



UNIVERSIDAD UCINF
LABOR CONSTANTIAE TRIUMPHARE

UNIVERSIDAD UCINF
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA

Diagnóstico del trabajo en equipo en el archivo Judicial de Santiago de Chile

“Seminario de Tesis para optar al Grado de Licenciado en Psicología”

AUTORES: Diego Duarte Cárdenas
Sharyn Echaurren Echagüe
Nathaly Morales Espinoza
Guillermo Peña Lizama
Denisse Soto Contreras
Enrique Villarroel Leiva

DOCENTE GUÍA: Sergio Salinas Gönthier

SANTIAGO, DICIEMBRE 2015



UNIVERSIDAD UCINF
LABOR CONSTANTIAE TRIUMPHARE

UNIVERSIDAD UCINF
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA

**Diagnóstico del trabajo en equipo en el archivo
Judicial de Santiago de Chile**

“Seminario de Tesis para optar al Grado de Licenciado en Psicología”

AUTORES: Diego Duarte Cárdenas
Sharyn Echaurren Echagüe
Nathaly Morales Espinoza
Guillermo Peña Lizama
Denisse Soto Contreras
Enrique Villarroel Leiva

DOCENTE GUÍA: Sergio Salinas Gönthier

FIRMA: _____

SANTIAGO, DICIEMBRE 2015

|
Le agradezco a mi familia por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme un apoyo incondicional.

Sharyn Echaurren

*A mis padres y familiares, por el cariño y apoyo incondicional. A mis amigos quienes me
alentaron a seguir adelante, cuando parecía rendirme.*

“Sueña y serás libre en espíritu, lucha y serás libre en vida”.

Nathaly Morales.

Quiero agradecer profundamente a mis padres que me dieron todo su apoyo para que pudiera estar donde estoy ahora, siempre escuchándome o preguntándome cómo me fue en el día, si me falta algo, o simplemente preguntándome si ya había almorzado, y si no para prepararme algo para comer, a mi hermano Clau, que siempre estuvo hay en los momentos en que necesitaba distraerme, o esos momentos que simplemente entraba a mi pieza para molestar o empezar a cantar, o lo que se le ocurriera en el momento, eso me alegraba el día para poder seguir adelante. gracias a todos.

Guillermo Peña

“Agradezco a toda mi familia por su gran apoyo en cada momento, por su comprensión sus sabias palabras y por sobre toda las cosas ese enorme cariño que me entregan, sin ustedes nunca lo hubiera logrado.

Le agradezco a mi madre quien ha sido un apoyo incondicional en todo momento, por toda su preocupación desde el momento en que llegue a este mundo, por enseñarme a luchar y acompañarme a cumplir mis sueños y ese amor de madre que solo ella sabe entregar.

Gracias también a mi pareja quien a sido mi compañero de vida y con el que he caminado durante todos estos años, siempre siguiendo nuestros sueños.

también quiero dar las gracias a nuestro profesor guía, quien nos entrego todo su cariño y apoyo , sin esperar nada a cambio.”

Denisse Soto

“AGRADECIMIENTOS”

Primero este trabajo queda como una expresión de gratitud, fueron meses, días, horas de esfuerzo en los que cada uno quedo exhausto, pero valió la pena cada paso que dimos para llegar a la finalización de este hermoso proceso.

Agradecidos por el grupo que fue conformado, que siempre ha estado unido y desde un principio gustosos de trabajar y lograr las metas y objetivos que nos predisusimos. Desde el día uno plantamos una semilla que ha crecido en el tiempo y se ha desarrollado para culminar en este trabajo de la mano de un gran equipo. Todo esto camino nunca perdimos la perseverancia que nos lleva a este momento que a pesar de tener días agotadores, tal vez incluso oscuros este equipo tuvo la persistencia y la fortaleza. Nunca nos rendimos porque no importa cuán cansado se haya estado nadie nos detuvo a la hora de perseguir nuestros sueños.

Este trabajo es premio a la paciencia y motivaciones brindadas por cada uno de nosotros que han sido fundamentales en este proceso para ir finalizando nuestra carrera. Pero en este camino no hemos estado solos también han estado con nosotros grandes docentes que siempre estuvieron ahí cuando necesitamos asesoría, nos facilitaron herramientas para ser mejores personas y grandes profesionales.

Agradecidos por la gran persona y profesional docente que fue nuestro guía y que va de la mano con el esfuerzo de este trabajo. Siempre con un gran sentido de responsabilidad y seriedad al momento de aportar con su ayuda fuese cual fuese la problemática, las dudas, inquietudes desde el primer minuto comprometido totalmente con nosotros se fue ganado nuestra gratitud y admiración, simplemente gracias a él, a todos los docentes y a nuestra institución por dejar ser partícipes de todo este proyecto.

Las palabras quedan cortas para poder demostrar lo profundamente agradecidos que estamos con este trabajo. Agradecidos de todo los retos que tuvimos en frente y que afrontamos y superamos, todo esto representa las bases para nuestro desarrollo como profesionales.

Este proceso estuvo lleno de sensaciones tanto positivas como negativas, hubo momentos de frustración, cansancio, estrés pero nunca nos rendimos porque nuestras metas, lo que nos propusimos fue la motivación que nos entregó fuerza y nuestro mayor premio obtenido es este trabajo y los maravillosos momentos que tuvimos. Simplemente gracias a todos.

Índice

Con formato: Color de fuente:
Automático

Resumen	1
Abstract	1
I. Introducción	2
II. Planteamientos Básicos	5
2.1 Pregunta de investigación:	6
2.2 Objetivos	7
2.2.1 Objetivo General	7
2.2.2 Objetivos Específicos	7
2.3 Hipótesis	7
2.4 Preguntas Directrices	8
III. Antecedentes Teóricos y Empíricos	8
3.1 Organización	8
3.1.1 Concepto de Organización	8
3.2 Diagnóstico Organizacional	9
3.2.1 Concepto de Diagnóstico Organizacional	10
3.2.2 Características del diagnóstico organizacional	10
3.3 Herramienta de evaluación F.O.D.A	12
3.4 Trabajo en equipo	13
3.4.1 Concepto de Trabajo en equipo	13
3.4.2 Características fundamentales de un trabajo en equipo	14
3.5 La Diferencia entre Grupo y Equipo de trabajo	18
3.6 Equipos Eficaces	19
3.6.1. Características de los Equipos Eficaces	20

3.7 Ventajas del trabajo en equipo	22
3.8 Desventajas del trabajo en equipo	24
3.9 ¿Por qué fracasan los equipos de trabajo?	25
IV. Archivo Judicial	26
4.1 Reseña Histórica	26
4.2 Ubicación	27
4.3 Organigrama	27
4.4 Descripción del Archivo Judicial	27
4.5. Custodia de los documentos que en seguida se expresan:	28
4.6 Funciones	29
I. Custodia de Registros Electorales; Mantenerlos al día efectuando todas aquellas anotaciones que inciden en:	29
II. Dar a las partes interesadas, con arreglo a la Ley, los testimonios que pudieren de los documentos que existieren en sus archivos.	30
III. De su remuneración y de su previsión	30
IV. Suspensión y expiración de funciones de las licencias.	30
V. Nombramiento, requisitos, inhabilidades e incompatibilidades	31
VI. Juramento e instalación	32
VII. Obligaciones y prohibiciones	33
4.7 Instalaciones que disponen para la recepción de la información	33
V. Referencias metodológicas	34
5.1. Tipo y diseño de investigación	34
5.2 Muestra	35
5.3 Criterios de inclusión y exclusión	36
5.4 Instrumentos para la recolección de datos	36
5.5 Estrategias de análisis de datos	37
5.6 Método de recolección de datos	38
5.6. 1 Soporte cuantitativo:	38

5.6.2 Soporte cualitativo:	39
5.7 Método de análisis de datos	39
5.7.1 Análisis cuantitativo	39
5.7.2 Análisis cualitativo	40
VI. Resultados y análisis conclusivo	40
6.1 Aspectos de Colaboración de la organización	40
6.2 Análisis Datos Cualitativos	40
Diagramas Teoría Fundamentada en datos.	40
6.2.1 Análisis S.O.R.P.I	41
6.3 GRUPOS FOCALES	45
Dinámica del Grupo	46
Opiniones del Grupo	46
6.3.1 Análisis S.O.R.P.I	46
Conclusiones	52
Dinámica del Grupo: En general, la dinámica del grupo se destacó por el alto grado de calidez y una buena apertura y participación.	53
Opiniones del Grupo: Los siguientes fueron los comentarios del participante con respecto a los resultados cuantitativos obtenidos del estudio para las que fueron más importantes.	53
Conclusiones	56
6.4 Análisis F.O.D.A.	57
6.5 Análisis recolección de datos	59
6.5.1 Análisis S.O.R.P.I	63
6.6 Herramienta de evaluación F.O.D.A	66
VIII. Conclusión y discusión	70
7.1 Recomendaciones	73
7.2 Limitaciones sobre la investigación	74
7.3 Principales desafíos	75
7.4 Nuevas líneas futuras de investigación.	75

7.1	Discusión	76
IX.	Bibliografía	77
X.	Anexo	79
9.1	Transcripción Entrevista	79
9.2	transcripción Focus Group	84
9.3	Cuestionario	107
9.4	Resultados de encuesta	112
9.5	Foto	116

Índice de Figuras

Figura 1:	Jerarquía de S.O.R.P.I	17
Figura 2:	Estructura Organizacional	27
Figura 3:	Teoría fundamentada	
Figura 4:	F.O.D.A	58

Con formato: Color de fuente:
Automático

Índice de Tablas

Tabla 1:	áreas de trabajo que respondieron al cuestionario	59
Tabla 2:	Nivel de estudios de los funcionarios	60
Tabla 3:	Situación actual versus situación deseada	62
Tabla 4:	Grafico general de comparación sobre el estado actual y el estado deseado mostrado en la encuesta realizada en el Archivo Judicial 2015	112
Tabla 5:	Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015	112

Con formato: Color de fuente:
Automático

Tabla 6: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.	113
Tabla 7: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.	113
Tabla 8: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.	114
Tabla 9: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.	115
Tabla 1: áreas de trabajo que respondieron al cuestionario.	64
Tabla 2: Nivel de estudios de los funcionarios.	64
Tabla 3: Situación actual versus situación deseada.	66
Tabla 4: Grafico general de comparación sobre el estado actual y el estado deseado mostrado en la encuesta realizada en el Archivo Judicial 2015.	116
Tabla 5: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.	117
Tabla 6: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.	117
Tabla 7: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.	118
Tabla 8: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.	118
Tabla 9: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.	119

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Foto Archivo Judicial de Chile 2015.	120
Ilustración 2: Foto Archivo Judicial de Chile 2015.	120
Ilustración 3: Foto Archivo Judicial de Chile 2015.	121
Ilustración 4: Foto Archivo Judicial de Chile 2015.	121

Con formato: Color de fuente:
Automático

Resumen

Con formato: Color de fuente:
Automático

El presente estudio de investigación fue diagnosticar el trabajo en equipo del Archivo Judicial de Santiago de Chile. Esta investigación permitió identificar el trabajo en equipo y como se desenvuelve el personal de dicha organización en base a la herramienta F.O.D.A en conjunto con el modelo S.O.R.P.I.

De este modo se busca recopilar información en base a un estudio mixto que consiste en entrevistas estructuradas, focus group y cuestionarios.

El desafío es identificar el funcionamiento de la institución, reconocer su ambiente laboral, el tipo de jerarquía, los roles y el cómo realiza sus labores para registrar sus debilidades y fortalezas asociadas a su funcionamiento interno.

