

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN GRUPO Y EQUIPO COMO MEDIO  
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL  
ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, EN LA EMPRESA  
EMAX DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.”**

**POR:**

**SILVIA BEATRIZ CHÙN RACANCOJ**

**Previo a conferírsele el título de  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**En el grado académico de  
LICENCIADA**

**Quetzaltenango, febrero de 2014**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DIVISIÒN DE CIENCIAS ECONÒMICAS  
ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES**

RECTOR MAGNIFICO: Lic. Carlos Estuardo Gálvez Barrios.  
SECRETARIO GENERAL: Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo.

**CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

DIRECTOR GENERAL: Msc. María del Rosario Paz Cabrera.  
SECRETARIO ADMINISTRATIVO: Lic. César Haroldo Millan Requena.

**REPRESENTANTES DE LOS DOCENTES:**

Dr. Oscar Stuardo Arango Beneecke  
Ing. Edelman Monzón

**REPRESENTANTES DE LOS EGRESADOS:**

Dr. Luis Emilio Bùcano Echeverria.

**REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES:**

Br. Luis Eduardo Rojas Menchù  
Br. Victor Lawrence Díaz Herrera

**DIRECTOR DE LA DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Msc. Percy Ivan Argueta

**COORDINADOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**

Msc. Erwin Alfredo Girón Ramirez

**TRIBUNAL QUE PRÀCTICO**  
**EL EXAMEN PRIVADO DE AREAS PRÀCTICAS:**

Msc. Silvia Recinos

Lic. Henning Detlefsen

Msc. Carlos De León

Lic. Miguel Ángel Ramírez

Lic. Ervin Cifuentes

**ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Lic. Jaime Eduardo Arriola Velasco

**REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Msc. Vilma Elizabeth Mazariegos

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

Lic. Carlos Roberto Rodas Arango

Lic. Walter Alfredo Santizo López



Quetzaltenango, 10 de Octubre de 2013

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

Licenciado  
Erwin Alfredo Girón Ramírez  
Coordinador Carrera Administración de Empresas  
División de Ciencias Económicas  
Centro Universitario de Occidente  
Su despacho

Respetable Licenciado Girón:

En atención a su oficio C.A.E. CC.EE. No. 010-2012, de fecha 09 de Abril de 2012 en el que me nombra como Asesor de la estudiante: **SILVIA BEATRIZ CHÚN RACANCOJ**, con Carné **200130685**, de la carrera de Administración de Empresas. En la realización de su trabajo de graduación titulado "**CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN GRUPO Y EQUIPO COMO MEDIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, EN LA EMPRESA EMAX DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO**". Me permito manifestar lo siguiente:

- a) Que se ha concluido con el proceso de asesoría, habiendo cumplido la estudiante con los requisitos académicos-científicos de esta casa de estudios superiores, necesarios para este tipo de trabajos.
- b) Que el trabajo de graduación cumple con los requerimientos exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala como requisito previo a optar al título de mérito.

Por lo anteriormente expuesto emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que la estudiante Chún Racancoj, proceda con los requisitos exigidos, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular me suscribo de usted, atentamente

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Lic. Jaime Eduardo Arriola Velasco  
Administrador De Empresas  
Colegiado No. 6541



Quetzaltenango, 15 de enero de 2014.

Licenciado

**Erwin Alfredo Girón**

Coordinador de la Carrera

Administración de Empresas

Centro Universitario de Occidente

Edificio.

Respetable Licenciado:

En atención al **OFICIO CC.EE. A.E. No. 100-2013** de fecha 23 de octubre de 2013, en el que se me nombra como **Revisora** del Trabajo de Graduación de la estudiante **SILVIA BEATRIZ CHÚN RACANCOJ**, con carné **200130685** de la Carrera de Administración de Empresas con el trabajo titulado: "**CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN GRUPO Y EQUIPO COMO MEDIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, EN LA EMPRESA EMAX DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO**" del que me permito informar lo siguiente:

- a) Que se ha concluido con el proceso de revisión, habiendo cumplido la estudiante con los requisitos académico-científicos que exige esta casa de estudios superiores, para este tipo de trabajos.
- b) Por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que la estudiante continúe con el proceso correspondiente, previo a conferírsele el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read 'Vilma Mazariegos'.

MSc. Vilma Elizabeth Mazariegos  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 5,210

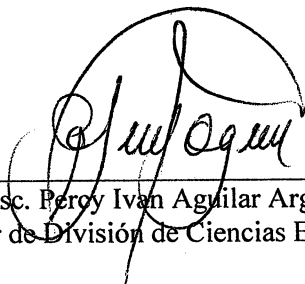


Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Occidente  
Ciencias Económicas

El infrascrito **DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONOMICAS** Del Centro Universitario de Occidente ha tenido a la vista la **CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE GRADUACIÓN** No. A.E. 02.-2014 día cuatro de febrero de dos mil catorce, del (la) estudiante: Silvia Beatríz Chún Racancoj, Con carnet No.200130685, emitida por el Coordinador de la Carrera de: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS por lo que se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN** titulado **"CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN GRUPO Y EQUIPO COMO MEDIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, EN LA EMPRESA EMAX DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO"**

Quetzaltenango 11 de febrero del 2014

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Msc. Percy Ivan Aguilar Argueta  
Director de División de Ciencias Económicas



## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

*Por mostrarme día a día que con humildad, paciencia, fe, fortaleza y sabiduría, todo es posible.*

### **A MI ADORADO HIJO:**

*Ángel Emilio, quien me proporcionó el tiempo que le pertenecía para terminar y motivo de seguir adelante. Le pido al creador que me deje verte llegar mucho más lejos que yo.*

### **A MIS PADRES:**

*Jorge y Albertina, quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas, Mi triunfo es de ustedes. ¡LOS AMO!*

### **A MI HERMANO:**

*Juan Aníbal, por estar conmigo y apoyarme siempre Lo Quiero Mucho.*

### **A MI FAMILIA:**

*Tía, Sandra, Tío Luis; por la motivación constante y apoyo para culminar este triunfo.  
Sobrino Brayan y Primo Luis Jesús, para que vean en mi un ejemplo a seguir.*

### **A TODOS MIS AMIGOS:**

*Por compartir los buenos y malos momentos porque siempre estuvieron a mi lado. En especial a Carlos Aguilar, por ayudarme a no desfallecer en los momentos más difíciles de la carrera alentándome a seguir hasta el final, brindándome su tiempo para ayudarme a realizar este trabajo. ¡Gracias Amigos!*

### **A MIS CATEDRATICOS:**

*Profundo agradecimiento, por sus enseñanzas, conocimientos que marcaron cada etapa en mi camino universitario y por impulsar el desarrollo de la formación profesional. Lic. Eduardo Arriola y MSc. Vilma Mazariegos quienes me ayudaron en asesorías, revisión y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.*

**A USAC, CUNOC:**

*Por brindarme la oportunidad de adquirir conocimiento, forjador de sueños, fuente de sabiduría, para ser la profesional que ahora soy.*

**A EMPRESA E.M.A.X:**

*Por darme el apoyo y oportunidad de realizar este trabajo. ¡MUCHAS GRACIAS!*

**A QUETZALTENANGO:**

*Mi Xelajú Cuna de cultura, que con su Luna enorgullece a cada Quetzalteco de corazón, digna de brindarle desarrollo, prosperidad y honor.*



## ***INDICE***

Introducción	1
--------------	---

### ***CAPITULO I***

#### **Marco teórico contextual**

1.1	Ciudad de Quetzaltenango	3
1.2	Cultura	3
1.3	Clima	4
1.4	Idioma	4
1.5	Ubicación	5
1.6	Economía	5
1.7	Empresa Municipal Aguas de Xelajú (EMAX)	7
1.8	Función	7
1.9	Situación Actual	7
1.10	Naturaleza	8
1.11	Objetivo de EMAX	9
1.12	Fin General de EMAX	9
1.13	Misión de EMAX	9
1.14	Visión de EMAX	9

### ***CAPITULO II***

#### **Marco teórico conceptual**

2.1	Que es un grupo	10
2.2	Clasificación de los grupos	10

2.3	Etapas del desarrollo de grupos	11
2.4	Características de los grupos	12

### ***CAPITULO III***

3.1	Que es un equipo de trabajo	15
3.2	Diferencia entre grupo y equipo	15
3.3	Ventajas del trabajo en equipo	16
3.4	Beneficios del trabajo en equipo	17
3.5	Factores básicos que sirven para configurar el trabajo en equipo	17
3.6	Condiciones y exigencias para que exista el trabajo en equipo	17
3.7	Gestión del conflicto	19
3.8	Liderazgo	19
3.9	Tipos de equipos de trabajo	20
3.10	Características generales de los equipos eficaces	21
3.19	Ventaja de los equipos	23
3.20	Para los individuos	23
3.21	Para las organizaciones	23
3.22	Desempeño laboral	24
3.23	Factores que influyen en el desempeño laboral	24
3.24	Satisfacción laboral	25

## ***CAPITULO IV***

4.1	Presentación, análisis e interpretación de resultados	26
	Comprobación de Hipótesis	50
	Conclusiones	51
	Recomendaciones	52

## ***CAPITULO V***

### **Propuesta Dirigida a Empresa Municipal Aguas de Xelajú de la Ciudad de Quetzaltenango (EMAX).**

5.1	Presentación de la propuesta	53
	Bibliografía	68

## **ANEXOS**

	Diseño de Investigación	70
	Boleta de entrevista	77
	Cuadros estadísticos	83
	Gráficas	95

## INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores problemas que se presenta en toda empresa o institución es el unir a un conjunto de personas para que cumpla con un propósito organizacional. La función del administrador es consolidar equipos que sientan y vivan el mismo horizonte con una comunicación que fluya. Todas las tareas necesitan ser llevadas a cabo en un clima armonioso. Donde se complementen las habilidades de quienes las realizan, la responsabilidad sea asumida tanto individual como conjunta, se valore la interdependencia y confianza entre sus miembros. La excelencia dentro de las organizaciones depende directamente de la capacidad para trabajar en equipo. Convirtiendo a su recurso humano en una agrupación cuyos miembros comparten objetivos, superen obstáculos y desarrollen lazos de unión entre ellos.

Pero, ¿qué es trabajar en equipo? ¿En qué se diferencia el trabajar en grupo? Trabajar en grupo, los integrantes realizan lo que se les indica de manera separada e individual. Un jefe que dirige e indica qué se debe hacer, cómo lo debe hacer y para cuándo se deben entregar los resultados; el trabajo en equipo, es un conjunto de personas que trabajan para lograr una meta común. Cuando las personas trabajan como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros.

El estudio que se presenta a continuación fue realizado en la Empresa Municipal Aguas de Xelajú del departamento de Quetzaltenango. (EMAX), basada en el método científico, tomando como sujeto de estudio a: personal administrativo y operativo de dicha institución, con el fin de conocer las características del trabajo en grupo y equipo como medio para mejorar el desempeño laboral y su contribución en el alcance de los objetivos organizacionales.

La presente investigación se divide en cinco capítulos, que se detallan a continuación:

**CAPÍTULO I:** Marco Teórico contextual, en él se presenta aspectos relacionados con la monografía del departamento de Quetzaltenango y la historia de la Empresa Municipal Aguas de Xelajú (EMAX) de la ciudad de Quetzaltenango.

El Marco Teórico Conceptual se divide en dos capítulos detallados de la forma siguiente:

**CAPÍTULO II:** La base teórica conceptual de la investigación, en cuanto a grupos, clasificación de los grupos, características de los grupos, con la finalidad de comprender la extensión de la investigación.

**CAPÍTULO III:** Las teorías conceptuales de la investigación, en cuanto a: equipos, características de los equipos, desempeño laboral, para comprender la extensión de la investigación.

**CAPÍTULO IV:** Análisis e interpretación de los resultados, obtenidos en el trabajo de campo, a través de la boleta de entrevistas, realizada a personal administrativo y operativo en la Empresa Municipal Aguas de Xelajú de la ciudad de Quetzaltenango.

**CAPÍTULO V:** Propuesta dirigida a EMAX, donde se plantea un modelo de Integración de Equipos de Trabajo de alto desempeño laboral, para realizar eficientemente sus funciones dentro de los equipos que se forman para brindar un servicio eficiente y eficaz.

**Conclusiones,** en base a los resultados obtenidos en la investigación realizada con el personal administrativo y operativo de la Empresa Municipal Aguas de Xelajú de la ciudad de Quetzaltenango.

**Recomendaciones:** Establecidas en base a las conclusiones realizadas y necesidades identificadas en el trabajo de campo.

**ANEXOS:** Diseño de Investigación, En este se da a conocer el planteamiento del problema, objetivos que se persiguen, planteamiento de hipótesis, metodología de la investigación y las técnicas a utilizar para la obtención de la información.

## **CAPITULO I**

### **1.1 Ciudad de Quetzaltenango**

Quetzaltenango, es cabecera del departamento del mismo nombre conocida también como Xelajú o Xela de la república de Guatemala, catalogada segunda ciudad en importancia en el país, se enmarca dentro de este como el departamento de crecimiento industrial y económico, pero que no ha perdido por el año que se le tiene a la tierra sus tradiciones y costumbres, sin soslayar todas las riquezas monumentales neoclásicas que posee.

Este departamento se localiza en el suroeste del país. Es famoso porque en él se encuentran las construcciones coloniales más antiguas ya que fue donde primero se instalaron los conquistadores españoles. También destaca por su importancia variedad geográfica que cuenta con numerosos volcanes, nacimientos de aguas termales, valles, montañas y ríos, los que permite la producción variada de cultivos tales como: café, trigo, frutas y verduras, así como la crianza de ganado vacuno lana. El departamento tiene una extensión territorial de 1,951 kilómetros cuadrados, su clima es frío en el altiplano, caluroso y húmedo en la boca costa. Se hablan idiomas: quiché español y mam; en la época prehispánica Quetzaltenango era un población de origen quiché llamado Xelajú que tiene significado "Bajo las Diez Colinas", Quetzaltenango es una palabra de origen Nahuatl que significa lugar de Quetzales. Las crónicas de la época de la conquista narran que el conquistador de Guatemala informó que el príncipe quiché Tecún Umán al morir estaba cubierto de plumas de Quetzal de color verde esmeralda y por eso se le dio el nombre de Quetzaltenango a la nueva ciudad española. Está población jugó un papel muy importante en el movimiento independentistas. En 1,822 los líderes políticos juraron lealtad al emperador mexicano Iturbide. A finales del siglo XVIII las plantaciones de café adquirieron relevancia y el departamento prosperó, en 1,902 la erupción del volcán Santa María y los temblores destruyeron parcialmente la ciudad de Quetzaltenango y las plantaciones de café. Más sin embargo a la fecha se conservan varias edificaciones de estilo neoclásico.<sup>1</sup>

### **1.2 CULTURA**

Quetzaltenango todavía guarda muchas de las tradiciones heredadas por los Maya-Quichés, herencia que ha sido traída desde el pasado colonial, hasta los días de la era moderna, existen muchas leyendas míticas en lo que es la ciudad de Quetzaltenango, es muy rica en tradición y cultura, pero a través de los años se ha ido perdiendo parte de éstas, pero sin embargo la cultura y tradiciones sobre todo indígenas aún persisten, por ejemplo: La Semana Santa, fiesta religiosa que se vive en todo su esplendor, Feria de Independencia, feria con calidad de centroamericana en donde entre juegos, comida y diversión conviven

---

<sup>1</sup> Transmundomaya, en línea, 20012. Dirección: <http://www.xelaju/tripod.com/xela.htm> (consulta: septiembre 20012).

los quezaltecos y la feria patronal en honor a la Virgen del Rosario, el 8 de octubre. Entre las distintas costumbres están los bailes o danzas tradicionales de ello son las danzas folklóricas aunque han sufrido una merma en su práctica, todavía existe una propia de la ciudad, que tiene un gran impacto en el pasado colonial y contemporáneo, que se practica en pocas partes del territorio. La danza es la de "La Conquista" puesto que esta tierra presenció y fue escenario real del principio de la leyenda y origen de la danza, esta danza es, una representación de la conquista, es practicada mayormente en San José Chiquilajà al celebrar su feria el día 15 de enero, otra danza que también persiste, debido a sus raíces en las antiguas encomiendas y haciendas, es la de Toritos, aunque existe una variante denominada "De Mexicanos". También es una parte elemental de la cultura, la variedad de trajes típicos existentes en el departamento, cada municipio tiene sus propios colores y diseños. Las mujeres indígenas quezaltecas lucen con gran orgullo un hermoso traje típico, no sólo por su calidad y colorido, sino por su elegancia, único en Guatemala. El municipio de Salcajá, es famoso por ser el principal productor del tejido hecho con nudos, con estos nudos, se hacen diseños y tejidos, esta vestimenta artesanal, es conocida con el nombre de "jaspe" que es utilizado como "corte" (ropa parecida a una falda) para enagua de las mujeres indígenas de toda la República de Guatemala, a excepción de los departamentos de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y Santiago Alitán, Sololá, en donde ellos mismos elaboran, tiñen y tejen sus propios cortes.

### **1.3 CLIMA**

Xelajú, está asentada a 2,333 metros sobre el nivel del mar, es por eso que tiene un clima frío y húmedo, en el departamento de Quetzaltenango, el clima es frío en el altiplano, ya que entre más alto se encuentra un territorio más frío hace. Su clima es contrastado, más fresco en las zonas elevadas y suave en el fondo de los valles. La temperatura varía entre los -2 grados centígrados y los 22 grados centígrados en la ciudad, en el departamento varía, en una temperatura de 14 grados centígrados al ambiente.

Existen dos estaciones principales en Quetzaltenango: la temporada de lluvias, que generalmente se extiende desde mayo hasta mediados de noviembre, y la estación seca, que va desde diciembre hasta mayo. Durante la temporada de lluvias, la lluvia cae constantemente, por lo general en las tardes. Durante la estación seca, la ciudad con frecuencia no recibe una sola gota de lluvia durante semanas.<sup>2</sup>

### **1.4 IDIOMA**

El idioma español quedó perfectamente asentado en la ciudad de Quetzaltenango, a raíz de la colonización española y la cercanía con el estado actual mexicano de Chiapas, además como miembro del Reino de Guatemala. Los idiomas K'iche' y Mam se hablan desde tiempos muy antiguos, Siglos XII y XIII de la era cristiana e iniciales del dominio Quiché,

---

<sup>2</sup> Ibíd. p. 14

en Quetzaltenango se habla el español o castellano, que es el idioma oficial como en toda la República de Guatemala. Los municipios de Quetzaltenango, que se ubican al este son de Origen Quiché y los del oeste son pueblos mames, cada uno con su dialecto, pero el idioma indígena predominante es el Quiché, es por ello que en Quetzaltenango, muchas lugares tienen nombres indígenas.

## **1.5 UBICACIÓN**

La ubicación de Quetzaltenango, está asentada sobre desfiladeros insondables, donde se yerguen los pinos y los abetos de Guatemala, únicos en su especie: los pinabetes. Quetzaltenango, ciudad localizada en el altiplano de la República de Guatemala, sobre las tierras altas volcánicas de la Sierra Madre Occidental, se le conoce como Altiplano, porque en esas partes se encuentran los cerros y montañas más altas de Guatemala, la altura promedio de la ciudad es de 2,333.03 metros sobre el nivel del mar, es la segunda ciudad en importancia del país.

**Cómo llegar a Quetzaltenango:** Yendo por la Carretera Panamericana (CA1) por los Altos, o por la Carretera Internacional del Pacífico (CA2) paralela a la costa sur.

**Distancias:** De Quetzaltenango a la ciudad de Guatemala por la carretera Panamericana 206 Kms. (4 horas y media aproximadamente) 234 Kms. por la carretera Internacional.<sup>3</sup>

## **1.6 ECONOMIA**

La ciudad de Quetzaltenango es considerada en la actualidad, como la segunda ciudad en importancia por su tamaño, actividad industrial, cultural, comercial y turística. Dentro del departamento de Quetzaltenango, especialmente en la ciudad existen tiendas, almacenes de toda clase, grandes centros turísticos, restaurantes, hoteles, escuelas de español, cafés típicos, gasolineras, mercados municipales, funerarias, turicentros, grandes librerías, heladerías, farmacias, veterinarias, un hospital regional, varios hospitales privados, laboratorios clínicos y biológicos, panaderías, embotelladoras de refrescos, oficinas de abogacía y notariado, arquitectos, ingenieros, abarroterías, ferreterías, carnicerías, foto estudios, imprentas y offset, varias salas cinematográficas, un rastro municipal, cuenta con un hospital nacional, el I.G.S.S. y un hospital para tratar la tuberculosis, se encuentra la Comisaria de la Policía Nacional Civil No. 41, además la 5ta. Estación de Bomberos Voluntarios de Quetzaltenango.

---

<sup>3</sup> Ibid. p. 15



Su economía está basada como toda la República de Guatemala en la agricultura, Quetzaltenango es una excelente zona agrícola y uno de los centros principales de distribución de productos agrícolas. Entre sus principales cultivos está el trigo, el maíz, frijol, haba; otros productos agrícolas son: legumbres, ajonjolí, hortalizas, frutas, etc., entre la producción pecuaria está la crianza de ganado vacuno, ovino, porcino, caballar y de aves de corral.<sup>4</sup>

En el sector industrial cuenta con molinos de trigo y las principales manufacturas son los artículos textiles de lana y de algodón, cerveza, licores y alimentos procesados, fábricas de carrocerías, etc., y sus habitantes se dedican a la fabricación artesanal de platería, cerería, cobre, herrería, tejidos, cuero, carpintería, trajes típicos, calzado.

---

<sup>4</sup> *Ibíd.* p. 18

## **HISTORIA DE LA EMPRESA**

### **1.7 EMPRESA MUNICIPAL AGUAS DE XELAJU E.M.A.X**

Esta empresa fue creada por Acuerdo Municipal del 25 de septiembre del año 2,000 en el punto décimo primero del Acta 143-2000; dicha acta fue publicada en el Diario Oficial el 18 de Octubre del año 2,000.

Uno de los principales servicios públicos es el agua potable y por el crecimiento acelerado de Quezaltenango el número de habitantes se incrementa y la demanda del vital del líquido aumenta. La municipalidad de Quezaltenango se vió en la necesidad de restaurar el Departamento de Agua creando a EMAX.

