ejecutivo

Informe Final

DIRECCIÓN

DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL

Guatemala, diciembre 2019

Equipo Responsable

Dirección de Investigación y Desarrollo
-DID-

Investigación /análisis de datos
Lcda. Caterine Alejandra Del Cid García
Analista del Departamento de Investigación

Coordinación/ investigación/análisis/revisión
Lcda. Madelin Lusdelina Arriaza Sanabria
Analista del Departamento de Investigación

Revisión de la investigación
Lic. Marlon Alfredo Mayen Llamas
Jefe del Departamento de Investigación

Supervisión/aprobación general de la investigación
Lcda. Maricruz Samayoa Peláez
Dirección de Investigación y Desarrollo

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1

1. Marco metodológico de investigación 2

1.1 Objetivos 2

1.2 Alcance del estudio 2

1.3 Unidad de análisis 2

1.4 Muestra 3

1.5 Ámbito temporal 4

1.6 Instrumentos de investigación 4

1.7 Proceso de investigación 6

2. Análisis de la situación actual en las instituciones del organismo ejecutivo con respecto al trabajo en equipo, segunda fase 8

2.1 Datos de encuestas de jefes de áreas 8

2.1.1 Datos de clasificación 8

2.1.2 Serie I. Encuesta jefes de áreas 10

2.1.3 Serie II. Encuesta jefes de áreas 29

2.1.2 Resultados de servidores públicos 36

- Datos de clasificación 36
- Serie I, encuesta servidores públicos 37

3. Conclusiones 59

4. Anexos 62

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Contenido de Encuesta a Servidores Públicos 4
Ilustración 2. Contenido de encuesta a Jefes de Área 5
Ilustración 3. Proceso de investigación.....6

Índice de cuadros

Cuadro 1. Distribución de la muestra de participantes por institución 3
Cuadro 2. Años de laborar en la institución, Jefes de área 8
Cuadro 3. Puesto nominal de los encuestados Jefes de áreas 9
Cuadro 4. Renglón presupuestario de los encuestados jefes de áreas 9
Cuadro 5. Sexo de los encuestados Jefes de áreas 10
Cuadro 6. Siendo el líder del área de trabajo, ¿logra que exista armonía entre los integrantes de su equipo?.....10
Cuadro 7. ¿Considera que conduce de manera efectiva a su equipo de trabajo? 11
Cuadro 8. ¿Se desarrolla en su área de trabajo la comunicación interna como una actividad planificada de manera permanente? 12
Cuadro 9. ¿Les brinda retroalimentación a los integrantes del equipo, en relación al trabajo desarrollado? 13
Cuadro 10. ¿Convoca al personal a reuniones con el objetivo de coordinar el trabajo que se realizará?.....13
Cuadro 11. ¿Establece relaciones efectivas con el personal de las diferentes áreas que se relacionan directamente con el trabajo que realiza el equipo?.....14
Cuadro 12. ¿Delega responsabilidades a los integrantes de su equipo, en caso de ser necesario?.....15
Cuadro 13. ¿Obtiene el resultado esperado, en los casos que da responsabilidades a los trabajadores para la toma de decisiones?.....16
Cuadro 14. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para que los integrantes desarrollen sus tareas?.....16
Cuadro 15. ¿Cuándo los integrantes del equipo cumplen los objetivos, usted reconoce el trabajo realizado? 17
Cuadro 16. ¿Conoce las fortalezas individuales que cada integrante aporta al equipo de trabajo? 18

Cuadro 17. ¿Las funciones, tareas y responsabilidades son asignadas a los trabajadores, previo a integrar los equipos? 19

Cuadro 18. ¿Los trabajadores tienen claro el plan de trabajo que deben seguir para el cumplimiento de las tareas? 20

Cuadro 19. ¿Se realizan acciones para dar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los integrantes del equipo? 21

Cuadro 20. ¿El personal recibe entrenamiento en temas relacionados sobre cómo ser un equipo de trabajo efectivo? 22

Cuadro 21. ¿Se mide la efectividad e impacto de las capacitaciones que se realizan en su área de trabajo? 22

Cuadro 22. ¿Los desacuerdos entre los integrantes del equipo son discutidos abiertamente para ser resueltos? 23

Cuadro 23. ¿Realiza acciones para que los trabajadores aporten sugerencias y opiniones que favorezcan la toma decisiones? 24

Cuadro 24. ¿Considera que los niveles de compromiso y motivación de los trabajadores impactan directamente en la productividad del equipo? 25

Cuadro 25. ¿Existe compromiso de los integrantes del equipo en cuanto a las actividades que se realizan, para el logro de los objetivos establecidos? 25

Cuadro 26. ¿Los integrantes del equipo de trabajo, le comentan los problemas cuando se ven afectados emocionalmente? 26

Cuadro 27. ¿Cuándo el trabajador le comenta algún problema, usted inicia proporcionando ideas sobre cómo resolver la situación? 26

Cuadro 28. ¿Se mide conjuntamente con los integrantes, el cumplimiento de los objetivos y el alcance de las metas establecidas? 27

Cuadro 29. ¿Se realizan acciones para determinar los problemas laborales existentes dentro de los integrantes del equipo de trabajo? 28

Cuadro 30. ¿Los integrantes del equipo utilizan consistentemente habilidades activas para escuchar cuando se comunican entre ellos? 30

Cuadro 31. ¿Los integrantes del equipo logran diferenciar y priorizar las tareas urgentes de las importantes? 31

Cuadro 32. ¿El personal realiza tareas que no están incluidas dentro de sus responsabilidades diarias? 32

Cuadro 33. ¿Los integrantes del equipo realizan las tareas y actividades encomendadas en el tiempo establecido? 33

Cuadro 34. ¿Considera que la comunicación entre los miembros del equipo se da de forma abierta y honesta? 33

Cuadro 35. ¿La convivencia entre los integrantes del equipo es pacífica y tolerante? 34
Cuadro 36. Años de laborar en la institución, Servidores públicos 36
Cuadro 37. Puesto nominal de los encuestados Servidores públicos 36
Cuadro 38. Renglón presupuestario de los encuestados Servidores públicos 37
Cuadro 39. Sexo de los encuestados Servidores públicos 37
Cuadro 40. ¿Conoce usted que es trabajo en equipo? 37
Cuadro 41. ¿Conoce la diferencia entre grupo y equipo de trabajo? 38
Cuadro 42. ¿Considera que dentro de su área de trabajo se realizan constantemente actividades para trabajar en equipo? 38
Cuadro 43. ¿Participa con entusiasmo, esfuerzo e iniciativa en las actividades institucionales? 39
Cuadro 44. ¿Asume como propios los valores, misión y visión de la institución en el desarrollo de su trabajo? 39
Cuadro 45. ¿En su área de trabajo realizan actividades en equipo? 40
Cuadro 46. ¿En su área de trabajo se fijan fechas y límites de tiempo para la presentación del trabajo asignado? 41
Cuadro 47. ¿En su área de trabajo los objetivos del equipo se establecen con claridad? 42
Cuadro 48. ¿En su área de trabajo los miembros del equipo cumplen con sus compromisos asignados? 42
Cuadro 49. ¿En su área de trabajo el líder ha establecido normas y reglas claras para todos en cuanto al trabajo realizado? 43
Cuadro 50. ¿En su área de trabajo el líder facilita la comunicación? 44
Cuadro 51. ¿En su área de trabajo existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo? 45
Cuadro 52. ¿En su área de trabajo el líder facilita la participación? 45
Cuadro 53. ¿En su área de trabajo al momento de realizar actividades en equipo se escuchan las opiniones de todos? 46
Cuadro 54. ¿En su área de trabajo al momento de realizar actividades en equipo las decisiones se toman por consenso? 47
Cuadro 55. ¿En su área de trabajo se ha recibido entrenamiento de cómo ser un equipo efectivo? 48
Cuadro 56. ¿En su área de trabajo al momento de realizar reuniones son dirigidas y supervisadas con efectividad por el Jefe? 48

Cuadro 57. ¿En su área de trabajo se cumplen con los resultados esperados en las actividades que se realizan en equipo? 49

Cuadro 58. ¿En su área de trabajo son aceptados los aportes, sugerencias e ideas al momento de realizar actividades en equipo? 50

Cuadro 59. ¿Las relaciones con los miembros del equipo considera que son buenas al momento de realizar actividades en conjunto? 50

Cuadro 60. ¿Cuándo surge un problema, por lo regular se soluciona de manera inmediata? 51

Cuadro 61. ¿Cuándo se realizan actividades en equipo, todos los miembros están claros acerca de sus roles en el mismo? 52

Cuadro 62. ¿Recibe algún tipo de entrenamiento o capacitación sobre cómo trabaja en equipo? 52

Cuadro 63. ¿Existe motivación por parte del líder al momento de realizar actividades en equipo? 53

Cuadro 64. ¿Existe coordinación por parte del líder al momento de realizar actividades en equipo? 54

Cuadro 65. ¿Considera que existe cumplimiento en cuanto a las tareas asignadas en equipo? 54

Cuadro 66. ¿Considera que es mejor lograr un objetivo y/o cumplir una tarea si se trabaja en conjunto con los miembros de su equipo? 55

Cuadro 67. ¿En las actividades que realiza considera que es mejor trabajar solo(a) y así evitar cualquier conflicto? 56

Cuadro 68. ¿Me siento feliz de la relación que existe con los miembros del equipo? 57

Cuadro 69. ¿Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete un error? ..58

Trabajo en equipo en la administración pública

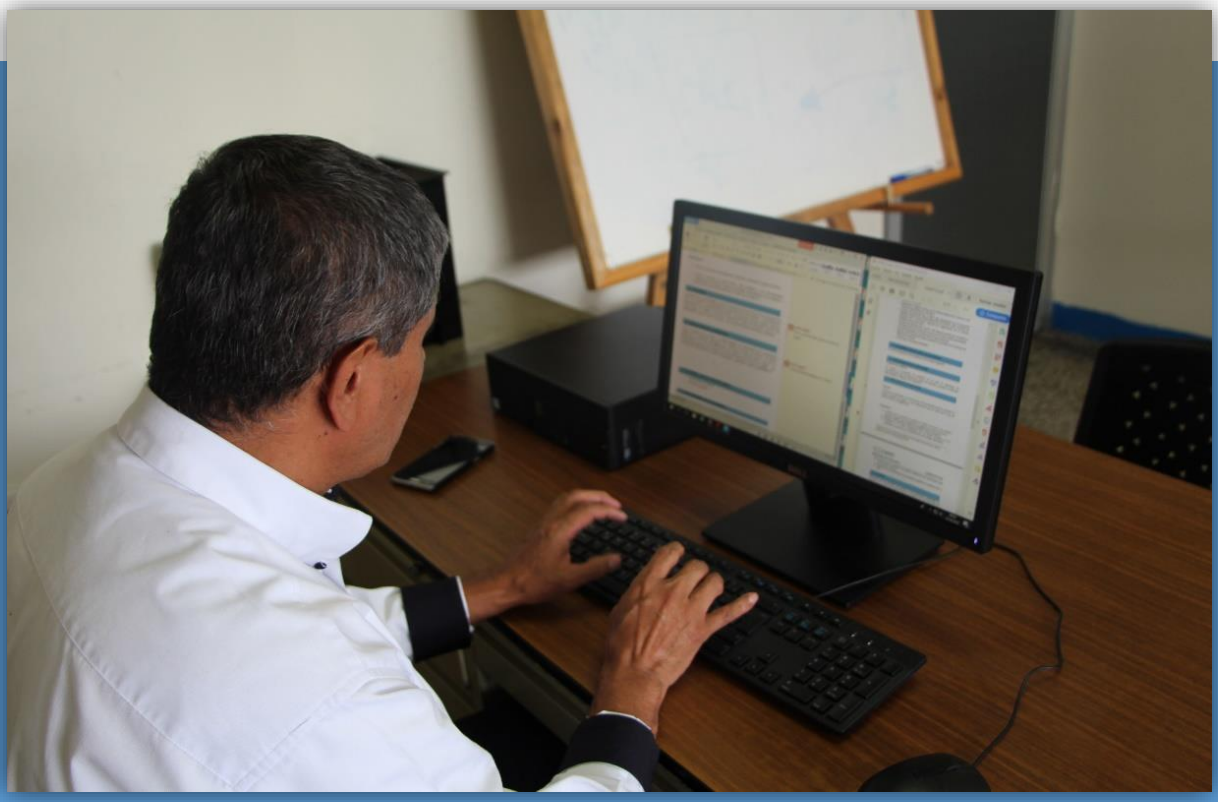
Informe final

INTRODUCCIÓN

En seguimiento y cumplimiento a lo que establece el artículo 11, del Acuerdo Gubernativo No. 246-2017, como parte de la nueva estructura orgánica interna de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, en donde establece que la Dirección de Investigación y Desarrollo -DID-, es la encargada de realizar estudios y/o proyectos de modernización y mejoramiento del sistema de administración de recursos humanos en las instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, se ha realizado la investigación de carácter descriptivo la cual tiene como objetivo principal conocer los elementos que intervienen en el compromiso de los servidores públicos en el trabajo en equipo, misma que fue realizada en dos fases.