- Palabras claves: Organización, Diagnóstico, Trabajo en Equipo, F.O.D.A, S.O.R.P.I, Archivo Judicial

Abstract

Con formato: Color de fuente:
Automático

This actual research have had the purpose to diagnose the team work in Santiago Judicial Records. With this investigation allowed us to identify the team work development as well as the staff operation mode inside the organization, study technically supported by using the tools SWOT analysis and SORPI Model.

Thus one seeks to compile information on the basis of a mixed study that consists of structured interviews, focus group and questionnaires. The challenge is to identify the functioning of the institution, to admit his labor environment, the type of hierarchy, the roles and how it realizes his labors to register his weaknesses and strengths associated with his internal functioning.

- Key words: Organization, Diagnose, Team Work, S.W.O.T, S.O.R.P.I, Judicial records.

I. Introducción

Con formato: Color de fuente:
Automático

El presente proyecto, tiene como objetivo analizar el trabajo en equipo del Archivo Judicial de Santiago de Chile, con el fin de detectar la situación actual de la organización y las fuentes de conflicto sobre las que es necesario intervenir para generar un ambiente de trabajo en equipo, que propicie la mejora y desarrollo de las personas dentro de la institución.

Toda organización está conformada por personas que realizan diferentes funciones, pero que se relacionan para cumplir diversos objetivos, un espacio donde se establece un sistema de división de tareas y responsabilidades que hacen posible el trabajo en conjunto.

Hoy en día las organizaciones están cada vez más preocupadas en desarrollar, promover y fomentar la participación de los trabajadores, ya que el éxito de las empresas depende en gran medida de la comunicación y compromiso que puedan existir entre sus empleadores.

Respecto a este punto según (Senge, 1992) nos dice que ya no sirve tener a solo una persona aprendiendo en la organización. Las organizaciones que triunfen deben destapar el compromiso en las personas y su capacidad de aprender a todos los niveles. Senge puntualiza que sin este compromiso no hay alto rendimiento.

(Gil & García, 1993) Argumentan que intentar promover el trabajo en equipo, tanto en los grupos pequeños, como grandes, analizando sus procesos y aplicando procedimientos de discusión, confrontación y resolución de conflictos, con el fin de mejorar las unidades existentes, e integrarlas todas ellas en una organización eficiente. Para este fin, proponen constituir grupos, preferente grupos naturales de la propia organización, y promover que los sujetos evalúen la forma que utilizan para trabajar juntos, y desarrollen comunicaciones abiertas basadas en la confianza mutua.

Cuando se trabaja en equipo, las actividades se logran de forma más rápida y eficiente. Mientras que las organizaciones que promueven el trabajo en equipo obtienen resultados beneficiosos para la organización; la empresa en efectividad y compromiso por parte de los empleadores y en los trabajadores, fomenta el compañerismo y relaciones sociales.

En cambio una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal, entonces es necesario un diagnóstico más profundo de la organización y sus posibles conflictos.

Debido a esto resulta importante investigar el trabajo en equipo, que realizan los integrantes del Archivo Judicial, una institución importante ligada al poder judicial. El Archivero Judicial de Santiago, es Ministro de Fe Pública encargado de la custodia de los documentos expresados en el Art. 455 del Código Orgánico de Tribunales y de dar a las partes interesadas los testimonios que de ellos pidieran.

Según el artículo 455 del Código Orgánico los tribunales, le corresponden las siguientes funciones:

- Custodia de los Documentos
- Los procesos afinados
- Los libros copiadores
- Los protocolos de Escrituras

En la actualidad se encarga de custodiar los 4.850.100 (cuatro millones ochocientos cincuenta mil cien) Causas correspondientes a Criminales (36 Juzgados), Civiles (30 Juzgados), Laborales (9 Juzgados), Menores (8 Juzgados), Arbitrales y los de la Corte y Protocolos Notariales, que alcanzan, a 1.000.000.-, el archivero dispone de:

- Inmueble ubicado en la calle Almirante Latorre 380 que funciona como Casa Matriz del Archivo Judicial de Santiago.
- Una Bodega ubicada en calle Pedro de Valdivia

A continuación se detalla la estructura de esta investigación, con el fin de facilitar la lectura y comprensión. Se anuncian de forma breve los contenidos y propósitos de cada capítulo.

Este estudio queda estructurado de la siguiente manera:

- **Capítulo I:** Explica el planteamiento del problema donde se inserta la pregunta de investigación y la justificación de esta misma, los objetivos generales, objetivos específicos, hipótesis y preguntas directrices.
- **El capítulo II:** Hace referencia a los supuestos teóricos y conceptos que facilitaran la lectura y comprensión de dicho estudio, donde se establece toda la información que soporta esta investigación que servirán de base para la realización del diagnóstico organizacional.
- **Capítulo III:** Proporciona información general sobre el Archivo Judicial de Santiago de Chile, de manera de presentar sus principales características y la descripción de la organización, que constituyen la base inicial del diagnóstico.
- **Capítulo IV:** Sujeta la explicación metodológica en detalle que se utilizó en la investigación de dicho estudio
- **Capítulo V:** Presenta los resultados y análisis conclusivos que sustentan el proyecto investigativo.

- **Capítulo VI:** Como parte final se exponen la discusión y conclusión de la investigación realizada en el Archivo Judicial de Santiago de Chile. Se describen algunas recomendaciones o sugerencias para darle solución algunos aspectos relevantes que fueron identificados en el momento del análisis investigativo, para tomar medidas necesarias que permitan fortalecer el trabajo en equipo y proponer líneas futuras de investigación.

En este estudio, se espera que sus resultados sean de utilidad a la institución para tomar las medidas pertinentes, tendientes a mejorar el trabajo en equipo, para el éxito de la organización.

II. Planteamientos Básicos

El Archivo Judicial de Santiago de Chile, es una institución perteneciente al poder judicial, donde se guardan los expedientes civiles, criminales y arbitrales. Libros copiados de sentencias, protocolos de escrituras públicas otorgadas en el territorio jurisdiccional.

En la actualidad el Archivo Judicial de Santiago de Chile cuenta con 103 funcionarios y la presente investigación se refiere al trabajo en equipo de esta organización, considerando desde ya que éste existe no sólo como un grupo de personas sino más bien que cada componente debiera aportar conocimientos, destrezas, valores y experiencias para la concretización de objetivos comunes, y en donde el resultado es mayor a la suma de aportes individuales. Ahora bien si tenemos aquí un grupo de trabajo debemos cuantificar si es eficaz y si entrega el rendimiento esperado, y cuál es el nivel de eficacia en la realización de las tareas. Por otro lado debemos reconocer si existen objetivos comunes y compartidos, y éstos debieran ser medibles, específicos, trazables, alcanzables y superables.

Luego se debe revisar si las funciones asignadas a cada miembro son bien conocidas por cada uno tanto a nivel individual, como reconocidas por el resto del equipo. También es necesario descubrir si existen los medios materiales y recursos para la consecución de los objetivos asignados y sus herramientas respectivas. Importante es saber si el equipo de trabajo cuenta con

los procedimientos apropiados, así como también si están presentes los canales adecuados para que la comunicación pueda fluir y obtener la sinergia necesaria para enfrentar cualquier carencia.

La problemática será abordada con la realización de un diagnóstico que entregue valores cualitativos y cuantitativos capaces de entregar un enfoque hacia las mejoras posibles y nos entregue los valores que se oponen a esta.

Para el Diagnóstico Organizacional utilizaremos la herramienta F.O.D.A que nos revelara la actual situación de la organización entregándonos sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A partir de lo anterior se podría hipotetizar que esta importante institución estatal con características de servicio público tiene carencias a nivel de estructura organizacional y sería pertinente poner el foco en la realización de las mejoras respectivas.

2.1 Pregunta de investigación:

La presente investigación busca diagnosticar y describir las dinámicas relacionales que existen al interior del Archivo Judicial de Santiago de Chile.

El Archivo Judicial funciona por unidades de trabajo, está dirigido por el archivero judicial como máxima autoridad, el cual está a cargo de la correcta ejecución de las tareas dentro de la organización.

Es relevante entender que el trabajo en equipo, en un rubro tan difícil y crítico como lo es el Archivo Judicial, que además tiene un fuerte componente de comunicación y relación. Se debe llevar a cabo propuestas de calidad que generen procesos de cambio, que requerirán la participación e intervención de diversos sectores funcionales de la institución.

El motivo principal de la finalidad y origen del estudio de esta investigación es conocer el trabajo en equipo de los trabajadores, y así mismo conocer en qué medida los practican y la importancia de estos dentro de la organización.

Trabajar en equipo, requiere de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar el éxito junto a otros,

de lo contrario la no disposición de algunos individuos puede obstaculizar al equipo, imposibilitando la consecución de metas y finalmente dificultar la dinámica de grupo.

Debido a esto la armonía dentro de la organización determinara en gran medida las actitudes y comportamientos de las personas. Cuando en un equipo de trabajo se comparte la unión y cohesión grupal, se llega a un éxito efectivo el cual genera un índice alto y a la vez un beneficio para los propietarios.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico de Trabajo en Equipo de las personas que conforman el Archivo Judicial de Santiago de Chile.

2.2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

- Identificar el estado actual de las diferentes dimensiones del Trabajo en Equipo del Archivo Judicial.
- Detectar las áreas de mejora a partir del análisis del F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Generar una propuesta de intervención en virtud del diagnóstico realizado.

2.3 Hipótesis

1. Los trabajadores del Archivo Judicial tienen roles definidos.

2. Las funciones de los trabajadores del Archivo Judicial se vuelven difusas a la hora de ejecutarlas.
3. Las relaciones de los trabajadores del Archivo Judicial se sustentan en la comunicación informal.
4. La existencia de niveles jerárquicos facilitarían el ordenamiento de tareas y metas diarias, posibilitando un ambiente justo dentro de la organización.

2.4 Preguntas Directrices

1. ¿Quién decide qué tipo de rol debe cumplir cada trabajador?
2. ¿Cómo se comunican las personas que participan dentro del Archivo Judicial?

III. Antecedentes Teóricos y Empíricos

3.1 Organización

Sistema social complejo que generaliza las motivaciones de las personas, a través del cual se unen comportamientos específicos, los cuales traen consigo recompensas (salarios). Están conformadas por personas, por lo tanto su comportamiento no es predecible, estableciendo relaciones entre sus integrantes. Generan procesos sociales grupales e individuales, los cuales modifican las organizaciones.

3.1.1 Concepto de Organización

El concepto Organización es definida como: “Una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por varias personas, que funciona de manera relativamente continuada para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes” (Robbins, 1996)

“Un conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa” (Bueno Campos , 1996)

Toda organización está integrada por personas que se encuentran en interacción para lograr las metas de la misma (Engel & Riedmann, 1992) . De este aspecto interesa fundamentalmente la consideración de (Antons, 1990) que cada persona integrante del grupo aporta sus propias metas, sus valores, sus expectativas que ha de saber compatibilizar con las metas generales del sistema.