A partir de 1997 se inicia un proceso de fortalecimiento del Departamento de Aguas. Previo a esto el departamento de aguas funcionó en un espacio de aproximadamente 6 m<sup>2</sup>, el cual fue atendido por 4 personas, con un nivel académico medio, esto hizo que se fomentara:

1. Empirismo técnico en el crecimiento del sistema
2. Corrupción para atender nuevos servicios de agua
3. Falta de credibilidad en el departamento
4. Alto grado de ausentismo y alcoholismo en el personal
5. Falta de herramienta y equipo para su desempeño
6. Falta de materiales para la atención de emergencias
7. Producción de agua insuficiente

### **1.8 FUNCIÓN**

Efectuar la prestación del servicio de agua auto sostenible, continuo, seguro, eficiente, con tarifas equitativas y justas basadas en el bien común.<sup>5</sup>

### **1.9 SITUACION ACTUAL**

- Traslado físico del Departamento de Aguas al nuevo edificio de la zona 3 a partir del 7 de diciembre de 1999.
- A partir de febrero del año 2000 se incorporan a estas oficinas un total de 22 personas administrativas y técnicas.

<sup>5</sup>

Julio Escobar, Recursos Humanos Empresa Municipal Aguas de Xelajú de la ciudad de Quezaltenango. Entrevista, Historia de EMAX. Quezaltenango, noviembre de 2,012. p. 3

- A partir de esta fecha se integran las coordinaciones de atención al público, operación y mantenimiento, administración financiera y planificación de proyectos, para iniciar el proceso de transformación del Departamento de Aguas a la EMPRESA MUNICIPAL AGUAS DE XELAJU EMAX.
- Se cuenta en calidad de usufructo equipo, mobiliario, por un total de Q.1,300, 000.00
- Se cuenta con los reglamentos orgánico, interno, de personal y de usuarios.

### **1.10 NATURALEZA**

Su naturaleza de esta es la prestación del servicio de agua potable domiciliar a la ciudad de Quetzaltenango.

Dentro de los servicios que presta están:

- Conexiones de nuevos servicios.
- Cambio de medidores (contadores) para agua.
- Reparación de fugas de la red en general de distribución en la ciudad. .
- Reparación de fugas en los medidores residenciales.
- Limpieza de los entronques o tubos de conducción del agua de los medidores.
- Limpieza de filtros de los medidores.
- Cambios de llaves de paso.
- Cambios de red de la conducción de agua.
- Traslado de medidores.
- Traspaso de nombre.
- Certificaciones.
- Inspecciones a los inmuebles.
- Corrección de malas lecturas.
- Corrección de cobros incorrectos en el recibo único.
- Recepción de documentos para solicitud de nuevos servicios.
- Recepción de documentos para solicitudes de proyectos.
- Recepción de quejas.
- Medición y calibración de válvulas.
- Planificación de proyectos.
- Estudio de pre factibilidad.
- Introducción de nuevas redes de distribución.
- Mantenimiento de pozos de captación.
- Mantenimiento de bombas de cloración de agua.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ibid. p. 4

- Verificación del sistema de cloración.
- Mantenimiento a los tableros de control de bombas.
- Verificación y mantenimiento de llaves de conducción en la red de distribución de agua.

### ***1.11 OBJETIVO DE EMAX***

El Objetivo General de la Empresa Municipal del Agua – AGUAS DE XELAJU, es la administración del servicio público del agua potable del Municipio de Quetzaltenango.

### ***1.12 FIN GENERAL DE EMAX***

El fin general de la Empresa Municipal -AGUAS DE XELAJU – es velar por el bienestar de la población del municipio de Quetzaltenango, basado en el bien común. Proponiéndose la prestación del servicio público municipal del agua potable, de forma sustentable, continua, segura, eficiente, cobrando tarifas equitativas y justas; la coordinación y asesoría del servicio de alcantarillado y disposición de desechos sólidos.

### ***1.13 MISIÓN DE EMAX***

Satisfacer la demanda de agua potable, así como atender con eficiencia, prontitud, cortesía y honestidad a la población de Quetzaltenango.

### ***1.14 VISIÓN DE EMAX***

Una empresa independiente, autosuficiente desde el punto de vista financiero, operando un sistema centralizado de distribución que cumplirá con las normas de calidad COGUANOR en un 100% del volumen de agua distribuido, asimismo logrará satisfacer la demanda de la población sobre la cobertura de la red.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ibid. p. 5

## **CAPITULO II**

### **GRUPOS**

#### **2.1 ¿QUÈ ES UN GRUPO?**

Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan entre si y se unen para lograr objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los grupos formales son grupos de trabajo definidos por la estructura de la organización que tienen funciones laborales designadas y tareas específicas. En los grupos formales se establecen los comportamientos adecuados y se dirigen hacia los objetivos organizacionales. Los grupos informales son sociales. Estos grupos se presentan en forma natural en el lugar de trabajo en respuesta a la necesidad de contacto social.

Es un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes.

Pueden formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades.

Conjunto de personas que interactúan, son conscientes unas de las otras y se perciben como un grupo.

#### **2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS:**

- **Grupos Formales:**

Se refieren a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales.<sup>8</sup>

- **Grupos Informales:**

Son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos son un ejemplo de un grupo informal.

---

<sup>8</sup> Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robbins. p. 240

- **Grupo de Mando:**

Se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Un director de una escuela primaria y sus 12 maestros forman un grupo de mando, como el director de auditorías postales y sus cinco inspectores.

- **Grupo de Tareas:**

Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía.

- **Grupo de Interés:**

Son aquellos que trabajan juntos para lograr una meta específica en la cual cada uno está interesado. Se puede dar en empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.

- **Grupo de Amistad:**

Aquellos que se forman debido a que comparten una o más características comunes. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica: en el apoyo al equipo de fútbol de Notre Dame o en sostener puntos de vista políticos similares.

### **2.3 ETAPAS DEL DESARROLLO DE GRUPO**

Primera etapa **FORMACIÓN**: está caracterizada por una gran incertidumbre acerca del propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros están probando el terreno” para determinar qué tipo de comportamientos son aceptables. Este estado se termina cuando los miembros empiezan a pensar en ellos mismos como parte del grupo.<sup>9</sup>

Segunda etapa **TORMENTA**: Es una fase de conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia a las restricciones que este impone a la individualidad. Además, existe un conflicto sobre quién controlará al grupo. Cuando se termina esta etapa, existe jerarquía relativamente clara del liderazgo dentro del grupo.

---

<sup>9</sup>  
ibíd.p.240-242

La tercera etapa es aquélla en la cual se desarrollan las relaciones estrechas y el grupo demuestra una cohesión. Existe ahora un fuerte sentido de la identidad de grupo y camaradería. Este estado de **NORMATIVIDAD** concluye cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas de aquello que define un comportamiento adecuado del miembro.

La cuarta etapa es el **DESEMPEÑO**: La estructura en este punto es totalmente funcional y aceptada. La energía del grupo ha dejado de buscar conocimiento y entender a cada uno para desempeñar la tarea principal del grupo.

La quinta etapa de **MOVIMIENTO**: El grupo se prepara para su desmembramiento. El alto desempeño de la tarea deja de ser la principal prioridad del grupo. En su lugar la atención se dirige hacia la conclusión de las actividades. La respuesta de los miembros de los miembros varía en este estado. Algunos se muestran optimistas por los logros del grupo; otros, deprimidos por la pérdida de la camaradería y la amistad obtenida durante la vida del grupo.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS

Los grupos a medida que evolucionan empiezan a mostrar ciertas características: estructura, jerarquías, papeles, normas, liderazgo, cohesión y conflicto. Los grupos están integrados por miembros y enfrentan desde una etapa de iniciación (cuando se integran) hasta de duelo (cuando el grupo termina), pero también atraviesan una etapa de tormenta, cuando el grupo está en etapa de definición de reglas y políticas, así como normas y sanciones. Luego viene la integración, la cual es la etapa en la que el grupo alcanza mayor cohesión. A continuación las características del grupo:<sup>10</sup>

- **LA ESTRUCTURA**: A medida que pasa el tiempo en el grupo se desarrolla algún tipo de estructura; se distinguen en base a factores como la experiencia, agresividad, el poder y el status. Cada miembro del grupo ocupa una posición dentro de él y el patrón de las relaciones entre las posiciones constituye la estructura del grupo.
- **LA JERARQUÍA DE STATUS**: Es status que se asigna a una posición particular, es consecuencia de ciertas características que distinguen una posición de otra. Factores como la antigüedad en el puesto, la edad o la labor encomendada en algunos casos determina el status de la persona.
- **LOS ROLES**: Cada una de las personas del grupo tienen un papel que desempeñan, lo que constituye los comportamientos esperados del ocupante de esa posición. Pero además existe el papel percibido y el desempeñado.

---

<sup>10</sup>  
Ibid.p. 242,251

El papel percibido es el conjunto de comportamientos de la persona que ocupa un puesto piensa que debe desempeñar, en ciertos casos el papel percibido puede corresponder con el esperado. El papel desempeñado es el comportamiento que de hecho tiene la persona en grupos relativamente estables suelen fomentar un buen acuerdo entre los papeles esperados y los percibidos, pero pueden originar conflictos y frustraciones por las diferencias entre los tres papeles.

- **LAS NORMAS:** Son estándares generalmente aceptados del comportamiento del grupo y del individuo que se desarrollan a raíz de la interacción de los integrantes con el paso del tiempo. Las normas se forman solamente en relación con las cosas que tengan significado para el grupo. Pueden estar escritas o comunicarse verbalmente. Los integrantes del grupo aceptan las normas en diversos grados, algunos de aceptan totalmente, otros sólo parcialmente. Se pueden aplicar a todos y cada uno de los integrantes del grupo. Los grupos establecen normas sobre asignación de recursos y normas de desempeño.
- **EL LIDERAZGO:** El líder ejerce cierta influencia sobre sus integrantes y en el grupo formal el líder ejerce poder legítimamente sancionado. El líder en el grupo es respetado reconocido ya que: contribuye que el grupo logre sus metas, que satisfagan sus necesidades, el líder es la personificación de los valores, los motivos, las aspiraciones de sus integrantes, además representa los de vista de su grupo cuando interactúa con líderes de otros grupos; es mediador en los conflictos del grupo.<sup>11</sup>
- **LA COHESIÓN:** Es una fuerza que mantiene unidos a los miembros del grupo, Conforme aumenta la cohesión en el grupo también se incrementa el nivel de acatamiento de las normas del grupo. El grado de cohesión del grupo puede arrojar efectos positivos o negativos según el grado de coincidencia ente las metas del grupo y la de la organización formal. Los gerentes pueden fomentar o desalentar la cohesión del grupo, empleando las siguientes estrategias. Para fomentar la cohesión del grupo se recomienda lo siguiente:
  - Reducir el tamaño del grupo.
  - Fomentar el acuerdo con las metas del grupo.
  - Estimular la competencia con otros grupos.
  - Otorgar recompensas al grupo en lugar de a los integrantes.
  - Si fuera posible aísle físicamente al grupo.

---

<sup>11</sup>  
Ibid.p.252-263



Para desalentar la cohesión del grupo:

- Aumente el tamaño del grupo
- Desintegre al grupo.
- Otorgue recompensas a los miembros por separado y no al grupo.
- Fomentar el desacuerdo con las metas del grupo.
- No aisle físicamente al grupo.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>  
ibíd.p. 263

## **CAPITULO III**

### **EQUIPOS**

#### **3.1 ¿QUÈ ES UN EQUIPO?**

Los equipos de trabajo son diferentes de los grupos de trabajo y poseen características peculiares propias. Los grupos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayudan a cada miembro a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Estos grupos no tienen necesidad ni oportunidad de participar en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Por otro lado, los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias. En un equipo de trabajo, los esfuerzos individuales combinados de los miembros del equipo dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de esas contribuciones individuales. ¿Cómo? Generando sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado.

- Es un tipo especial de grupo. Los miembros del equipo tienen habilidades complementarias y están comprometidos con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque es esa tarea.
- Es un equipo energizado de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad.
- Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común.<sup>13</sup>

#### **3.2 DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO**

Los grupos se distinguen de los equipos porque:

- En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

---

<sup>13</sup>  
Ibid.p. 286

- En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que exige, establecer estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).
- En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.
- El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

### 3.3 VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- **MAYOR MOTIVACIÓN:** Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos, competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de auto eficacia y pertenencia al equipo.
- **MAYOR COMPROMISO:** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- **MÁS IDEAS:** El efecto de las fuerzas cooperadoras que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- **MAYOR CREATIVIDAD:** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos individuales, lo que ayuda a generar nuevas formas de pensamiento y reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.<sup>14</sup>
- **MEJOR COMUNICACIÓN:** Compartir ideas y puntos de vista con otros en un entorno que estimula la comunicación abierta, contribuye a generar cohesión y afinidad entre los miembros de una organización, así como, mejorar el funcionamiento de la misma.
- **RESULTADOS MÁS ACERTADOS:** Cuando las personas trabajan en equipo, la soluciones que se proponen son mejor razonadas lo que permite una mayor eficacia.

---

<sup>14</sup>

Websearch,administraciongeneral7wordpress.com/2010/11/25/Ventajas-y-Desventajas-del-trabajo-en-equipo/

### **3.4 BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

- El trabajo que el equipo desarrolla se hace de mejor manera y en menor tiempo.
- El trabajo en equipo es algo que se aprende.
- Las personas se cansan menos y la empresa se vuelve un lugar agradable.
- Para las empresas: incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Para los grupos: reduce los conflictos, aumenta el compromiso con respecto a las metas, y fomenta la apertura al cambio.
- Para el trabajador: mejora su autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

### **3.5 FACTORES BÁSICOS QUE SIRVEN PARA CONFIGURAR EL TRABAJO EN EQUIPO.**

No hay que incurrir en el error de considerar que el trabajar juntos, es por ese sólo hecho trabajar en equipo. La constitución y configuración de un equipo, es el resultado de:

- Cohesión entre sus miembros o bien la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un equipo, incrementa en la medida en que ser miembro se considera positivo y los miembros se sientan atraídos por el mismo.
- La productividad y capacidad de trabajo que los miembros sean capaces de generar.
- La creatividad y autorresponsabilidad.
- Las tareas y logros que se demandan, su forma de comunicación y el tiempo disponible para su alcance.
- Los recursos con que los equipos cuentan para el cumplimiento de las tareas, así como el respaldo de los directivos en el desarrollo de éstas.<sup>15</sup>

### **3.6 CONDICIONES Y EXIGENCIAS PARA QUE EXISTA EL TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo existirá después de la interacción de los factores mencionados anteriormente y los componentes que a continuación se detallan:

- **OBJETIVOS EN COMÚN Y VALORES COMPARTIDOS:** la existencia de un fin común claramente definido y aceptado por todos los miembros que quieren ser parte del equipo, así como la expresa voluntad de cada uno de los integrantes para el logro del mismo. Además, debe de existir un conjunto de valores y significados compartidos por sus miembros. Estos valores pueden manifestarse de manera explícita o implícita, ya que ellos explican los comportamientos particulares y el estilo de trabajo del equipo.

---

<sup>15</sup>  
<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST264.htm>; Trabajo en Equipo

• **NÚMERO LIMITADO DE MIEMBROS DEL EQUIPO:** dentro de un equipo debe existir una productividad conjunta, pero ésta no se logrará, si el número de personas es demasiado elevado, por lo general los equipos deben de estar constituidos por cinco personas como mínimo. Por debajo de cinco miembros, difícilmente pueda darse una interacción/intercambio que genere alta productividad, y cuando se sobrepasa el límite disminuirá el tiempo disponible de cada uno para aportar al conjunto y la dinámica interna tenderá a hacerse más rígida.

• **ORGANIZACIÓN:** si todos están en todo, no se podrá desarrollar un buen funcionamiento dentro del equipo, por lo tanto cada miembro debe asumir sus responsabilidades procurando que sus tareas confluyan con los objetivos y metas del equipo, acordar normas o reglas de funcionamiento que impliquen una disciplina interna congruente y realista que posea significación.

• **COMPLEMENTACIÓN HUMANA E INTERPERSONAL:** la acción conjunta y la ayuda mutua que presupone el trabajo en equipo, exige que cada miembro comprenda la complementariedad, además de ponerla en práctica. Se trata que todo confluya al esfuerzo común, combinando lo productivo y lo gratificante. Con ello se enriquece el conjunto y cada uno en particular, llegando así a disfrutar el trabajo en equipo, minimizando los conflictos y potenciando la sinergia o cooperación.

• **CAPACIDAD DE APROVECHAR CONFLICTOS Y OPOSICIONES:** en los equipos coexisten personalidades distintas, con actitudes, comportamientos y simpatías que provocan tensiones o conflictos. El trabajo de diálogo y discusión dentro de los equipos incrementa la capacidad de innovación y permite la clarificación de las posiciones. Pero al mismo tiempo, produce tensiones y abre paso a la posibilidad de aparición de conflictos. Si dentro de un equipo, no existen métodos para manejar adecuadamente las diferencias no será posible un trabajo en conjunto. <sup>16</sup>

• **LA IMPLICACIÓN PERSONAL Y LA VIVENCIA DE PERTENENCIA A UN EQUIPO:** el hecho de que se pertenezca objetivamente a un equipo de trabajo, no significa que se sienta subjetivamente como miembro de él. Puede suceder que, dentro del propio ámbito de trabajo se luche interiormente contra esa pertenencia. La posibilidad de mantener, así como, mejorar este espíritu, está ligado al modo en que se integran las oposiciones y conflictos que surgen normalmente dentro del grupo. La implicación personal se logra cuando los objetivos personales se integran con los del equipo. Esto es lo que permite que se viva la pertenencia en un nivel mucho más profundo.

---

16  
Ibíd.

### **3.7 GESTIÓN DEL CONFLICTO**

En los equipos la convivencia genera problemas que si no son remediados a tiempo, puede derivar en conflicto. Cuando los miembros de un equipo ayudan en la solución de un problema generan un conjunto de energías o fuerzas cooperadoras que llevan a un equipo de personas a un juego común para conseguir un objetivo compartido, conocido como sinergia. Así también es importante que los miembros que participan en esa búsqueda, defiendan sus derechos sin violar los de los otros bajo ninguna circunstancia.

Las actitudes que los miembros de una organización poseen ante las adversidades que se presentan en su ambiente laboral, contribuyen no sólo a la generación de un ambiente de trabajo adecuado, sino también favorecen el trabajo en equipo. Una organización que desea empleados innovadores, debe enriquecer a su capital humano, a través del desarrollo de capacitaciones que contribuyan a aumentar su productividad.

### **3.8 LIDERAZGO**

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de objetivos comunes. El liderazgo contribuye a que los objetivos organizacionales e individuales sean alcanzados de una mejor manera al trabajar con otros. Los miembros de un equipo necesitan ser inspirados y persuadidos para realizar sus labores, un buen líder debe poseer ciertas características como visualizar escenarios futuros, poseer iniciativa y seguridad en si mismo, capacidad de influir, etc., y saberse diferenciar de un jefe común dentro de una organización.

Cualquier equipo exitoso necesita un líder con habilidades para retener y reunir las cosas, y un claro sentido de propósito y dirección.

Los distintos miembros, debido a su conocimiento o experiencia, se encuentran en una posición de actuar varias veces como "recurso" para el equipo. Los líderes los utilizan de este modo y después los preparan para asumir papeles de liderazgo en el equipo, con fines de renovarlo.

El liderazgo es algo que los demás depositan en alguien. Si se observa la organización y se detecta a los líderes, de manera inevitable se descubrirá que no son el personal en la cúspide. Liberar el potencial de los demás miembros del equipo es el centro del papel de cualquier líder eficaz y esto depende de la confianza, honestidad, apertura y respeto, en ambas direcciones. Quizás existan algunos líderes innatos, que parecen capaces de hacer que las personas sigan su liderazgo, en apariencia sin esfuerzo. Sin embargo, la mayoría de ellos han trabajado al respecto. Ser el tipo de líder que pueda obtener lo mejor de un equipo significa trabajar en el estilo y enfoque propios. Eso significa dejar perder el control y compartir la autoridad, así como el éxito y el fracaso.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Ibid.

Los líderes proveen al equipo:

- A dónde ir, no es posible planear y concluir el recorrido sin una dirección a dónde dirigirse.
- Metas y objetivos, sin ellos los miembros irán en su propia dirección y el equipo terminará por separarse a medida que crezca la confusión, la falta de comprensión e incluso la rivalidad
- Unión, los equipos existen aún cuando los miembros de los mismos no están unidos en un mismo lugar. El equipo no se desvanece cuando termina una reunión, las personas siguen trabajando por las metas del equipo, de modo que todos necesitan conocer el objetivo y sus tareas.

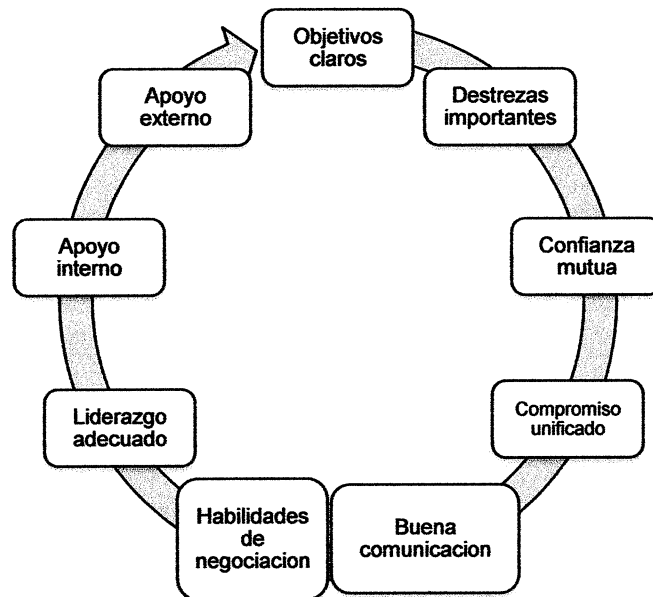
### **3.9 TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO**

- **EQUIPOS DE SOLUCION DE PROBLEMAS:** Son equipos de 5 a 12 empleados del mismo departamento o área funcional que realizan esfuerzos para mejorar las actividades de trabajo o resolver problemas específicos. También comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo.
- **EQUIPOS AUTODIRIGIDOS:** Son grupos de empleados (típicamente de 10 a 15) quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente autosdirigidos incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que estos evalúen el desempeño de cada uno.<sup>18</sup>
- **EQUIPOS INTERFUNCIONALES:** Estos son equipos formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.
- **EQUIPO VIRTUAL:** Son equipos que utilizan la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común.