En este sentido es imprescindible destacar que el presente documento refiere la información recopilada en la segunda fase de la investigación, a través de la técnica de encuesta, dividiéndose de la siguiente manera: una encuesta dirigida a los jefes de diferentes áreas de las instituciones y, una dirigida a los trabajadores de once (11) instituciones que pertenecen al Organismo Ejecutivo.

El documento contiene el marco metodológico de la investigación, el análisis de la situación actual en las instituciones del Organismo Ejecutivo con respecto al trabajo en equipo y las conclusiones respectivas.



1. Marco metodológico de investigación

1.1 Objetivos

a. General

Evidenciar las características del trabajo en equipo relevantes para el desempeño y alcance de objetivos organizacionales en once (11) instituciones del Organismo Ejecutivo, afectas a la Ley de Servicio Civil.

b. Específicos

- Determinar los factores que inciden en el trabajo en equipo en once (11) instituciones del Organismo Ejecutivo.
- Identificar las habilidades y características para liderar un equipo de trabajo y su incidencia en la institución.
- Analizar los factores organizacionales de comunicación, coordinación, cumplimiento de tareas, resolución de conflictos, supervisión y colaboración.

1.2 Alcance del estudio

El estudio pretende recopilar información acerca de los factores que influyen en las actividades que se realizan en equipo, tales comunicaciones, coordinación, cumplimiento de tareas, resolución de conflictos, supervisión y colaboración.

Se consideró una muestra de 400 servidores públicos y 100 jefes de diferentes áreas de las once (11) instituciones del Organismo Ejecutivo, afectas a la LSC.

1.3 Unidad de análisis

En esta segunda fase de la investigación se consideró la participación de 400 servidores públicos y 100 jefes de diferentes áreas de las once (11) instituciones que conforman el Organismo Ejecutivo, afectas a la LSC, siendo estas: (Véase anexo 1)

1. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS-
2. Ministerio de Educación -MINEDUC-
3. Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda –MICIVI-
4. Ministerio de Gobernación -MINGOB-

5. Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-
6. Ministerio de Energía y Minas –MEM-
7. Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-
8. Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo Contra los Pueblos Indígenas –CODISRA-
9. Consejo Nacional de Áreas Protegidas –CONAP-
10. Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-
11. Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-

1.4 Muestra

Para esta fase se consideró la participación de 400 servidores públicos y 100 jefes de diferentes áreas de instituciones seleccionadas en las cuales fueron realizadas las encuestas, información que se detalla a continuación:

Cuadro 1. Distribución de la muestra de participantes por institución

No.	INSTITUCIÓN	Encuestas Servidores Públicos	Encuestas Jefes de Áreas	Total
1	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-	253	15	268
2	Ministerio de Educación -MINEDUC-	75	15	90
3	Ministerio de Gobernación -MINGOB-	23	10	33
4	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda -MICIVI-	10	10	20
5	Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-	11	10	21
6	Ministerio de Energía y Minas -MEM-	5	10	15
7	Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional - SESAN-	4	6	10
8	Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-	5	7	12
9	Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala -CODISRA-	4	5	9
10	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-	5	5	10
11	Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-	5	7	12
Total		**400**	**100**	**500**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 500 sujetos de investigación.

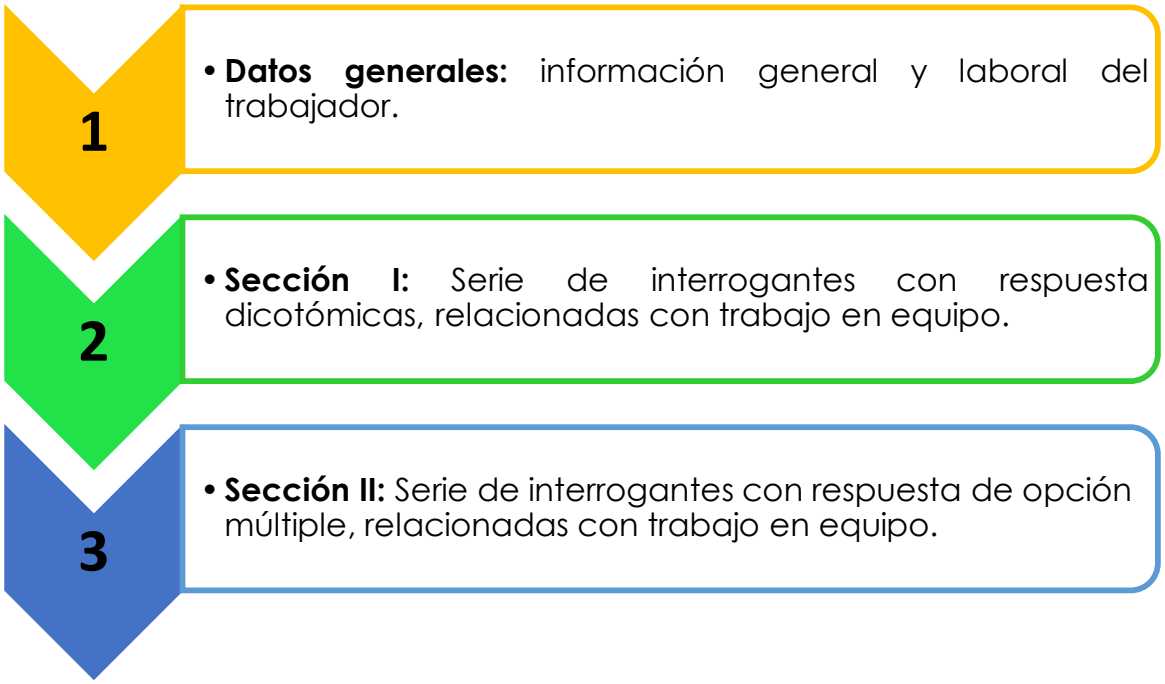
1.5 Ámbito temporal

Ésta fase de investigación fue realizada del 22 de julio al 23 de agosto del año 2019. Para la recopilación de la información se utilizó un instrumento para encuesta, por medio de un link enviado a las instituciones en mención.

1.6 Instrumentos de investigación

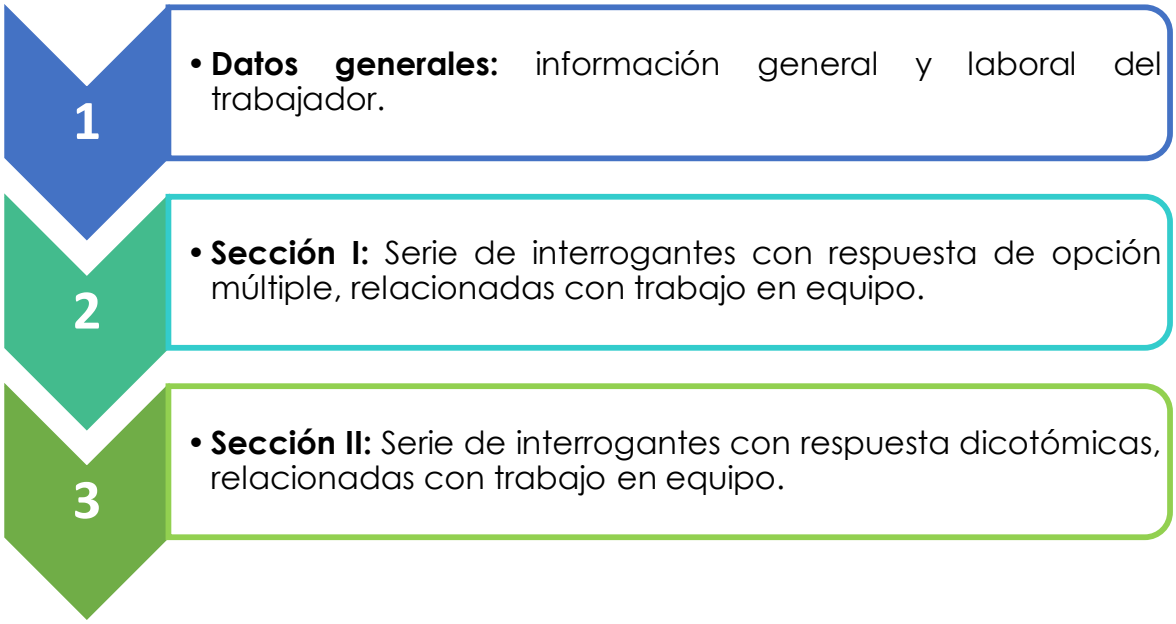
Se diseñaron dos instrumentos de encuesta: a) para servidores públicos y b), para jefes de área, con interrogantes relacionadas con el objeto de estudio. Las encuestas fueron realizadas en línea, enviándose a las instituciones a través de un link. Los instrumentos constan de dos tipos de preguntas: de respuesta dicotómica y opción múltiple. A continuación, se detalla el contenido e información solicitada en las encuestas diseñadas.

Ilustración 1. Contenido de Encuesta a Servidores Públicos



Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 500 sujetos de investigación.

Ilustración 2. Contenido de encuesta a Jefes de Área



Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 500 sujetos de investigación.

Por medio de los instrumentos se pretendió identificar la percepción que los servidores públicos y jefes de áreas tienen con relación a las variables de trabajo en equipo en la administración pública, así mismo recopilar información que permita contar con datos objetivos para el análisis e interpretación correspondiente. (Véase Anexo 2)

- **Interrogantes**

Los instrumentos se diseñaron con preguntas de respuesta dicotómicas y de respuestas de opción múltiple.

- **Interpretación de los resultados**

Los resultados serán interpretados utilizando el método analítico-sintético y deductivo.

1.7 Proceso de investigación

A continuación, se presenta de forma gráfica el proceso de investigación que refiere a cada una de las etapas que se desarrollaron en la elaboración de la investigación y presentación de resultados a través de la entrega del informe correspondiente.

Ilustración 3. Proceso de investigación

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 500 sujetos de investigación

2. Análisis de la situación actual en las instituciones del organismo ejecutivo con respecto al trabajo en equipo, segunda fase

2.1 Datos de encuestas de jefes de áreas

A continuación, se presentan los resultados de la segunda fase de la investigación con respecto a factores que se involucran en el compromiso de los servidores públicos en la administración pública, para realizar trabajo en equipo.

2.1.1 Datos de clasificación

A los encuestados les fue solicitada información relacionada con los años que han laborado para la institución en la cual se encuentran en la actualidad, se presenta a continuación:

Cuadro 2. Años de laborar en la institución, Jefes de área

Años de laborar en la institución	Encuestados	Porcentaje
Menos de 1 año	11	11%
De 1 a 5 años	34	34%
De 5 a 10 años	19	19%
De 10 a 15 años	11	11%
De 15 a 20 años	10	10%
Más de 20 años	12	12%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Los años de laborar para la institución representa los años de experiencia en los puestos de jefaturas de áreas de los puestos encuestados, lo que refleja que la mayor cantidad de personas encuestadas, (34), tiene de 1 a 5 años de laborar para la institución; debido al tiempo laborado, han participado en diferentes actividades relacionadas con el trabajo en equipo.

A los jefes de diferentes áreas se les preguntó acerca del puesto nominal que desempeñan en la institución. A continuación, se refleja el resultado:

Cuadro 3. Puesto nominal de los encuestados Jefes de áreas

Puesto nominal de los encuestados	Encuestados	Porcentaje
Asesor especializado	35	35%
Director técnico	14	14%
Director ejecutivo	20	20%
Otras series	29	29%
N/R	2	2%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Los puestos evidencian las funciones que desempeñan y, por lo tanto, las actividades que organizan y dirigen en equipo.

Uno de los datos importantes para la recopilación de información en la encuesta fue el renglón presupuestario de los jefes. A continuación, se muestra el resultado en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Renglón presupuestario de los encuestados jefes de áreas

Renglón presupuestario	Encuestados	Porcentaje
Renglón 011	76	76%
Renglón 022	22	22%
N/R	2	2%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

La mayoría de los jefes de áreas son personal permanente cuyos cargos reflejan la realización de actividades las cuales requieren de trabajo en equipo, debido a que demandan el cumplimiento de objetivos organizacionales permanentes dentro de las instituciones. Un 02% de los encuestados no dio respuesta alguna del renglón al que pertenecen.

Con relación al sexo, a continuación, se muestra el detalle del resultado en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Sexo de los encuestados Jefes de áreas

Sexo	Encuestados	Porcentaje
Masculino	46	46%
Femenino	51	51%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Las mujeres representan el porcentaje mayor, lo que significa que la organización y coordinación de actividades en equipo está a cargo en mayor cantidad por mujeres.

2.1.2 Serie I. Encuesta jefes de áreas

A continuación, se describen los resultados derivados de la serie I de la encuesta de los jefes de áreas, se presentan los siguientes cuadros y el análisis correspondiente.

La armonía en el trabajo representa un área de importante para el desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos organizacionales, se evidencia los siguientes resultados:

Cuadro 6. Siendo el líder del área de trabajo, ¿logra que exista armonía entre los integrantes de su equipo?