Darío Rodríguez se basa en la definición de Luhmann para describir lo que es una organización; expresando que son “sistemas de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas” (Rodríguez, Diagnóstico Organizacional, 2002), esta definición permite darle una mayor caracterización a lo que se entiende por organización, nos plantea en tanto diferenciación y auto referencia , pertenencia y apertura a la integración de ellos como sistema semiabierto. Esta definición plantea la idea de una organización más caracterizada y mucho más acabada, debido a que nos permite conocer cómo se puede estructurar un subsistema y cómo puede comportarse en su entorno, y además plantea como se comporta la organización respecto de los sujetos que la componen. (Rodríguez, Gestión Organizacional, 2008)

(Lawrence & Lorsch, 1967) Definen organización como un “sistema de comportamientos interrelacionados de gente que desarrolla una tarea que ha sido diferenciada en varios subsistemas, cada subsistema desarrollando una sección de la tarea, y el esfuerzo de cada subsistema siendo integrado para lograr el desempeño efectivo del sistema”

Al visualizar la organización se logra observar su funcionamiento, sus características y sus elementos centrales, de tal manera que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.

La imagen y la interpretación que se construye de la organización es un elemento clave para llevar acabo el diagnóstico organizacional.

3.2 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es determinante en la construcción del problema y a la vez en la solución de los mismos. Aquí se pueden observar los puntos ciegos de la organización que pueden ser o no ya conocidas por la organización y que se presentan como indicadores válidos y útiles.

3.2.1 Concepto de Diagnóstico Organizacional

Existen varias maneras para poder comprender lo que es el Diagnóstico organizacional. Una buena forma de adquirir esta comprensión es analizar los diferentes puntos de vista que al respecto han tenido diversos autores a lo largo de los años. Aunque no existe una sola definición aceptada, sí hay un acuerdo general sobre su naturaleza y sus principales características.

3.2.2 Características del diagnóstico organizacional

- 1.- Proceso de medición que puede variar desde una investigación experimental hasta una narración descriptiva.
- 2.- Tiene como objetivo describir v/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender, administrar y modificar las organizaciones.
- 3.- Proceso sistémico en el que participan diferentes actores, grupos de interés (dueños, administración, empleados, investigadores, clientes, etcétera).
- 4.- Proceso humano altamente influenciado por variables subjetivas, tales como: percepciones, opiniones, valores, prejuicios de las personas que participan en él.

Según (Beckhard, 1969) quien es uno de los pioneros en el estudio de la disciplina del desarrollo organizacional, considera que el desarrollo organizacional es: 1) un esfuerzo planificado, 2) de toda la empresa y 3) administrado desde los altos niveles para 4) aumentar la eficiencia y salud de la empresa mediante 5) intervenciones planificadas en “procesos” aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta. Sus planteamientos sin duda fueron de gran influencia para muchos

otros estudiosos de la disciplina. Esto se ve reflejado en las definiciones planteadas por (French, 1969), (Beer, 1980), (Burke, 1982) y (Cummings & Worley, 2007), puesto que todos hacen hincapié en la importancia que tiene el cambio planificado, así como el compromiso de toda la alta dirección en dicho proceso, a fin de que la organización aprenda por sí misma a resolver sus problemas.

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones. (Cummings & Worley, 2001)

Según (Rodríguez, 2005) el Diagnóstico Organizacional puede ser definido como “el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. Aquí la efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tareas (es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas), como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales”.

El Diagnóstico Organizacional refleja la situación actual de la organización, sus fortalezas y debilidades, a la vez permite comprender como influye el rendimiento de las personas en el trabajo, las relaciones con las personas y grupos, proponiendo alternativas de solución y/o cambio. Siendo su objetivo principal, buscar la eficiencia organizacional.

El Diagnóstico Organizacional es siempre un autodiagnóstico que trata de conocer a fondo la organización, sus principales problemas, fortalezas y sus debilidades para hacer frente a algún objetivo de cambio deseado. Muchos de los problemas que perciben los miembros de una organización no llegan a ser asumidos como un ámbito sobre el cual es necesario realizar acciones sino hasta que detectan algún indicador valido como relevante. Habitualmente este proceso comienza a pedido de alguna persona que ocupa puestos ejecutivos altos en la empresa y que requiere enfrentar problemas tales como; de crecimiento, identidad, satisfacción, desarrollo humanos, productividad, etc. En este sentido el diagnóstico es un proceso de construcción que altera la forma en que las personas construyen la organización, generando o modificando narrativas sobre temas que no habían sido objeto de atención o que necesitaban ser re conceptualizadas a fin de lograr mayor control.

Después de realizar el diagnóstico organizacional, con los resultados de la investigación se realizara un análisis F.O.D.A que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso organizacional.

3.3 Herramienta de evaluación F.O.D.A

Para la obtención de información se utilizara la herramienta de Diagnostico F.O.D.A

El análisis F.O.D.A (Sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conocer la situación actual de la organización con respecto a: su ambiente interno explorando sus fortalezas y debilidades y su ambiente externo estudiando las oportunidades y las amenaza, para así, establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos y políticas formuladas por la organización.

Por sus siglas en castellano, la herramienta F.O.D.A presenta el diagnóstico e identificación de factores claves internos y externos referidos a la organización o empresa bajo estudio. Dichos factores (cuyas iniciales denotan la terminología F.O.D.A) son los siguientes:

- **Fortalezas (F):** Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y por lo tanto, le ofrecen una posición privilegiada frente a la competencia. Incluye Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.
- **Oportunidades(O):** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas o diferenciación organizativa y de procesos.
- **Debilidades (D):** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- **Amenazas(A):** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización o rentabilidad de la empresa

Desde tiempos remotos, los seres humanos han aprendido a trabajar y cooperar en conjunto consiguiendo más de lo que lograría si se hiciera individualmente.

Hoy en día el trabajar en equipo es de suma importancia dentro de las organizaciones y vital para el éxito de la empresa y para el desarrollo de cada empleado. Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las organizaciones implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

Este concepto que se ha vuelto cada vez más importante, a lo largo de la historia, a esta forma de organizarse, hoy lo llamamos **“Trabajo en Equipo”**.

3.4 Trabajo en equipo

Para poder explicar que es el trabajo en equipo, se definirá el concepto identificando los rasgos o características claves que la definen. Para esto se acudirá a los estudios empíricos sobre trabajo en equipo, así como su importancia relativa dentro de la organización con el objetivo de extraer los factores determinantes para el éxito organizacional.

3.4.1 Concepto de Trabajo en equipo

Todo trabajo realizado con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de individuos a la hora de trabajar juntos y unidos en un mismo fin, por lo que es importante no perder la coordinación que existe entre ellos así como lo que cada uno realiza en forma individual, sin que esto afecte el trabajo de los integrantes que conforman su equipo.

(Ander-Egg & Aguilar, 2001) Afirman que el trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto. Todo

equipo es responsable de los resultados finales por lo que cada uno de sus integrantes es un apoyo de forma independiente.

(Alcaraz, 2006) Explica que el trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, donde hoy en día se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia así como la competencia que existe dentro de la sociedad y es determinante dentro del sector empresarial. La modernidad de hoy demanda un aprovechamiento y ahorro de recursos, así como la calidad de trabajo y la eficiencia en la innovación. Todo esto no lo puede lograr un solo individuo, el alcanzar y mantener el éxito en las empresas requiere de talentos que no se encuentran en una sola persona por lo que las nuevas estructuras de la empresa requiere de una interacción entre los individuos lo que se logrará con una actitud de cooperación.

Un grupo energizado de personas comprometidas para lograr objetivos comunes, que trabajan unidas y gozan con ello, produciendo resultados de calidad y excelencia.

Es un conjunto de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito común, con un conjunto de metas de resultados y con un enfoque de trabajo, de todo lo cual, se consideran conjuntamente responsables". (Katzenbach & Smith, 1994)

Los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las ejecutan; igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos de la organización, dependen mucho de los esfuerzos de sus participantes.

Dentro de las organizaciones existen grupos y equipos de trabajo, que implican principalmente el nivel del involucramiento del individuo. Para lograr una mejor comprensión a continuación se expondrán sus principales diferencias y características

3.4.2 Características fundamentales de un trabajo en equipo

Un equipo que funciona de manera armoniosa tiene las siguientes características:

- **Cohesión:** Unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.
- **Roles:** Es decir, tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo.

- **Adaptabilidad:** Que se refiere a la habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera
- **Permeabilidad:** Que se refiere a la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones
- **Comunicación:** Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa
- **Afectividad:** Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.
- **Armonía:** Que se refiere a la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del grupo en un equilibrio emocional positivo (*Aguliar Morales & Vargas Mendoza, 2010*)

Se hace relevante entender que el trabajo en equipo, en un rubro difícil y crítico como lo es el Archivo Judicial. Un primer paso no sería ir y mejorar el trabajo en equipo, sino que se debe comenzar por identificar las áreas de mejoras al hacer un análisis previo de cómo se encuentra el Archivo Judicial y el trabajo en equipo en las distintas áreas.

Para abordar el tema la siguiente investigación se basara en las “Jerarquías del trabajo en equipo”, la cual nos presenta su efectividad compuesta por 5 áreas:

1. **Sistema:** ¿Cuáles son las demandas del entorno al equipo?
2. **Objetivos y Metas:** ¿Qué es lo que el equipo está tratando de lograr?
3. **Roles:** ¿Quién hace qué en el equipo?
4. **Procesos:** ¿Cómo el equipo cumple su trabajo?
5. **Relaciones interpersonales:** ¿Cómo interactúan los miembros del equipo?

El modelo de SORPI se basa en las jerarquías de la efectividad del equipo. Define 5 aspectos fundamentales:

(S) Sistema:

Todos los equipos son creados para ciertos fines de una organización. Tal aspecto refiere a las demandas básicas que la organización y sus partes ejercen sobre el equipo. Por tanto, trata de resolver los problemas que el ambiente que rodea al equipo le impone.

(O) Objetivos y Metas: ¿Los miembros del equipo están de acuerdo con su misión?, ¿Las metas de trabajo son definidas por el equipo?, ¿Hay claridad de metas y acuerdo respecto a las prioridades?, ¿Los progresos hacia las metas y objetivos son revisados por el equipo?, ¿Los miembros del equipo saben cuándo las metas han sido cumplidas? Cada uno de estos cuestionamientos debe ser resuelto para una efectiva administración de metas de equipo.

(R) Roles:

¿Saben los miembros en dónde participar y cómo contribuyen sus esfuerzos personales al éxito del grupo?, ¿Discuten abiertamente lo que necesitan de cada cual para realizar su trabajo?, ¿Están bien definidas la autoridad y el control?, ¿Son los límites y las responsabilidades del trabajo claros para todos?, ¿El liderazgo y la estructura del equipo son definidos en función del trabajo a realizar? Estos son los temas en los cuales se debe enfocar para que el equipo tenga manejo efectivo en cuanto a claridad y conflicto de roles.

(P) Procesos:

¿Existen reglas básicas y procedimientos guías claramente definidos por el equipo?, ¿El equipo tiene estándares de rendimiento y expectativas claramente definidas y compartidas por todos?, ¿Las maneras de recompensar los esfuerzos individuales y de equipo son entendidas por todos?, ¿Los miembros del equipo examinan con regularidad sus procesos, procedimientos y normas?, ¿El dar y recibir críticas constructivas es una norma del equipo? Estas dimensiones tratan con la administración de los procesos de trabajo.