---

<sup>18</sup> Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robbins.P. 287,288

### **3.10 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS EQUIPOS EFICACES**



#### **3.11 OBJETIVOS CLAROS**

Los equipos con alto desempeño tienen una comprensión clara del objetivo a lograr. Los miembros se comprometen con los objetivos del equipo, saben lo que deben lograr y entienden cómo deben trabajar juntos para lograr esos objetivos.

#### **3.12 DESTREZAS IMPORTANTES**

Los equipos eficaces están integrados por individuos competentes que poseen las destrezas técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados, al mismo tiempo que trabajan en equipo.<sup>19</sup>

#### **3.13 CONFIANZA MUTUA**

Los equipos eficaces se caracterizan por la confianza mutua entre sus miembros. Es decir los miembros creen en la habilidad, el carácter y la integridad de los demás.

<sup>19</sup> Administración. Stephen P. Robbins. p. 385



### **3.14 COMPROMISO UNIFICADO**

El compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por un deseo de dedicar cantidades extraordinarias de energía para lograrlos. Los miembros de un equipo eficaz muestran una lealtad y dedicación intensas al equipo y están dispuestos a hacer lo que se requiera para ayudar a su equipo a lograr el éxito.

### **3.15 BUENA COMUNICACIÓN**

No es sorprendente que los equipos eficaces se caractericen por mantener una buena comunicación. Los integrantes transmiten mensajes verbales y no verbales entre sí, formas que entienden fácil y claramente.

### **3.16 HABILIDADES DE NEGOCIACION**

Los equipos eficaces hacen ajustes continuos en cuanto a quién hace qué. Esta flexibilidad requiere que los miembros del equipo posean habilidades de negociación, debido a que los problemas y las relaciones cambian regularmente en los equipos, los miembros necesitan ser capaces de confrontar y reconciliar las diferencias.

### **3.17 LIDERAZGO ADECUADO**

Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo a seguirlos a través de las situaciones más difíciles. ¿Cómo? Definiendo los objetivos, demostrando que el cambio es posible al superar la inercia, aumentando la confianza de los miembros del equipo en sí mismos y ayudando a los integrantes del equipo a desarrollar su potencial en forma más completa. Los líderes de equipos eficaces actúan cada vez más como entrenadores y facilitadores. Ayudan a guiar y apoyar al equipo, pero no lo controlan.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>  
ibíd. p. 386

### **3.18 APOYO INTERNO Y EXTERNO**

La condición necesaria para un equipo eficaz es un ambiente de apoyo. Internamente, el equipo debe tener una infraestructura sólida, lo que significa tener capacitación adecuada, un sistema de evaluación claro y razonable que los miembros del equipo puedan usar para evaluar su desempeño general, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo, y un sistema de recursos humanos que lo apoye. La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar los comportamientos que conduzcan a niveles altos de desempeño. Externamente, los gerentes deben proporcionar al equipo los recursos necesarios para que lleve a cabo el trabajo.

### **3.19 VENTAJAS DE LOS EQUIPOS**

Entre las ventajas esenciales, que presentan los equipos, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

#### **3.20 PARA LOS INDIVIDUOS**

- Se trabaja con menos tensión.
- Se comparte la responsabilidad.
- Es más gratificante.
- Se comparten los premios y reconocimientos.
- Puede influirse mejor en los demás.
- Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.

#### **3.21 PARA LAS ORGANIZACIONES**

- Aumenta la calidad del trabajo.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>

[Websearch,administraciongeneral7wordpress.com/2010/11/25/Ventajas-y-Desventajas-del-trabajo-en-equipo/](http://Websearch,administraciongeneral7wordpress.com/2010/11/25/Ventajas-y-Desventajas-del-trabajo-en-equipo/)

### **3.22 DESEMPEÑO LABORAL**

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos otros autores como (Milkovich y Boudrem 2000), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa

Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. El desempeño laboral de los colaboradores de una organización, es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de la misma, por ello hoy en día las organizaciones se interesan por mejorar el desempeño de los empleados a través de programas que ayuden a aumentar el desempeño de quienes colaboran dentro de la organización. Aún no existe una forma o panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las organizaciones se ven en la tarea de realizar sistemas que verifiquen el desempeño de sus colaboradores, o si por el contrario existen problemas en donde se requiera tomar acciones para aumentar el desempeño laboral.<sup>22</sup>

### **3.23 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

- Satisfacción del trabajador
- Autoestima
- Trabajo en equipo<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. p. 273

- Capacitación para el trabajador
- Reconocimientos que se les brinden
- Buenas relaciones laborales
- Incentivos salariales.

### **3.24 SATISFACCIÓN LABORAL**

Se puede definir como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes.

La satisfacción se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa. Según este autor la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>  
Ibid. p. 275

## ***CAPITULO IV***

### ***4.1 PRESENTEACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS***

El estudio de campo que se realizó en la empresa Aguas de Xelajú con el fin de establecer y determinar las características que influyen en el desempeño laboral tomando como base el trabajo en equipo y grupo, los cuales contribuyen en el desarrollo de las tareas laborales. Se presenta el análisis de información recopilada acerca de las **CARACTERISTICAS DEL TRABAJO EN GRUPO Y EQUIPO COMO MEDIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU CONTRIBUCION EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, EN LA EMPRESA EMAX DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.**

Para la realización de este estudio se contó con la participación de una población de 105 empleados, tomando como base una muestra de 44 integrantes, dicha cantidad fue proporcionada a través de un cálculo estadístico.

Cada uno de ellos responde una boleta con una serie de interrogantes que va dirigida al personal de la empresa (EMAX) proporcionando la información que ayude a comprobar las variables de la hipótesis planteada.

Para la información recaudada para el análisis de las gráficas se tomó como objeto de estudio la muestra establecida, dicha información se dividió de la siguiente forma: 26 personas respondieron trabajar en grupo, 14 individuos respondieron trabajar en equipo y 4 trabajan ambas opciones, dando un total de 44 boletas contestadas.

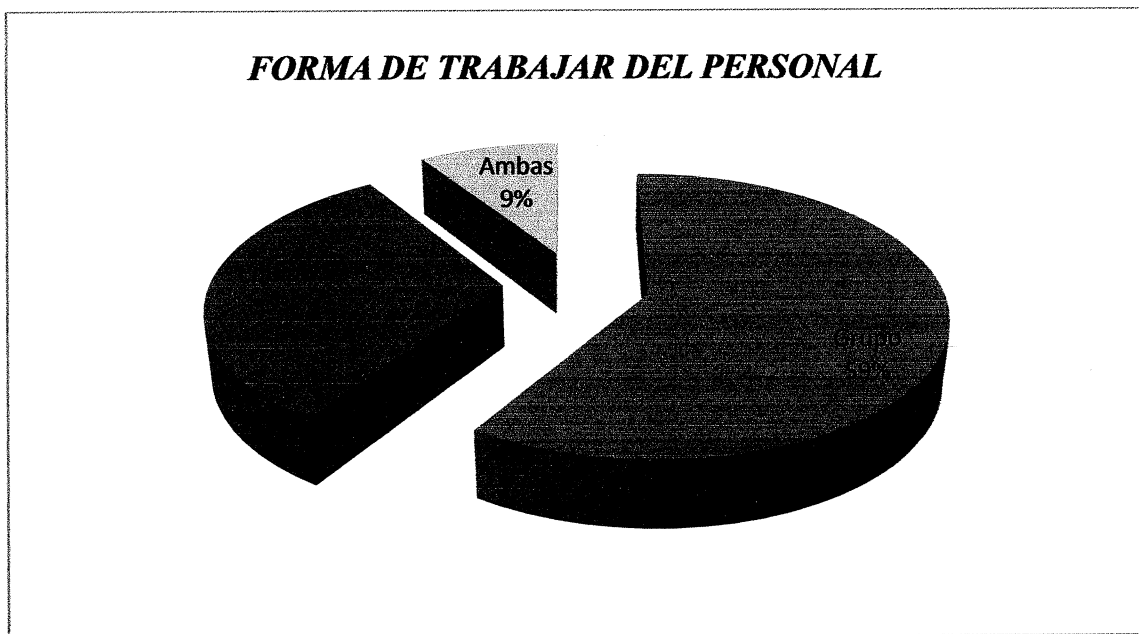
Con la aclaración que se unió las 26 de grupo con las 4 de ambas, totalizando 30 encuestas y 14 de equipos con las 4 de ambas, un total de 18 encuestas, existen interrogantes con diversas opciones a responder, a causa de esto el resultado puede variar en el porcentaje. Así mismo se indicará en el análisis de algunas gráficas, a cuántas personas corresponde el porcentaje obtenido.

## ***ESTRUCTURA DEL TRABAJO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EMAX***

Por su estructura, el trabajo que se realiza en la organización con fines de prestar un servicio a la población de Quetzaltenango, las personas encuestadas manifestaron lo siguiente: 32% corresponde a 14 personas, aducen trabajar en equipo porque comparten una misión, metas y objetivos planteados, mientras que 59% (26) manifestó trabajar en grupo, porque comparten algo en común siendo la amistad y deseo de lograr algo en conjunto y sólo el 9% (4) adujeron trabajar de ambas maneras.

Según lo manifestado por la mayoría de los encuestados se observa que los colaboradores se involucran en trabajo en grupo, con la finalidad del alcance de objetivos en comunes y particulares. En base a lo anterior se manifiesta la diferencia entre grupo y equipo: en el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que un equipo de trabajo, se discute, se decide la responsabilidad individual y mutua para que el trabajo en equipo se realice de manera conjunta.

**GRÁFICA No. 1**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

## **GRUPO DE TRABAJO**

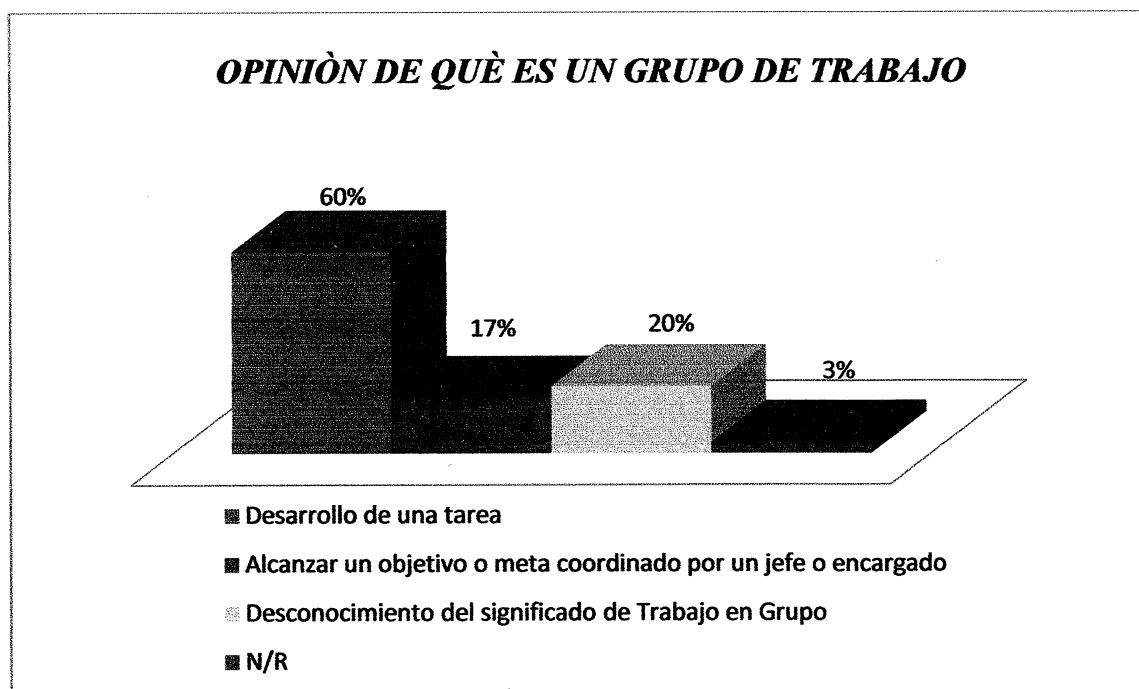
### **CONOCIMIENTO DE QUÈ ES UN GRUPO DE TRABAJO**

Para establecer un concepto sobre qué es un grupo de trabajo los encuestados respondieron según su criterio; 60% (18) adujo, conjunto de personas que trabajan en la empresa para el desarrollo de una determinada tarea, trabajando con compañeros afines a ellos.

Analizando la respuesta un 17% (5) de los encuestados se encuentra con una definición equivocada sobre grupo, porque mencionan, grupo de personas que se reúnen para realizar o alcanzar un objetivo, meta y son coordinados por el jefe o encargado. Esta definición le corresponde a equipos de trabajo

Mientras el 20% (6) respondió el desconocimiento del significado de grupo de trabajo y el restante 3% (1) no respondió a la pregunta realizada; se puede demostrar que la mayoría de los encuestados sí conoce el concepto de grupo de trabajo. Porque un grupo se define como dos o más individuos que interactúan entre si y su principal propósito es compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro del área de responsabilidad.

**GRÀFICA No. 2**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

## TIPOS DE GRUPOS

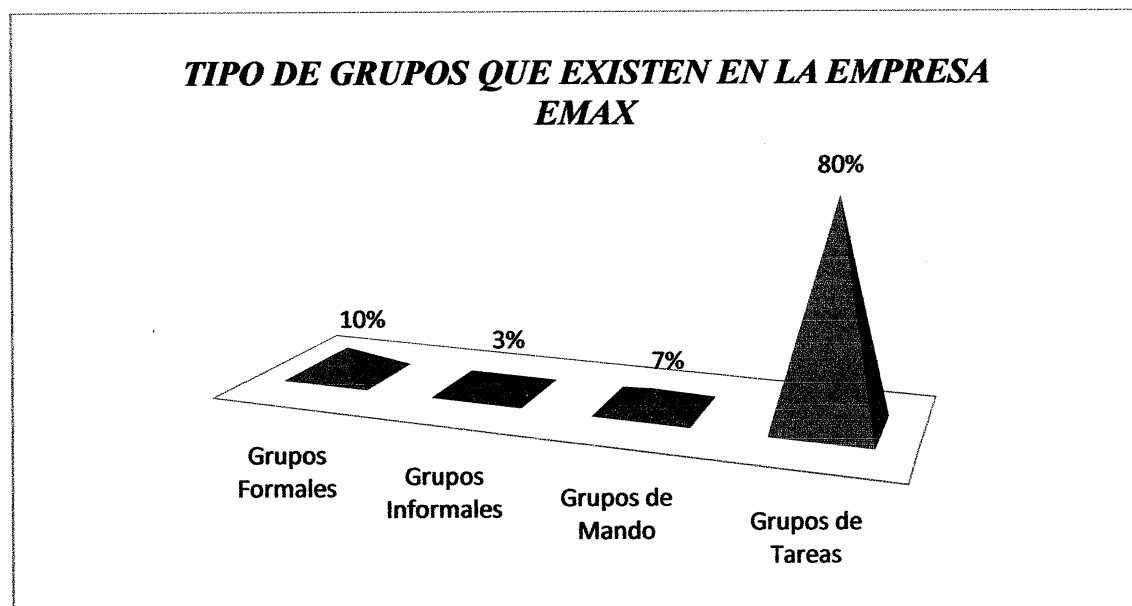
La mayoría de las personas pertenecen a un grupo, por: seguridad, para ser más fuertes, por status, para ser importantes ante los demás, por autoestima, por poder y logro de metas.

De acuerdo a la información obtenida se dan a conocer los tipos de grupos que se identificaron en la empresa EMAX, de acuerdo con las personas encuestadas son de la siguiente manera: 80% (24) indica que está conformado en un **Grupo de Tareas**; porque actualmente ellos afirman que los encargados determinan las tareas a realizar, trabajando en conjunto para llevar a cabo una tarea laboral determinada.

Un 10% (3) manifestó que forman parte de un **Grupo Formal**, el cual está definido por la estructura organizacional en forma jerárquica. El 7% (2) contestó que está conformado en un **Grupo de Mando**, que se determina por el organigrama de la organización y está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente.

El restante 3% (1) indicó que está conformado en un **Grupo Informal**, que se forman por afinidad entre los miembros en el ambiente de trabajo y pueden proporcionar a las personas sentimientos de autovaloración.

GRÀFICA No. 3



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.



## ***DESIGNACIÓN DE QUIÉN CONFORMA LOS GRUPOS DE TRABAJO***

En toda organización existen los grupos y hay varios tipos de ellos, para su conformación se debe determinar quién los integra, en base a lo anterior se planteó la interrogante, manifestándose con 57% que el Jefe de cada Departamento es el que forma los grupos, el 23% aduce que es el encargado o supervisor.

Mientras que sólo el 13% indicó que en algunas oportunidades se le delega esta función a los miembros del grupo, determinando respetar la jerarquía existente entre ellos con el fin de establecer a la persona que formará los grupos y el restante 7% indicó que el Gerente General es quien realiza esta función. De acuerdo a los porcentajes presentados se puede observar que dentro de la empresa Aguas de Xelajú (EMAX) los jefes por departamento son los que tienen mayor incidencia en la formación de los grupos en la organización, porque a su cargo se encuentra la responsabilidad de las obras a ejecutar.

**GRÁFICA No. 4**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

## ***PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN CANTIDAD DE GRUPOS***

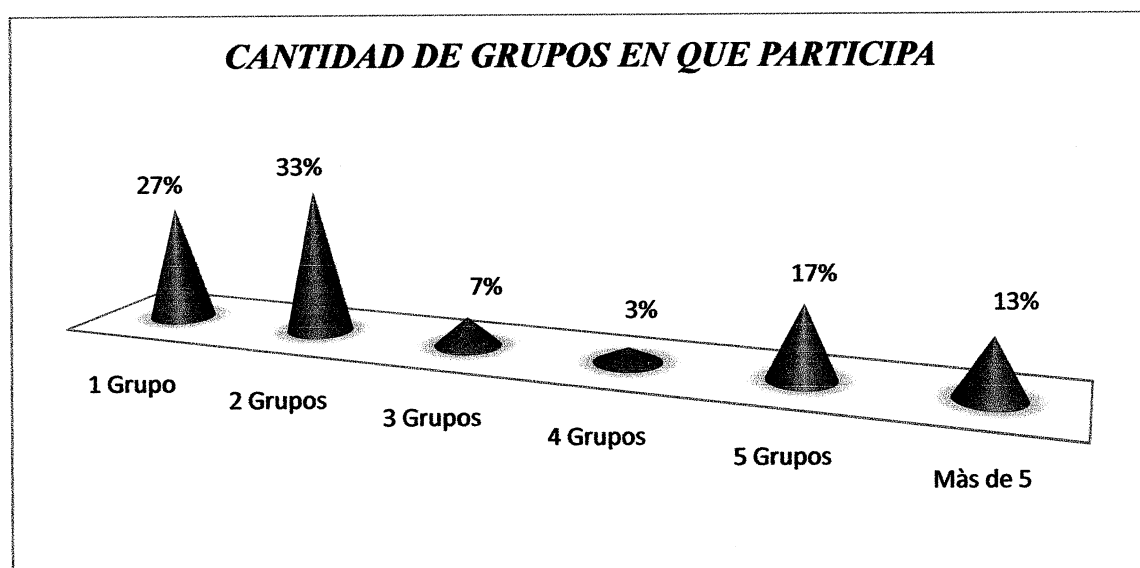
Todo individuo dentro de la sociedad por su naturaleza es sociable, siendo necesaria su integración en grupos dentro de la organización, en la Empresa Aguas de Xelajú (EMAX) por la naturaleza del trabajo, es evidente que los empleados de esta institución organizan

diferentes grupos. Para recopilar la información se tomó como objeto de análisis a 26 personas, aclarando que 4 personas respondieron ambas opciones (grupo y equipo).

Se puede indicar que el 27% participa en un solo grupo de trabajo porque, depende de la tarea asignada y lineamientos del proyecto a ejecutar. 33% participa en dos grupos, el 7% aduce que participa en tres grupos, otro 3% adujo que participa en cuatro grupos, y un 17% respondió que participa en 5 grupos, el restante 13% participa en más de cinco grupos.

De acuerdo a la información recabada de los diferentes departamentos de EMAX, sobresalen los miembros del área operativa siendo el personal más participativo en diferentes números de grupos, porque realizan varias actividades en la ejecución de los proyectos establecidos durante la semana o mes.

**GRÁFICA No. 5**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

### **PARTICIPACIÓN COMO LIDER DE GRUPO DE TRABAJO**

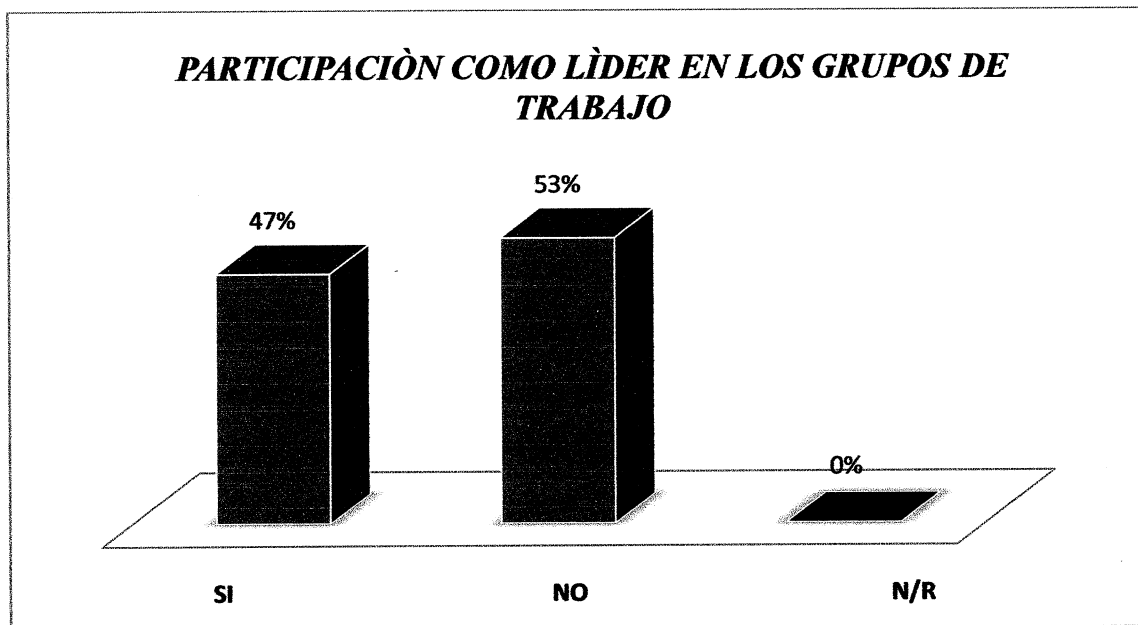
Con una definición de “Liderazgo es el arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de sus metas grupales” (Harold Koontz). Partiendo de esta definición se puede decir que para participar como líder de un grupo se necesita ser influyente, tener don de mando en el grupo con el fin de ayudar a cada

individuo a desarrollarse dentro del área de responsabilidad interviniendo en las acciones o decisiones en el grupo.