Logro de armonía entre los integrantes de equipo	**Encuestados**	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	7	7%
Bastantes Veces (3)	33	33%
Siempre (4)	57	57%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 57% de los participantes indicó que como jefe logra armonizar las actividades con los integrantes del equipo; lo que conlleva un desempeño favorable y liderazgo de los jefes en sus diferentes áreas de trabajo.

Los jefes y/o líderes de áreas deben ser capaz de motivar a que cada miembro del equipo se desempeñe con éxito. Se consultó acerca de la efectividad en la conducción en el equipo; información que se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. ¿Considera que conduce de manera efectiva a su equipo de trabajo?

Conducción efectiva de su equipo de trabajo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	1	1%
Bastantes Veces (3)	45	45%
Siempre (4)	51	51%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

En el cuadro anterior se muestra que el 51% de los jefes **siempre** considera que conduce de manera efectiva a su equipo de trabajo; el 45% de los encuestados indicó **bastantes veces** conducen de manera efectiva al equipo de trabajo asignado. El 1% indicó que algunas veces logran conducir de manera efectiva al equipo, y el restante 3% no contestó a la pregunta.

La comunicación interna acertada permite que los jefes/líderes promuevan un sentimiento de pertenencia a los miembros de un equipo y aumentará la eficacia y eficiencia en las actividades realizadas, en la medida que se sienta parte del trabajo realizado y el rol desempeñado sea valorado positivamente. A continuación, se evidencia los siguientes resultados:

Cuadro 8. ¿Se desarrolla en su área de trabajo la comunicación interna como una actividad planificada de manera permanente?

Comunicación interna como actividad planificada de manera permanente	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	1	1%
Algunas Veces (2)	7	7%
Bastantes Veces (3)	29	29%
Siempre (4)	60	60%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

La comunicación interna influye de forma directa, en la realización de las actividades en una institución; esta facilita la realización de las actividades y agiliza los procesos internos. La mayoría de los encuestados opinó que **siempre** realizan la acción de planificar la comunicación interna. El 29% de los encargados de áreas indicaron que **bastantes veces** realizan la planificación constante de la comunicación; en 7% de los jefes considera que **algunas veces** realizan una planificación de la comunicación.

La planificación de la comunicación para el traslado de información a los miembros del equipo, garantiza una comunicación efectiva en las actividades que se desarrollan por parte de las personas que se encuentran a cargo de los diferentes jefes de áreas, favorable para el alcance de los objetivos organizacionales.

Uno de los cuestionamientos de la encuesta realizada a los jefes, se refiere a conocer si les brindan retroalimentación a los integrantes del equipo, en relación al trabajo desarrollado:

Cuadro 9. ¿Les brinda retroalimentación a los integrantes del equipo, en relación al trabajo desarrollado?

Retroalimentación a los integrantes del equipo, en relación al trabajo desarrollado	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	7	7%
Bastantes Veces (3)	32	32%
Siempre (4)	57	57%
N/R	4	4%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Al brindar retroalimentación, los jefes potencian los puntos importantes o las fortalezas de cada integrante del equipo. Los resultados evidencian el buen manejo de la retroalimentación de los resultados obtenidos derivados del desempeño laboral de cada integrante, lo que permite mejorar el rendimiento laboral de los empleados, así como el reconocimiento por un trabajo bien elaborado, y por lo tanto una motivación adecuada en el ambiente de trabajo.

Para mejorar el compromiso y la implicación de los integrantes del equipo, son necesarias las reuniones laborales de forma constante, con el propósito de coordinar el trabajo que se realiza. En el siguiente cuadro se presentan los resultados obtenidos, derivados de la interrogante relacionada con la coordinación del trabajo:

Cuadro 10. ¿Convoca al personal a reuniones con el objetivo de coordinar el trabajo que se realizará?

Convocatoria del personal a reuniones	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	12	12%
Bastantes Veces (3)	29	29%
Siempre (4)	56	56%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 56% indicó que siempre realizan reuniones con el equipo de trabajo para coordinar las actividades que se deben de realizar, debido a que es una oportunidad para plantear diferentes puntos de vista e ideas, determinando si el trabajo se está realizando de la manera adecuada. La coordinación de las actividades es un aspecto importante para el alcance de los objetivos propuestos y obtener los resultados deseados.

En el ámbito laboral se requiere de establecer comunicación constante con los compañeros, generando relaciones interpersonales. A los encuestados se les consultó acerca de las relaciones interpersonales en las instituciones, la información se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. ¿Establece relaciones efectivas con el personal de las diferentes áreas que se relacionan directamente con el trabajo que realiza el equipo?

Establecimiento de relaciones efectivas con el personal de las diferentes áreas que se relacionan directamente con el trabajo que realiza el equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	7	7%
Bastantes Veces (3)	38	38%
Siempre (4)	52	52%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Las relaciones interpersonales se establecen de forma constante entre los miembros del equipo de trabajo; de conformidad con los datos recopilados, se evidencia que los jefes de área, en un 52%, establece relaciones efectivas que genera armonía entre los individuos, un buen ambiente laboral, y por lo tanto resultados efectivos en cuanto al trabajo asignado.

La delegación de actividades es importante en un equipo de trabajo porque permite forjar colaboración en los proyectos y trabajos asignados. Las respuestas a esta interrogante se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. ¿Delega responsabilidades a los integrantes de su equipo, en caso de ser necesario?

Delegación de responsabilidades a los integrantes de su equipo, en caso de ser necesario	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	2	2%
Algunas Veces (2)	30	30%
Bastantes Veces (3)	34	34%
Siempre (4)	31	31%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

La mayoría, el 34% de las personas encuestadas delegan **bastantes veces** sus responsabilidades a los integrantes del equipo. La delegación de actividades requiere la asignación de responsabilidad a los miembros de un equipo, de tal manera que el líder concentre su atención en actividades que requieran toma de decisiones inmediatas, en este sentido y de conformidad con la información proporcionada por los jefes de áreas.

El 31% de los encuestados están dispuestos a **siempre** delegar funciones a los subordinados, lo que puede provocar una acumulación de actividades y por lo tanto incumplimiento en el tiempo asignado para cumplir con los resultados esperados por parte del equipo de trabajo.

Una de las interrogantes que se les planteó a los jefes fue el obtener el resultado esperado cuando delegan responsabilidades a los trabajadores para la asignación de actividades específicas y la toma de decisiones, dicha información se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 13. ¿Obtiene el resultado esperado, en los casos que da responsabilidades a los trabajadores para la toma de decisiones?

Resultado esperado, en los casos que da responsabilidades a los trabajadores para la toma de decisiones?	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	1	1%
Algunas Veces (2)	8	8%
Bastantes Veces (3)	58	58%
Siempre (4)	30	30%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Un 58% de los jefes **bastantes veces** obtienen el resultado que espera, que están relacionados con la delegación de responsabilidades, a medida que el líder es capaz de delegar, genera en los miembros del equipo confianza, y por lo tanto se obtiene el resultado deseado, además de cumplir con los objetivos establecidos.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la institución para que los trabajadores desarrollen el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de espacios, la ubicación de las personas, entre otros aspectos. Con base en la información brindada por los sujetos de investigación, se obtuvo el siguiente resultado derivado de la interrogante en cuanto a las condiciones de trabajo proporcionadas a los trabajadores:

Cuadro 14. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para que los integrantes desarrollen sus tareas?

Ambiente de trabajo propicio para que los integrantes desarrollen sus tareas	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	2	2%
Algunas Veces (2)	14	14%
Bastantes Veces (3)	31	31%
Siempre (4)	49	49%
N/R	4	4%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

De acuerdo con la información brindada, el 49% de los encuestados considera que **siempre** es propicio el ambiente de trabajo para los integrantes desarrollen sus tareas; el 14% indicó que algunas veces es propicio el ambiente, debido a que no hay elementos físicos que influyen para que los integrantes desarrollen sus tareas. El 2% de los jefes indicó que **nunca** cuentan con un ambiente de trabajo propicio.

La mayor cantidad de encuestados considera que la institución proporciona las condiciones necesarias para desarrollar un trabajo de calidad, aportando al desarrollo y efectividad del trabajo.

El reconocimiento al buen trabajo representa una acción que permite enriquecer esfuerzos, aumentar la motivación y comportamientos positivos por parte de quien lo recibe, al mismo tiempo que se crea un compromiso con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los entrevistados fueron interrogados con relación al reconocimiento del trabajo que realiza el equipo de trabajo, a lo cual corresponde la información del siguiente cuadro:

Cuadro 15. ¿Cuándo los integrantes del equipo cumplen los objetivos, usted reconoce el trabajo realizado?

Reconocimiento del trabajo realizado	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	2	2%
Bastantes Veces (3)	24	24%
Siempre (4)	71	71%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 71% de los jefes indicó que siempre reconoce el trabajo realizado por los miembros del equipo ya que aumenta la motivación, siendo el reconocimiento uno de los gestos con más poder motivador. *La información proporcionada confirma la existencia de reconocimiento por parte de las jefaturas para los equipos de trabajo en relación al trabajo asignado, garantizando efectividad laboral.*

Las personas que forman parte de una institución cuentan con fortalezas, es deber de los jefes detectarlas en cada integrante del equipo de trabajo, debido a que es de gran ventaja para el alcance de los objetivos institucionales. Los jefes fueron encuestados en materia de identificación de fortalezas laborales e individuales por parte de su equipo de trabajo para lo cual contestaron la información que se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 16. ¿Conoce las fortalezas individuales que cada integrante aporta al equipo de trabajo?

Conocimiento de las fortalezas individuales que cada integrante aporta al equipo de trabajo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	1	1%
Bastantes Veces (3)	30	30%
Siempre (4)	66	66%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 66% de los jefes indicó que **siempre** identifican las fortalezas de cada integrante del equipo, debido a que el reconocimiento del talento es imprescindible para el funcionamiento laboral; el 30% indicó que **bastantes veces** identifican las fortalezas de cada persona integrada en su equipo de trabajo, ya que cada uno cuenta con aptitudes y habilidades diferentes para trabajar; el 01% los encuestados respondieron que algunas veces se dan la tarea de conocer las fortalezas de los miembros del equipo de trabajo y el 3% de los encargados de áreas no respondieron a la interrogante.

Conocer las fortalezas de los integrantes de los equipos es vital, el 66% de los encuestados, indicó que **siempre** es necesario conocer las fortalezas de las cuales cuentan de tal manera que se puedan encontrar áreas de mejora y aprovechar los aportes proporcionados a través de dichas fortalezas.

La asignación de tareas y responsabilidades es parte de la organización del trabajo; sin embargo, en ocasiones este tipo de acciones no se realizan, para ello se consultó a los diferentes jefes de áreas con relación al tema; se presenta la recopilación de información que se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 17. ¿Las funciones, tareas y responsabilidades son asignadas a los trabajadores, previo a integrar los equipos?

Funciones, tareas y responsabilidades asignadas a los trabajadores, previo a integrar los equipos	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	8	8%
Bastantes Veces (3)	34	34%
Siempre (4)	55	55%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 55% de jefes indicó que siempre son delegadas las responsabilidades de manera adecuada, de tal manera que asignan las funciones y tareas atendiendo los conocimientos y habilidades de cada persona previo a integrar los equipos de trabajo; un 34% de los encuestados consideran que bastantes veces delegan las tareas y responsabilidades previo a formar los equipos; el 8% de los encuestados opinó que algunas veces delegan las responsabilidades y tareas al personal, y el restante 3% no contestó la pregunta,

Es importante mencionar que los encuestados evidencia, en su mayoría, que realizan la asignación de tareas de forma previa a integrar los equipos de trabajo, debido a que con ello la organización del trabajo se realiza de manera eficiente para obtener los resultados deseados.

Cualquier intento por cumplir las metas sin planes establecidos, carece de sentido, debido a que es poco probable conocer si las personas marchan en la dirección correcta; los jefes respondieron a la interrogante relacionada con el cumplimiento

de tareas según el plan de trabajo definido para el efecto, para el siguiente cuadro detalla a continuación los resultados obtenidos:

Cuadro 18. ¿Los trabajadores tienen claro el plan de trabajo que deben seguir para el cumplimiento de las tareas?

Se les traslada el plan de trabajo a los trabajadores para que den cumplimiento de las tareas	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	5	5%
Bastantes Veces (3)	28	28%
Siempre (4)	64	64%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 64% de los jefes opinó que **siempre** se transmite con claridad el plan de trabajo, con el propósito de orientar a las personas en la dirección correcta; un 28% indicó que **bastantes veces,** los integrantes del equipo tienen claro el plan de trabajo que deben de seguir para el cumplimiento de los objetivos; un 5% de los encuestadas cree que algunas veces las personas de su área tienen claro el plan de trabaja que deben de seguir para realizar la función que se les asignó y el restante 3% no respondió la interrogante planteada.

Las respuestas de los jefes en un porcentaje mayor, reflejan la importancia de dar a conocer el contenido del plan de trabajo relacionada con las actividades asignadas al personal bajo su cargo, debido a que de esa manera se cumplirá con las tareas asignadas, tiempos establecidos y por lo tanto con los objetivos planteados.