(I) Relaciones Interpersonales:

¿Están dispuestos a confrontar sus conflictos y a trabajar para resolverlos?, ¿Disfrutan con relaciones de trabajo positivas, abiertas y cooperativas?, ¿La interacción personal dentro del equipo es gobernada por un conjunto claro de valores?, ¿Los integrantes están dispuestos a

mostrar y discutir sus sentimientos, actitudes y emociones?, ¿Confían, se apoyan y respetan entre sí? El equipo necesita ser autocrítico respecto a su efectividad para manejar la calidad de las interacciones entre sus miembros

El Modelo de S.O.R.P.I (Cooper & Payne, 1984), se creó con el objetivo de poder evaluar el tema de trabajo en equipo, para ello se utiliza la encuesta “Optimizando el trabajo en equipo”, que se basa en este modelo y en la jerarquización de necesidades hechas por éste, las cuales se pueden ver en la siguiente figura:

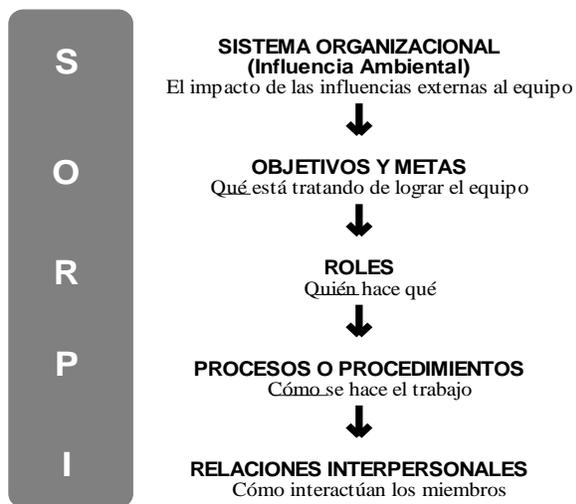


Figura 1: Jerarquía de S.O.R.P.I

Por lo tanto, según la jerarquización anterior hay que comprender que las que están más arriba en la figura tienen un mayor impacto, ya que van teniendo repercusiones en las que están debajo de ella en la figura anterior.

Por ello el trabajo se basará en este modelo y en el cuestionario anteriormente dicho, por lo cual, con el mismo, se concluirán los valores y el plan de acción a seguir. Estos pasos serán revisados en los próximos puntos de este informe.

Se ha demostrado que el trabajo en equipo puede dar como resultado una mayor eficacia o eficiencia, por lo tanto estas técnicas de trabajo se tienen que aprender y desarrollar, es importante saber cómo hay que trabajar eficazmente.

3.5 La Diferencia entre Grupo y Equipo de trabajo

Existen diferencias importantes a la hora de distinguir un grupo y un equipo de trabajo. Aprender a identificar estas diferencias y percibir actitudes personales que ayudan o dificultan la conformación de un equipo, es de suma importancia dentro de toda organización.

(Borrell, 2004), Menciona que al hablar de grupos y equipos de trabajo, se hace mención de dos modelos que sirven para diferentes proyectos organizacionales, no es que uno sea mejor que otro cada uno sirve para determinados propósitos dentro de la organización, un grupo de trabajo puede estar formado por dos o más individuos que trabajan en forma independiente para el logro de un objetivo en general. Las responsabilidades y el liderazgo dentro de un grupo son muy diferentes a las de un equipo ya que este está formado por un pequeño grupo de personas con habilidades y están comprometidas con un objetivo en común. El equipo identifica y alcanza consensos entre sus objetivos y a la vez como los sacará adelante, este sostiene la responsabilidad de sus miembros por lo que al darse un conflicto les concierne directamente el resolverlo.

Los grupos son más fáciles de crear que los equipos dada la toma de decisiones y la forma en que se trabaja así como los procesos que con anterioridad han sido determinados, por lo que formar un grupo de trabajo es llevarlo siempre adelante con las expectativas de lograr en ellos un buen grupo fuerte y emprendedor.

Estos grupos siempre trabajan bajo diferentes puntos de vista, mientras que el equipo toma las decisiones de manera consensa, por lo que el ser flexibles frente a diferentes tareas y funciones es de vital importancia, estos roles y tareas en determinadas ocasiones pueden cambiar las expectativas y experiencias según el tipo de trabajo que tengan que realizar.

3.6 Equipos Eficaces

(West, 2003), Comenta que a través del tiempo los seres humanos han aprendido a trabajar y cooperar juntos por lo que es asombroso todo el progreso que como grupo se ha podido hacer. Cuando se colabora en el trabajo se puede lograr más que si una sola persona lo hiciera. El trabajo en equipo puede dar como resultado una mejor eficiencia y eficacia unido a los objetivos y a la buena dirección del equipo.

El trabajo en equipo suele ser la estructura y segunda fase de las organizaciones sociales ya que la mayoría de actividades del equipo están atadas a aspectos de la vida social, el trabajar juntos y unidos aunara capacidades, experiencias, tiempo y dinero, por lo que se puede alcanzar eficazmente la mayor parte de las metas establecidas. Es importante estructurar técnicas de trabajo en grupo y aprender a desarrollarlas si se desea tener éxito dentro de la empresa.

Los componentes claves a la hora de crear equipos eficaces son:

- **Diseño del trabajo:** Los equipos eficaces necesitan trabajar unidos y asumir responsabilidades de forma colectiva para cumplir con las tareas asignadas, así mismos esto incluye también autonomía y libertad, como la oportunidad de utilizar talentos y habilidades y la capacidad de terminar un proyecto que tenga un impacto sustancial en otros.
- **Composición:** Es la forma en la que se deberá integrar los equipos así como la capacidad y la personalidad de los miembros que la integran y la eficacia a la hora de desenvolver los roles frente al grupo el cual les ha tocado dirigir, deberá tratar siempre la forma de ser flexibles ante los miembros y evitar las preferencias hacia determinados individuos para evitar la desintegración de los mismos.
- **Capacidades de los miembros:** Tener la capacidad de dirigir un equipo se requiere tener gente con experiencia técnica, asimismo con habilidades para solucionar problemas y

toma de decisiones. Algo esencial en los equipos de trabajo es que la gente sepa escuchar así mismo solucionar conflictos siendo imparciales en la toma de decisiones.

- **Personalidad:** Tiene una influencia significativa en el comportamiento individual del empleado lo que genera un positivismo frente al grupo al cual se va a dirigir. Cuando a un miembro del equipo le falta agradabilidad puede afectar el desempeño de todo el equipo, por lo tanto hay que saber asignar a la persona idónea con un nivel elevado de agradable de personalidad.
- **Asignación de roles y diversidad:** Se debe tomar en cuenta que todos los equipos tienen diferentes necesidades así como las personas que lo integran deben cubrir los diferentes roles que fueron asignados, todo equipo exitoso en el trabajo tiene a la persona idónea cubriendo el rol que le compete ya que ha sido seleccionado de acuerdo a sus habilidades y preferencias.
- **Tamaño de los equipos:** El secreto de un gran equipo es pensar en pequeño es decir que sus integrantes no pasen de 7 a 9 personas los equipos más exitosos tienen menos de 10 integrantes y esto es importante para llevar a cabo la realización de una tarea.
- **Flexibilidad de los miembros:** Un equipo compuesto por individuos flexibles tienden a que sus integrantes puedan realizar las tareas de los demás. Por lo que viene a crear una ventaja ya que el equipo tiene mayor adaptabilidad y menos dependencia de una persona.
- **Clima de confianza:** Dentro de un equipo los miembros deben ser eficaces lo que generara un clima de confianza entre unos y otros generando cooperación, reduciendo así la necesidad de vigilar el comportamiento de los empleados creando un lazo de confianza y respeto entre el resto de los miembros del equipo.

3.6.1. Características de los Equipos Eficaces

(Alcaraz, 2006), Explica que la efectividad de un equipo trabajo es el resultado de una buena organización y del grupo de personas que lo conforman y cuyos esfuerzos bien coordinados los ha llevado a integrarse en un equipo efectivo y de alto desempeño, la constitución de este grupo necesita algunas características las que le permita alcanzar resultados positivos.

Buchholz (1993) Citado por Alcaraz quien propone siete atributos para que un equipo sea considerado de alto desempeño, o de gran eficiencia como:

- **Liderazgo participativo:** Es la capacidad de motivar e influir en los integrantes del equipo, de una forma ética y positiva que contribuirá a elevar el entusiasmo, como el logro de los objetivos que se ha trazado la organización.
- **Responsabilidad compartida:** Que permita que todos los individuos se sientan involucrados en el mismo grado y que se comprometan de manera voluntaria a cumplir con las metas y objetivos para lo cual fueron asignados.
- **Una comunidad de propósito:** Es decir, que los integrantes conozcan cuál es su razón para pertenecer al equipo y la función dentro de él, por lo que deben aceptar que cada uno de los integrantes posee capacidades e intereses diferentes y es de vital importancia unir todas estas necesidades consolidándolas en un mismo objetivo.
- **La buena comunicación:** Que permite un ambiente de confianza y aceptación, facilita el intercambiar de una forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con el grupo de personas que les rodea siempre en un ambiente de cordialidad en donde se enriquezca no solo de manera personal sino de forma general.
- **La mira en el futuro:** Tanto en la meta final como en el proceso, para alcanzar los propósitos y no perder de vista su capacidad para mejorar con el tiempo, esto es esencial para concebir el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- **Concentración en las tareas:** Que se acuerdan en las reuniones periódicas de planeación, seguimiento y evaluación, será el éxito de las metas que con anterioridad se propusieron.
- **Respuesta rápida y proactiva:** Es decir, capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades que la empresa da en determinado momento.

Para que exista un equipo de trabajo efectivo se deberá contar con un elemento clave, y la motivación será siempre el motor que pondrá en marcha al equipo para que sus acciones e intereses se unan y puedan así alcanzar las metas propuestas es de vital importancia crear metas en el equipo así como los objetivos individuales para que cada individuo se esfuerce por alcanzar sus metas.

Otras acciones para motivar al equipo son:

- Crear un entorno de trabajo agradable, en el que las personas se sientan cómodas con sus labores y deseen permanecer el tiempo necesario para lograr sus objetivos y que asuman sus responsabilidades.

- Que todos los integrantes del equipo se conozcan entre sí para fomentar una mayor integración y mejorar las relaciones entre ellos.
- Mostrar interés por las inquietudes personales de los integrantes del equipo (identificación y aprecio), pues la relación debe ir más allá de la simple concurrencia en un espacio laboral.
- Dedicar suficiente tiempo a la capacitación técnica para seguir complementando las capacidades y lograr un proceso de desarrollo personal.
- Dar continuidad a las acciones que el equipo realiza, lo cual favorece ver el avance y el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Proporcionar suficiente espacio y tiempo para que se realice el trabajo.
- Crear nuevos e interesantes retos.
- Fomentar el autocontrol (responsabilidad y medición de indicadores) en todos los integrantes del equipo.
- Cuando se establecen metas y objetivos dentro de una organización se tendrá una efectiva dirección definida. Al tener la colaboración así como el asesoramiento interno y externo ayudara al equipo en su estructura organizacional. Es importante crear un clima de confianza entre todos para generar independencia y lograr el desempeño lo que facilitara que el equipo se autogestión por lo que fomentaran la responsabilidad y el compromiso dentro de la empresa

El trabajo en equipo es una combinación de comunicación, coordinación y el equilibrio de los aportes que entrega cada miembro de la organización. Existen diversas ventajas al trabajar en equipo que pueden ayudar alcanzar y lograr los objetivos y/o metas con mayor eficacia.

3.7 Ventajas del trabajo en equipo

(Alcaraz, 2006), Explica que es importante tener en cuenta que la división de las tareas será una de las grandes ventajas que ofrece el trabajo en equipo. Lo que permite desarrollar investigaciones y proyectos más completos ya que al distribuir el trabajo se simplifican las tareas y se podrá ver con mayor detalle el trabajo de cada equipo.