En todo grupo siempre tiene que existir un líder, los que en su mayoría son elegidos por los integrantes, la participación de cada miembro es fundamental como dirigente, por eso el 47% (14) aduce que ha participado como líder de un grupo ya que poseen el carácter, aptitud, para liderar a otras personas, porque un líder debe motivar a los empleados a seguir siendo parte de un grupo aún en condiciones adversas en el desarrollo de sus tareas grupales como individuales.

Mientras que un 53% (7) opinó que no ha participado nunca como líder de ningún grupo, porque manifestaron que la educación académica que poseen es demasiado baja, por lo cual ellos no pueden involucrarse a liderar con personas a su mando. Esto revela que la participación como líder de un grupo es menor y que muchos empleados no han sido líderes.

**GRÁFICA No.6**

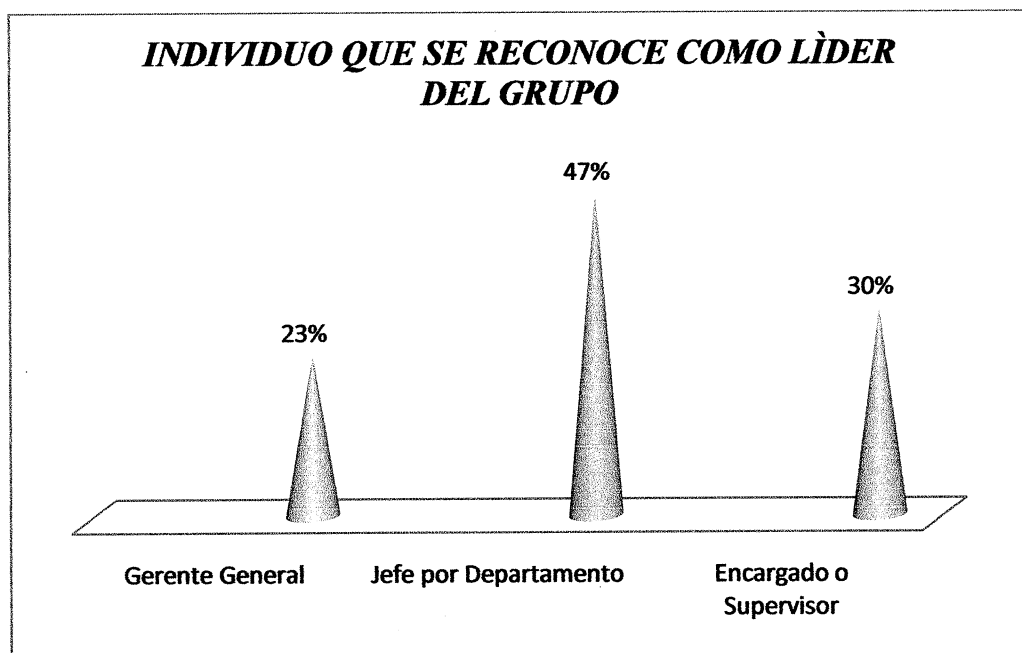


Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

## ***PERSONA QUE SE RECONOCE COMO LÍDER DEL GRUPO DE TRABAJO***

Un grupo empieza a funcionar como unidad cuando los elementos que lo integran se conocen y se estiman entre sí, el reconocer a un líder proporciona confianza en la realización de tareas específicas o solución de problemas. 47% de los encuestados reconocen como líder al jefe del departamento, porque es la persona encargada de formar los grupos de trabajo. Mientras que 30% adujo que a quien reconocen como líder es al encargado o supervisor, esto se da por la jerarquía. Y 23% manifiesta que el Gerente General es su líder por el hecho que es el director de la empresa y por tener a su cargo la organización.

**GRÁFICA No. 7**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

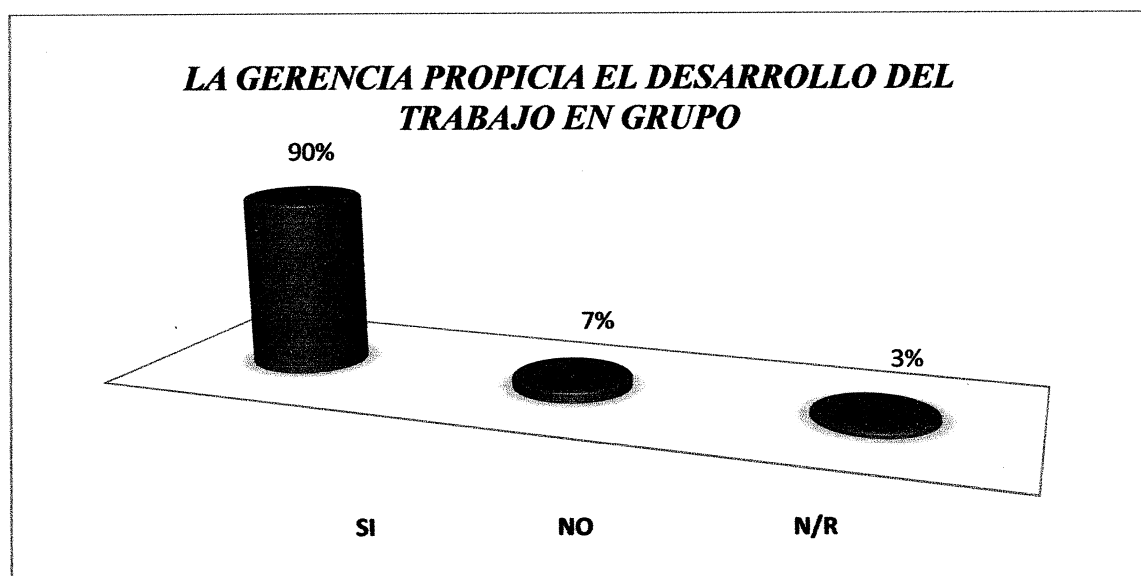
## ***FACILITA LA GERENCIA EL DESARROLLO DEL TRABAJO EN GRUPO***

Los empleados que trabajan en la empresa EMAX, adujeron en un 90% que la gerencia les facilita la organización en grupos ya sea formal e informal (informal siempre y cuando no perjudique el desarrollo del trabajo). Mientras el 7% indicó que no. Esto debido que a veces existe inconformidad de los trabajadores por los grupos donde fueron asignados, no

contando con el apoyo de su jefe o encargado, así mismo del Gerente General y esto se da más en el departamento operativo en el que están conformados en un Grupo de Tareas. El restante 3% no respondió a la pregunta realizada.

La información obtenida refleja que dentro de la organización si se da oportunidad de desarrollo en grupo, considerando al recurso humano como parte fundamental de la empresa y el integrarse grupalmente permite mayor eficiencia en actividades planteadas para el alcance de los objetivos en común. Lo anteriormente descrito, refleja que el gerente facilita la formación de grupos dentro de la institución.

**GRÀFICA No. 8**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

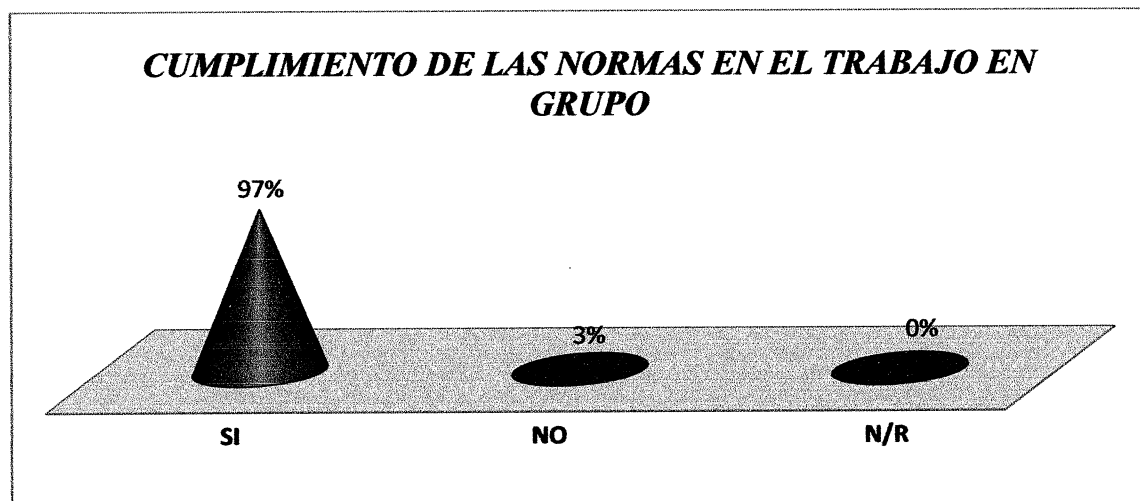
### **CUMPLEN CON LAS NORMAS EN EL TRABAJO EN GRUPO**

Toda norma puede ser escrita o verbal, estableciendo reglas que permitan un mejor comportamiento y actitudes dentro de los diferentes grupos, logrando que los integrantes actúen cumpliendo las normas, esto puede garantizar que todos respeten y cumplan los mismos reglamentos planteados, aceptadas o rechazadas por los miembros involucrados.

En base a lo anteriormente tratado sobre el cumplimiento de las normas de trabajo en grupo, el 97% (29) manifestó que si se cumple con las normas en los grupos, porque

aducen que están de acuerdo con las mismas siendo éstas aceptadas y, 3% (1) indicó que no se cumple con las normas dentro del grupo, por desacuerdos por parte de los miembros que lo integran.

**GRÁFICA No. 9**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

### **COMPARTEN LOS INTEGRANTES DEL GRUPO INTERESES Y METAS EN COMUN**

En este análisis se argumenta la similitud que tienen las interrogantes (10 y 11) porque la relación es exclusivamente acerca de intereses y metas en común que comparten los integrantes de los grupos. Aduciendo un 100% que si comparten las variables planteadas. Indicando que todos los colaboradores que trabajan en grupo en la empresa EMAX, están cumpliendo con las actividades asignadas a cada individuo dependiendo del puesto que desempeñen en el grupo, esto se refleja a través del logro de las metas asignadas y que exista una necesidad de agrupar talentos y conocimiento con el fin de mantener al grupo unido.

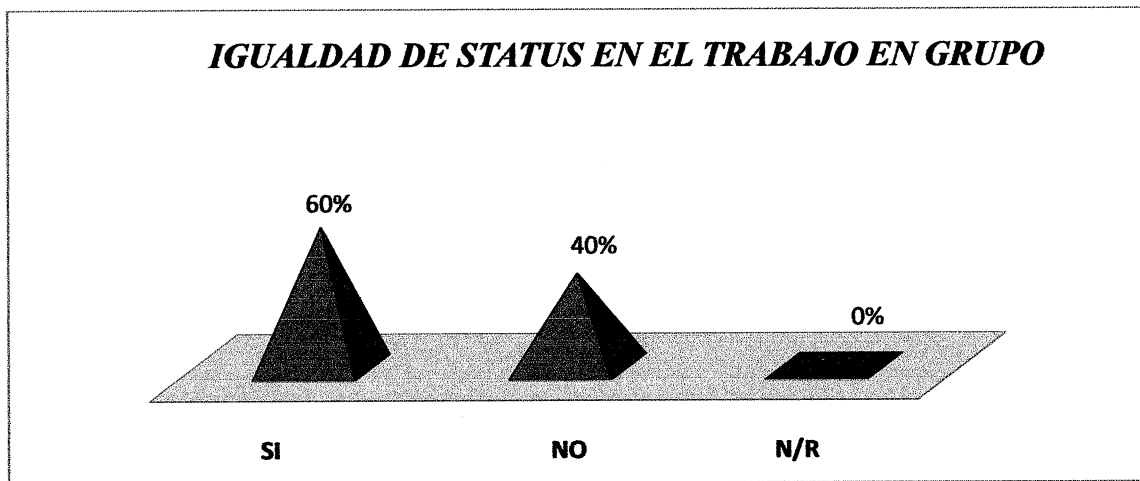
### **STATUS EN EL TRABAJO EN GRUPO**

Las oportunidades dentro de los grupos son iguales para todos los miembros en cuanto: a esfuerzo, habilidades, cualidades, talento, acciones, esfuerzos y logros que cada individuo alcance. Por ello 60% aduce que la igualdad de status en el trabajo en grupo se cumple, ya que éste se refleja en la edad, destrezas o experiencias durante el tiempo que lleva laborando en la empresa.

Como toda organización existen desacuerdos, por esto un 40% respondió que no se practica la igualdad de estatus, quienes lo manifestaron son empleados que pertenecen al área operativa aduciendo que esta desigualdad se da entre los grupos por la poca oportunidad que se les proporciona, esto según ellos por su bajo nivel educativo, edad y destrezas.

Con la información obtenida de las personas encuestadas, se concluye que existe desacuerdo sobre la percepción de la igualdad de status, por lo tanto en los grupos que se organizan en la empresa se hace necesario que se establezca un status de grupo, con fines de lograr un reconocimiento al grupo como a los miembros que lo integran, logrando con ello una mejor autoestima, el alcance de metas y necesidades sociales.

**GRÁFICA No. 10**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

### **ELEMENTOS QUE FAVORECEN EL DESARROLLO EFECTIVO DE UN GRUPO DE TRABAJO**

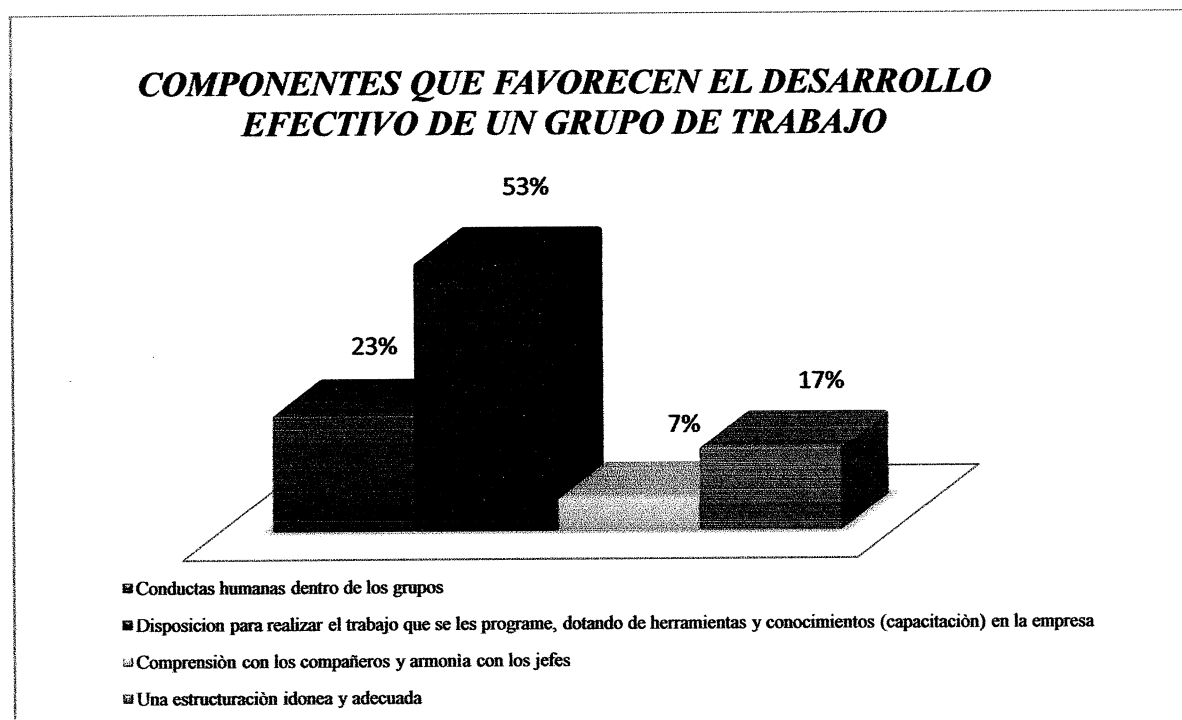
Dentro de los grupos de trabajo existen elementos que favorecen el desarrollo eficiente, logrando el alcance de los objetivos planteados y predeterminados, a si mismo lograr la interacción de los miembros que lo integran. Una buena estructuración de los grupos hace que mejoren su forma de actuar ante las actividades a realizar en el alcance de las metas propuestas.

Con lo anteriormente expuesto los encuestados refieren los componentes que favorecen el desarrollo de un grupo de trabajo para que logren la eficiencia. El 53% (16) manifestó que los empleados deben tener disposición para realizar el trabajo que se les programa en la empresa y realizar sus tareas con la mejor disponibilidad, siempre y cuando se les proporcionen las herramientas necesarias para trabajar, esto manifestaron los empleados del departamento operativo, porque argumentaron que las herramientas que utilizan son rudimentarias, y sugieren que EMAX adquiera herramientas más modernas para facilitar el trabajo.

Las conductas humanas son fundamentales en el desarrollo de los grupos ya que el elemento humano es la parte esencial, por esto el 23% (7) opinó que para realizar su trabajo eficientemente necesita contar por parte de los integrantes la madurez, carácter, unificación de pensamiento y disposición para trabajar en conjunto.

El 17% (5) aduce que (el liderazgo, la motivación, comunicación y sobre todo la estructuración de los grupos) sea acorde a la exigencia del trabajo que regula el comportamiento de los miembros dentro de los grupos. Y un 7% (2) adujo que la comprensión con los compañeros y la armonía con los jefes es de suma importancia para la realización de las actividades de trabajo en grupo.

**GRÁFICA No. 11**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.



## **LA COHESIÓN COMO FUERZA A LA PERTENENCIA AL GRUPO**

La cohesión es uno de los valores necesarios para la formación de grupos de trabajo, siendo un vínculo mutuo de cercanía efectiva, que se forma entre los miembros de un grupo; de los encuestados el 100% opinó que sí se considera que la cohesión es la fuerza que integra al grupo en la solidaridad y pertenencia del grupo; esto significa que los miembros del grupo se mantienen unidos, se identifican entre sí, son más productivos, son motivados para que permanezcan en el grupo de trabajo. En este análisis se tomó como objeto de estudio a 30 personas incluyendo a los que respondieron que trabajan en ambas opciones, pues son los involucrados en el proceso de trabajo en grupo.

## **EQUIPOS DE TRABAJO**

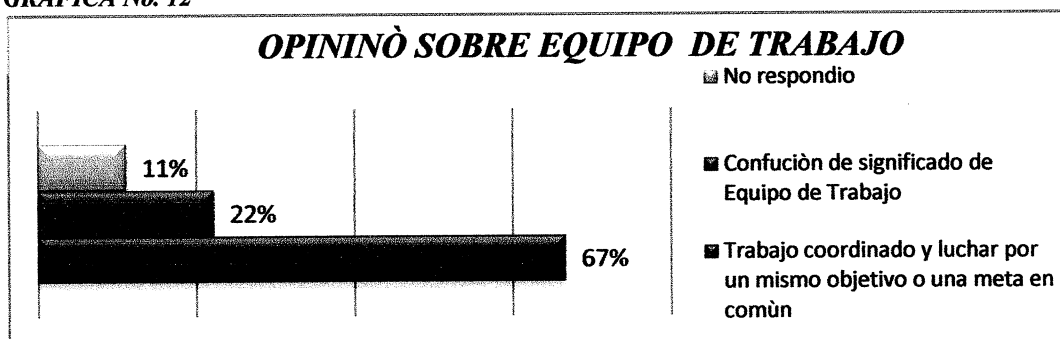
El trabajo en equipo puede definirse como: conjunto de personas con habilidades específicas para el logro de un propósito común, una necesidad mutua de compartir conocimientos, confianza, desempeño colectivo para el logro de metas y el alcance de resultados.

Para establecer un concepto sobre qué es un equipo de trabajo el 67% corresponde a 12 personas, de los encuestados manifestó que equipo, es un conjunto de personas que trabajan coordinadamente con estrategias comprometidas al alcance de los objetivos en un área determinada, aportando sus conocimientos para alcanzar las metas establecidas.

En la conceptualización de qué es un equipo de trabajo un 22% (4) respondió, es un grupo de elementos que persiguen un solo fin, con un número de trabajadores que se complementan unos con otros para realizar una determinada tarea y colaborar para beneficiar a los miembros. Este concepto se refiere más explícitamente a grupo, por esto se encuentran confundidos sobre el significado.

Mientras que un 11% (2) se abstuvo de responder la pregunta planteada. En base a lo anterior se confirma que la mayoría de los encuestados conoce el concepto de equipo de trabajo.

**GRÁFICA No. 12**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

## TIPOS DE EQUIPOS

Para la conformación de equipos, los especialistas han determinado varios tipos, la empresa EMAX es una organización, que conforma equipos de trabajo a razón de esto, para la realización de este análisis se tomó como objeto de estudio a 18 personas, aclarando que en esta interrogante por existir varias opciones, uno de los encuestados respondió dos de ellas, a causa de esto el análisis se basa en 19 respuestas.