Una de las interrogantes que se les realizó a los jefes fue con relación a la existencia de acciones para dar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los integrantes del equipo de trabajo. Dicha información se ve reflejada en el siguiente cuadro:

Cuadro 19. ¿Se realizan acciones para dar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los integrantes del equipo?

Acciones para dar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los integrantes del equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	2	2%
Bastantes Veces (3)	33	33%
Siempre (4)	62	62%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 62% de los encuestados indicó que **siempre** hay que dar seguimiento al cumplimiento de responsabilidades. El seguimiento a las acciones para el desempeño de tareas y responsabilidades asignadas es un factor determinante que, de conformidad con las respuestas de los encuestados, afirman que se realiza **siempre y bastantes veces**.

Es importante que los miembros de un equipo reciban capacitación constante para trabajar eficazmente, con sinergia; es decir, cada miembro compartiendo energías constructivas, disminuyendo el tiempo y aumentando la eficiencia de los resultados que se pretende obtener. Los resultados con relación a este factor se presentan en los siguientes cuadros:

Cuadro 20. ¿El personal recibe capacitación en temas relacionados sobre cómo ser un equipo de trabajo efectivo?

Capacitación en temas relacionados sobre cómo ser un equipo de trabajo efectivo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	8	8%
Algunas Veces (2)	38	38%
Bastantes Veces (3)	32	32%
Siempre (4)	18	18%
N/R	4	4%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Cuadro 21. ¿Se mide la efectividad e impacto de las capacitaciones que se realizan en su área de trabajo?

Medición de la efectividad e impacto de las capacitaciones que se realizan en su área de trabajo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	13	13%
Algunas Veces (2)	48	48%
Bastantes Veces (3)	23	23%
Siempre (4)	12	12%
N/R	4	4%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 38% de jefes realiza capacitaciones en función del trabajo en equipo; únicamente 12 jefes de los encuestados indicaron que **siempre** miden la efectividad de las capacitaciones, se deduce la falta de seguimiento a la implementación de los temas de capacitación.

Los desacuerdos constantes a menudo provocan fricción entre los miembros de un equipo de trabajo, lo que provoca incomodidades en las relaciones interpersonales y un ambiente laboral no adecuado; los encuestados proporcionaron su respuesta en cuanto a la interrogante, mismas que se presentan en el cuatro siguiente:

Cuadro 22. ¿Los desacuerdos entre los integrantes del equipo son discutidos abiertamente para ser resueltos?

Los desacuerdos entre los integrantes del equipo son discutidos abiertamente para ser resueltos	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	3	3%
Algunas Veces (2)	22	22%
Bastantes Veces (3)	30	30%
Siempre (4)	42	42%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 42% de los jefes encuestados indicó que **siempre** son discutidos de forma idónea los desacuerdos entre los integrantes de su equipo para ser resueltos; con un 30% indicó que **bastantes veces** permiten a los integrantes del equipo discutir los desacuerdos para ser resueltos de forma pacífica y con una buena comunicación; el 3% de los jefes resaltó que **nunca** se discute abiertamente los desacuerdos del equipo.

Es indispensable destacar la actitud de los jefes con relación a la resolución de los conflictos; se evidencia por la cantidad de respuestas, que los jefes resuelven de manera inmediata los desacuerdos que se presentan en las áreas que se encuentran a su cargo.

Un jefe debe ser capaz de escuchar las sugerencias de los miembros de los equipos, de tal manera que se aproveche el conocimiento, experiencia adquirida, y los puntos de vista que se tienen en cuanto a situaciones específicas de trabajo, todo ello facilitará la toma de decisiones. Los jefes respondieron en cuanto al tema en mención de la siguiente manera:

Cuadro 23. ¿Realiza acciones para que los trabajadores aporten sugerencias y opiniones que favorezcan la toma decisiones?

Acciones para que los trabajadores aporten sugerencias y opiniones que favorezcan la toma decisiones	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	9	9%
Bastantes Veces (3)	32	32%
Siempre (4)	56	56%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 56% de los encuestados respondió que siempre solicitan el punto de vista de los trabajadores lo cual forma parte de la contribución en la toma de decisiones; el 32% de los jefes señala que bastantes veces realizan esta acción; un 9% indicó que algunas veces solicitan aportes para la toma de decisiones y el restante 3% no respondieron la pregunta.

El aporte de sugerencias y opiniones son necesarios para el cumplimiento de resultados y toma de decisiones, en este sentido los encuestados en su mayoría indican que **siempre** son tomadas en consideración los aportes proporcionados los miembros de los equipos de trabajo.

Con relación a los factores de compromiso y motivación, mientras más motivados se encuentren los integrantes de un equipo mejor se sentirán en el trabajo y los resultados, por lo tanto, serán efectivos, garantizando un mayor rendimiento laboral y mayores beneficios para la institución. Se consultó a los jefes sobre el factor motivación de los trabajadores bajo su cargo, para lo cual respondieron de conformidad con los datos que se evidencian en los siguientes cuadros:

Cuadro 24. ¿Considera que los niveles de compromiso y motivación de los trabajadores impactan directamente en la productividad del equipo?

Nivel de compromiso y motivación de los trabajadores que impactan directamente en la productividad del equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	1	1%
Bastantes Veces (3)	24	24%
Siempre (4)	72	72%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Cuadro 25. ¿Existe compromiso de los integrantes del equipo en cuanto a las actividades que se realizan, para el logro de los objetivos establecidos?

Compromiso de los integrantes del equipo en cuanto a las actividades que se realizan, para el logro de los objetivos establecidos	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	6	6%
Bastantes Veces (3)	43	43%
Siempre (4)	48	48%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

De conformidad con los datos, se evidencia el nivel de compromiso de los trabajadores demuestran los empleados en cuanto al trabajo desempeñado, lo que impacta directamente en los resultados esperados. Los jefes indicaron que **siempre** el nivel de compromiso y motivación de los trabajadores impactan directamente en la productividad del equipo.

La mayor cantidad de jefes encuestados respondieron que **siempre**, el compromiso de los trabajadores para el logro de los objetivos organizacionales, debido a la entrega y responsabilidad al momento de realizar el trabajo asignado.

Es importante fomentar las relaciones de confianza entre los integrantes del equipo, debido a que ello permitirá crear un ambiente laboral sano garantizando buenas relaciones interpersonales y evitar conflictos. Los resultados de la información en materia de las interrogantes de la comunicación en sus áreas laborales, se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 26. ¿Los integrantes del equipo de trabajo, le comentan los problemas cuando se ven afectados emocionalmente?

Integrantes del equipo de trabajo, comentan los problemas cuando se ven afectados emocionalmente	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	23	23%
Bastantes Veces (3)	34	34%
Siempre (4)	40	40%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Cuadro 27. ¿Cuándo el trabajador le comenta algún problema, usted inicia proporcionando ideas sobre cómo resolver la situación?

El trabajador le comenta algún problema, usted proporciona ideas sobre cómo resolver la situación	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	10	10%
Bastantes Veces (3)	30	30%
Siempre (4)	57	57%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

La información anterior evidencia que los jefes brindan pronta solución a los diferentes inconvenientes presentados por el equipo de trabajo, en situaciones particulares que pueden impedir el desarrollo de las actividades asignadas.

Es primordial utilizar métodos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y obtener el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas con el equipo de trabajo. A los jefes se les consultó con relación a la medición del cumplimiento de objetivos y metas establecidas, para lo cual se presenta el siguiente cuadro el cual hace referencia de la información recopilada en la investigación:

Cuadro 28. ¿Se mide conjuntamente con los integrantes, el cumplimiento de los objetivos y el alcance de las metas establecidas?

Medición conjunta con los integrantes, del cumplimiento de los objetivos y el alcance de las metas establecidas	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	1	1%
Algunas Veces (2)	12	12%
Bastantes Veces (3)	36	36%
Siempre (4)	48	48%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

De conformidad con la información presentada se puede comprobar que los jefes en su mayoría (48) **siempre** miden los resultados de los objetivos y metas plateadas en los proyectos laborales asignados, así mismo proporcionan la retroalimentación necesaria a los miembros del equipo de trabajo.

La organización e integración de un equipo de trabajo representa un reto para todo líder, sin embargo, existen situaciones que provocan problemas laborales sobre todo si se trata de realizar actividades en equipo, en este sentido es necesario conocer la opinión de los jefes con relación a la realización de acciones para resolver este tipo de situaciones, para lo cual se presentan los resultados derivados de la información generada, en el siguiente cuadro:

Cuadro 29. ¿Se realizan acciones para determinar los problemas laborales existentes dentro de los integrantes del equipo de trabajo?

Acciones para determinar los problemas laborales existentes dentro de los integrantes del equipo de trabajo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	3	3%
Algunas Veces (2)	21	21%
Bastantes Veces (3)	36	36%
Siempre (4)	37	37%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 37% de los encuestados señaló que **siempre** realizan acciones para determinar los problemas que se presenten en el equipo; el 36% indicó que **bastantes veces** toman acciones para determinar los problemas que existen; el 21% opinó que **algunas veces** emprenden acciones para determinar y solucionar los problemas que se presenten en el equipo; el 3% indicó que **nunca** realizan acciones para determinar si existen problemas laborales, y el 3% restante no respondió la pregunta.

Según los datos reportados y recopilados en la investigación, se puede comprobar que 37 jefes indicaron que **siempre** realizan acciones para solucionar los inconvenientes presentados por los integrantes de los equipos de trabajo, un porcentaje considerablemente alto, lo que confirma el interés y seguimiento por parte de los jefes en cuanto las situaciones laborales que provocan algún tipo de problema.

2.1.3 Serie II. Encuesta jefes de áreas

A continuación, se describen los resultados derivados de la serie II de la encuesta de los jefes de áreas para lo cual se presentan los siguientes cuadros y el análisis correspondiente.

Los factores que se describen a continuación, son los siguientes:

1. Escucha, habilidades activas
2. Diferenciación y priorización de las tareas urgentes de las importantes
3. Realización de tareas no incluidas dentro de sus responsabilidades diarias
4. Realización de tareas y actividades encomendadas en el tiempo establecido
5. Comunicación entre los miembros
6. Convivencia entre los integrantes del equipo

La comunicación es un factor importante en las áreas laborales, debido a la efectividad de la transmisión de información a nivel vertical, es decir, de jefes a trabajadores, como a nivel horizontal; es decir, entre compañeros de trabajo; para ello es necesario conocer la *opinión* de las jefaturas de áreas en cuanto a las habilidades de escucha y trasmisión de información entre compañeros, para lo cual se presentan los datos recopilados en el siguiente cuadro:

Cuadro 30. ¿Los integrantes del equipo utilizan consistentemente habilidades activas para escuchar cuando se comunican entre ellos?

Integrantes del equipo utilizan consistentemente habilidades activas para escuchar cuando se comunican entre ellos	Encuestados	Porcentaje
SI (1)	89	89%
NO (2)	7	7%
N/R	4	4%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

La mayoría de los jefes, representado por el 89%, indicaron que los integrantes del equipo de trabajo utilizan habilidades activas para escuchar cuando se comunican entre ellos; el 7% de los encuestados reflejó que no se utiliza habilidades activas para escuchar cuando se lleva a cabo la comunicación entre los integrantes del equipo y, 4% restante no contestó a la interrogante planteada.

Se observa que 89 encuestados han observado diferentes tipos de habilidades de escucha y trasmisión de información entre los integrantes de los diferentes equipos a cargo.

Se deben identificar los beneficios que se consigue en cada tarea y las consecuencias de posponer alguna de ellas. Se consultó la opinión de los jefes en cuanto al conocimiento de la diferencia que existe entre las tareas urgentes e importantes de los integrantes de los equipos, información que se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro 31. ¿Los integrantes del equipo logran diferenciar y priorizar las tareas urgentes de las importantes?

Integrantes del equipo logran diferenciar y priorizar las tareas urgentes de las importantes	Encuestados	Porcentaje
SI (1)	88	88%
NO (2)	9	9%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 88% de los encuestados indicó que los integrantes del equipo lograr priorizar las tareas importantes que les son asignadas; el 9% de los jefes señaló que las personas del equipo de trabajo a cargo, no logran identificar los proyectos urgentes a realizar y el restante 3% no respondió a la pregunta. En el cuadro anterior se puede comprobar que, en su mayoría, (88 jefes) han identificado a los integrantes del equipo que conocen y hacen la diferencia entre tareas urgentes e importantes.

Es conveniente desarrollar un ambiente de trabajo saludable y organizado, que permita que los integrantes del equipo se motiven en la realización de tareas que no estén incluidas en las funciones que requiera el perfil de su puesto. Por lo que se le planteo dicha interrogante a los jefes y el resultado fue el siguiente:

Cuadro 32. ¿El personal realiza tareas que no están incluidas dentro de sus responsabilidades diarias?

El personal realiza tareas que no están incluidas dentro de sus responsabilidades diarias	Encuestados	Porcentaje
SI (1)	69	69%
NO (2)	28	28%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

De conformidad con los datos reflejados en el cuadro anterior, se puede comprobar que más de la mitad de los entrevistados, es decir 69, indicó que los integrantes del equipo de trabajo a cargo, se sienten motivados e identificados con la institución, lo que permite generar un aporte extra por parte de los mismos, adquiriendo un compromiso con el trabajo asignado.