Cuando se integran conocimientos y capacidades de varios sujetos habrá más elementos para la toma de decisiones ya que se contará con diferente información.

Muchas de las decisiones fracasan ya que no se toman en cuenta las oportunidades y alternativas que con anterioridad se ofrecieron por lo que la gente rechaza las soluciones finales que muchas veces son tomadas por los directivos, por lo que no existirá un compromiso por parte de los involucrados ya que no se tomó en cuenta sus ideas.

La ventaja más importante que existe dentro de un trabajo en equipo es coordinar esfuerzos de cada miembro solo así se lograrán mayores resultados y se realizarán en menos tiempo los proyectos estipulados.

Si se tomara en cuenta la diversidad habrían mejores resultados al final ya que cada integrante tiene competencias distintas las que se pueden combinar un resultado mejor que el esperado para que esto funcione se deberá tener claro este concepto para que los equipos busquen la amalgama de sus esfuerzos ahorrando al mismo tiempo los recursos como lo son tiempo, energía, dinero. Por lo que es necesaria la retroalimentación entre los integrantes del equipo de trabajo a fin de corregir acciones y definir los aspectos que se deben mejorar.

Al trabajar en equipo los individuos se involucran en el proceso por lo que asumen la responsabilidad de contribuir positivamente a las labores asignadas tanto individual como en conjunto. Las metas individuales de la organización se deberán basar en normas de excelencia que favorecerán su integración. Todos los integrantes se deberán comprometer de una manera voluntaria y personal para que se logre la exitosa realización de los objetivos de esta manera se definirán las reglas que se basan en el compromiso mutuo lo que generará respeto y motivación en el logro de las metas.

En el trabajo en equipo los participantes deberán aceptar la jerarquía por convencimiento propio y deberán saber el momento de seguir y cumplir instrucciones por parte de sus superiores. Una buena comunicación y conexión entre los integrantes reflejará al final un trabajo de calidad y a la vez éxito para la empresa.

En cambio una participación disfuncional en el equipo presentará una serie de desventajas, entonces será necesario un diagnóstico más profundo de la organización, de sus integrantes y sus conflictos. Estas barreras se deben superar si se desea tener éxito en la consecución de metas.

3.8 Desventajas del trabajo en equipo

Al trabajar en equipo no todo es positivo, muchas veces por la ignorancia y desconocimiento de los problemas por los que comúnmente hay en un equipo de trabajo y la falta de previsión de estas situaciones viene a generar un grado alto de beneficencia y al final un fracaso. Es importante conocer estos elementos y a la vez estar conscientes que a la hora que se presenten es de vital importancia no ignorarlos.

No todo es positivo cuando se trabaja en equipo, lamentablemente la ignorancia de los problemas por los que atraviesa comúnmente un equipo de trabajo y la falta de previsión de las situaciones que pueden presentarse propician ineficiencia y finalmente el fracaso.

Es importante conocer estos elementos y estar conscientes de que pueden presentarse y que no les puede ignorar.

- **Lentitud:** El tiempo es un factor determinante para reunir a un grupo de personas, especialmente cuando cada una de ellas tiene actividades variadas o el objetivo planteado no es su única actividad una vez reunidos es más lento aun llegar a una solución porque cada miembro manifiesta diferentes puntos de vista.
- **Integración en el equipo:** El proceso de interacción que muchas veces se da en un grupo de trabajo resulta ineficiente ya que toma demasiado tiempo para que exista un engranaje en sus integrantes, esto dará como resultado mayor tiempo en la toma de decisiones de sus integrantes. Toda actividad humana deberá regirse a la que decisión debe ser tomada por un solo individuo y que no haya intervención de más personas para que al final puedan ponerse en sintonía ya que estos procesos nunca ocurren de la noche a la mañana.
- **Incertidumbre y conformismo:** El deseo que todo individuo tiene de ser aceptado y a la vez considerado un elemento positivo dentro de una empresa suele ser en muchas ocasiones contraproducente durante el proceso de integración de los compañeros de grupo, ya que los puede llevar a rivalidades, competencias y falta de identificación dentro de los miembros de grupo, por lo que a veces es necesario sacrificar individualidad en favor del grupo.

- **Dominio de la discusión:** En determinadas ocasiones suele darse que uno o varios miembros intentan dominar la discusión del grupo e imponer su liderazgo. Lo que provoca hostilidad entre los participantes y trae como consecuencia el divisionismo entre ellos.
- **Responsabilidad ambigua:** Dentro de los miembros de un grupo se comparte responsabilidades que al final es tarea de todos aunque muchas veces esta responsabilidad está unida a acciones concretas realizadas por un solo individuo a la hora de tomar decisiones en forma colectiva se pone en riesgo la responsabilidad que es propia del líder

La etapa más importante del trabajo en equipo es de la resolución de problemas, la aclaración y exploración de estos mismos. Es característico que los miembros del equipo intenten buscar soluciones o alternativas, ya que el éxito del trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman.

Las razones por las cuales fracasan son múltiples. Sin embargo, hay algunas pueden ser prevenidas efectivamente.

3.9 ¿Por qué fracasan los equipos de trabajo?

(Borrell, 2004), Establece que algunas organizaciones fracasan por mantenerse arraigadas a creencias en que los equipos de trabajo no deberían ser creativos ni productivos si no al contrario regirse a las instrucciones que la gerencia en determinado momento decide, por lo que los miembros de un equipo al pasar mucho tiempo juntos tienden a estancarse lo que genera que el equipo no trabaje en forma dinámica viéndose en la necesidad de abandonar el trabajo. Es tarea del gerente establecer los objetivos de trabajo que cada equipo deberá realizar sin poner en riesgo la organización.

Las principales causas del fracaso de los equipos de trabajo son:

- Si no existen metas y objetivos bien definidos es imposible que cada miembro del equipo establezca un desempeño formal dentro del grupo por lo que tienden a establecer discordias ya que no existe una meta completa y compartida.

- Carencia de coordinación en la secuencia de las acciones para alcanzar la meta pretendida, el trabajar en equipo únicamente con diferencias e individualidades crea problemas y limitantes dentro del grupo.
- La ausencia de una mala comunicación genera desmotivación y desintegración dentro del equipo de trabajo, a eso se debe que no exista riqueza de diálogo y que no se entable una buena discusión que dé como resultado buenas relaciones humanas.
- El liderazgo rígido es responsable del fracaso en las tareas o actividades dentro de la organización ya que muchas veces solo se dedica a mostrar la autoridad y exigir obediencia.
- Desinterés cuando existen elementos negativos dentro un equipo de trabajo es imposible que demuestren sus conocimientos y habilidades que lo lleven a no enseñarle al resto de los integrantes, lo que provocara el desinterés y la desunión dentro de la organización.
- Ausencia de esquemas de seguimiento y control en el trabajo conjunto, lo cual propicia falta de participación o desequilibrio en el desempeño del equipo.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

IV. Archivo Judicial

4.1 Reseña Histórica

Los archivos judiciales se establecieron por primera vez el 15 de octubre de 1875, fecha en que se publica la ley que pone en funcionamiento los archivos judiciales de Santiago y Valparaíso, colocándose bajo la dependencia de éstos los documentos que hasta ese entonces se conservaban en las notarías públicas. (Archivo Judicial de Santiago)

4.2 Ubicación

El Archivo Judicial de Santiago se encuentra ubicado en calle Almirante Latorre 380, Santiago Centro, Región Metropolitana.

4.3 Organigrama

Estructura organizacional del Archivo Judicial de Santiago de Chile

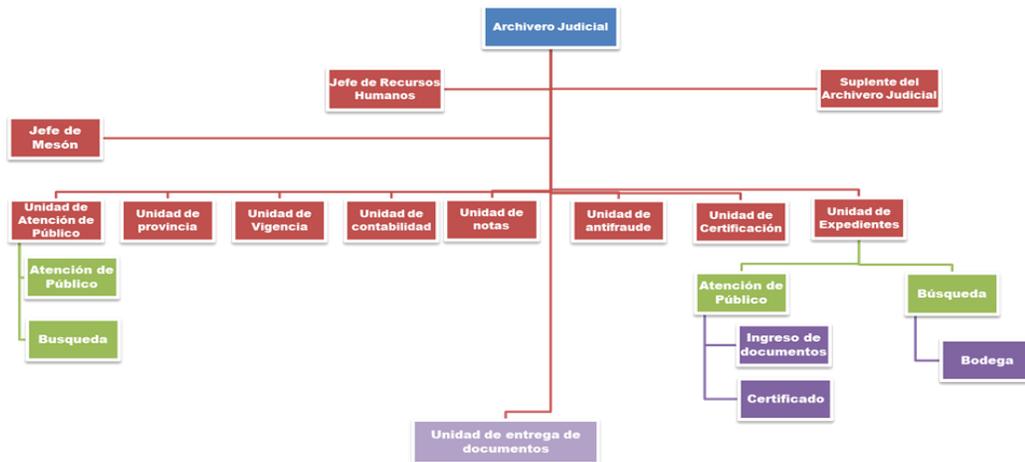


Figura 2: Estructura Organizacional.

4.4 Descripción del Archivo Judicial

El Archivero Judicial de Santiago, es Ministro de Fe Pública encargado de la custodia de los documentos expresados en el Art. 455 del Código Orgánico de Tribunales y de dar a las partes interesadas los testimonios que de ellos pidieran.

Según el artículo 455 del Código Orgánico de los tribunales, le corresponden las siguientes funciones:

- Custodia de los Documentos
- Los procesos afinados
- Los libros copiadores
- Los protocolos de Escrituras

Los notarios deben entregar al archivero judicial correspondiente los protocolos que mantuvieren a su cargo y que tengan más de un año desde su fecha de cierre, junto con los índices de las escrituras públicas que tengan más de 10 años. Luego, transcurridos 80 años, todo registro es trasladado desde el Archivo Judicial al Archivo Nacional, excepto los registros de las regiones extremas (Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Aysén y Magallanes), que deben ingresar al transcurrir 30 años.

Habrá archivero en las comunas asiento de Corte de Apelaciones y en las demás comunas que determine del Presidente de la República, con previo informe de la Corte de Apelaciones. Los archiveros judiciales tendrán por territorio jurisdiccional el que corresponda a los juzgados de letras de la respectiva comuna.

Cuando el archivero estuviese implicado o se imposibilitase por cualquier causa para el ejercicio de sus funciones, será reemplazado por los notarios de la comuna de su asiento, conforme al orden de su antigüedad.

4.5. Custodia de los documentos que en seguida se expresan:

- a) Los procesos operados que se hubieran iniciado ante los jueces de Letras que existen en la Comuna o agrupación de Comunas, o ante la 1. Corte de Apelaciones o ante la Excelentísima Corte Suprema, si el Archivero lo fuese del territorio jurisdiccional en que estos Tribunales tienen su asiento.
- b) Los procesos afinados que se hubieren seguido dentro del territorio jurisdiccional respectivo ante jueces árbitros.
- c) Los Libros Copiadores de Sentencia de los Tribunales expresados en la a), y
- d) Los Protocolos de Escrituras Públicas otorgadas en el territorio jurisdiccional respectivo:

Con formato: Sangría: Izquierda:
1,27 cm

- I. Guardar con el conveniente arreglo los procesos, Libros de Sentencias, Protocolos y demás documentos de su oficina, sujetándose a las órdenes e instrucciones que la Corte o Juzgado respectivo les diere sobre el particular.
- II. Facilitar a cualquier persona quien lo solicite, el examen de los procesos, Libros o Protocolos de su Archivo.
- III. Dar a las partes interesadas, con arreglo a la Ley, los testimonios que pudieren de los documentos que existieren en sus archivos.
- IV. Formar dentro del término que el Sr. Presidente de la República señale en cada caso, los Índices de los procesos y escrituras con que se instala la Oficina, en los meses de Marzo y Abril, después de instalada los correspondientes del último año. Estos Índices serán formados con arreglo a las instrucciones que den las respectivas Cortes de Apelaciones.
- V. Ejercer las mismas funciones señaladas precedentemente respecto de los registros de las actuaciones efectuadas ante los jueces de garantía y los tribunales de juicio oral en lo penal.