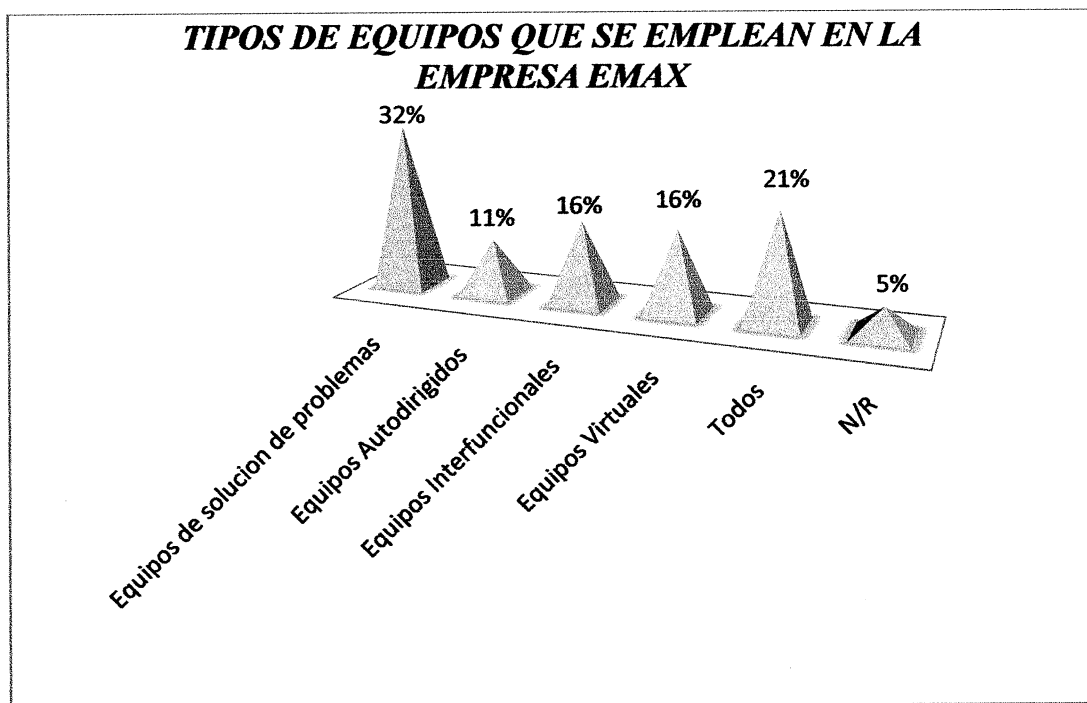
Tipo de equipo que se emplea con el personal de la empresa EMAX, manifestándose de la siguiente manera: 32% indica que se emplean **Equipos de solución de problema;** porque se reúnen de forma regular para identificar, analizar y proponer soluciones a diversos tipos de problemas que se presentan, comparten ideas u ofrecen sugerencias para mejorar los procesos y métodos del trabajo.

Los equipos de trabajo se pueden agrupar en distintos tipos, dependiendo de quién los conforma, y si su participación es voluntaria u obligatoria. Aduciendo un 21% que se emplean diferentes tipos de equipos (equipo de solución de problemas, equipo Auto dirigido, equipo Interfuncional y equipo Virtual) en los cuales se tratan problemas que afectan a distintas áreas de trabajo o departamentos y son estructurados por la empresa en forma jerárquica.

Mientras un 16% contestó que el tipo que se emplea es un **Equipo Interfuncional,** estos son integrados por individuos expertos en diversas especialidades, que tienen mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas, que se reúnen para intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, solucionar problemas y llevar a cabo una tarea de trabajo. Otro 16% respondió que se emplean **Equipos Virtuales,** se forman utilizando la tecnología de cómputo, siendo frecuente que se comuniquen en línea usando herramientas como: el correo electrónico, el correo de voz, fax, sitios web, videoconferencias que permitan que los miembros del equipo trabajen juntos a pesar de que se encuentren distantes y colaboren.

El emplear **Equipo Autodirigido,** los encuestados manifestaron con un 11% que si es utilizado, porque son organizados, coordinados por sí mismos y cumplen los objetivos que se establecen para el alcance de las metas establecidas. Y el restante 5% se abstuvo de responder a la pregunta planteada.

GRÁFICA No. 13



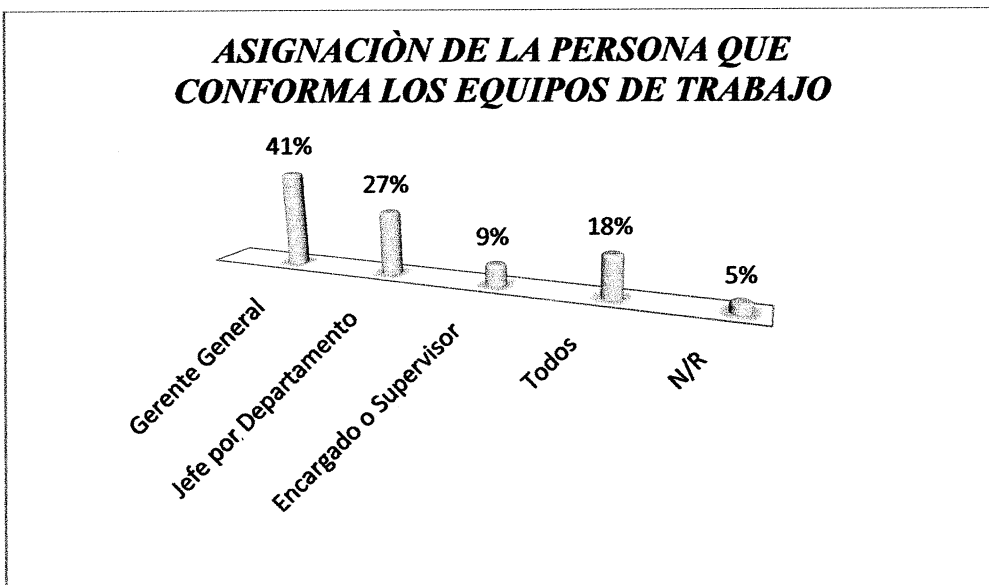
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

### **DESIGNACIÓN DE QUIÉN CONFORMA LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Para la realización de este análisis se tomó como objeto de estudio a 18 personas, aclarando que en esta interrogante por existir varias opciones, cuatro de los encuestados respondió dos posibilidades, a razón de esto el análisis se basa en 22 respuestas.

Después de determinar los tipos de equipos, en la Empresa Aguas de Xelajú (EMAX); se prosigue a establecer quiénes conforman los equipos de trabajo, manifestándose de la siguiente manera: 41% respondió que es el Gerente General, mientras que 27% indicó que el Jefe por Departamento realiza esta función, el 18% adujo que todos realizan esta función pero en forma jerárquica (Gerente General, Jefe por Departamento, Encargado o Supervisor). Únicamente el 9% aduce que es el encargado o supervisor quien forma los equipos y el 5% no respondió.

**GRÁFICA No. 14**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

### ***CANTIDAD DE PERSONAS PARA CONFORMAR EQUIPOS DE TRABAJO***

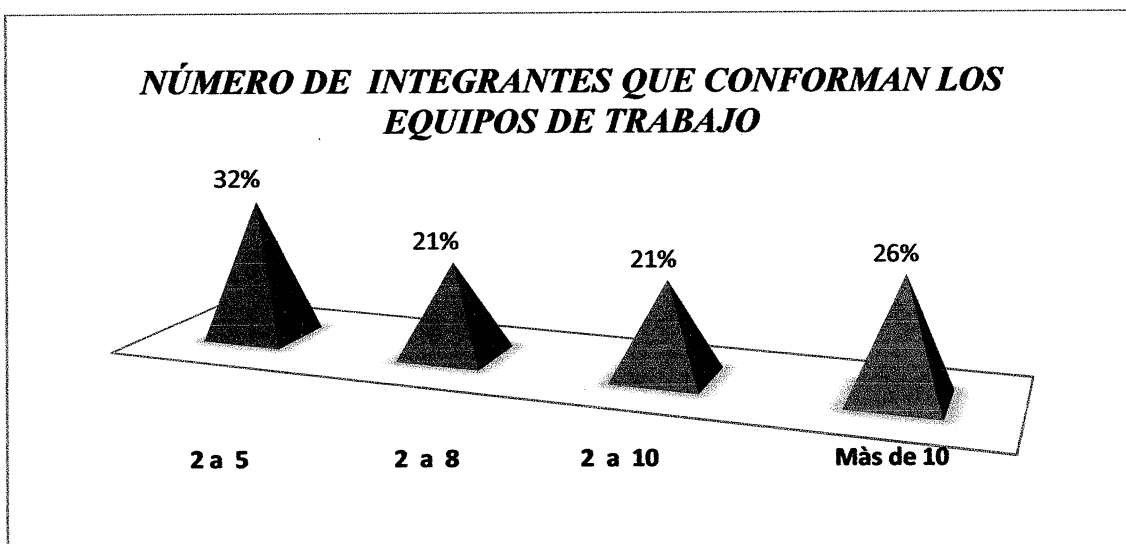
Para la realización de este análisis se tomó como objeto de estudio a 18 personas, aclarando que en esta interrogante por existir varias opciones, uno de los encuestados respondió dos de ellas, a causa de esto el análisis se basa en 19 respuestas.

Para determinar la cantidad de integrantes, es importante conocer el tipo de tarea que llevará a cabo el equipo, de acuerdo con esto se buscará a la persona apropiada para la ejecución de las tareas adecuadas en el equipo con determinada capacidad, conocimientos, personalidad y habilidades específicas.

A la interrogante planteada se puede indicar que el 32% opinó, que un equipo debería formarse de 5 personas, porque entre más pequeño es un equipo más productivo se vuelve. Mientras 26% adujo que no existe un límite en la formación de equipos. Según los estudios realizados sobre equipos han llegado a un acuerdo que los equipos de trabajo entre menos sean los integrantes, alcanzan mayor eficiencia, y entre más grande mayor dificultad en realizar el trabajo en equipo; además existen integrantes que no se involucran en el alcance de los objetivos y metas planteadas.

Otro 21% aduce que los equipos deben formarse de ocho personas y el restante 21% respondió que se deben formar de 10 integrantes. De acuerdo a la información obtenida, para formar equipos eficaces y de alto rendimiento su conformación sea de 5 miembros, con la observación, que si se necesitara formar un equipo de mayor número de integrantes se sugiere dividirlos en sub-equipos para que no existan problemas al interactuar dentro del mismo.

**GRÁFICA No. 15**

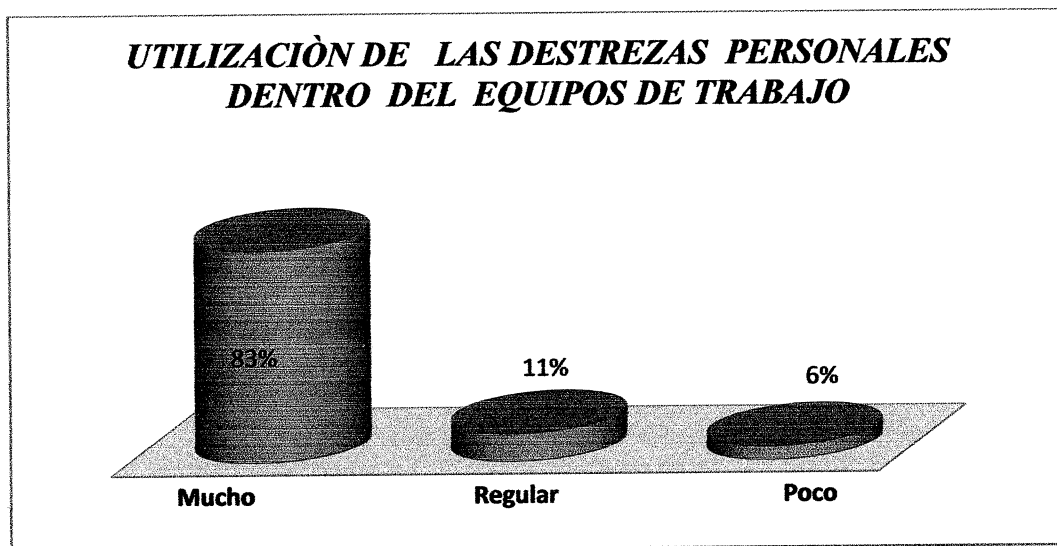


Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

### ***DESTREZAS PERSONALES EN EL EQUIPO DE TRABAJO***

Una destreza es el potencial que un individuo posee para adquirir y manejar nuevas habilidades en conocimientos y ponerlos en práctica. Para los miembros del equipo es necesario desarrollar habilidades, con la finalidad de identificar problemas y solucionarlos, a raíz de esto los encuestados en un 83% (15) adujo que si emplean las habilidades para ejecutar eficazmente el trabajo en equipo, porque en los equipos de trabajo se necesita personal que sepa escuchar, habilidad para solucionar problemas, toma de decisiones, experiencia técnica, con fines de desempeñar eficazmente las destrezas dentro del equipo de trabajo.

Mientras que el 11% (2) indicó que la participación es regular porque se limitan a cumplir órdenes predeterminadas y el otro 6% (1) respondió que es poca la participación que poseen dentro del equipo para emplear las habilidades, conocimientos, aportes, sugerencias y otros.



Fuente: Investigación de campo. Personal Administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

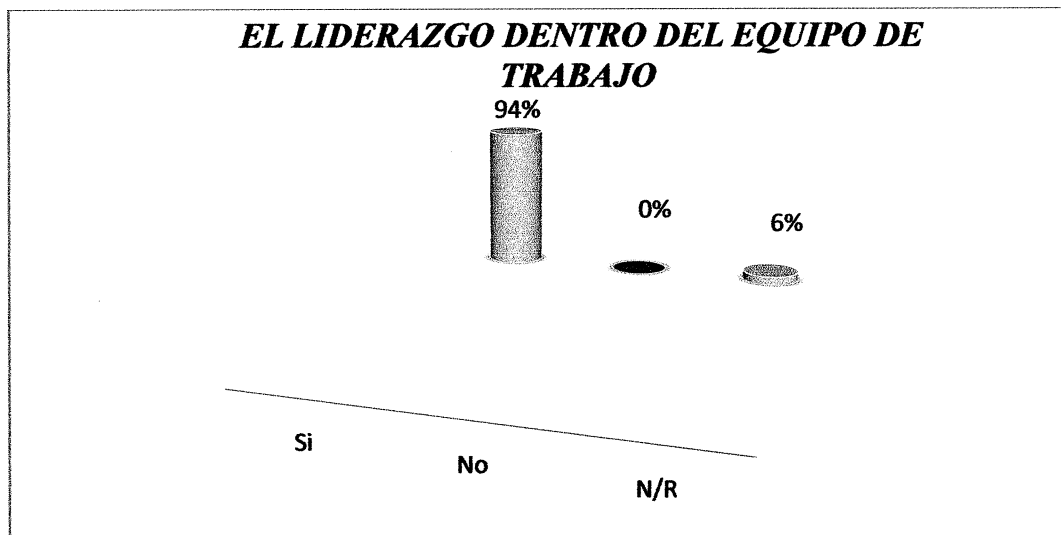
### ***EL LIDERAZGO EN EL EQUIPO DE TRABAJO***

El liderazgo es considerado como una cualidad que posee una persona o un equipo de personas, con capacidad, conocimientos o experiencia para dirigir a los demás. Así mismo cuando se habla de líder también se toma como una figura de respeto y debe tener las siguientes características: objetivos claros, ser positivos para cautivar la atención de los demás con sus ideas, tener facilidad de palabra, ser persuasivo, comunicativo, entusiasta, mantener la confianza en sí mismo y proyectarla hacia los demás, ser consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.

El verdadero líder siempre va un paso más adelante de su equipo, sin embargo no lo deja atrás y los guía, con el argumento ya mencionado los encuestados manifestaron en un 94% que el equipo está unido positivamente en actitudes, motivando a los empleados en el desarrollo de sus tareas con el fin del logro de las metas establecidas en el equipo de trabajo para alcanzar la misión de la empresa.

Mientras el otro 6% no respondió la pregunta. Esto indica que la empresa EMAX lucha por la sostenibilidad de mantener los equipos de trabajo plenamente integrados y con un líder que los guíe con la finalidad de brindar un servicio de calidad a la ciudadanía quezalteca.

GRÁFICA No. 17

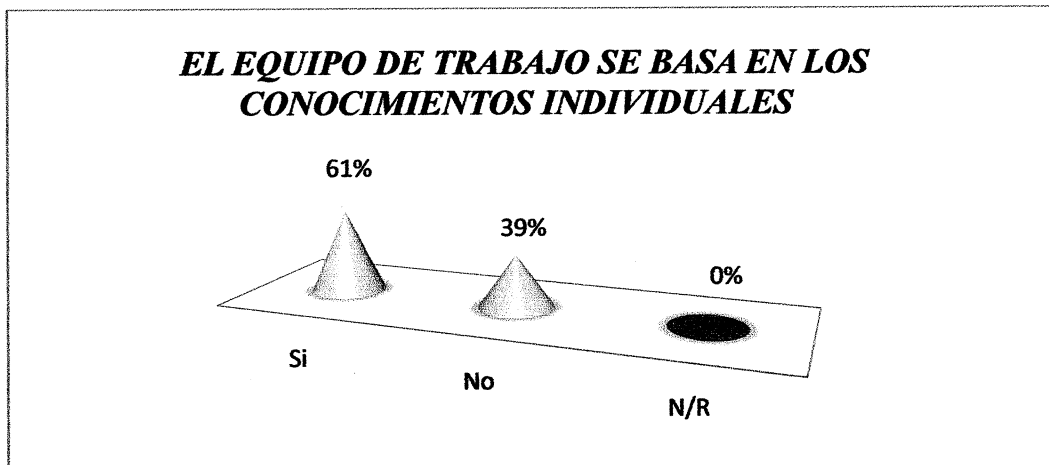


Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

### **CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN EL EQUIPO DE TRABAJO**

Los conocimientos se utilizan para mejorar situaciones de la vida cotidiana, ya sea de orden personal o profesional y pueda ser, asimilado y adquirido por una persona a través de la experiencia o educación académica, con la información recaudada acerca de la importancia de los conocimientos dentro de los equipos, 61% (11) de los encuestados adujo que dentro de la organización se ejercen tareas asignadas, permitiendo que la experiencia de cada uno se emplee en el ámbito en que se desenvuelve, permitiendo mejores resultados en el equipo, siendo responsables en todo lo que realicen.

Un 39% (7) de los encuestados manifestó que no se practican los conocimientos individuales porque en un equipo todos tienen que trabajar en conjunto y no en forma individual, por esta razón se puede indicar que se equivocan con respecto a la respuesta proporcionada, porque el conocimiento se puede generar en conjunto e individualmente y aplicar de distintas formas, su propósito es aprender, enseñar, desarrollar capacidades, habilidades y analizar situaciones para resolver problemas conjuntamente o individualmente.



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

### ***IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO Y PREPARACIÓN ACADÉMICA DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO***

La preparación académica da oportunidad de incorporarse a la vida productiva y tener una visión de lo que en realidad se requiere dentro de los equipos, con conocimiento de las actividades que se realicen, por esto el 100% de los encuestados indicó que es importante el conocimiento y preparación académica de los miembros del equipo de trabajo, porque es base para la solución de problemas, aportando los conocimientos necesarios para resolver diversos criterios relacionados a su especialidad siempre y cuando los empleados estén actualizados en diferentes ámbitos (capacitación, actualización, aprendizaje e información, desarrollo, habilidades, actitudes) necesarios para desenvolverse correctamente en un equipo de trabajo.

### ***LA RESOLUCIÓN DE UN PROBLEMA EN EL EQUIPO DE TRABAJO***

Para la realización de este análisis se unieron las siguientes gráficas (26, 27, 28 ver anexos) por aportar similitud de elementos (idea, opinión, sugerencia y responsabilidad) que son objeto de estudio para determinar su incidencia en la decisión de solucionar los problemas que se presentan dentro de los equipos de trabajo.

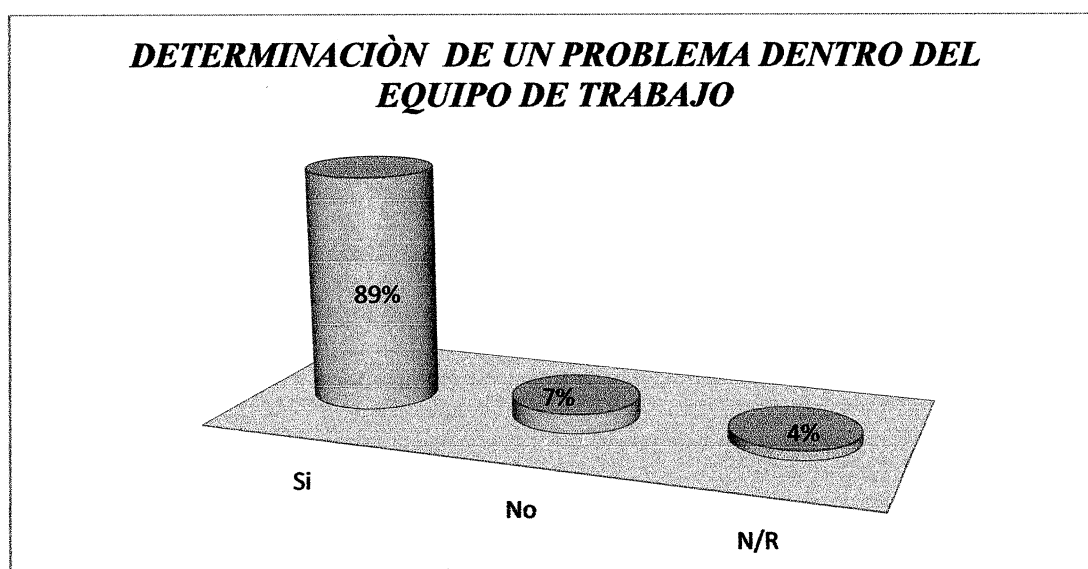
Se considera que dentro de un equipo es necesario contar, con la disponibilidad de los miembros que ayuden a la resolución de dificultades que estos presentan, en base a lo anterior los encuestados manifiestan con un 89% que si son tomados en cuenta para



resolver un problema porque aportan ideas, sugerencias y opiniones y en muchos casos recae la responsabilidad de resolverlo individualmente o colectivamente.

En la actualidad en toda organización que trabaja con equipos de trabajo, los individuos que la integran son considerados fundamentales, por la aportación de la fuerza de trabajo intelectual y fuerza motriz, pero existen equipos que no toman este criterio, a causa de esto el 7% de los encuestados manifestó que no se considera oportuna su intervención, sugerencias y que no tienen responsabilidad alguna en la resolución de un problema. El restante 4% no emitió juicio alguno respecto a la interrogante planteada.