Se debe organizar de manera adecuada el tiempo para realizar las tareas que son asignadas, debido a que es necesario aprovechar al máximo la administración del tiempo en el trabajo para la consecución de los objetivos propuestos.

Se consultó a los encuestados en materia de administración del tiempo para el cumplimiento de tareas asignadas, por lo que se presentan las respuestas obtenidas en el siguiente cuadro:

Cuadro 33. ¿Los integrantes del equipo realizan las tareas y actividades encomendadas en el tiempo establecido?

Los integrantes del equipo realizan las tareas y actividades encomendadas en el tiempo establecido	Encuestados	Porcentaje
SI (1)	89	89%
NO (2)	8	8%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 89% indicó que el personal a su cargo realiza las tareas que le son asignadas en el tiempo establecido. De los jefes encuestados, 89 de ellos afirmó que el personal a su cargo, tiene una administración efectiva del tiempo, debido al cumplimiento de tareas encomendadas en el tiempo establecido para el efecto.

La comunicación es un compromiso importante de cumplir en las instituciones del Organismo Ejecutivo, debido a que debería formar parte de las fortalezas de los trabajadores dentro de las instituciones, de esta manera generar una comunicación efectiva entre los miembros, ello permitirá relaciones interpersonales cordiales, compromiso laboral y cumplimiento de objetivos. En el siguiente cuadro se refleja la opinión de los jefes en cuanto al tema en mención:

Cuadro 34. ¿Considera que la comunicación entre los miembros del equipo se da de forma abierta y honesta?

Considera que la comunicación entre los miembros del equipo se da de forma abierta y honesta	Encuestados	Porcentaje
SI (1)	82	82%
NO (2)	15	15%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

En la representación de los datos del cuadro se observa que el 82% de los encuestados indicó que si consideran que la comunicación entre los miembros del equipo se da de forma abierta y honesta; por lo que un 15% de la población encuestada señala que la comunicación entre las personas del equipo, es cerrada y deshonesta, y el 3% restante que no respondió a la interrogante planteada.

La información detallada en el cuadro afirma que los jefes en su mayoría, es decir 82, consideran que, si existe una comunicación adecuada entre los integrantes de los equipos, debido a que lo pueden comprobar al momento de verificar que la información es trasmitida de forma clara, precisa, abierta y honesta, considerando el tipo de trabajo que se esté desarrollando.

Es fundamental que exista tolerancia entre los equipos de trabajo, debido a que se deben de adaptar al entorno y solucionar posibles conflictos de la mejor manera, todo ello podrá reforzarse de conformidad con la convivencia entre los miembros. Es necesario conocer la opinión de los jefes en cuanto a que tipo de convivencia existe entre los mismos, para ello se realizó la pregunta respectiva, obteniéndose los siguientes resultados, presentados en el cuadro siguiente:

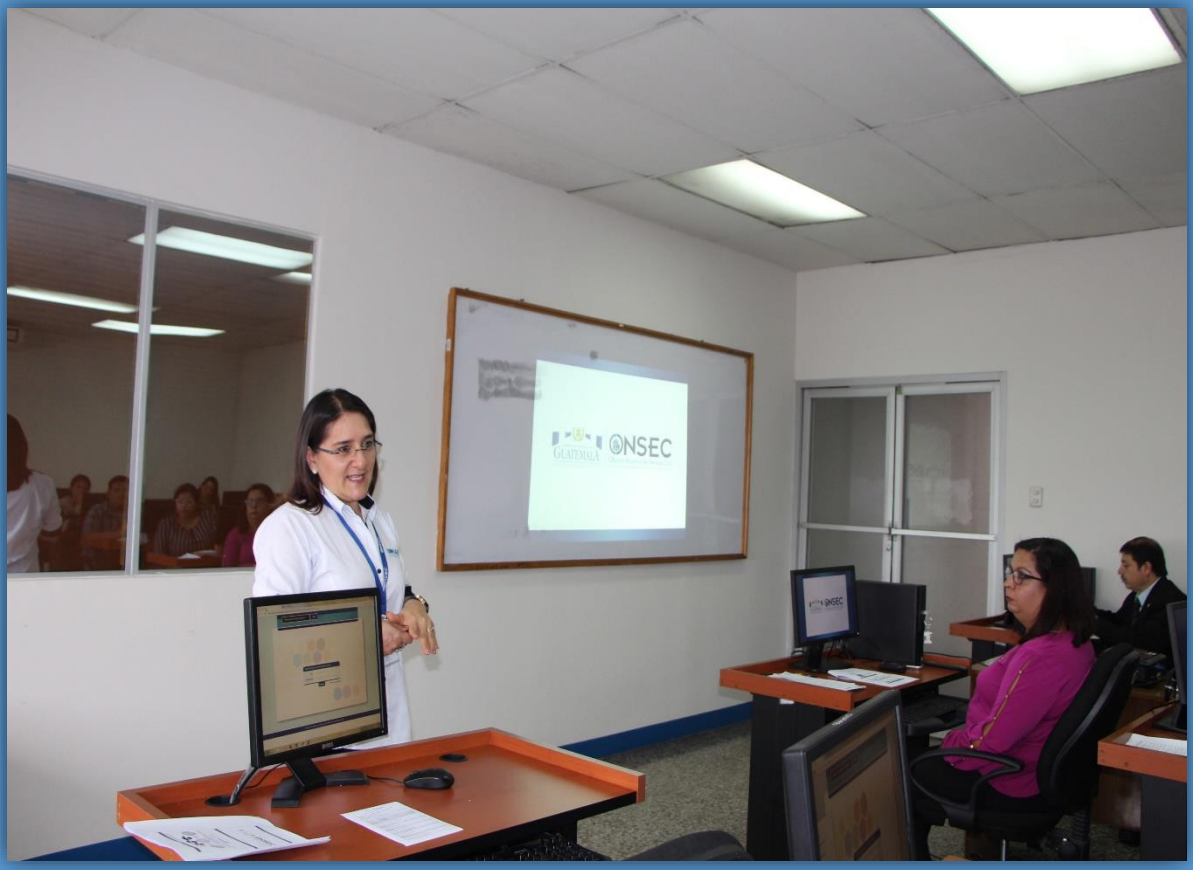
Cuadro 35. ¿La convivencia entre los integrantes del equipo es pacífica y tolerante?

La convivencia entre los integrantes del equipo es pacífica y tolerante	Encuestados	Porcentaje
SI (1)	94	94%
NO (2)	3	3%
N/R	3	3%
Total	**100**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 100 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Con relación a las respuestas proporcionadas se puede observar que la mayoría de encuestados, es decir el 94%, indicó que la convivencia de los integrantes del equipo, es de forma pacífica y tolerante. Este porcentaje indica que la convivencia entre los integrantes del equipo resulta efectiva, debido a que se muestra pacífica y tolerante según la situación de trabajo planteada.

Resultados de encuestas de servidores públicos



2.1.2 Resultados de servidores públicos

A continuación, se detallan los resultados obtenidos derivados de las encuestas que fueron resueltas por los servidores públicos de once (11) instituciones que representan el objeto de estudio.

- **Datos de clasificación**

Se presentan los siguientes datos:

Cuadro 36. Años de laborar en la institución, Servidores públicos

Años de laborar en la institución	Encuestados	Porcentaje
Menos de 1 año	19	5%
De 1 a 5 años	69	17%
De 5 a 10 años	110	28%
De 10 a 15 años	68	17%
De 15 a 20 años	55	14%
Más de 20 años	56	14%
N/R	23	6%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Cuadro 37. Puesto nominal de los encuestados Servidores públicos

Puesto nominal de los encuestados	Encuestados	Porcentaje
Serie operativa	54	14%
Serie especializada	17	4%
Serie técnica	49	12%
Serie técnico profesional	38	10%
Serie informática	13	3%
Serie profesional	71	18%
Serie oficina	50	13%
Serie paramédica	35	9%
Serie asistente profesional	58	15%
Otros puestos	11	3%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Cuadro 38. Renglón presupuestario de los encuestados Servidores públicos

Renglón presupuestario	Encuestados	Porcentaje
Renglón 011	376	94%
Renglón 022	5	1%
N/R	19	5%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Cuadro 39. Sexo de los encuestados Servidores públicos

Renglón presupuestario	Encuestados	Porcentaje
Masculino	175	44%
Femenino	214	54%
N/R	11	3%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

- **Serie I, encuesta servidores públicos**

A continuación, se describen los resultados de la serie I de la encuesta de servidores públicos para lo cual se presentan los siguientes cuadros y el análisis correspondiente.

Los servidores públicos fueron encuestados en cuanto al conocimiento general del término de trabajo en equipo, respuestas que se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 40. ¿Conoce usted que es trabajo en equipo?

Conoce que es trabajo en equipo	Encuestados	Porcentaje
SI	396	99%
NO	0	0%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Casi en su totalidad las personas cuentan con el conocimiento del término de trabajo en equipo, lo que garantiza las respuestas a las demás interrogantes relacionadas.

Una de las interrogantes planteadas a los encuestados fue si los mismos conocían la diferencia que existe entre un grupo y un equipo de trabajo, dicha información se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 41. ¿Conoce la diferencia entre grupo y equipo de trabajo?

Conoce la diferencia entre grupo y equipo de trabajo	Encuestados	Porcentaje
SI	375	94%
NO	21	5%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Con relación con la interrogante anterior se puede comprobar el conocimiento que los entrevistados tienen en cuanto a la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo, todo ello lo comprueba el 94% de las respuestas positivas obtenidas

La programación constante de actividades en conjunto permite que las actividades en equipo y el desarrollo de las mismas se fortalezca de tal manera que los objetivos se cumplan:

Cuadro 42. ¿Considera que dentro de su área de trabajo se realizan constantemente actividades para trabajar en equipo?

Actividades en equipo de manera constante	Encuestados	Porcentaje
SI	375	94%
NO	21	5%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

De conformidad con la información recopilada, se evidencia que se realizan actividades en equipo de manera constante, en las diferentes áreas de trabajo que fueron consultadas, dato destacable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En las instituciones del Organismo Ejecutivo por lo regular es necesario realizar actividades que requieren el apoyo colectivo, para ello es impórtate la participación activa con entusiasmo, esfuerzo e iniciativa, por lo que surge la necesidad de comprobar dicha afirmación:

Cuadro 43. ¿Participa con entusiasmo, esfuerzo e iniciativa en las actividades institucionales?

Entusiasmo en las actividades en equipo	Encuestados	Porcentaje
SI	386	97%
NO	10	3%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

La participación en actividades colectivas se mantiene activa, según lo confirman los encuestados con un 97%, los cuales indican sentirse entusiasmados con las actividades en equipo en las que participan constantemente dentro de las áreas de trabajo de las dependencias.

En algunas ocasiones el trabajo se realiza por obligación, se puede observar en las personas presión, falta de motivación y es posible la ausencia de calidad en lo que se realiza, lo importante es que el servidor público se sienta identificado con la institución y demuestre compromiso al realizar las actividades asignadas:

Cuadro 44. ¿Asume como propios los valores, misión y visión de la institución en el desarrollo de su trabajo?

Asume como propios los valores, misión y visión de la institución en el desarrollo de su trabajo	Encuestados	Porcentaje
SI	389	97%
NO	5	1%
N/R	6	2%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Los servidores públicos encuestados, de conformidad con los años de laborar en las instituciones y años de experiencia que fueron comprobados en cuadros anteriores, confirman que en su mayoría; es decir, el 97%, indicó si existe identificación con la institución a la que pertenecen, es decir asumen como propios la misión, visión y valores, o bien la filosofía organizacional.

- **Serie II encuesta servidores públicos**

A continuación, se describen los resultados derivados de la serie II de la encuesta de servidores públicos para lo cual se presentan los siguientes cuadros y el análisis correspondiente.

Cuadro 45. ¿En su área de trabajo realizan actividades en equipo?

En su área de trabajo realizan actividades en equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	15	4%
Algunas Veces (2)	123	31%
Bastantes Veces (3)	101	25%
Siempre (4)	158	40%
N/R	3	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 40% que corresponde a (158) sujetos de investigación, señalan que siempre se realizan actividades en equipo en su área de trabajo, debido a que estas ayudan a conocer mejor a los miembros del equipo; el 31% es decir (123) personas encuestadas, indican que algunas veces se llevan a cabo actividades en equipo en el área en que se encuentran; el 25% (101) servidores públicos, opinan que bastantes veces se realizan actividades en equipo, mejorando las relaciones entre los miembros del equipo; un 4% (15) sujetos de investigación opinan que nunca se realizan actividades en equipo en el área en la que laboran, y el restante del 1% o bien (3) personas encuestadas, no contestaron la pregunta.

Los servidores públicos confirman la permanencia de actividades en equipo dentro de las áreas de trabajo, debido a que afirman que efectivamente siempre realizan actividades con objetivos colectivos, encaminados a logro de los objetivos institucionales, todo ello se puede comprobar con el 40% de los encuestados que respondieron de esa manera a la interrogante planteada.