4.6 Funciones

Las funciones de los archiveros, en cuanto a ministros de fe, se limitan a dar conforme a derecho, los testimonios y certificados que se les pidan; y a poner, a petición, de parte, las respectivas notas marginales en las escrituras públicas.

Los archiveros judiciales podrán dar copia autorizada de las escrituras contenidas en los protocolos de su archivo, en todos aquellos casos en que el notario que haya intervenido en su otorgamiento habría podido darlas.

Fuera de estas funciones, se desempeña como Secretaria de la Junta Electoral de La Florida. Sus Funciones Primordiales son:

- I. Custodia de Registros Electorales; Mantenerlos al día efectuando todas aquellas anotaciones que inciden en:
 - Cancelaciones de las Inscripciones por fallecimiento
 - Cancelaciones de las Inscripciones por Cambio de domicilio

- Cancelaciones de las Inscripciones por Sentencia Judicial
- Elegir Vocales que integran Mesas Receptoras de Sufragio
- Ubicación de Locales adecuados, en combinación con la Guarnición Militar, la que tendrá a su cargo cada Local de Votación.
- Notificación a los Vocales
- Recepción de Excusas
- Dar testimonios que exija, tanto el Colegio Escrutador, como el Tribunal Calificador.

▪

II. Dar a las partes interesadas, con arreglo a la Ley, los testimonios que pudieren de los documentos que existieren en sus archivos.

Las funciones de los archiveros, en cuanto ministros de fe, se limitan a dar conforme a derecho, los testimonios y certificados que se les pidan; y a poner, a petición, de parte, las respectivas notas marginales en las escrituras públicas.

Los archiveros judiciales podrán dar copia autorizada de las escrituras contenidas en los protocolos de su archivo, en todos aquellos casos en que el notario que haya intervenido en su otorgamiento habría podido darlas.

III. De su remuneración y de su previsión

Los auxiliares de la Administración de Justicia tendrán los sueldos que les fijan las leyes, pero los defensores públicos que no sean de Santiago y Valparaíso, los notarios, archiveros, conservadores, receptores y procuradores del número gozarán de los emolumentos que les correspondan con arreglo al respectivo arancel.

Los auxiliares de la Administración de Justicia estarán, además, sometidos al régimen de previsión que determinen las leyes.

IV. Suspensión y expiración de funciones de las licencias.

Los funcionarios que no gocen de inamovilidad, serán removidos por el Presidente de la República con el solo acuerdo de la mayoría de los miembros en ejercicio de la Corte respectiva.

Con formato: Con viñetas + Nivel: 1
+ Alineación: 0,63 cm + Sangría:
1,27 cm

El funcionario que figure en Lista Deficiente o, por segundo año consecutivo en Lista Condicional, una vez firme la calificación respectiva, quedará removido de su cargo por el solo ministerio de la ley.

Esta circunstancia deberá ser comunicada de inmediato por el órgano calificador respectivo al Ministerio de Justicia, con el objeto de que éste, para los efectos administrativos correspondientes, curse a la brevedad el debido decreto supremo.

Los cargos de los auxiliares de la Administración de Justicia expiran por incurrir éstos en alguna de las incapacidades establecidas por la ley para ejercerlos o por las causas indicadas en los números 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 11 del artículo 332 en cuanto les puedan ser aplicables. Expiran, asimismo, por la aceptación de todo cargo o empleo remunerado con fondos fiscales, semifiscales o municipales, y cuando sobrevienen a los funcionarios algunas de las inhabilidades indicadas en los cuatro primeros números del artículo 256.

Los secretarios, notarios, conservadores, archiveros, receptores, miembros de los consejos técnicos y procuradores cesarán también en sus funciones si fueren condenados a la pena de inhabilitación para cargos y oficios públicos.

Los auxiliares de la Administración de Justicia permanecerán en sus cargos hasta cumplir los setenta y cinco años de edad.

Regirán con los auxiliares de la Administración de Justicia las causas de suspensión del cargo de juez señaladas en el artículo 335 en cuanto puedan ser aplicables a ellos.

Las funciones de los secretarios, receptores, procuradores, notarios, conservadores y archiveros, se suspenderán, además, por sentencia judicial que les imponga la pena de suspensión.

Son igualmente aplicables a los auxiliares de la Administración de Justicia las disposiciones relativas a las licencias, permisos y feriados de los jueces contenidos en el Párrafo 9 del Título X del Código Orgánico de Tribunales.

V. Nombramiento, requisitos, inhabilidades e incompatibilidades

Es aplicable a los auxiliares de la Administración de Justicia lo dispuesto en los artículos 244 y 245. Igualmente, regirán los requisitos establecidos por los incisos cuarto y quinto del artículo 294 para el nombramiento de dichos auxiliares, sin perjuicio de las exigencias especiales que para las mismas designaciones se contengan en este título y en otras leyes.

Las funciones de los auxiliares de la Administración de Justicia son incompatibles con toda otra remunerada con fondos fiscales o municipales, con excepción de los cargos docentes hasta un límite de doce horas semanales.

Los notarios, conservadores, archiveros, secretarios y receptores, que no sean los especiales a que se refiere el inciso segundo del artículo 391, así como los administradores de tribunales con competencia en lo criminal, deberán rendir una fianza para responder de las multas, costas e indemnizaciones de perjuicios a que puedan ser condenados en razón de los actos concernientes al desempeño de su ministerio, dentro de 30 días después de haber asumido el cargo.

Esta fianza será para los secretarios y administradores de tribunales el equivalente a un año de sueldo base asignado al cargo y para los demás funcionarios igual al monto del sueldo anual que la ley le fije para los efectos de su jubilación.

La fianza será calificada y aprobada por el funcionario a quien corresponda recibir el juramento.

VI. Juramento e instalación

Los auxiliares de la Administración de Justicia antes de desempeñar sus cargos prestarán juramento al tenor de la fórmula siguiente: "¿Juráis por Dios Nuestro Señor y por estos Santos Evangelios que guardaréis la Constitución y las leyes de la República y que desempeñaréis fielmente las funciones de vuestro cargo?". El interrogado responderá: "Si juro", y el magistrado que le tome el juramento añadirá: "Si así lo hicieris Dios os ayude, y si no, os lo demande".

Los otros funcionarios auxiliares lo harán ante el juez respectivo o ante el juez presidente si el tribunal estuviere compuesto por más de un juez. Si el tribunal estuviere acéfalo lo prestarán ante el intendente o gobernador. La autoridad administrativa que haya recibido el juramento dará lo más pronto posible el respectivo aviso a la que le habría correspondido intervenir en la diligencia, remitiéndole lo obrado.

Los auxiliares de la Administración de Justicia, salvo los relatores, estarán obligados a residir constantemente en la ciudad o población donde tenga asiento el tribunal en que deban prestar sus servicios.

Ningún notario, conservador, archivero, secretario, administrador de tribunal, procurador o receptor podrá ausentarse del lugar de su residencia ni dejar de asistir diariamente a su oficina sin permiso del Presidente de la Corte si ejerciere sus funciones en el lugar de asiento de este tribunal, o del juez de letras respectivo o de turno, en los demás casos. Este permiso podrá otorgarse como máximo, en cada año calendario, por una sola vez o fraccionado, por ocho días a los secretarios y administradores de tribunales, dos meses a los notarios, conservadores y archiveros y un mes a los otros funcionarios. Si el permiso solicitado excediere a los aludidos plazos y no pasare de un año, deberá pedirse por escrito ante el Presidente de la República. Si transcurrido un año no se presentare el funcionario a servir su destino, se tendrá esta inasistencia como causal bastante para que la autoridad competente, siguiendo los trámites legales, pueda declarar vacante el empleo.

En los permisos hasta por dos meses el notario, conservador y archivero podrá proponer al juez el abogado que deba subrogarlo bajo su responsabilidad, propuesta que en el caso de los notarios y conservadores de cuarta categoría podrá recaer en el oficial 1° de la oficina respectiva.

VII. Obligaciones y prohibiciones

Es prohibido a los auxiliares de la Administración de Justicia ejercer la abogacía y sólo podrán defender causas personales o de sus cónyuges, ascendientes, descendientes, hermanos o pupilos.

Les es igualmente prohibido representar en juicio a otras personas que las mencionadas en el precedente inciso.

No rige lo dispuesto en los incisos anteriores con los defensores públicos y los procuradores del número. No obstante, estos últimos no podrán ejercer la profesión de abogado ante las Cortes de Apelaciones en que actúan.

4.7 Instalaciones que disponen para la recepción de la información

Para custodiar los 4.850.100 (cuatro millones ochocientos cincuenta mil cien) Causas correspondientes a Criminales (36 Juzgados), Civiles (30 Juzgados), Laborales (9 Juzgados), Menores (8 Juzgados), Arbitrales y los de la Corte y Protocolos Notariales, que alcanzan, a 1.000.000.-, el archivero dispone de:

- Inmueble ubicado en la calle Almirante Latorre 380 que funciona como Casa Matriz del Archivo Judicial de Santiago.
- Una Bodega ubicada en calle Pedro de Valdivia.

V. Referencias metodológicas

5.1. Tipo y diseño de investigación

El marco metodológico de la siguiente investigación es desde un enfoque mixto, es decir, utiliza datos cuantitativos y cualitativos para su integración y discusión conjunta para así lograr un mayor entendimiento del fenómeno que se pretende estudiar. (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010)

El Enfoque mixto proporciona una perspectiva más amplia y profunda en que los enfoques cualitativos o cuantitativos son limitados para la realización del diagnóstico de trabajo en equipo en el archivo judicial.

En cuanto al diseño de investigación, se contempló la realización de un diseño no experimental Transeccional. Es un diseño no experimental porque los estudios que se realizan son sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la investigación)

Es Transeccional ya que se trata de una exploración inicial en un momento específico, además constituyen el preámbulo de otros diseños. (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la investigación)

El presente estudio investigativo es de tipo Descriptivo, por lo que a través de un diagnóstico se pretende evaluar el trabajo en equipo actual del Archivo Judicial.

El presente proyecto contempla las fuentes de información primaria y secundaria.

Como fuentes primarias se tomaran los gerentes o administradores del Archivo Judicial, la recolección de información se realizara a través de una entrevista estructurada, cuestionario estructurado, focus group.

Fuente secundaria, revisión de fuentes de información de documentales que complementen la fundamentación teórica de la investigación junto con libros especializados.

Luego se hará un análisis interno sobre el Archivo Judicial; dentro de este análisis inicialmente se hará un estudio sobre los resultados arrojados en la recolección de datos con el fin de realizar un diagnóstico organizacional y a partir de la información detectada generar un diagnóstico del trabajo en equipo.

5.2 Muestra

Marco Muestral: Es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos muestrales. (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010), se tomaran a 26 trabajadores en total para realizar una entrevista estructurada, un focus group que consistirá en 7 trabajadores de distintos departamentos para lograr recabar información de su funcionamiento y su trabajo en equipo, y una encuesta que será voluntaria por lo que 18 trabajadores la realizaron.