**GRÁFICA NO. 19**



Fuente: investigación de campo. Personal Administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

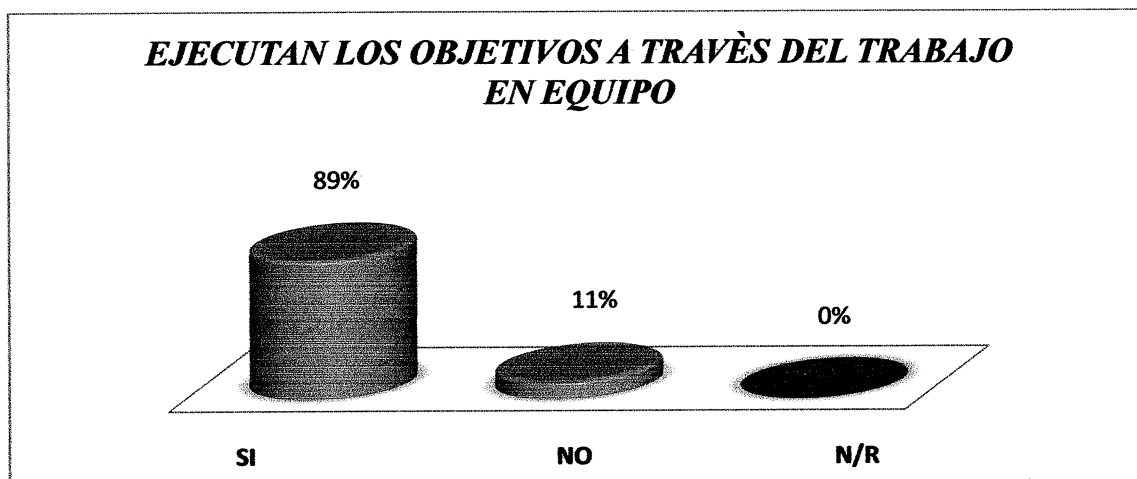
### **CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A TRAVÉS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Toda organización que trabaja en equipo, tiene que tener bien establecidos los objetivos, para motivar a sus miembros, coordinar y guiar la toma de las decisiones que ayuden a la realización de las actividades que se establecen. Argumentando con un 89% que sí se logra el cumplimiento de los objetivos a través del trabajo en equipo, sabiendo que deben trabajar juntos para lograr esos objetivos.

El 11% indicó que no se logran debido a que no tienen claros los objetivos, por falta de información, comunicación entre los miembros del equipo. En base a la información

obtenida se observó que los integrantes de los equipos, en un alto porcentaje afirman tener claramente los objetivos de trabajo en los equipos, a raíz de esto los miembros consideran que deben unirse bajo un mismo propósito, unir esfuerzos y dedicación para el cumplimiento de los mismos e ir en la misma dirección.

**GRÁFICA No. 20**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

### **LA CONFIANZA MUTUA DENTRO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

La confianza es la condición que permite desarrollar la relación con los compañeros de trabajo, para cultivar la confianza mutua con los miembros del equipo se requiere tiempo, practicar una comunicación abierta y honesta, favoreciendo la lealtad y el compromiso para alcanzar las metas y objetivos, a razón de ello el 100% de los encuestados manifestó que es necesaria la confianza mutua, para realizar las actividades con eficacia dentro del equipo de trabajo.

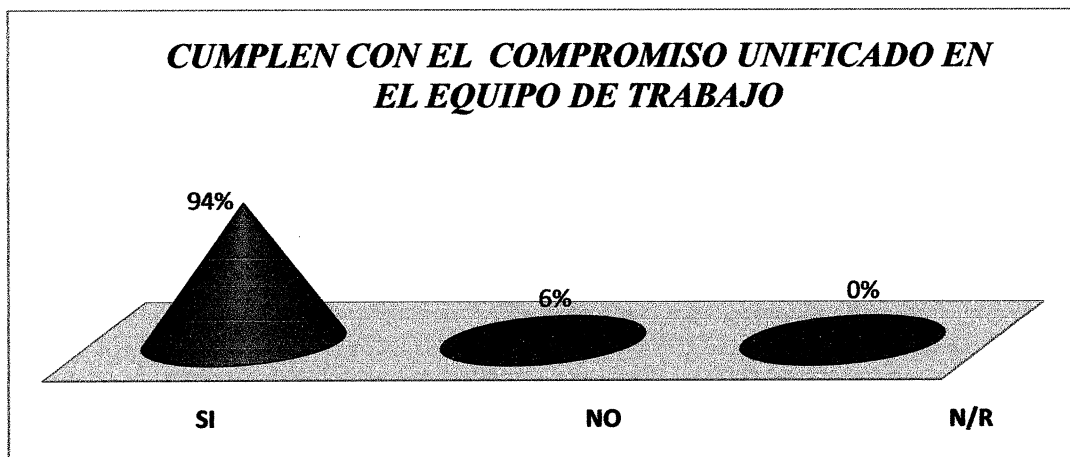
Cuando se habla de confianza mutua, ésta se basa en la seguridad, integridad y competencia, permitiendo el desarrollo de las relaciones con los compañeros de trabajo, en base a comprensión, respeto, ayuda mutua dentro del equipo. Por ello es esencial la confianza mutua entre los empleados, la cual contribuye a un desempeño laboral eficiente.

## ***EL COMPROMISO UNIFICADO DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO***

Un equipo está comprometido a cumplir las metas que se le asignan a cada uno de sus miembros, se deben comprometer a dar lo mejor de sí mismos. Acerca del cumplimiento de tareas, compromiso de lealtad y dedicación para ayudar a lograr el éxito del equipo los encuestados manifestaron con un 94% que sí se cumple con el compromiso unificado (tareas, lealtad y dedicación) porque ayuda a alcanzar las metas.

Para el cumplimiento del compromiso unificado es importante conocer que las tareas son todas aquellas actividades que los miembros realizan, mientras que la lealtad se demuestra en proteger y dar la cara por una persona en el equipo y estar dispuestos a trabajar, teniendo la voluntad de compartir ideas e información libremente, honestidad y confianza absoluta para lograr sus objetivos y hacer todo lo que sea necesario para contribuir al éxito del equipo. El restante 6% indicó que no se cumple con el compromiso unificado el cual es una característica del trabajo en equipo.

**GRÁFICA No. 21**



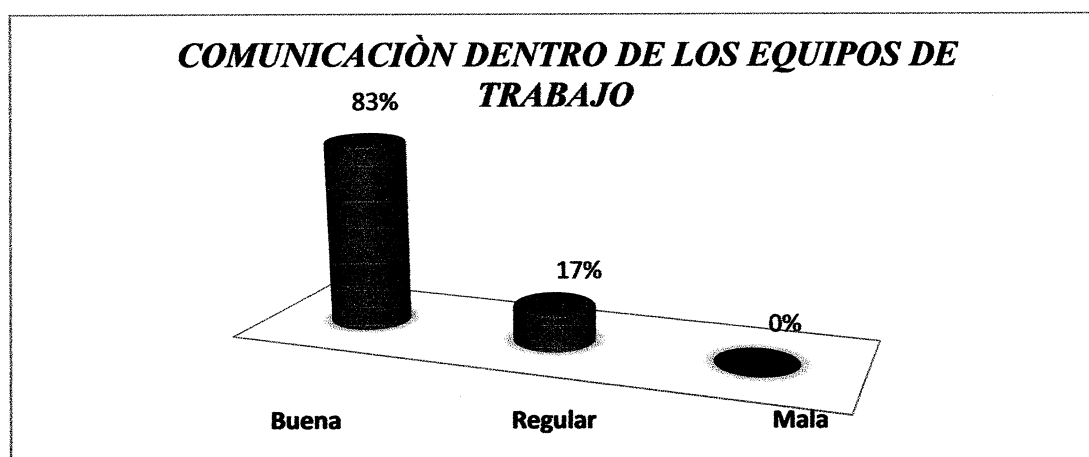
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

## ***COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO***

La comunicación en el equipo de trabajo es una de las herramientas más importantes para el desarrollo de las actividades, ayudando a que no exista confusiones y malos entendidos dentro de los integrantes, sabiendo que es un elemento esencial, se observó que el 83% (15) de los encuestados indicó que la comunicación dentro de los equipos de trabajo en el que participa es buena, siendo clara, precisa y en el momento adecuado.

Mientras que el restante 17% (3) opinó que la comunicación es regular por dificultades individuales y grupales que deben ser identificadas por el líder y analizadas por todos oportunamente, de manera responsable, logrando que estas barreras no afecten la comunicación, logrando que se armonicen las relaciones laborales entre compañeros, porque se sabe que la mala comunicación, es un elemento que propicia el fracaso dentro del equipo de trabajo, trayendo como consecuencia: la inconformidad por parte de los integrantes, existencia de diferencias entre ellos, por este motivo el coordinador o jefe del equipo debe ser una persona accesible, que fomente el diálogo, el debate y la cordialidad entre ellos.

**GRÁFICA No. 22**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

## **COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

De acuerdo a los resultados obtenidos y del análisis de la información acerca de la investigación que se realizó en la institución, objeto de estudio, para conocer las características del trabajo de grupo y equipo, que de una u otra manera influyen en el desarrollo del desempeño laboral de los miembros.

Otro punto que se pudo observar y evidenciar dentro de la institución, específicamente en el área operativa se forman grupos mientras que en el área administrativa conforman equipos, y que ambas cumplen con las características para trabajar individualmente o colectivamente.

Para la comprobación de la hipótesis planteada se formularon interrogantes y que los resultados obtenidos de la investigación de campo, realizada en la Empresa Aguas de Xelajú de la ciudad de Quetzaltenango, permite **confirmar** la Hipótesis **“El trabajo en grupo y equipo influyen en el desempeño laboral, contribuyendo a alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa EMAX”**; En base a los resultados de las gráficas (6, 8, 9, 10, 16, 17, 19, 20 y 21) demuestran que dentro de la empresa se cumplen las características de trabajo en grupo (status, normas, liderazgo y cohesión) y características de trabajo en equipo (objetivos claros, destrezas importantes, confianza mutua, compromiso unificado, buena comunicación, liderazgo adecuado) incidiendo en el desempeño laboral dentro del grupo y equipo con la finalidad de alcanzar los objetivos que se han planteado, llevando paso a paso las características para lograr un alto desempeño laboral.

## **CONCLUSIONES**

- Las características del trabajo en grupo (status, normas, cohesión y liderazgo) demuestran que son utilizadas cuando interactúan dentro del grupo, con la salvedad que una de estas características que es el liderazgo en el grupo obtuvo un mayor porcentaje y fue negativo, esto a causa de la educación académica que poseen siendo demasiada baja, (según manifestaron mayoritariamente en el área operativa) por tal razón no tienen la oportunidad de involucrarse a liderar.
- Dentro de la institución los equipos de trabajo cumplen con las características (objetivos claros, destrezas, confianza mutua, compromiso unificado, buena comunicación, liderazgo adecuado). Esto permite influir en el desempeño laboral dentro de la empresa y así los miembros puedan obtener un óptimo rendimiento.
- Por la naturaleza del trabajo que se efectúa en la Empresa Municipal Aguas de Xelajú y por el tipo de estructura organizacional, sobresale el trabajo en grupo según lo manifestado por la gran mayoría de las personas encuestadas. En base a lo anterior se puede argumentar que la forma de trabajo que realizan en realidad no son grupos, si no son equipos de trabajo por su forma de organización.
- Para la conformación de grupos y equipos la organización toma en cuenta las normas que existen (número de elementos, características) así también la importancia que se le adjudica a los miembros por medio de la participación dentro de la organización con el fin del alcance de los objetivos.
- Uno de los elementos esenciales dentro de los equipos de trabajo es saber que los conocimientos que porta cada uno de los integrantes son implementados a la hora en que ellos realizan determinada tarea asignada, poniéndolos en práctica en el ámbito en que se desenvuelven permitiendo con esto mayor efectividad dentro de los equipos de trabajo, ayudando a la organización en el cumplimiento de proyectos establecidos.

## ***RECOMENDACIONES***

- En cuanto al trabajo en equipo se sugiere aplicarlo y coordinarlo con más frecuencia dentro de la organización con el fin de que se puedan realizar las tareas de una manera uniforme, en lo administrativo y operativo, mientras que a los miembros del equipo de trabajo se les recomienda comprometerse a contribuir de manera responsable y entusiasta a realizar las tareas y apoyarse mutuamente.
- Implementar un modelo de equipos de trabajo de alto desempeño, para mejorar la efectividad en el desempeño laboral y administrativo, de los equipos de la Empresa Municipal Aguas de Xelajú del departamento de Quetzaltenango.
- Motivar dentro de la institución a los colaboradores ayudando a desarrollar en ellos actitudes de cambio, incluyendo reconocimientos para todos los actores involucrados: equipos, miembros, líderes y las áreas más destacadas con mejores resultados en su desempeño y obteniendo como resultado que los empleados se sientan motivados en el trabajo que realizan dentro de los equipos en la organización.
- Al área administrativa, se le recomienda dotar de herramientas nuevas y sofisticadas al área operativa para facilitar las labores de trabajo.
- Por su forma de organización de trabajo se recomienda, a la Gerencia General de la institución dar a conocer a los miembros la forma en que está estructurado el trabajo y cómo son organizados (no en grupo si no en equipos de trabajo) con el fin que se identifiquen como equipos de trabajo, con la ayuda de los líderes enfatizarles a los individuos que la asignación de tareas laborales son realizadas en equipos.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DIRIGIDA A**

**EMPRESA MUNICIPAL AGUAS DE XELAJÙ DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO (EMAX).**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO, QUE AYUDEN A MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MUNICIPAL AGUAS DE XELAJU DEL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO.**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN**

El trabajo en equipo es considerado como elemento importante para el desarrollo de una organización o institución, ya que el recurso humano es la base para la formación de equipos eficaces; porque poseen los conocimientos y necesidades necesarias para alcanzar un objetivo en común.

Los equipos de trabajo son una de las principales fuerzas que están detrás de los cambios revolucionarios en las organizaciones de hoy.

El estudioso de la administración Jay Conger, considera que las organizaciones que trabajan bajo este esquema son el sistema de administración del futuro, la respuesta del mundo de los negocios frente a la necesidad de velocidad en un entorno cada vez más competitivo, un reto fundamental en toda organización consiste en convertir a los grupos en verdaderos equipos de alto desempeño.

Un modelo de integración de equipo de trabajo se presenta como propuesta para la EMPRESA MUNICIPAL AGUAS DE XELAJÙ (EMAX), el cual tiene como finalidad servir de herramienta para su implementación y así contar con personal de excelente desempeño y que esté preparado para realizar eficientemente sus funciones dentro de los equipos que se forman.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

Es importante conocer el impacto y el papel que juega el talento humano en la organización y el grado de satisfacción que las empresas puedan brindarle a nivel de desarrollo laboral.



El modelo de integración de equipo de trabajo de alto desempeño está diseñado para todo el personal que labora en la EMPRESA EMAX DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO, la administración será la encargada de darlo a conocer a cada uno de los diferentes departamentos y áreas que lo constituyen.

Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización. Se estableció que dentro de la empresa se trabaja en grupos, pero por su naturaleza de trabajo se hace necesaria la utilización de equipos, (equipos de trabajo para realizar tareas de suministro del recurso natural agua en la ciudad de Quetzaltenango), la propuesta a plantear, se enfoca en equipos de trabajo de alto desempeño porque tiene mayor incidencia en la actividad laboral.

### **5.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **5.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a mejorar la efectividad del desempeño laboral de los empleados en el área administrativa y operativa de la EMPRESA EMAX DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO, a través del modelo de integración de equipos de alto desempeño.

#### **5.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estrechar lazos de amistad entre los colaboradores, fomentando la Confianza y el trabajo en equipo.
- Mejorar la forma de conformación y selección de los miembros del equipo, describiendo el desarrollo de las etapas que se deben considerar en el proceso.
- Lograr que los miembros del equipo de trabajo sean competitivos y eficientes en las tareas a desempeñar.

### **5.4 PASOS A SEGUIR EN EL MODELO DE INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO**

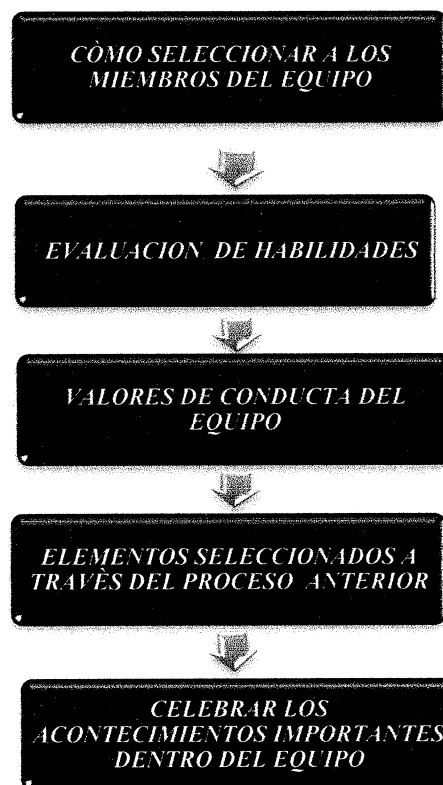
Para ello se hace necesario que se empiece con los pasos que establece la administración moderna así como los expertos en management y directores de empresas. Así el siguiente modelo de integración de equipos de trabajo está diseñado para el personal que labora en la empresa aguas de Xelajú, el encargado de dar a conocer este modelo es el departamento

de recursos humanos, a cada uno de los departamentos y áreas que lo constituyen; en base a lo anterior se plantea:

Según lo establecido por EMAX su estructura está integrada por 5 grupos los cuales son:

- 1) Dirección
- 2) Profesional
- 3) Técnico
- 4) Administrativo
- 5) Operativo

### ***LOS PASOS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO***



Para la selección de los miembros que integran los equipos de trabajo de alto desempeño, se plantea un cuadro de verificación, esta actividad la realizará el jefe o encargado de cada departamento de la empresa.

**FORMATO DE LISTA DE VERIFICACIÓN PARA FORMAR EL EQUIPO EN LA EMPRESA MUNICIPAL AGUAS DE XELAJÙ**

- Determine cómo se seleccionará a los miembros del equipo:

Por invitación de cita

Sobre una base voluntaria

Por medio de entrevistas con miembros potenciales del equipo

- Determinar quién será responsable de la selección del equipo.

- Decida qué representación funcional y técnica se necesita en el equipo.

- Determine qué habilidades, conocimientos y experiencias son necesarias en el equipo.

- Determinación del tamaño óptimo del equipo en formación y será realizado por:

a) Gerencia

b) Jefe de departamento

c) Supervisor o encargado

- Considere qué otro tipo de diversidad podría ser deseable entre los miembros del equipo (por ejemplo, diversos niveles dentro de la institución, representación étnica y de sexo, alguien nuevo dentro de la institución).

### **5.5 LA LISTA DE HABILIDADES**

Seguidamente se establece un listado de habilidades necesarias para la elaboración del formato que determine las destrezas necesarias para coadyuvar a la integración de los equipos de trabajo, para obtener un resultado eficaz. Para evaluar este listado se utilizará el método de observación y será realizado por las mismas personas que realizarán el formato de lista de verificación.

## **FORMATO DE LISTA DE HABILIDADES**

<b>FORMATO DE LISTA DE HABILIDADES PARA DETERMINAR QUÉ DESTREZAS SON NECESARIAS EN EL EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA MUNICIPAL AGUAS DE XELAJÚ (EMAX)</b>				
B =	Nivel bajo de necesidad			
M =	Nivel medio de necesidad			
A =	Nivel alto de necesidad	Nivel de necesidad (Marque uno)		
<b>A. Habilidades técnicas (especifique de qué tipo):</b>	_____	B	M	A
	_____	B	M	A
	_____	B	M	A
	_____	B	M	A
	_____	B	M	A
<b>B. Habilidades de administración de proyectos:</b>	Planeación	B	M	A
	Uso de programas computacionales	B	M	A
	Coordinación	B	M	A
	Aplicación de pruebas piloto	B	M	A
	Ejecución	B	M	A
<b>C. Habilidades de Colaboración:</b>	Facilitación	B	M	A
	Solución de conflictos	B	M	A
	Capacidad de escuchar y comprender los puntos de vista de otros	B	M	A
<b>D. Habilidades de Comunicación:</b>	Contribuir y atender a las juntas	B	M	A
	Resumir y verificar la comprensión	B	M	A
	Saber cuál es el momento oportuno para comunicar la información y a quién	B	M	A
	Correo electrónico	B	M	A
	Habilidades de presentación	B	M	A
<b>E. Habilidades Creativas:</b>	Tener una visión amplia	B	M	A
	Pensamiento libre de trabas y paradigmas	B	M	A
	Innovar, llegar a soluciones realizables	B	M	A
	Paciencia con el proceso creativo	B	M	A
<b>F. Habilidades para los detalles:</b>	Realizar investigación y recopilación de datos de manera minuciosa	B	M	A
	Llevar a cabo las tareas detalladas del equipo	B	M	A
	Ser cuidadoso, paciente	B	M	A
<b>G. Habilidades de liderazgo de equipo:</b>	Iniciar discusiones y planes	B	M	A
	Hacer sugerencias	B	M	A
	Sacar a otros miembros del equipo	B	M	A
	Ayudar al equipo a avanzar en el proceso de su trabajo	B	M	A

## **5.6 FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN LAS HABILIDADES**

Este formato está basado del anterior listado, tomando en consideración que en este cuadro se plasmará la evaluación individual. Se le adjudicará una puntuación de cien puntos por cada habilidad, dicha valoración será realizada por la persona encargada quedando a criterio personal la imparcialidad de él, ante los candidatos a evaluar.

De los resultados obtenidos sumar el total de la puntuación de la habilidad, el resultado dividirlo dentro de cada valoración de cada habilidad, para obtener el porcentaje que cada uno de ellos.

<b>FORMATO DE EVALUACION DE HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO LABORAL INDIVIDUAL</b>			
<b>Nombre completo del Evaluado:</b> _____			
<b>Nombre completo del Evaluador:</b> _____			
<b>Fecha de la Evaluación:</b> _____			
<b>HABILIDADES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Habilidades técnicas (especifique de qué tipo)</b>			
<b>Habilidades de administración de proyectos</b>			
<b>Habilidades de Colaboración</b>			
<b>Habilidades de Comunicación</b>			
<b>Habilidades Creativas</b>			
<b>Habilidades para los detalles</b>			
<b>Habilidades de liderazgo de equipo</b>			

## **5.7 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN LAS HABILIDADES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Este otro formato también se encuentra basado del listado de habilidades anteriormente descrito, tomando en consideración que en este cuadro se plasmará la evaluación por equipos de trabajo. Se utilizará la misma forma de realizar este proceso por lo tanto se adjudicará una puntuación de cien puntos por cada habilidad, dicha valoración será realizada por la persona encargada quedando a criterio personal la imparcialidad de evaluar.

Seguidamente se suma el total de la puntuación de la habilidad, el resultado dividirlo dentro de la valoración de cada habilidad para obtener el porcentaje.