Es importante utilizar técnicas para mejorar la gestión del tiempo en la realización y presentación del trabajo asignado, es transcendental conocer el manejo del tiempo y cumplimiento de los mismos en tareas asignadas, en este sentido las respuestas de los encuestados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 46. ¿En su área de trabajo se fijan fechas y límites de tiempo para la presentación del trabajo asignado?

En su área de trabajo se fijan fechas y límites de tiempo para la presentación del trabajo asignado	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	13	3%
Algunas Veces (2)	60	15%
Bastantes Veces (3)	88	22%
Siempre (4)	235	59%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Es conveniente mencionar que el 59% de los encuestados, una cantidad considerable de personas, indican que siempre se asignan plazos fijos y fechas límite para la entrega de tareas específicas por parte de las jefaturas, lo que garantiza la entrega puntual y cumplimiento de tiempos asignados a las mismas, es decir existe control en la administración efectiva del mismo.

En la administración pública es importante establecer metas y objetivos para la elaboración de tareas asignadas, de tal manera que los servidores públicos tengan una dirección exacta y orientada hacia dónde ir, cumpliendo con los mismos, en este sentido es necesario conocer la opinión de los servidores públicos con relación al cumplimiento de objetivos establecidos para ello se presentan las respuestas recopiladas en el siguiente cuadro:

Cuadro 47. ¿En su área de trabajo los objetivos del equipo se establecen con claridad?

En su área de trabajo los objetivos del equipo se establecen con claridad	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	9	2%
Algunas Veces (2)	74	19%
Bastantes Veces (3)	99	25%
Siempre (4)	215	54%
N/R	3	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Los encuestados confirman **siempre** dan a conocer los objetivos en cuanto a la asignación de tareas y proyectos en equipo, lo que garantiza el cumplimiento de las mismas, aunando a los plazos y fechas específicas para la entrega correspondiente, información comprobada en el cuadro anterior relacionada con la administración efectiva del tiempo.

El compromiso representa un factor para el desarrollo de las actividades en equipo, garantiza la efectividad de los resultados de las mismas; para ello resulta necesario conocer la opinión de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de los compromisos adquiridos en el desarrollo del trabajo asignado, la información recopilada se reflejada en el siguiente cuadro:

Cuadro 48. ¿En su área de trabajo los miembros del equipo cumplen con sus compromisos asignados?

En su área de trabajo los miembros del equipo cumplen con sus compromisos asignados	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	4	1%
Algunas Veces (2)	66	17%
Bastantes Veces (3)	140	35%
Siempre (4)	186	47%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Los compromisos laborales son adquiridos y cumplidos por parte de los servidores públicos, todo ello se puede comprobar de conformidad con el 47% de los encuestados, quienes de acuerdo a sus respuestas afirman siempre cumplir con los compromisos de equipo en materia laboral, lo cual garantiza el cumplimiento de los objetivos planteados, la efectividad de las tareas y el tiempo asignado para la consecución de las mismas.

Los líderes forman parte importante en cualquier equipo de trabajo, para ello es necesario que establezcan normas y reglas claras que permitan que sus seguidores cumplan con las actividades asignadas, en este sentido se hace necesario conocer la opinión de los servidores públicos en cuanto al tema en mención, para ello se presentan las respuestas recopiladas en el presente cuadro:

Cuadro 49. ¿En su área de trabajo el líder ha establecido normas y reglas claras para todos en cuanto al trabajo realizado?

En su área de trabajo el líder ha establecido normas y reglas claras para todos en cuanto al trabajo realizado	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	11	3%
Algunas Veces (2)	74	19%
Bastantes Veces (3)	98	25%
Siempre (4)	214	54%
N/R	3	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

En el cuadro anterior se evidencia el desempeño del líder, debido a que, de conformidad con las respuestas de los servidores públicos, se comprueba que efectivamente más del 50% de los mismos indican que siempre el líder establece normas y reglas para el trabajado asignado.

La efectividad de la comunicación proviene de un líder que trabaja constantemente en equipo demostrando confianza a sus seguidores, y en la medida que sea posible mostrando empatía e interés tanto a nivel laboral como personal, una de las interrogantes de la encuesta se relaciona precisamente con dicho tema, para lo cual se presentan las respuestas obtenidas en el cuadro siguiente:

Cuadro 50. ¿En su área de trabajo el líder facilita la comunicación?

En su área de trabajo el líder facilita la comunicación	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	6	2%
Algunas Veces (2)	73	18%
Bastantes Veces (3)	105	26%
Siempre (4)	212	53%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Tal como se muestra en el cuadro anterior, los servidores públicos afirman y demuestran la necesidad de contar con líderes que faciliten la comunicación dentro del equipo de trabajo, de tal manera que puedan contar con ellos en todo momento, tanto a nivel laboral como personal, generando confianza, motivación y por lo tanto resultados positivos en busca del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Fomentar las relaciones de confianza entre los integrantes de un equipo, permite crear un ambiente de trabajo agradable, generando buenas relaciones interpersonales, compañerismo y confidencialidad, todo ello deberá evidenciarse en el cumplimento de los objetivos, por tal razón surge la necesidad de conocer el nivel de confianza que existe entre los miembros de los equipos de trabajo, información que se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 51. ¿En su área de trabajo existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo?

En su área de trabajo existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	14	4%
Algunas Veces (2)	80	20%
Bastantes Veces (3)	118	30%
Siempre (4)	184	46%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Los servidores públicos necesitan de parte de sus líderes no solo una buena comunicación sino también generar y propiciar un ambiente de confianza entre los miembros de los equipos, en este sentido de conformidad con la información recopilada se puede comprobar la existencia de altos niveles de confianza entre integrantes, todo ello se pudo evidenciar con los resultados de encuestados que respondieron que siempre se realizan acciones para generar dichos niveles, siendo este el 46%.

En toda institución es importante la influencia que el líder tiene hacia los integrantes del equipo, de ello depende que las actividades que se realicen se lleven a cabo de manera eficiente, generando compromiso y sentido de pertenencia entre los mismos, valorando la participación individual, es por ello que resulta de suma importancia conocer la respuesta de los encuestados en relación al tema en mención, las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 52. ¿En su área de trabajo el líder facilita la participación?

En su área de trabajo el líder facilita la participación	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	11	3%
Algunas Veces (2)	72	18%
Bastantes Veces (3)	103	26%
Siempre (4)	208	52%
N/R	6	2%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El porcentaje mayor de la información recopilada hace referencia al 52% encuestados que indican que siempre los líderes incentivan la participación de los integrantes de los equipos, todo ello equivale a más de la mitad de las personas, lo que indican la influencia positiva de parte del líder hacia los mismos.

La comunicación efectiva requiere que sean escuchadas las opiniones de todos los integrantes del equipo, para ello se necesita conocer las respuestas de los servidores en cuanto al tema de conformidad a la encuesta realizada, para lo cual en el siguiente cuadro se refleja la información recopilada:

Cuadro 53. ¿En su área de trabajo al momento de realizar actividades en equipo se escuchan las opiniones de todos?

En su área de trabajo al momento de realizar actividades en equipo se escuchan las opiniones de todos	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	8	2%
Algunas Veces (2)	81	20%
Bastantes Veces (3)	106	27%
Siempre (4)	198	50%
N/R	7	2%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

De conformidad con la información recopilada por parte de los servidores públicos a través de su respuesta, se puede comprobar que únicamente el 50% de los encuestados indican que siempre son escuchadas las opiniones de todos los integrantes al momento de realizar actividades en equipo.

La toma de decisiones en consenso aporta más conocimientos, debido a que se pueden sugerir más propuestas por los integrantes del equipo en el área de trabajo, en tal sentido se hace necesario conocer las opiniones de los encuestados en materia de decisiones en consenso en los equipos de trabajo, así mismo con base a la información proporcionada por los mismos, se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 54. ¿En su área de trabajo al momento de realizar actividades en equipo las decisiones se toman por consenso?

En su área de trabajo al momento de realizar actividades en equipo las decisiones se toman por consenso	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	18	5%
Algunas Veces (2)	95	24%
Bastantes Veces (3)	114	29%
Siempre (4)	168	42%
N/R	5	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 42% representado por (168) encuestados, contestó que siempre se toman decisiones en consenso en su área de trabajo; el 29% (114) sujetos de investigación, contestaron que bastantes veces se toman las decisiones en consenso en el área de trabajo; un 5% equivalente a (18) personas encuestadas respondieron que nunca se toman las decisiones en consenso, y el restante 1% equivalente a (5) encuestados no respondieron la pregunta.

La toma de decisiones está íntimamente relacionada con saber escuchar la opinión de todos los integrantes de un equipo de trabajo, en este sentido puede comprobarse que la opinión de los trabajadores para la toma de decisiones la representa únicamente el 42%, información que hace referencia a la frecuencia con la que son escuchados los trabajadores al momento de generar opiniones y/o sugerencias que se tengan en relación a las actividades que se estén desarrollando.

El tener un equipo organizado, comprometido y que busque siempre alcanzar los objetivos con entusiasmo, es uno de los factores por los que se tiene que llevar a cabo un entrenamiento constante de cómo ser un equipo efectivo, para ello es necesario conocer las vivencias de los servidores públicos en cuanto al tema, para lo cual los encuestados respondieron de conformidad con la información que se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 55. ¿En su área de trabajo se ha recibido entrenamiento de cómo ser un equipo efectivo?

En su área de trabajo se ha recibido entrenamiento de cómo ser un equipo efectivo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	76	19%
Algunas Veces (2)	137	34%
Bastantes Veces (3)	87	22%
Siempre (4)	95	24%
N/R	5	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

De conformidad con la información recopilada se puede establecer que tal solo el 24% de los encuestados indican que siempre han recibido algún tipo de entrenamiento para generar resultados positivos en cuanto a un equipo de trabajo efectivo, es decir que se cumplan a cabalidad los objetivos planteados, tomando en consideración la preparación constante que cada individuo debe poseer, y que la misma sea brindada por la institución a la que pertenece.

Las reuniones de trabajo representan una buena herramienta para fortalecer la comunicación, verificando y supervisando el grado de avance de los proyectos asignados, es por ello que se necesita conocer que opinan los servidores públicos al respecto, la información recopilada a través de las encuestas se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 56. ¿En su área de trabajo al momento de realizar reuniones son dirigidas y supervisadas con efectividad por el Jefe?

En su área de trabajo al momento de realizar reuniones son dirigidas y supervisadas con efectividad por el Jefe	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	17	4%
Algunas Veces (2)	80	20%
Bastantes Veces (3)	116	29%
Siempre (4)	182	46%
N/R	5	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

La información representada en el cuadro anterior indica que el 46% de los encuestados demuestran que siempre son efectivas las reuniones de trabajo programadas por el jefe, debido a la frecuencia con que las mismas son realizadas en las áreas de trabajo.

Los objetivos y metas que se esperan de una actividad o proyecto deberán reflejarse en los resultados que se presentan, los encuestados fueron consultados al respecto, obteniéndose las respuestas que se detallan en el cuadro siguiente:

Cuadro 57. ¿En su área de trabajo se cumplen con los resultados esperados en las actividades que se realizan en equipo?

En su área de trabajo se cumplen con los resultados esperados en las actividades que se realizan en equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	7	2%
Algunas Veces (2)	67	17%
Bastantes Veces (3)	141	35%
Siempre (4)	182	46%
N/R	3	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

De conformidad con las respuestas proporcionadas por los servidores públicos se puede confirmar que el 46% indicaron que siempre se cumplen con los resultados esperados cuando se trata de actividades que se realizan en equipo, por lo tanto, se puede establecer que los objetivos se cumplen de igual manera, tomando en consideración que los demás porcentajes hacen referencia a bastantes y a algunas veces en cuanto al cumplimiento de lo requerido.

Además de las opiniones requeridas por los integrantes de los equipos en la toma de decisión, es necesario tomar en cuenta propuestas e iniciativas de mejora y/o implementación de nuevas ideas, para ello se les consultó a los servidores públicos si en las diferentes áreas de trabajo en las que se ubican son aceptados los aportes, sugerencias e ideas al momento de realizar actividades en equipo. Dicha información se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 58. ¿En su área de trabajo son aceptados los aportes, sugerencias e ideas al momento de realizar actividades en equipo?

En su área de trabajo son aceptados los aportes, sugerencias e ideas al momento de realizar actividades en equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	8	2%
Algunas Veces (2)	81	20%
Bastantes Veces (3)	121	30%
Siempre (4)	181	45%
N/R	9	2%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Es importante destacar que, de conformidad con la información recopilada, se puede comprobar que más del 40% de los encuestados afirman que sus aportes, ideas y sugerencias en cuanto al trabajo desarrollado son tomadas en cuenta por el jefe al momento de realizar las consultas correspondientes.

El trabajo es uno de los lugares donde pasamos la mayor parte de tiempo, es por ello la importancia de las relaciones interpersonales sanas entre miembros del equipo, ese tipo de relaciones son esenciales para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral, en este sentido se consultó a los encuestados en cuanto a la relación entre miembros del equipo:

Cuadro 59. ¿Las relaciones con los miembros del equipo considera que son buenas al momento de realizar actividades en conjunto?