Muestra no probabilística: Se tomara un muestra de experto, donde es necesario la un opinión de un expertos en el tema (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010), que en este caso sería el Archivero Titular que conocería todo lo relacionado al Archivo Judicial por lo que se le administrara una entrevista estructurada.

También se tomara una muestra de participantes voluntarios, que consiste en individuos que voluntariamente acceden a participar en un estudio (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010) se consideró a todos los trabajadores del Archivo Judicial pero solo respondieron 18 trabajadores el cuestionario que se le administro.

Por ultimo una muestras por conveniencia, que son simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso. (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010) En que se tomaron a 7 trabajadores de distintas áreas para recabar información de cómo funcionan y cuáles son sus dificultades en el departamento donde se encuentra para explorar las dificultades que tienen.

Universo: El universo está compuesto por todo el personal del Archivo Judicial, que corresponde a un total de 103 empleados.

Con formato: Normal, Justificado,
Interlineado: 1,5 líneas

5.3 Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión: Se incluirán a las siguientes personas:

- Personas que trabajen en el Archivo Judicial en la Sede central que deseen participar en este estudio.
- Se tomara a un experto sobre el Archivo Judicial.

Exclusión: Se excluirán las siguientes personas:

- A los trabajadores de la Sede de Pedro de Valdivia.
- Todo aquel personal que represente servicio externo.

5.4 Instrumentos para la recolección de datos

Son instrumentos que permiten al investigador recolectar percepciones, conocimientos y prácticas de los miembros de la organización frente a la problemática focalizada y las unidades de análisis o variables que guiarán la construcción del Diagnóstico Organizacional.

El diagnóstico contará con un repertorio de cuatro herramientas de recolección de información y contraste de esta. Los métodos para la recolección de datos son los siguientes:

- **Observación directa:** Según lo planteado por (Hurtado de Barrera, 2008) la observación directa constituye un proceso de atención de recopilación, selección y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos.
- **Entrevista Estructuradas:** El entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden) (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010).
- **Focus Group:** Es una técnica que centra su atención en la pluralidad de respuestas obtenidas de un grupo de personas, y es definida como una técnica de la investigación cualitativa cuyo objetivo es la obtención de datos por medio de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos de personas. (Hernández Salazar, 2008)
- **Cuestionario:** Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la investigación)
- **Revisión de Documental:** (Hurtado de Barrera, 2008) Es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros o como textos en sí mismo que constituyen los eventos de estudio.

5.5 Estrategias de análisis de datos

La recolección de datos se realizara por medio de la observación directa en la que se identificaran las dinámicas que surgen en el Archivo Judicial, y la realización de la entrevista, para este caso será individual a la jefatura de la organización con preguntas previamente establecidas para determinar aquella información que se quiere obtener, en conjunto se realizara un focus group y cuestionario a los empleados para obtener información de la organización y realizar el

diagnostico organizacional, la Revisión de Documental se utilizaran memorias, balances, estadísticas, bitácora, tasa de despido, tasa de reclutamiento, promedio de edad de los trabajadores, promedio de antigüedad, hay o no sindicatos, atribución generacional, entre otros.

5.6 Método de recolección de datos

5.6.1 Soporte cuantitativo:

Se determinó trabajar con un apartado cuantitativo ya que éste, ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente. Además, otorga cierto control sobre los fenómenos y un punto de vista sobre la magnitud del constructo estudiado. Así mismo, brinda una operacionalización del constructo a estudiar, con posibilidades de replicarlo, estableciendo a su vez parámetros de validez y confiabilidad, de que efectivamente se está midiendo lo que se espera medir. Además, en el presente estudio, permite con mayor facilidad la comparación entre las dos obras estudiadas. (Hernández Sampieri, 2003)

Las fuentes de información utilizadas en este estudio son primarias y de observación indirecta.

Todos los datos fueron tomados a través de cuestionario, escala de trabajo en equipo S.O.R.P.I, ya que este modelo nos permitirá obtener información del funcionamiento del trabajo en equipo del Archivo Judicial. Este cuestionario está conformado por 20 ítems. Las dimensiones se enfocan sobre las cuatro áreas más importantes para evaluar y mejorar la efectividad de un equipo. Estas dimensiones representan un marco de referencia para la evaluación y la planificación de acciones para identificar fortalezas, limitaciones, problemas y otros asuntos relevantes de un equipo. Consta de 20 reactivos, valorados con una Escala Likert de 6 puntos que van desde “No es Característico hasta “Muy Característico”; divididos en dos dimensiones “estado actual” y “estado deseado”. La valoración de la escala es de 6 puntos para que el encuestado pueda dar una respuesta lo más objetiva con respecto a las temáticas que se exponen en el cuestionario y que no caiga en la generalidad que se puede producir cuando se ocupa un valor impar en donde se puede dar una respuesta neutra que no reflejaría la opinión del participante. Los convocados a esta instancia serán 60 personas de las de diversas áreas del Archivo Judicial. La revisión psicométrica se efectuará con planillas de cálculo electrónicas Excel.

5.6.2 Soporte cualitativo:

La importancia de utilizar una metodología cualitativa en la investigación, radica en que permite mayor profundidad de los datos y aporta una riqueza interpretativa que se vería limitada, si solamente se utilizara una metodología cuantitativa. La información recolectada a través de esta metodología adquiere relevancia, porque permite recopilar aquellos aspectos idiosincráticos de la organización que estamos analizando. (Hernández Sampieri, 2003)

Respecto a este apartado, se levantó la información a partir de grupos focales y una entrevista inicial:

- Se realizó entrevista estructurada con el Archivero
- Se realizaron grupos focales, de las diferentes áreas del Archivo Judicial. Los participantes fueron personas con cargos operativos en la obra (atención a público, búsqueda, contabilidad, etc.)

La indagación de la organización comenzó con una entrevista de levantamiento estructurada al Archivero Judicial, luego se continúa con la aplicación del instrumento sobre trabajo en equipo a los diferentes trabajadores disponibles y finalmente se cierra con los grupos focales y la aplicación de la entrevista.

Con formato: Con viñetas + Nivel: 1
+ Alineación: 0,63 cm + Sangría:
1,27 cm

Con formato: Color de fuente: Negro

Con formato: Color de fuente: Blanco

5.7 Método de análisis de datos

5.7.1 Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo de la presente investigación se realizó principalmente a partir del programa Excel. Se utilizaron dos estadígrafos descriptivos. Como estadígrafo de dispersión se utilizó la desviación estándar y como estadígrafo de tendencia central, el promedio de cada reactivo; esto con el propósito de determinar el grado de homogeneidad de los reactivos, además

de clasificar cuáles son los que en general tuvieron mayor y menor puntaje. Para el posterior análisis y comparación de los grupos, una vez realizado el análisis por ítem, se determinó el promedio de cada dimensión evaluada por S.O.R.P.I (Objetivos y metas, Roles, Procesos y procedimientos y relaciones interpersonales, junto con el promedio que obtuvo cada una de las categorías demográficas. Finalmente se realizó un contraste gráfico entre los puntajes actuales y deseados de trabajo en equipo en cada obra

5.7.2 Análisis cualitativo

Para el desarrollo del presente estudio, se realizaron dos tipos de análisis cualitativo. El primero se basó en teoría fundamentada, la cual se orienta en ir más allá de los estudios previos y los marcos conceptuales preconcebidos, en búsqueda de nuevas formas de entender los procesos sociales (Salgado, 2007)

Y un segundo tipo de análisis, se realizó utilizando categorías pre-establecidas y describiendo cómo es que cada obra ve cada dimensión. Para ello, se utilizaron las dimensiones definidas por el cuestionario “S.O.R.P.I” (Sistema, objetivos y metas, roles, procesos y relaciones interpersonales)

VI.Resultados y análisis conclusivo

6.1 Aspectos de Colaboración de la organización

El Archivo Judicial entrega de manera oportuna, la información solicitada, pone a disposición de la investigación datos, instalaciones, y personal, para llevar a cabo la realización, de entrevista estructurada, focus group, encuestas, etc.

6.2 Análisis Datos Cualitativos

Diagramas Teoría Fundamentada en datos.

Con formato: Fuente: Calibri

Con formato: Normal

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto, Negrita

Con formato: Normal, Interlineado: sencillo

Funcionarios

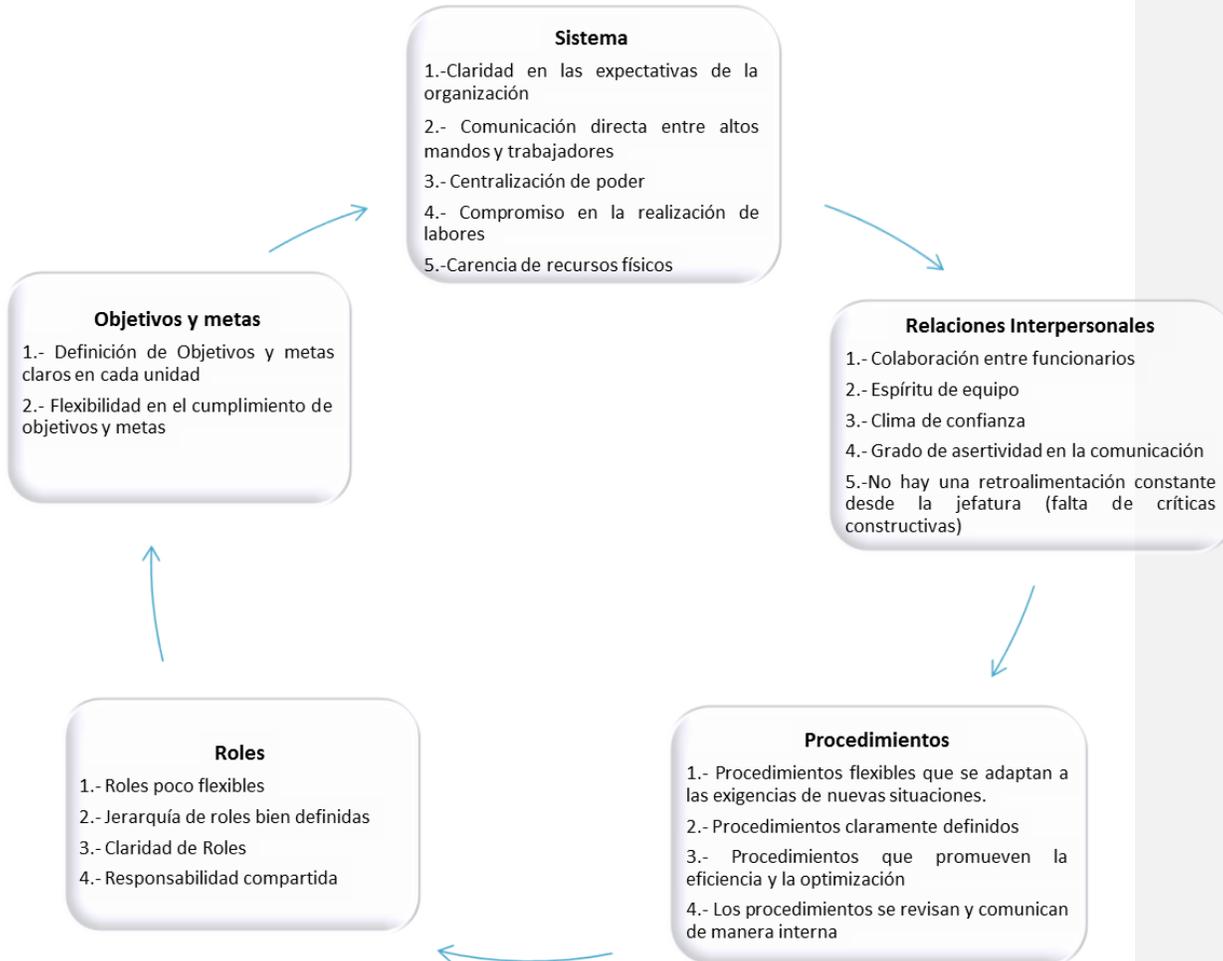


Figura 3: Teoría fundamentada.