<b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO</b>			
<b>Número del equipo a evaluar:</b>	_____		
<b>Nombre completo del Evaluador:</b>	_____		
<b>Fecha de la Evaluación:</b>	_____		
HABILIDADES	PONDERACION	PORCENTAJE	TOTAL
Habilidades técnicas (especifique de qué tipo)			
Habilidades de administración de proyectos			
Habilidades de Colaboración			
Habilidades de Comunicación			
Habilidades Creativas			
Habilidades para los detalles			
Habilidades de liderazgo de equipo			

### 5.8 VALORES DE CONDUCTA DEL EQUIPO

En este paso se pretende obtener una valoración de cada uno de los individuos que integren los equipos de trabajo, sobre los valores individuales de conducta, por ser elementos que ayuden a determinar las actitudes positivas y negativas, con la finalidad de tener un historial del comportamiento y así tener posibles candidatos para la conformación de nuevos equipos de trabajo de alto desempeño.

Por lo consiguiente se plantea a la empresa EMAX que los elementos conforman este código y se den a conocer y luego realizar la valoración respectiva, en el siguiente formato se estipulan las diferentes conductas individuales. Seguidamente se le dará una valoración de 100 puntos, por cada aspecto, luego se sumará el total, se divide por cada uno de ellos, el resultado se multiplicará por 100%.

<b>FORMATO DE VALORES DE CONDUCTA PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL AGUAS DE XELAJÚ.</b>			
<b>ENCARGADO:</b> _____			
	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Respeto.</b>			
<b>Claridad, sinceridad y brevedad en la exposición.</b>			
<b>Trabajo por consenso.</b>			
<b>Integrar las decisiones del equipo.</b>			
<b>Asistencia y puntualidad.</b>			
<b>Realizar las tareas asignadas.</b>			
<b>Confidencialidad.</b>			

Después de haber realizado el formato de valores de conducta, se efectúa un análisis del resultado que permita establecer si los individuos que integran los equipos actuales han funcionado según el objetivo esperado o si existieran cambios en el mismo, para ser posibles candidatos y pertenecer a los nuevos equipos de trabajo de alto desempeño.

### **5.9 CUADRO DE CANDIDATOS A INTEGRAR LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

Se utilizará un cuadro donde se incluyan los candidatos luego de haber realizado el proceso anteriormente descrito, a continuación un ejemplo.

<i>No. De equipo</i>	<i>Candidato</i> <i>1</i>	<i>Candidato</i> <i>2</i>	<i>Candidato</i> <i>3</i>	<i>Candidato</i> <i>4</i>
<i>Equipo 1</i>	<i>Juan</i>	<i>Pedro</i>	<i>Juana</i>	<i>Julio</i>
<i>Equipo 2</i>	<i>Amanda</i>	<i>Manuel</i>	<i>Heidi</i>	<i>Francisco</i>
<i>Equipo 3</i>				
<i>Equipo 4</i>				
<i>Equipo 5</i>				

Al completar los formatos se propondrá un plan de capacitación que posteriormente se abordará más adelante, para hacer que los elementos de los equipos se identifiquen con la empresa para cumplir la misión y visión.

### **5.10 CELEBRAR LOS ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES DENTRO DEL EQUIPO**

#### **FORMAS DE CELEBRAR Y RECONOCER.**

Para la Empresa Municipal Aguas de Xelajú es de suma importancia, que dentro de sus lineamientos se establezcan reconocimientos a los miembros de los equipos de trabajo de alto desempeño.

Los beneficios que proporciona un reconocimiento adecuado al equipo son muchos: el equipo se toma algún tiempo para reconocer sus propios logros, lo cual genera la confianza



y el orgullo de pertenecer al equipo, tiene la oportunidad de descansar y ganar impulso nuevamente después que ha hecho un trabajo duro; los miembros del equipo tienen la oportunidad de generar confianza y armonía entre sí.

Tipos de reconocimientos que se otorgarán, dependiendo del desempeño de cada empleado dentro del equipo de trabajo. A continuación un listado de reconocimientos a conceder. Y se otorgaran dependiendo la clasificación de cada equipo.

- Pines donde diga “Bien Hecho”
- Lapiceros con leyenda “empleado distinguido del equipo”
- Vasos con leyenda de la “visión, Misión de la empresa.”
- Carta de reconocimiento y honor al mérito.

Para reconocer a los posibles candidatos que pertenecen a los equipos será por medio de su evaluación de alto desempeño dentro de los mismos, basándose en el formato de habilidades individuales. Para el ganador se le dará un diploma y se archivará en su expediente laboral y a demás ser un posible candidato a puestos vacantes (forma jerárquica o asenso).

**5.11 PLANIFICACIÓN ANUAL DE CAPACITACIÓN**

**TEMA: EL TRABAJO EN EQUIPO, SUS VENTAJAS Y LAS TÉCNICAS A IMPLEMENTAR DENTRO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

**Objetivo General: Contribuir al desarrollo laboral, fortalecer las habilidades y destrezas del personal administrativo, operativo de la Empresa Municipal Aguas de Xelajú (EMAX)**

<i>Temática</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Dirigido</i>	<i>Duración</i>	<i>Expositor</i>	<i>Lugar</i>	<i>Hora</i>	<i>Fecha</i>	<i>Recursos</i>	<i>Indicadores de logro</i>	<i>Material Didáctico</i>
<b>Definición trabajo en equipo</b> - Ventajas - Tipo de equipos	Comprender qué es un equipo de trabajo para asegurar el éxito de su aplicación y obtener mejores herramientas para que puedan interactuar entre los miembros del equipo.	Jefes de los diferentes departamentos, supervisores y líderes de equipo.	2 módulos de 1 hora cada uno Con 15 Participantes	Lic. experto en el ramo	EMAX Salón de Reuniones	07:00 A.M	10/01/2014	Humano Financiero Tecnológicos	Que los jefes de los diferentes departamentos y líderes de cada equipo tengan la facilidad de involucrar a los integrantes en la toma de decisiones de problemas.	Folletos, presentación visualizada, papelería y lápices.
<b>VENTAJAS DE LOS EQUIPOS</b> a) Para el individuo b) Para la organización	Conocer las bondades para el individuo y la organización en el empleo de esta forma de trabajo.	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM
<b>Técnica de trabajo en equipo</b> - Técnica de los seis sombreros.	Brindar el conocimiento básico y los elementos para la utilización de la técnica.	Jefes de los diferentes departamentos, supervisores y líderes de equipo.	2 módulos de 1 hora cada uno. con 15 Participantes	Lic. experto en el ramo	EMAX Salón de Reuniones	07:00 A.M	17/01/2014	Humano Financiero Tecnológicos	Recurso humano aprenda expresar sus propias ideas y la puedan utilizar en la toma de decisiones.	Cartulina Arcoiris de color: rojo, blanco, amarillo, negro, verde y azul. Para los sombreros a utilizar.

## PRESUPUESTO

RECURSOS	MONTO	FUENTE
<b>Recurso Humano:</b>		
Honorarios del Lic. A impartir la Capacitación.	Q.300.00 por hora	EMAX
<b>Recursos Materiales:</b>		
Hojas de papel bond	Q. 40.00	EMAX
Servicio de Internet	Q. 300.00	EMAX
Folletos 20 ejemplares de 20 hojas c/u.	Q. 60.00	
Lápices	Q. 30.00	EMAX
Equipo Audiovisual	Q. 300.00	EMAX
<b>TOTAL</b>	<b>Q.1,030.00</b>	EMAX

## **5.12 LA TECNICA.**

Las técnicas son:

- Procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de éstas y decidir cuál es la más adecuada.
- Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.
- Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.
- Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

## **5.13 LA TÉCNICA DE LOS SEIS SOMBREROS.**

Consiste en utilizar diferentes puntos de vista para tomar decisiones o analizar problemas.

La idea es, analizar el problema en cuestión de seis diferentes aspectos por separado (cada uno de los sombreros). Cada sombrero está marcado con un color diferente y representa el siguiente tipo de pensamiento.

En conjunto los seis sombreros son un estimulante del proceso de pensamiento creativo. Ponerse un sombrero de un color específico equivale a asumir un rol de pensador con determinadas características. El propósito de los sombreros es simplificar el desarrollo del pensamiento, utilizando las distintas maneras de pensar en forma alternativa, en lugar de intentar hacer todo a la vez.

**SOMBRERO BLANCO:** Es neutro y objetivo. Ponerse el sombrero blanco indica el propósito de ocuparse de hechos, información y datos estadísticos, así como la identificación de la información faltante, y las fuentes de la misma.

**SOMBRERO ROJO:** simboliza las emociones, sentimientos y sensación. En el momento de llevar este sombrero rojo permite que cada persona exprese lo que siente respecto a un asunto particular, que podrá estar afectando su participación en el equipo o individualmente.

**SOMBRERO AMARRILLO:** Es alegre, positivo y constructivo. El sombrero amarillo busca los aspectos positivos, destaca la esperanza y expresa optimismo. Analiza los aspectos positivos de una situación o una idea, sobre los posibles beneficios de las

propuestas, y sobre las partes que se espera que se beneficien de ella. Se hace hincapié en que el apoyo a la idea, lógicamente, debe ser justificada y no simplemente una declaración sin explicación.

**SOMBRERO NEGRO:** Es la contra parte del sombrero amarillo señala lo que está mal, lo incorrecto y erróneo. Es utilizado para examinar las repercusiones negativas del plan, los posibles peligros, y cualquier crítica a la lógica de los argumentos que formula en su apoyo.

**SOMBRERO VERDE:** Representa la creatividad, fertilidad y abundancia. El sombrero verde es para las nuevas ideas. Es proactivo busca alternativas, lluvia de ideas.

**SOMBRERO AZUL:** Es frío y controlador, la persona que lleve este sombrero, tendrá la tarea de dirigir el debate, informar sobre el momento del cambio de sombrero, resumir los principales puntos del debate, así como para la toma de decisiones.

Los Seis Sombreros se pueden usar individualmente, en reuniones, para escribir informes y en numerosas circunstancias.

#### **5.14 BENEFICIOS DE ESTA TÉCNICA:**

- Es fácil de aprender y utilizar, tiene un atractivo inmediato. La visualización de los sombreros y de los colores ayuda a ello.
- Permite la expresión legítima de sentimientos e intuiciones en una reunión (sin justificaciones ni disculpas) “Eso es lo que siento”.
- Da tiempo disponible para el esfuerzo creativo deliberado. Tu puedes pedir “tres minutos de pensamiento de sombrero verde”
- Libera las mentes capaces para examinar un tema más completamente.
- Hace las reuniones mucho más productivas.

#### **5.15 LA COMUNICACIÓN.**

Es la transferencia y la comprensión de significados. Esto quiere decir que si no se ha transferido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no se han comunicado. Sin embargo, algo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender. La comunicación perfecta, si es que existe, se establecerá cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitiendo exactamente cómo lo previó el transmisor.

## **5.16 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN**

- **CONTROL:** sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras.
- **MOTIVACIÓN:** aclarar a los empleados lo qué deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado.
- **EXPRESIÓN EMOCIONAL:** De sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.
- **INFORMACIÓN:** Los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones.

Ninguna de estas cuatro funciones es más importante que las demás. Para que los grupos trabajen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, motivarlos, para que trabajen, proporcionar un medio para la expresión emocional y tomar decisiones.

## **5.17 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

La comunicación puede fluir de forma vertical entre el líder del equipo y sus miembros u horizontalmente entre los integrantes del mismo. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente cuando los integrantes transmiten información al líder o descendente cuando es él, quien se dirige a los miembros de su equipo.

- **ASCENDENTE:** Se utiliza para proporcionar retroalimentación, para informarse sobre el progreso de las tareas, problemas en el desarrollo de las mismas, para captar ideas acerca de cómo mejorar el desarrollo de actividades.
- **DESCENDENTE:** Es el utilizado por los líderes de equipos y gerentes para asignar tareas, consolidar objetivos, dar a conocer problemas que necesitan atención y proporcionar instrucciones.
- **HORIZONTAL:** Ocurre entre los miembros del equipo al intercambiar mensaje, información y comentarios.

Para que exista una comunicación eficiente, la buena información y transparencia entre los miembros del equipo es de vital importancia. Una buena información es aquella que es adecuada y suficiente. La comunicación transparente es aquella que elimina los comentarios y críticas a espaldas de las personas afectadas, ya que la existencia de ésta perjudica el funcionamiento de cualquier equipo.

## ***BIBLIOGRAFIA***

- Chianaveto Adalberto, Administración de Recursos Humanos, 2,005 5ta. Edición editorial Mc Graw- Hill.
- Chianaveto Adalberto, Desempeño Laboral, 3ra. Edición; Editorial Mc Graw– Hill.
- Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una Perspectiva Global., 12ª. Edición.
- John Wiley&Sons, Inc. Diccionario de Administración y Finanzas, Océano/Centrum.
- Robert Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación 2,006, 4ta. Edición.
- Stephen P. Robbins, Administración, 2,005 8a. Edición; Pearson Educación.
- Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 8a. Edición; Pearson Educación.

## ***PÁGINAS WEB CONSULTADAS:***

- Monografía de Quetzaltenango; Transmundomaya, en línea, 2012. Dirección: <http://www.xelaju/tripod.com/xela.htm> (consulta: septiembre 2012 disponible).
- Dirección: <http://www.Técnicas/de/trabajo/en/equipo.htm> (consulta: agosto 2013, disponible). TÍTULO: Técnicas de Trabajo en Equipo. AUTORES: Soledad Betelú, Fabricio Campión, Maximiliano Massart, Carlos Narvaez, Carlos Raunich, Lautaro Rodríguez.
- <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST264.htm>. (consulta Diciembre 2012, disponible). Trabajo en Equipo.
- [Websearch.administraciongeneral7.wordpress.com/2010/11/25/Ventajas-y-desventajas-del-trabajo-en-equipo/](http://Websearch.administraciongeneral7.wordpress.com/2010/11/25/Ventajas-y-desventajas-del-trabajo-en-equipo/) (consulta: Diciembre 2012, disponible). Trabajo en Equipo.

***ANEXOS***



# ***CARACTERISTICAS DEL TRABAJO EN GRUPO Y EQUIPO COMO MEDIO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU CONTRIBUCION EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, EN LA EMPRESA EMAX DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.***

## ***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

La empresa EMAX es el ente administrativo del recurso agua del municipio de Quetzaltenango atendiendo con eficiencia, prontitud, cortesía y honestidad, velando por el bienestar de la población del municipio. Brindando el servicio público municipal de agua potable de forma sustentable, continua, segura y eficiente, cobrando tarifas equitativas, cuenta con el servicio de alcantarillado y disposición de desechos sólidos.

Un grupo de trabajo; es aquel en el que sus componentes interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.

Se caracteriza porque los miembros del grupo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñar un trabajo colectivo que requiera esfuerzo conjunto, de modo que el individuo se sirve del grupo para la ejecución de su tarea, con la finalidad de cumplir objetivos individuales.

La Clasificación de los grupos puede ser; grupo formal, es un grupo de trabajo definido por la estructura de la organización. Grupo informal; no está determinado por la organización, aparece en respuesta a la necesidad de contacto social. Grupo de mando, es un gerente y sus subordinados inmediatos; grupo de interés, trabajan juntos para lograr una meta específica, en la cual cada uno está interesado y grupos de tarea; están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada.

Un equipo de trabajo:

Es un conjunto formado por un número pequeño de personas con habilidades técnicas y personales complementarias, que interactúan para el logro de un propósito común, que requiere un esfuerzo conjunto que facilite la obtención de un resultado del que todos son responsables de forma colectiva.

Un grupo se vuelve equipo a través de la colaboración de sus integrantes. Todos los miembros del equipo deciden voluntariamente ofrecer parte de su libertad, esfuerzo y energía a un objetivo máximo: trabajar en equipo.

Los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas.

La formación de grupos de trabajo es como un sistema de sugerencias, siendo un medio importante para motivar a los empleados, involucrándolos en los sistemas de recompensas y en la toma de decisiones de la organización, (suponiendo que la dirección toma en serio

las sugerencias de sus empleados). Implicando un mejor aumento de la participación de los integrantes del equipo en el trabajo, hacia la empresa motivando a los empleados a ser más y mejor en su desempeño.

Los grupos normalmente tienden a tener muchos puntos en común; objetivos de grupo, diferenciación de funciones, sistema de valores, normas de comportamiento, niveles de poder, influencia y grados de cohesión. Desarrollando mejores relaciones interpersonales, se satisfacen las metas personales.

Actualmente, la empresa EMAX necesita involucrarse más en el trabajo en grupo y equipo porque de esta forma se pueden realizar las tareas eficientemente y ser cada día más productivos, siendo un proceso básico y a través de esto el líder y los miembros del grupo transmitirán información esencial para el buen funcionamiento de toda la organización. Sin embargo la empresa presenta problemas en trabajar en grupo y esto se debe a diversos factores o barreras que impiden el trabajar en equipo; entre los que se pueden mencionar, pérdida del interés, falta de apoyo, tiempo y capacitación del personal que labora en la organización.

Esto repercute en que continuamente se dan cambios y la empresa necesita lograr una flexibilidad y tener la capacidad de enfrentar al entorno, para sobrevivir y en el mejor de los casos seguir creciendo y buscar el éxito de la organización. Sin embargo un factor muy importante para que la empresa logre ser efectiva y eficaz es que el administrador aproveche su recurso humano y trabajen en grupo y equipo para crear su ventaja competitiva; siendo el recurso humano factor importante para operar en conjunto con el fin de lograr los objetivos organizacionales de la empresa.

La empresa debe plantearse metas, las cuales proyectan lo que la organización quiere alcanzar, y las estrategias den paso a la formación de grupos de personas, los cuales al llegar a comprender el propósito común se vuelven equipos de trabajo.

Es así, cómo surgió la idea y la necesidad de indagar y estudiar las características del trabajo en grupo y equipo como medio para mejorar el desempeño laboral y su contribución en el alcance de los objetivos organizacionales, en la empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango.

¿Existirá trabajo en grupo y equipo como medio para mejorar el desempeño laboral y su contribución en el alcance de los objetivos organizacionales, en la empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango?

## **JUSTIFICACIÓN**

El tema de trabajo en grupo y equipo en la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, se justifica porque:

1- El estudio y análisis en la Empresa Municipal Aguas de Xelajú dará un perfil exacto del estado actual del trabajo en grupo y equipo, lo cual permitirá relacionar conocimientos

científicos, dando la oportunidad de identificar si existe alguna deficiencia y de esta manera ofrecer soluciones y recomendaciones específicas a los posibles problemas que se descubran para maximizar los recursos actuales de la empresa.

2- El resultado de la investigación a realizar dentro de esta empresa dió la pauta de cuál es el estado actual de la misma.

Al mismo tiempo se verificó las características del trabajo en grupo y equipo para ver si se implementan y sirven como medio para mejorar el desempeño laboral de cada uno de los miembros.

3- Relacionar la teoría con respecto a características, trabajo en grupo y equipo para verificarlo con la práctica en la Empresa Municipal Aguas de Xelajú, proponiendo un modelo de acción que permita acoplar el proceso a la necesidad de la empresa.

4- Dar lineamientos que permitan realizar la formación de grupos y equipos y sea eficaces.

### ***DELIMITACION DEL PROBLEMA:***

#### ***DELIMITACION:***

***TEÓRICA:*** Para la elaboración de la presente investigación se tomaron aspectos teóricos de carácter administrativo, en fundamentos del comportamiento del grupo y equipos de trabajo, así como los elementos: liderazgo, comunicación y a su vez el desempeño laboral, que se ha estudiado por medio de las ciencias sociales.

***TEMPORAL:*** La investigación fue de carácter sincrónico, ya que el problema se estudió en el momento actual, abarcando el período comprendido de marzo a septiembre del año 2012.

#### ***DELIMITACIÓN ESPACIAL:***

La investigación se realizó en la empresa EMAX, Ubicada en la 14 avenida 6-06 zona 3, de la ciudad de Quetzaltenango.

#### ***UNIDAD DE ANALISIS:***

Los sujetos de estudio para esta investigación que se realizó en EMAX de la ciudad de Quetzaltenango fueron:

Personal que labora en la empresa EMAX

## **PARA DETERMINAR LA MUESTRA**

Fórmula y procedimiento:

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

$$n = \frac{1.23^2 (0.5) (0.5) 105}{(0.07)^2 (105-1) + 1.23^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{39.713625}{0.887825}$$

$$n = 44$$

Se estimó el tamaño de la muestra aplicando un nivel de confianza del 90% (equivalente a un intervalo 1.23) y un margen de error de 7% empleando la probabilidad y no probabilidad con punto cinco (0.5) cada una por ser variables que proporcionan una mayor dispersión. Cuando se utiliza cuestionamientos cerrados. El resultado indicó que deberían ser 44 encuestados en la empresa (EMAX).<sup>1</sup>

### **OBJETIVOS:**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar las características del trabajo en grupo y equipo, como medio para mejorar el desempeño laboral y su contribución en el alcance de los objetivos organizacionales, en la empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Determinar la importancia del trabajo en grupo y equipo y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango.

---

<sup>1</sup> Robert Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, cuarta edición 2006.

- Identificar cómo se crean los grupos de trabajo y equipo, en la empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango.
- Determinar las características de los grupos de trabajo y equipos conformados en la empresa EMAX, que tienen mayor impacto y pueden alcanzar objetivos
- Determinar las ventajas y desventajas del trabajo en grupo y de los equipos, en la empresa EMAX.

## ***METODOLOGÍA***

Para la adecuada realización de esta investigación, se usó del método científico, apoyado por las técnicas de boleta de encuestas, entrevista y observación, que permitieron recopilar información necesaria para lograr un profundo y efectivo alcance de la investigación.

La investigación se encontró estructurada de la siguiente manera:

- ***diseño de investigación:*** Que incluye los elementos necesarios para (planteamiento del problema, objetivos, hipótesis) determinar la base sobre la cual se apoyó la realización de este trabajo investigativo.
- ***Investigación documental:*** En ella se incluyeron todos aquellos aspectos relacionados con el trabajo en grupo y equipo.
- ***Investigación de campo:*** El fin primordial fue recabar información vital para el análisis y comparación con los elementos teóricos.
- ***Análisis de información y comparación de resultados con la base teórica.***
- ***Informe final:*** Plasmó los resultados obtenidos, con lo que se persigue comprobar la hipótesis planteada en el diseño de investigación para determinar su validez o rechazo y presentar una propuesta al objeto de estudio.

## ***HIPÓTESIS.***

El trabajo en grupo y equipo influye en el desempeño laboral y contribuye en alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa EMAX.

## OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD DE ANALISIS	TECNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTES
El trabajo en grupo y equipo influyen en el desempeño laboral y contribuyen en alcanzar los objetivos de la empresa EMAX	<b><u>Variable Independiente</u></b>	<b><u>Inv. Documental Grupo de trabajo</u></b>			
	Trabajo en grupo	Definición Objetivos Importancia Beneficios Metodología	Personal Administrativo	Boleta de Entrevista	Técnica de encuesta
	Trabajo en Equipo	<b><u>Equipos de trabajo</u></b> Definición Objetivos Importancia Beneficios Metodología	Personal Operativo	Boleta de entrevista Observación	Técnica de encuesta
	<b><u>Variable Dependiente</u></b>	<b><u>Características Grupo/ Equipo</u></b>			
	Desempeño laboral			Boleta de entrevista Observación.	Técnica de observación utilizando una guía de observación bien estructurada
	Objetivos organizacionales de la empresa EMAX.				Investigación documental Bibliografías Internet

## **FICHA METÓDICA**

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	<b>ACCIONES</b>
CLASE DE ESTUDIO	Investigación Acción no experimental o aplicada
TIPO DE ESTUDIO	Descriptiva.
METODO GENERAL	<p>Investigación Científica.  Utilizando los métodos :  Metafísico y  Materialismo Dialéctico.</p> <p>Se usaron filosofías e ideologías del investigador utilizando material didáctico que ayude a proporcionar un amplio conocimiento sobre el tema a investigar. En este caso, identificando las características del trabajo en grupo y equipo como medio para mejorar el desempeño laboral y su contribución en el alcance de los objetivos organizacionales, en la empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, a través de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de campo.</li> <li>• Investigación documental.</li> <li>• Análisis de resultados.</li> <li>• Informe final.</li> </ul>
METODO PARTICULAR	<p><b>Deductivo:</b>  Se utilizó este método, por medio del cual se exploró el objeto de estudio, por medio del cual se obtuvo información importante sobre los aspectos que conlleva la aplicación de las características del trabajo en grupo y equipo como medio para mejorar el desempeño laboral y su contribución en el alcance de los objetivos organizacionales, en la empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango.</p>
TECNICAS	Boleta de entrevista. Observación.
PROCEDIMIENTOS	Se realizó una entrevista, empleando para ello el cuestionario, el cual se aplicó al personal de la empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango.
FORMAS	Serie de preguntas estructuradas para entrevista. Boleta de entrevista.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**BOLETA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA  
EMAX DE QUETZALTENANGO.**

Buenos días (tardes), la siguiente boleta tiene como finalidad obtener información que se utilizará únicamente con fines académicos. Esta encuesta está destinada a conocer cómo se realiza el trabajo en grupo y equipo en la empresa EMAX. Requiero por tanto su opinión crítica y sincera, pues así tendré mayores y mejores elementos para comprender apropiadamente el problema a investigar. El cuestionario es ANÓNIMO por tanto está garantizada la confidencialidad de las respuestas que usted suministre. Muchas Gracias.

Sexo: Femenino   
Masculino

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

**BOLETA DE TRABAJO EN GRUPO**

1. Por el tipo de trabajo que realiza en la Empresa EMAX se trabaja en :

Grupo  Equipo  Ambas

**Si su respuesta es grupo contestar de la pregunta 1 a la 14.**

**Si su respuesta es equipo pasar de la pregunta número 15 en adelante.**

**Si son ambas contestar toda la boleta.**

2. ¿Qué es un grupo de trabajo?

3. ¿Cómo se conforman los grupos de trabajo en la empresa EMAX?

Grupos Formales   
Grupos Informales   
Grupos de Mando   
Grupos de Interés   
Grupos de Tareas   
Grupos de Amistad   
Todos   
N/R



4. ¿Quiénes forman los grupos de trabajo en la empresa EMAX?

- Gerente General
- Jefe por Departamento
- Encargado o Supervisor
- Trabajador
- Todos

5. ¿En cuántos grupos participa?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Más de 5
- Ninguno

6. ¿Ha participado como líder de algún grupo de trabajo en EMAX?

- Si  No  N/R

7. ¿Actualmente a quién reconoce como líder de su grupo?

- Gerente General
- Jefe por Departamento
- Encargado o Supervisor
- Trabajador
- Todos
- Ninguno
- N/R

8. ¿La gerencia de la empresa facilita el desarrollo del trabajo en grupo?

- Si  No  N/R

9. ¿Cumple usted con las normas que se fijan en el grupo?

Si  No  N/R

10. ¿Considera que el trabajo en grupo se forma por qué los integrantes del mismo comparten intereses en común?

Si  No  N/R

11. ¿Un grupo de trabajo se forma para alcanzar metas comunes?

Si  No  N/R

12. ¿Considera que se debe percibir una igualdad de status en el trabajo en grupo?

Si  No  N/R

13. ¿Qué aspectos considera usted que favorece el desarrollo efectivo de un grupo de trabajo?

Especifique:

---

---

---

---

---

14. ¿Considera que la cohesión es la fuerza que integra al grupo en la solidaridad y pertenencia al grupo?

Si  No  N/R

## ***BOLETA PARA EQUIPO DE TRABAJO***

15. ¿Qué es un equipo de trabajo?

16. ¿Según su criterio qué tipo de equipos se emplean en la empresa EMAX?

- Equipos de solución de problemas
- Equipos Autodirigidos
- Equipos Interfuncionales
- Equipos Virtuales
- Todos
- Ninguno
- N/R

17. ¿Quiénes forman los equipos de trabajo en la empresa EMAX?

- Gerente General
- Jefe por Departamento
- Encargado o Supervisor
- Trabajador
- Todos
- Ninguno
- N/R

18. ¿De cuántos integrantes deberían de ser los equipos de trabajo dentro de la Empresa EMX?

- 5 personas \_\_\_\_\_
- 8 Personas \_\_\_\_\_
- 10 Personas \_\_\_\_\_

19. En la formación de equipos hay destrezas personales que juegan un papel importante para su participación.

- Mucho
- Regular
- Poco

20. ¿El liderazgo en el equipo de trabajo en que se encuentra se enfoca en alcanzar la misión de la empresa?

Si  No  N/R

¿Por qué?

---

---

---

21. ¿La responsabilidad en el equipo de trabajo se basa en los conocimientos individuales?

Si  No  N/R

Si su respuesta es sí, explique:

---

---

---

22. ¿Se insta a cumplir en equipo los planes establecidos por la empresa?

Si  No  N/R

23. ¿Se fomenta la discusión en equipo para lograr un consenso en la solución de un problema?

Si  No  N/R

24. ¿Considera importante el conocimiento y la preparación académica de los miembros de su equipo de trabajo?

Si  No  N/R   
¿Por qué?

---

---

---

25. ¿La gerencia mantiene orientado a su equipo de trabajo en las metas de la empresa?

Si  No  N/R

26. ¿Los integrantes del equipo de trabajo siempre están dispuestos a apoyar una buena sugerencia?

Si  No  N/R

27. ¿Se buscan las ideas y opiniones de los demás en la solución de un problema?

Si  No  N/R

28. ¿Las decisiones para la resolución de un problema son producto de la responsabilidad de cada miembro del equipo?

Si  No  N/R

29. ¿Considera que los objetivos de su empresa se logran a través del trabajo en equipo?

Si  No  N/R

30. ¿Considera que para realizar con eficacia las tareas en equipo, el nivel de confianza mutua tiene que ser?

Buena   
Regular   
Poco   
Mala   
Nada

31. ¿Cree que a la hora de realizar las tareas es necesario que los miembros del equipo adquieran compromisos de lealtad y dedicación para ayudar a lograr el éxito?

Si  No  N/R

32. ¿La comunicación dentro de los equipos de trabajo en el que participa es?

Buena   
Regular   
Mala

## **CUADROS ESTADISTICOS**

<b>CUADRO</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN POR SEXO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Femenino	6	24%
Masculino	19	76%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 1</b>		
<b>FORMA EN QUE TRABAJA EL PERSONAL DE LA EMPRESA EMAX</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Grupo	7	28%
Equipo	14	56%
Ambas	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 2</b>		
<b>OPINIÒN SOBRE LO QUE ES UN GRUPO DE TRABAJO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
conjunto de personas que trabajan en la empresa para el desarrollo de un tarea	8	73%
grupo de personas que se reúnen para llegar a realizar o alcanzar un objetivo o meta y son coordinados por un jefe o encargado	2	18%
Desconocimiento del significado de qué es un grupo de trabajo	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 3</b>		
<b>TIPOS DE GRUPOS QUE EXISTEN EN LA EMPRESA EMAX</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Grupos Formales	3	27%
Grupos Informales	1	9%
Grupos de Mando	2	18%
Grupos de Interés	0	0%
Grupos de Tareas	5	45%
Grupos de Amistad	0	0%
Todos	0	0%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 4</b>		
<b>PERSONAS QUE CONFORMAN LOS GRUPOS DE TRABAJO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Gerente General	1	9%
Jefe por Departamento	5	45%
Encargado o Supervisor	1	9%
Trabajador	0	0%
Todos	4	36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 5</b>		
<b>PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN CANTIDAD DE GRUPOS</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1 Grupo	5	45%
2 Grupos	4	36%
3 Grupos	1	9%
4 Grupos	0	0%
5 Grupos	1	9%
Más de 5	0	0%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 6</b>		
<b>PARTICIPACIÓN COMO LIDER EN GRUPO DE TRABAJO EN EMAX</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	10	91%
NO	1	9%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 7</b>		
<b>PERSONA QUE SE RECONOCE COMO LIDER DEL GRUPO DE TRABAJO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Gerente General	4	36%
Jefe por Departamento	5	45%
Encargado o Supervisor	2	18%
Trabajador	0	0%
Todos	0	0%
Ninguno	0	0%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012



<b>CUADRO 8</b>		
<b>FACILITA LA GERENCIA EL DESARROLLO DE GRUPOS EN LA EMPRESA EMAX</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	9	82%
No	1	9%
N/R	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 9</b>		
<b>CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DEL TRABAJO EN GRUPO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	10	91%
No	1	9%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 10</b>		
<b>COMPARTEN INTERESES EN COMÚN LOS INTEGRANTES EN EL GRUPO DE TRABAJO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	11	100%
No	0	0%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 11</b>		
<b>RAZÓN POR LA CUAL SE CONFORMAN LOS GRUPOS DE TRABAJO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	11	100%
No	0	0%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 12</b>		
<b>IGUALDAD DE STATUS EN EL TRABAJO EN GRUPO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	6	55%
No	5	45%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

<b>CUADRO 13</b>		
<b>ASPECTOS QUE FAVORECEN EL DESARROLLO EFECTIVO DE UN GRUPO DE TRABAJO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Conductas humanas dentro de los grupos	3	27%
Disposición para realizar el trabajo que se les programa en la empresa	1	9%
Comprensión con los compañeros y armonía con los jefes	2	18%
Una estructuración idónea y adecuada	5	45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

CUADRO 14		
LA COHESION COMO FUERZA A LA PERTENENCIA AL GRUPO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%
N/R	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

### CUADROS ESTADISTICOS TRABAJO EN EQUIPO

CUADRO 15		
OPINIÓN SOBRE LO QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO		
DESCRIPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Grupo de personas que trabajando coordinadamente, luchan por un mismo objetivo o una meta en común	12	67%
Confusión de significado de Equipo de Trabajo	4	22%
N/R	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

CUADRO 16		
TIPOS DE EQUIPO QUE SE EMPLEAN EN LA EMPRESA EMAX		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Equipos de solución de problemas	6	32%
Equipos Auto dirigidos	2	11%
Equipos Interfuncional	3	16%
Equipos Virtuales	3	16%
Todos	4	21%
Otros	0	0%
Ninguno	0	0%
N/R	1	5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

CUADRO 17		
PERSONAS QUE CONFORMAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Gerente General	9	41%
Jefe por Departamento	6	27%
Encargado o Supervisor	2	9%
Trabajador	0	0%
Todos	4	18%
Ninguno	0	0%
N/R	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

CUADRO 18		
PARTICIPACIÓN DE INTEGRANTES PARA FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
5 personas	6	32%
8 personas	4	21%
10 personas	4	21%
Otros	5	26%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

CUADRO 19		
PARTICIPACIÓN DE DESTREZAS PERSONALES EN LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mucho	15	83%
Regular	2	11%
Poco	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

CUADRO 20		
ENFOCAN EL LIDERAZGO EN EL EQUIPO DE TRABAJO PARA ALCANZAR LA MISIÓN DE LA EMPRESA		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	17	94%
No	0	0%
N/R	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012		

CUADRO 21		
PARTICIPAN CON RESPONSABILIDAD LOS CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN EL EQUIPO DE TRABAJO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	11	61%
No	7	39%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012		

CUADRO 22		
CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES EN EQUIPO ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	16	89%
No	1	6%
N/R	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012		

CUADRO 23		
FOMENTAN LA DISCUSIÓN EN EQUIPO PARA LOGRAR UN CONSENSO EN LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	14	78%
No	3	17%
N/R	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012		

CUADRO 24		
IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO, Y PREPARACIÓN ACADEMICA DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	18	100%
No	0	0%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012		

CUADRO 25		
MANTIENE LA GERENCIA ORIENTADO A SU EQUIPO DE TRABAJO EN LAS METAS DE LA EMPRESA		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	15	83%
No	1	6%
N/R	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012		

CUADRO 26		
COLABORACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO EN APOYAR UNA BUENA SUGERENCIA		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	17	94%
No	0	0%
N/R	1	6%
TOTAL	18	100%
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012		

CUADRO 27		
BUSCAN LAS IDEAS Y OPINIONES DE LOS DEMAS EN LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	18	100%
No	0	0%
N/R	0	0%
TOTAL	18	100%
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012		

CUADRO 28		
LA RESOLUCIÓN DE UN PROBLEMA ES RESPONSABILIDAD DE CADA MIEMBRO DEL EQUIPO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	13	72%
No	4	22%
N/R	1	6%
TOTAL	18	100%
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012		

CUADRO 29		
LOGRARAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A TRAVES DEL TRABAJO EN EQUIPO.		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	16	89%
No	2	11%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

CUADRO 30		
CUMPLIMIENTO DEL NIVEL DE CONFIANZA MUTUA PARA REALIZAR CON EFICACIA LAS TAREAS EN EQUIPO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Buena	18	100%
Regular	0	0%
Poco	0	0%
Mala	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012

CUADRO 31		
CUMPLIMIENTO DE TAREAS, COMPROMISOS DE LEALTAD Y DEDICACIÓN PARA AYUDAR A LOGRAR EL ÉXITO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	17	94%
No	1	6%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

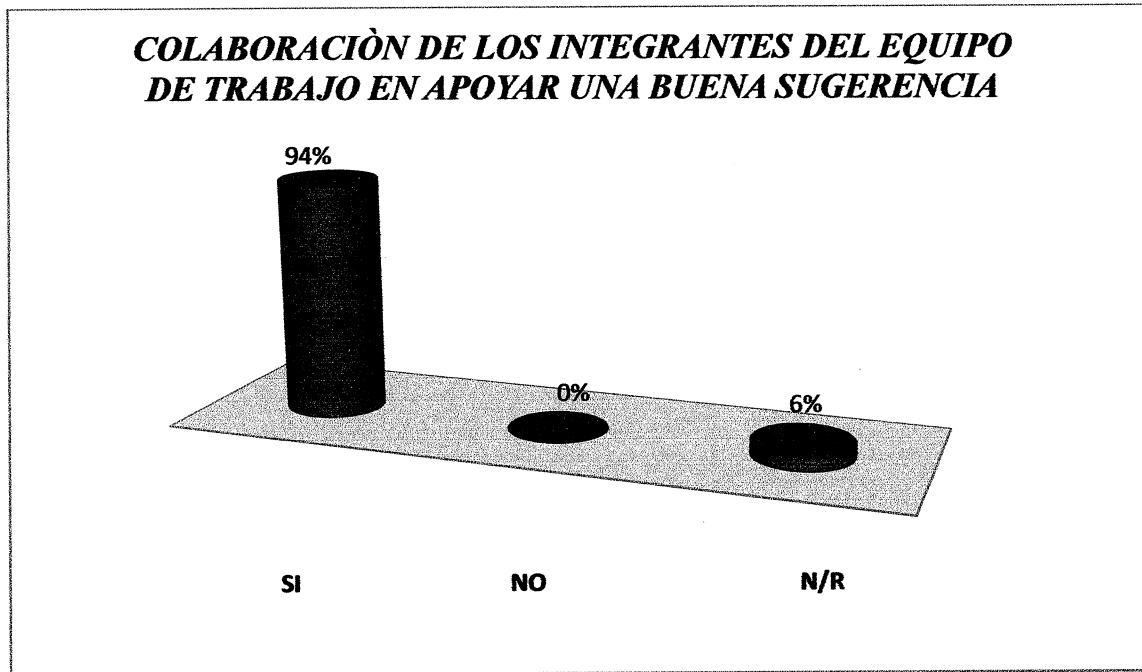
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012



CUADRO 32		
PARTICIPACIÓN DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Buena	15	83%
Regular	3	17%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012		

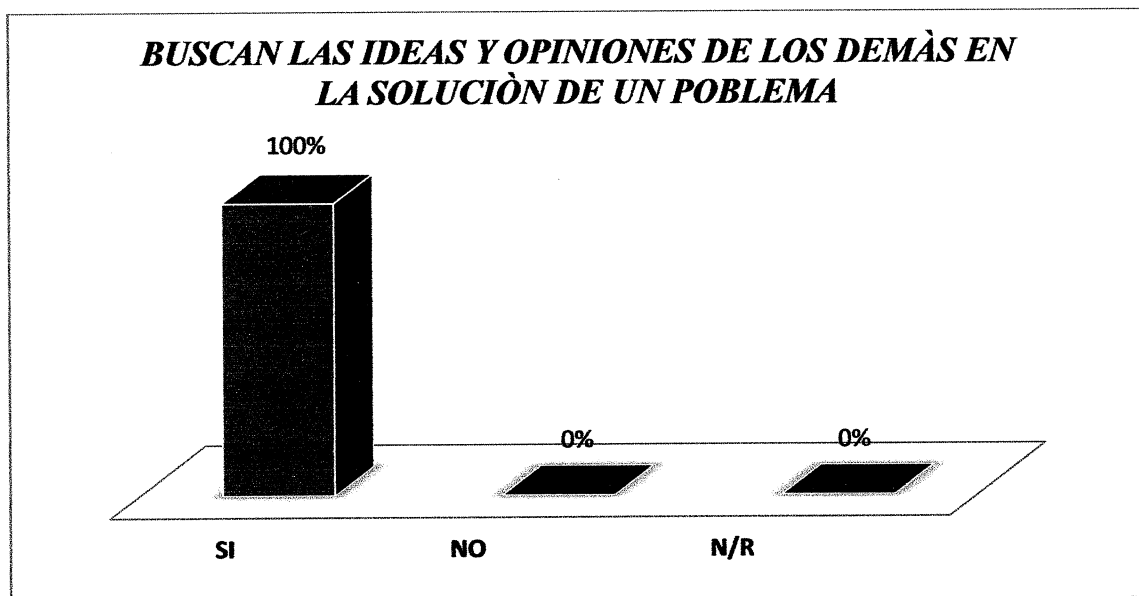
CUADRO 33		
LA OPINIÓN Y SUGERENCIA ES RESPONSABILIDAD DE LOS MIEMBROS PARA LA RESOLUCIÓN DE UN PROBLEMA		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	48	89%
No	4	7%
N/R	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012		

GRÁFICA No. 26



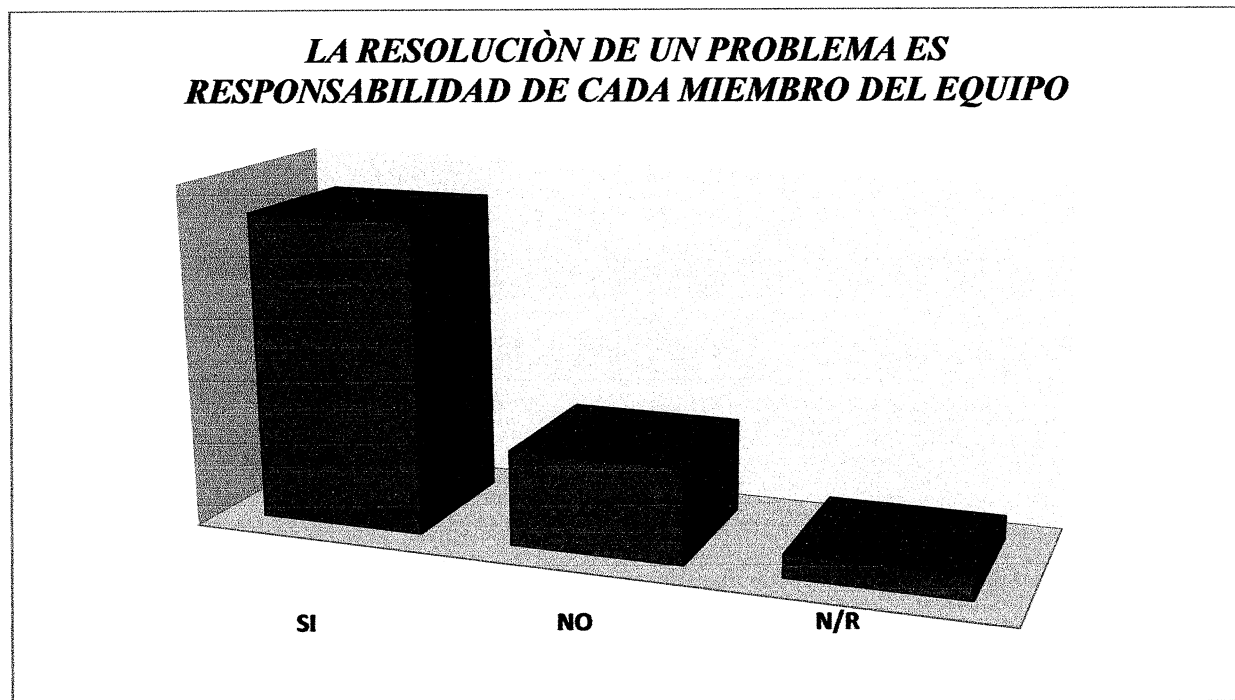
Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

GRÁFICA NO. 27



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.

**GRÁFICA No. 28**



Fuente: Investigación de campo. Personal administrativo y de campo, de la Empresa EMAX de la ciudad de Quetzaltenango, Noviembre 2012.