Las relaciones con los miembros del equipo considera que son buenas al momento de realizar actividades en conjunto	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	7	2%
Algunas Veces (2)	84	21%
Bastantes Veces (3)	129	32%
Siempre (4)	176	44%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Los encuestados confirman la importancia de las relaciones interpersonales en el desarrollo y efectividad de las actividades en equipo todo ello se puede demostrar, de conformidad con el 44% que hace referencia que siempre existen buenas relaciones laborales al momento de trabajar en conjunto, los demás porcentajes se refieren a las respuestas de bastantes y algunas veces en las cuales los miembros del equipo consideran que si existen buenas relaciones laborales en equipo.

Para la resolución de un conflicto es necesario abordar el tema en el momento oportuno para evitar fricción entre los integrantes de un equipo y que no se dañen las relaciones laborales, por lo que surge la necesidad de consultar a los encuestados en relación a la solución de conflictos de manera inmediata:

Cuadro 60. ¿Cuándo surge un problema, por lo regular se soluciona de manera inmediata?

Cuándo surge un problema, por lo regular se soluciona de manera inmediata	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	6	2%
Algunas Veces (2)	84	21%
Bastantes Veces (3)	133	33%
Siempre (4)	170	43%
N/R	7	2%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Los servidores públicos encuestados afirman con el 43%, que efectivamente siempre los inconvenientes suscitados en las áreas de trabajo son resueltos de manera inmediata, evitando con ello conflictos laborares y un ambiente de trabajo inadecuado, es importante mencionar que el porcentaje restante en la mayoría de respuestas lo conforman las opciones de bastantes veces y algunas veces.

Es importante establecer roles en un equipo de trabajo, para generar con ello responsabilidad, compromiso, identificación al mismo y sentido de pertenencia de tal manera que cada integrante conozca el rol que desempeña dentro del equipo, por tal razón se consultó a los servidores públicos, los cuales respondieron según la información que se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 61. ¿Cuándo se realizan actividades en equipo, todos los miembros están claros acerca de sus roles en el mismo?

Cuándo se realizan actividades en equipo, todos los miembros están claros acerca de sus roles en el mismo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	5	1%
Algunas Veces (2)	74	19%
Bastantes Veces (3)	121	30%
Siempre (4)	196	49%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El dato representado con mayor cantidad de respuestas en el cuadro anterior hace referencia al 49% de los encuestados, es decir siempre se establecen los roles de los integrantes en las actividades que se realizan en equipo, es decir todos tienen conocimiento del rol que desempeñan, así mismo los porcentajes restantes es decir el 30% y 19% hace referencia a las alternativas de respuesta bastante y algunas veces.

El trabajo en equipo permite compartir diferentes competencias laborales de cada individuo para que se complementen, todo ello contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales a través de los proyectos desarrollados. En este mismo orden de ideas, surge la necesidad de conocer las opiniones de los encuestados al respecto, por consiguiente, se presentan las respuestas proporcionadas a la interrogante en el siguiente cuadro:

Cuadro 62. ¿Recibe algún tipo de entrenamiento o capacitación sobre cómo trabaja en equipo?

Recibe algún tipo de entrenamiento o capacitación sobre cómo trabaja en equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	71	18%
Algunas Veces (2)	156	39%
Bastantes Veces (3)	76	19%
Siempre (4)	94	24%
N/R	3	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Los entrevistados respondieron a la interrogante planteada de conformidad con la experiencia adquirida dentro de la institución, los cuales indican que tan solo algunas veces han recibido entrenamiento en cuanto a cómo trabajar en equipo, es decir el 39%, porcentaje más alto obtenido en el proceso de recopilación de información, destacando también que el 18% responden que nunca la han recibido.

La motivación representa uno de los pilares más importantes en cualquier ambiente de trabajo, debido a que permite generar satisfacción laboral, es necesario conocer la opinión de los servidores públicos en relación a la motivación recibida por parte del líder en las actividades que se realizan en equipo, para lo cual se presenta la información en el siguiente cuadro:

Cuadro 63. ¿Existe motivación por parte del líder al momento de realizar actividades en equipo?

Existe motivación por parte del líder al momento de realizar actividades en equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	42	11%
Algunas Veces (2)	94	24%
Bastantes Veces (3)	102	26%
Siempre (4)	157	39%
N/R	5	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

La motivación es uno de los factores que, de conformidad con la opinión de los servidores públicos, es decir el 39%, consideran que siempre reciben motivación por parte de los líderes que se encuentran a cargo de las actividades que se desarrollan en equipo, el restante porcentaje está divido entre bastantes algunas veces y tan solo el 11% indica que nunca la ha recibido.

Coordinar actividades es una tarea que resulta imprescindible en cualquier área de trabajo, sin embargo, si la misma no se efectúa de manera correcta en el momento oportuno el cumplimiento y efectividad de los resultados es deficiente, para conocer que opinan los servidores públicos al respecto, se realizó la

interrogante relacionada con el tema, quienes proporcionaron las respuestas que se describen en el cuadro siguiente:

Cuadro 64. ¿Existe coordinación por parte del líder al momento de realizar actividades en equipo?

Existe coordinación por parte del líder al momento de realizar actividades en equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	18	5%
Algunas Veces (2)	89	22%
Bastantes Veces (3)	108	27%
Siempre (4)	181	45%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Tal como lo muestra la información contenida en el cuadro anterior, el 45% de los encuestados afirman que siempre son coordinadas las actividades que son asignadas en equipo por parte de los líderes, lo cual permite que se cumplan a cabalidad de los objetivos planteados, a diferencia de un 18% que indican lo contrario, nunca son coordinadas las tareas y proyectos establecidos.

La asignación de tareas exige el cumplimiento de resultados, por lo tanto es necesario que los líderes establezcan metodologías de trabajo, específicas que permitan cumplir con lo establecido, para lo cual se requiere de conocer la realidad de las instituciones en cuanto al tema, para ello los servidores públicos respondieron a la interrogante planteada, información que se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 65. ¿Considera que existe cumplimiento en cuanto a las tareas asignadas en equipo?

¿Considera que existe cumplimiento en cuanto a las tareas asignadas en equipo?	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	9	2%
Algunas Veces (2)	66	17%
Bastantes Veces (3)	133	33%
Siempre (4)	188	47%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

La información presentada con anterioridad, indica que el 47% de los encuestados afirma que siempre se cumple con los resultados esperados en cuanto a las tareas, actividades y proyectos asignados por los líderes encargados de los equipos de trabajo, a diferencia de tan solo un 2% de las personas encuestadas indicaron que nunca se cumple con las asignaciones.

El aporte de todos los integrantes de un equipo es de suma importancia para el alcance de los objetivos propuestos cuando se trata de una tarea, actividad y/o proyectos asignado, debido a que trabajar en conjunto requiere que existan acuerdos como equipo, de tal manera que los resultados colectivos sean efectivos, en este sentido es necesario conocer que opinan los servidores públicos al respecto, para lo cual la encuesta arroja los siguientes resultados, los cuales se hace mención en el cuadro siguiente:

Cuadro 66. ¿Considera que es mejor lograr un objetivo y/o cumplir una tarea si se trabaja en conjunto con los miembros de su equipo?

Considera que es mejor lograr un objetivo y/o cumplir una tarea si se trabaja en conjunto con los miembros de su equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	0	0%
Algunas Veces (2)	41	10%
Bastantes Veces (3)	110	28%
Siempre (4)	243	61%
N/R	6	2%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Se puede comprobar que los servidores públicos en su mayoría es decir el 61% más de mitad de los encuestados, indican que es necesario trabajar en conjunto, debido a que permite el alcance y cumplimiento de objetivos de tareas, actividades y/o proyectos asignados, debido a que siempre se requiere del aporte de todos los integrantes del equipo, en cuanto a opiniones, sugerencias, y/o propuestas, y sobre todo en la toma de decisiones.

La mayoría de personas a las cuales se les consulta de qué forma prefieren trabajar, en equipo o de forma individual por lo regular la respuesta es individual, debido a que consideran que toman el control de sus acciones en cuanto al cumplimiento de las tareas asignadas, sin embargo, surge la necesidad de saber que opinan los servidores públicos al considerar la manera de cumplir objetivos y metas de actividades y proyectos asignados en conjunto cuando se conforma un equipo, lo cual respondieron de conformidad con la información presenta de la siguiente manera:

Cuadro 67. ¿En las actividades que realiza considera que es mejor trabajar solo(a) y así evitar cualquier conflicto?

En las actividades que realiza considera que es mejor trabajar solo(a) y así evitar cualquier conflicto	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	82	21%
Algunas Veces (2)	166	42%
Bastantes Veces (3)	58	15%
Siempre (4)	90	23%
N/R	4	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

De conformidad con las respuestas obtenidas, puede evidenciarse la renuencia de los encuestados en cuanto a realizar actividades en equipo, debido a que tan solo el 23% de los encuestados indican que siempre resulta necesario trabajar en conjunto, esto demuestra que los demás trabajadores consideran que únicamente algunas veces es necesario contar con la opinión de otros integrantes de los equipos, cuando se trata de realizar actividades en conjunto, así mismo es importante mencionar que el 21% expresa que nunca necesita de los demás compañeros para cumplir con las tareas y/o actividades asignadas.

La satisfacción laboral es un aspecto de suma importancia para todo trabajador, debido a que en la mayoría de ocasiones se pasa la mayor cantidad de tiempo en el trabajo, lo que requiere que exista un buen ambiente laboral, motivación, compromiso, identificación, buenas relaciones interpersonales, entre otros aspectos que permiten que un trabajador se sienta feliz en su puesto de trabajo, para ello es necesario que exista una buena relación entre integrantes de equipo cuando se trata de realizar actividades en conjunto, lo cual hace necesario consultar a los servidores públicos del tema al respecto, interrogante que contestaron de conformidad con la información que refleja el siguiente cuadro:

Cuadro 68. ¿Me siento feliz de la relación que existe con los miembros del equipo?

Me siento feliz de la relación que existe con los miembros del equipo	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	5	1%
Algunas Veces (2)	68	17%
Bastantes Veces (3)	121	30%
Siempre (4)	203	51%
N/R	3	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

Tal como se puede observar en el cuadro anterior el 51% de los encuestados hacen énfasis en la necesidad de sentirse felices en sus puestos de trabajo, debido a que indican que siempre existe una buena relación con los integrantes de los equipos al momento de realizar actividades en conjunto, lo que demuestra la disposición y compromiso que los trabajadores manifiestan en sus áreas de trabajo, y solo el 1% mencionan que no es importante la felicidad en el trabajo.

Al momento de conformar equipos de trabajo, es necesario tomar en consideración que se trata de personas individuales con personalidad y formas de trabajar distintas, es necesario que los líderes lo conozcan y trasmitan a todos los integrantes del equipo, de tal manera que les permita conocerse y poder comprender cualquier tipo de error que surja por parte de algún integrante, en este sentido se consultó a los servidores de la interrogante relacionada con el tema en

mención, mismos que respondieron de conformidad con la información plasmada en el cuadro siguiente:

Cuadro 69. ¿Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete un error?

Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete un error	Encuestados	Porcentaje
Nunca (1)	3	1%
Algunas Veces (2)	58	15%
Bastantes Veces (3)	128	32%
Siempre (4)	208	52%
N/R	3	1%
Total	**400**	**100%**

Fuente: Segunda fase trabajo de campo, Departamento de Investigación, agosto 2019.
Base: 400 sujetos de investigación, once instituciones del Organismo Ejecutivo.

El 52% de los trabajadores que fueron encuestados mencionan que siempre se muestran compresivos y tolerantes con los demás integrantes de los equipos de trabajo, al momento de existir un error e inconveniente que impida el cumplimiento de una tarea, actividad y/o proyecto asignado, de tal manera que hasta cierto punto sienten empatía por la persona, y tan solo el 1% de los encuestados indican no ser tolerantes con los compañeros de trabajo.

3. Conclusiones

- El 50% de los jefes encuestados que pertenecen a diferentes áreas de las instituciones indicó que siempre se realizan actividades para fortalecer y mantener el trabajo en equipo, que les permiten alcanzar los objetivos organizacionales.

- La comunicación es uno de los factores considerado por los jefes de áreas como necesario para la efectividad de transmitir información entre equipos de trabajo. El 60% indicó, que siempre planifican la comunicación interna debido a que influye de forma directa en el día a día de la institución, facilitando la realización de actividades y agilizando los procesos internos.

- La coordinación de actividades es un factor para el alcance de los objetivos propuestos y obtener los resultados deseados, por lo tanto, de conformidad con las respuestas proporcionadas por los jefes que hacen referencia al 56% de los encuestados, siempre practican la coordinación de actividades; sin embargo, la asignación de funciones y delegación de responsabilidades se encuentran deficientes.

- El 64% de los jefes encuestados indicó que siempre les dan a conocer el plan de trabajo a los integrantes de los equipos, y que por lo tanto la mayoría de ocasiones existe cumplimiento de tareas, sin embargo, cuando sucede lo contrario, los líderes indican que realizan acciones para dar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los integrantes del equipo.

- El 37% de los jefes destacó la importancia de la resolución de conflictos, debido a que desacuerdos son resueltos de manera inmediata dentro de las áreas que se encuentran bajo su cargo, dato que se complementa con el factor de relaciones interpersonales entre equipo, las cuales indican estar altamente satisfactorias.

- Por medio de la supervisión de actividades se puede verificar el avance y cumplimiento de los objetivos organizacionales; en este sentido, el 51% de los encuestados aseguran que siempre supervisan el trabajo asignado a los trabajadores, acompañada de la retroalimentación correspondiente, sin embargo, la delegación de responsabilidades se encuentra deficiente.

- El 72% de los jefes encuestados indicó que los trabajadores colaboran constantemente cuando se tratan de realizar actividades en equipo, en incluso el personal realiza tareas que no están incluidas dentro de sus responsabilidades diarias.

- Los servidores públicos indicaron que, si existe una buena comunicación entre el líder y los trabajadores, el 53% de los encuestados contestó que siempre se recibe una buena comunicación; no obstante, existen barreras que se necesitan eliminar para que pueda ser efectiva, debido a que están afectando el cumplimiento de tareas, los resultados esperados y el aporte de opiniones y/o sugerencias en la toma de decisiones.

- Los servidores públicos opinaron que la coordinación de actividades y tareas asignadas como equipo se encuentra deficiente; el 45% consideró la necesidad constante de ser dirigidos por parte del líder.

- Los trabajadores encuestados consideran la necesidad de mejorar en el factor relacionado con la resolución de conflictos en el momento oportuno, debido a que el 47% de los encuestados respondieron que siempre se resuelven los inconvenientes encontrados en las áreas de trabajo, afectando directamente el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Los servidores públicos indicaron que la supervisión de actividades y tareas no se realizan de manera constante; el 46% de los trabajadores indicaron que siempre son supervisadas las acciones realizadas por los equipos de trabajo, impidiendo verificar el avance y cumplimiento de tareas, tiempos establecidos y objetivos organizacionales.

- El 24% de los servidores públicos indicó que la capacitación y el entrenamiento son factores deficientes dentro de los equipos de trabajo, debido a que no son incentivados ni tomados en cuenta, para recibir ningún tipo de formación, tanto en temas relacionados con el trabajo, así como en proporcionarles herramientas que les permita ser un equipo de trabajo efectivo.

4. Anexos

Anexo 1

OFICIO DID-2019-222/CADCG/msp
Guatemala, 08 de julio de 2019

Licenciado
Estuardo Ramírez
Director
Oficina Nacional de Servicio Civil
Su despacho

Licenciado Ramírez:

Deseándole éxitos en sus labores, hago de su conocimiento que esta Dirección está realizando la segunda fase de la investigación acerca de compromiso de los servidores públicos en la administración púbica para realizar trabajo en equipo, para conocer la situación actual de la administración de recursos humanos en las instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, apoyando la modernización y transparencia en la gestión.

Por lo anterior, solicito su autorización para realizar la segunda fase de esta investigación; se llevará a cabo por medio de trabajo de campo de la siguiente manera: se realizarán dos encuestas diferentes, la primera será resuelta por las jefaturas de áreas de las dependencias y la otra por los servidores públicos en general. Se adjunta el listado de las series de puestos que serán objeto de estudio por institución.

SERIES DE PUESTOS	COMISIÓN PRESIDENCIAL CONTRA LA DISCRIMINACIÓN Y EL RACISMO CONTRA LOS PUEBLOS INDIGENAS -CODISRA-	CONSEJO NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS - CONAP-	MINISTERIO DE COMUNICACIONES,INFRAESTRUCTURA Y VIVIENDA - MICIVI-	MINISTERIO DE EDUCACIÓN - MINEDUC-	MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS -MEM-	MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS -MINFIN-	MINISTERIO DE GOBERNACIÓN -MINGOB-	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL - MSPAS-	OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL - ONSEC-	SECRETARÍA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA -SESAN-	SECRETARÍA PRESIDENCIAL DE LA MUJER -SEPREM-	Total de puestos encuestados
Serie operativa	0	0	1	11	0	1	2	28	0	0	0	
Serie especializada	0	0	1	11	0	1	2	28	0	0	0	
Serie técnica	1	0	1	11	1	1	2	28	0	0	0	
Serie técnico profesional	1	1	1	11	1	1	2	28	2	1	2	
Serie informática	0	1	1	5	0	1	3	28	1	1	1	
Serie profesional	1	1	2	9	1	1	3	28	1	1	1	
Serie oficina	0	1	1	8	0	2	6	28	1	1	1	
Serie paramédica	0	0	0	0	0	0	0	29	0	0	0	
Serie asistente profesional	1	1	2	9	2	3	3	28	0	0	0	
Total de puestos a encuestar por institución	**4**	**5**	**10**	**75**	**5**	**11**	**23**	**253**	**5**	**4**	**5**	**400**

Por lo anterior, solicito su autorización para realizar esta fase.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

Copia: archivo

Anexo 2
Encuesta Jefes de áreas

			Encuesta No.1
Dirección de Investigación y Desarrollo -DID- **Encuesta de Investigación" Trabajo en Equipo"**			
Información General			
Institución:	**Unidad Administrativa:**		**Tiempo de trabajar en la institución:**
Puesto Nominal:	**Puesto Funcional:**	**Renglón presupuestario: 011 ( ) 022 ( )**	**Sexo: M ( ) F ( )**
Objetivo: Conocer la opinión de las jefaturas de las instituciones del Organismo Ejecutivo en relación al compromiso de los servidores públicos en la administración pública para realizar trabajo en equipo.			
Instrucciones: A continuación encontrará dos secciones de preguntas, en donde deberá seleccionar la respuesta que considera correcta de conformidad con la clasificación de respuestas que aparecen para cada sección.			

Sección I

Clasificación de respuestas		**Nunca (N**	**Algunas veces (AV)**	**Bastantes veces (BV)**	**Siempre (S)**
No.	**Interrogante**				
1	¿Siendo el líder del área de trabajo, logra que exista armonía entre los integrantes de su equipo?				
2	¿Considera que conduce de manera efectiva a su equipo de trabajo?				
3	¿Se desarrolla en su área de trabajo la comunicación interna como una actividad planificada de manera permanente?				
4	¿Les brinda retroalimentación a los integrantes del equipo, en relación al trabajo desarrollado?				
5	¿Convoca al personal a reuniones con el objetivo de coordinar el trabajo que se realizará?				
6	¿Establece relaciones efectivas con el personal de las diferentes áreas que se relacionan directamente con el trabajo que realiza el equipo?				
7	¿Delega sus responsabilidades a los integrantes de su equipo, en caso de ser necesario?				
8	¿Obtiene el resultado esperado, en los casos que da responsabilidades a los trabajadores para la toma de decisiones?				
9	¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para que los integrantes desarrollen sus tareas?				
10	¿Cuándo los integrantes del equipo cumplen los objetivos, usted reconoce el trabajo realizado?				
11	¿Conoce las fortalezas individuales que cada integrante aporta al equipo de trabajo?				
12	¿Las funciones, tareas y responsabilidades son asignadas a los trabajadores, previo a integrar los equipos?				
13	¿Los trabajadores tienen claro el plan de trabajo que deben seguir para el cumplimiento de las tareas?				
14	¿Se realizan acciones para dar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los integrantes del equipo?				
15	¿El personal recibe entrenamiento en temas relacionados sobre cómo ser un equipo de trabajo efectivo?				
16	¿Se mide la efectividad e impacto de las capacitaciones que se realizan en su área de trabajo?				
17	¿Los desacuerdos entre los integrantes del equipo son discutidos abiertamente para ser resueltos?				
18	¿Realiza acciones para que los trabajadores aporten sugerencias y opiniones que favorezcan la toma decisiones?				
19	¿Considera que los niveles de compromiso y motivación de los trabajadores impactan directamente en la productividad del equipo?				
20	¿Existe compromiso de los integrantes del equipo en cuanto a las actividades que se realizan, para el logro de los objetivos establecidos?				
21	¿Los integrantes del equipo de trabajo, le comentan los problemas cuando se ven afectados emocionalmente?				
22	¿Cuándo el trabajador le comenta algún problema, usted inicia proporcionando ideas sobre cómo resolver la situación?				
23	¿Se mide conjuntamente con los integrantes, el cumplimiento de los objetivos y el alcance de las metas establecidas?				
24	¿Se realizan acciones para determinar los problemas laborales existentes dentro de los integrantes del equipo de trabajo?				

Sección II

Clasificación de respuestas		**SI**	**NO**
No.	**Interrogante**		
1	¿Los integrantes del equipo usan consistentemente habilidades activas para escuchar cuando se comunican entre ellos?		
2	¿Los integrantes del equipo logran diferenciar y priorizar las tareas urgentes de las importantes?		
3	¿El personal realiza tareas que no estan incluídas dentro de sus responsabilidades diarias?		
4	¿Los integrantes del equipo realizan las tareas y actividades encomendadas en el tiempo establecido?		
5	¿Considera que la comunicación entre los miembros del equipo se da de forma abierta y honesta?		
6	¿La convivencia entre los integrantes del equipo es pacífica y tolerante?		

Anexo 3
Encuesta Servidores Públicos

			Encuesta No. 2
Dirección de Investigación y Desarrollo -DID- **Encuesta de Investigación" Trabajo en Equipo"**			
Información General			
Institución:	**Unidad Administrativa:**		**Tiempo de trabajar en la institución:**
Puesto Nominal:	**Puesto Funcional:**	**Renglón presupuestario:** **011 ( ) 022 ( )**	**Sexo:** **M ( ) F ( )**

Objetivo: Conocer la opinión de los servidores públicos de las instituciones del Organismo Ejecutivo en relación al compromiso de los servidores públicos en la administración pública para realizar trabajo en equipo.

Instrucciones: A continuación encontrará dos secciones de preguntas, en donde deberá seleccionar la respuesta que considera correcta de conformidad con la clasificación de respuestas que aparecen para cada sección.

Sección I

Clasificación de respuestas		**SI**	**NO**
No.	**Interrogante**		
1	¿Conoce usted que es trabajo en equipo?		
2	¿Conoce la diferencia que existe entre trabajar en equipo o en grupo?		
3	¿Considera que en su área de trabajo se realizan constantemente actividades para trabajar en equipo?		
4	¿Participa con entusiasmo, esfuerzo e iniciativa en las actvidades institucionales?		
5	¿Asume como propios los valores, misión y visión de la institución en el desarrollo de su trabajo?		

Sección II

Clasificación de respuestas		**Nunca (N)**	**Algunas veces (AV)**	**Bastantes veces (BV)**	**Siempre (S)**
No.	**Interrogante**				
1	¿En su área de trabajo realizan actividades en equipo?				
2	¿En su área de trabajo se fijan fechas y límites de tiempo para la presentación del trabajo asignado?				
3	¿En su área de trabajo los objetivos del equipo se establecen con claridad?				
4	¿En su área de trabajo los miembros del equipo cumplen con sus compromisos asignados?				
5	¿En su área de trabajo el líder ha establecido normas y reglas claras para todos en cuanto al trabajo realizado?				
6	¿En su área de trabajo el líder facilita la comunicación?				
7	¿En su área de trabajo existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo?				
8	¿En su área de trabajo el líder facilita la participación?				
9	¿En su área de trabajo al momento de realizar actividades en equipo se escuchan las opiniones de todos?				
10	¿En su área de trabajo al momento de realizar actividades en equipo las decisiones se toman en consenso?				
11	¿En su área de trabajo se ha recibido entrenamiento de cómo ser un equipo efectivo?				
12	¿En su área de trabajo al momento de realizar reuniones son dirigidas y supervisadas con efectividad por el Jefe?				
13	¿En su área de trabajo se cumplen con los resultados esperados en las actividades que se realizan en equipo?				
14	¿En su área de trabajo son aceptados los aportes, sugerencias e ideas al momento de realizar actividades en equipo?				
15	¿Las relaciones con los miembros del equipo considera que son buenas al momento de realizar actividades en conjunto?				
16	¿Cuándo surge un problema, por lo regular se soluciona de manera inmediata?				
17	¿Cuándo se realizan actividades en equipo, todos los miembros están claros acerca de sus roles en el mismo?				
18	¿Recibe algún tipo de entrenamiento o capacitación sobre cómo trabajar en equipo?				
19	¿Existe motivación por parte del líder al momento de realizar actividades en equipo?				
20	¿Existe coordinación por parte del líder al momento de realizar actividades en equipo?				
21	¿Considera que existe cumplimiento en cuanto a las tareas asignadas en equipo?				
22	¿Considera que es mejor lograr un objetivo y/o cumplir una tarea si se trabaja en conjunto con los miembros de su equipo?				
23	¿En las actividades que realiza considera que es mejor trabajar solo(a) y así evitar cualquier conflicto?				
24	¿Me siento feliz de la relación que existe con los miembros del equipo?				
25	¿Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete un error?				