6.2.1 Análisis S.O.R.P.I

(S) Sistema

1.- Claridad en las expectativas de la organización, particularmente en términos de mejora continua. (“Tratamos que con nuestro aporte esto vaya en mejoría porque para allá apuntamos. Yo creo que todos apuntamos a lo mismo, en el caso de Valentina, en el caso mío, de... se me olvido,... de Gonzalo en el caso de todo digitalización, empaste, corte y todo”)

2.- Comunicación directa entre altos mandos y trabajadores (“Por ejemplo incluso de repente hay días en que hay circunstancias especiales donde hay que entregar antes, entonces hay una comunicación bien directa con Julián. ” “Nosotros si tenemos un problema lo conversamos con Omar y bueno ahí el... si recibe bien... claro porque uno cumple con informar.... Nosotros informamos las falencias que tenemos y en base a esas falencias él tiene que tomar las decisiones como mejorarlas”)

3.- Centralización de poder (“Todo se centraliza en el jefe, cuando llegamos a la cabeza mayor, a veces, alguien lo planteo podría haber problemas con los proveedores y/o la persona encargada acá, como está centralizado muchas cosas en una sola persona entonces no da abasto, claro, está encargado de la personas, de finanzas, más encima está encargado de comprar elástico, corchetes”)

4.- Compromiso en la realización de labores (“Por lo tanto hacerlo con conciencia detectamos algún error, arreglarlo tener la disposición de hablar. Entonces de coordinar que la entrega sea eficiente. ” “Yo aprendí en estos años que llevo a ser consecuentes con mi pega, ósea mi pega la hago y me gusta, me gusta hacerla y me comprometo con lo que estoy haciendo. ” “tenemos que hacer un trabajo exquisito por decirlo así, tal como mi compañeros de acá, digitalizar bien, revisar bien cosa que se refleje cuando se va a buscar en la pantalla, el documento este correcto, que este perfecto que sea rápido el acceso, por eso también es importante que nosotros hagamos una buena producción”)

5.- Carencia en recursos físicos (“hay que hacer hincapié que ahí estamos fallando, nosotros hoy día, no me pueden dejar de mentirosa, hoy fui allá a decirle necesite un post-ir por favor, que no tenemos, te fijas. Son cosas menores pero que de repente son fundamentales, porque te encontrar sin un lápiz no tenis una goma y necesitas borrar, claro aquí hay problemas mayores que ir a golpear la puerta del jefe de personal para decirle tenis una goma o un lápiz, te fijas, uno se retrae ante eso y te "choroy" y decís cómo es posible que no tengamos los mínimos recursos, Aquí estamos preocupados de que nosotros prestemos un buen servicio pero también nosotros queremos tener los recursos para poder también prestar un buen servicio, te fijas, porque esta

cosa es como una rueda, te fijas, nosotros queremos trabajar cómodos con una buena silla, un buen teclado donde tú puedas apoyarte, que se yo, porque también te cansía ya , pero también necesitas los implementos... porque de repente pucha pasaste te diste la vuelta, chocaste con un expediente se te cayo, entonces de repente te vas en esa cuestión de que todo como que resulta mal y es por lo mismo, porque no tenís las condiciones de repente para poder garantizar digamos buen servicio.”)

(O) Objetivos y metas

1.- Definición de Objetivos y metas claros en cada unidad (“Al menos en mi departamento está claro, está súper claro. ” “Si, hay unas metas a nivel de producción, tal como estamos conversando, nadie te dice mire léase estas instrucciones porque esa es tu labor”. “En nuestro departamento está claro, entre nosotras, ahora si alguna no se terminó algo antes, ayuda a la otra, nos coordinamos súper bien, todas tenemos claro lo que tenemos que hacer”)

2.- Flexibilidad en el cumplimiento de objetivos y metas (“Hay metas, también hay que ser flexible, algunas cosas no se pueden cumplir”. “Objetivos, hay veces que salen piedrecitas en el camino”)

(R) Roles

1.- Roles poco flexibles (“Porque siempre bueno disculpando, nos sacan un compañero de nuestra área para reemplazar otra área pero cuando nosotros nos falta, nadie nos reemplaza nosotros mismo jugamos entre nosotros. ”)

2.- Jerarquía de roles bien definida (“en temas de límites su autoridad ¿están claro las jerarquías dentro de cada equipo? En el caso del departamento de digitalización si, las notas marginales están bien, Si no necesitamos, estar recordando somos súper, entre nosotras nos organizamos”)

3.- Claridad de roles, particularmente en relación a la asignación de tareas de cada departamento (“¿sabe cada uno los roles que tienen que realizar, el rol que tienen en su equipo, están claros? “Está claro, dentro de los departamentos creo que todos lo tenemos claro “

4.- Responsabilidad compartida (“¿En relación a la responsabilidad que tiene cada uno si algo falla se centra la responsabilidad en uno, o en el equipo en general?, Paga los platos rotos, el equipo completo”)

(P) Procedimientos

1.- Procedimientos flexibles que se adaptan a las exigencias de nuevas situaciones. (“Hay cosas muy difícil de hacer, voy directamente donde Julián y le pregunto mire esto se puede hacer de tal forma o no se puede hacer o lo rechazamos definitivamente”. “Nosotras, Vamos muchas veces mutando vamos encontrando a que lo mejor lo hagamos de esta forma, vamos como evolucionando a medida que vamos aprendiendo”)

2.- Procedimientos claramente definidos (“Por departamento, en mi caso sí, no lo tenemos escrito pero todos sabemos súper“. “Pasa por eso, uno sabe cómo cuál es la responsabilidad, uno sabe cómo es el reglamento que uno debe asumir”)

3.- Procedimientos que promueven la eficiencia y la optimización (“Con Roberto, intercambiamos muchas opiniones, hablamos que esto, porque aquí, por el otro lado, mira date vuelta la hoja, aquí está la falla, mucha, somos muy activo en ese sentido, porque vamos complementando, con lo que él sabe con qué se yo, nos produce de liviandad de la pega, para poder entregar un buen servicio. ” “Aquí se vende calidad a los productos no se puede digitalizar a la rápida, que vaya mal doblado mala suerte no más. Entonces aquí estamos hablando de promoción a nivel económico se debe pensar en responsabilidad, como lo está indicando mi compañero, confiabilidad, estoy trabajando con documentos públicos muy importante“)

4.- Los procedimientos se revisan y comunican de manera interna en cada departamento, no se realizan reuniones específicas (“En el caso de nosotros, no hacemos reuniones constantemente porque cualquier problema, estamos todos trabajando en nuestro escritorio, lo podemos hablar en voz alta, yo si mira esto, así como también hemos hecho reuniones, reuniones específicas. ” “hacíamos reuniones así de repente espontaneas, o simplemente decía ya vamos hacer una reunión para hacer un análisis de cómo estamos, pero yo creo que a estas alturas Omar ya no necesita de nosotros más análisis porque él nos ve nuestro trabajo, tratamos de rendir al máximo y es uno de los motivos que no nos cita a reuniones. ”)

(I) Relaciones Interpersonales

1.- Colaboración entre funcionarios (“A veces faltan un compañero, no sé en impresión, y sabemos que tenemos que apurarnos, va haber un poco más de demora, así entre todos los departamentos nos comunicamos”)

2.- Espíritu de equipo (“Nosotros nos apoyamos mutuo. ” “trabajamos en equipo obviamente, nos apoyamos. ” “no necesitamos, estar recordando somos súper, entre nosotras nos organizamos”)

3.- Clima de confianza (“nos comentamos las cosas, o yo le cuento mis cosas personales, pero puede ser dentro de la labor de trabajo o cuando me desocupo lo voy ayudar”)

4.- Grado de asertividad en la comunicación (“Y si creo tener un problema con alguien, se lo diría directamente a la persona. ” “A veces, mejor quedarse callado, para no seguir la bateadora, no entrar en conflicto, rápidamente se soluciona. ” “Si, pero eso yo me digo ya, mejor al frente del computador no más, y hasta que se me pase, y se pasa fija, entonces cuando tengo que decir algo, lo digo lo trato decirlo para no decirlo de mala forma”).

5.- No hay una retroalimentación constate desde la jefatura (falta de críticas constructivas) (“Hay poca comunicación. ” “Demasiada poca comunicación”).

6.3 GRUPOS FOCALES

Tal como se ha señalado, se definieron dos grupos focales para la realización de la fase cualitativa dentro del estudio. Estos se llevaron a cabo el día 6 de noviembre, y los grupos entrevistados correspondieron a:

- Funcionarios del Archivo Judicial
- Jefe de servicio

A continuación se presentan los reportes correspondientes a cada grupo.

Muestra (Cargos y Asistencia): A este grupo se citaron a 6 personas, que a la fecha de realización ocupaban cargos de funcionarios de los siguientes departamentos:

- Departamento de certificación de escritura
- Departamento de Atención de Público
- Departamento de digitalización
- Departamento de notas

Dinámica del Grupo

En general, la dinámica del grupo se destacó por el alto grado de apertura y participación de los asistentes, demostrando confianza entre sí y con el equipo consultor.

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Con formato: Normal, Izquierda, Espacio Antes: 0 pto, Después: 0 pto, Interlineado: sencillo

Opiniones del Grupo

Los siguientes fueron los comentarios de los participantes en relación a los resultados cuantitativos obtenidos:

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto, Negrita

Con formato: Normal, Izquierda, Interlineado: sencillo

6.3.1 Análisis S.O.R.P.I

(S) Sistema

- **¿Qué esperan del archivo judicial de su equipo de trabajo?**

R: En el fondo han depositado mucha confianza por parte de Julián, es el que está dando la firma de lo que estamos entregando, que sea un control eficiente y tengamos conciencia de lo importante que son los clientes y el servicio que estamos otorgando, por lo tanto al hacerlo con conciencia podemos detectar algún error y arreglarlo, tener la disposición de hablar con ellos para

que la entrega sea eficiente en cuanto al tiempo y en cuanto a la calidad de los productos que también estamos entregando.

Tenemos que hacer un trabajo exquisito por decirlo, así tal como mi compañeros de acá, digitalizar bien, revisar bien cada cosa que se refleje en la pantalla, que el documento este correcto, que este perfecto, que sea rápido el acceso y que haya la mayor cantidad posible de esa información, por eso es importante que nosotros hagamos una buena producción, de una forma se nos exige, para acelerar el proceso de modernizar el archivo.

- **¿Cómo saben que la institución espera eso de los equipos de trabajo, quien se lo informa?**

R. Por ejemplo incluso de repente hay días en que hay circunstancias especiales donde hay que entregar antes, entonces hay una comunicación bien directa con Julián y los clientes en el fondo, cuando uno entra a trabajar aquí, sabe que es un servicio, que son usuarios, el mismo cliente, el mismo contacto, que uno tiene a lo largo del tiempo.

Tratamos que con nuestro aporte esto vaya en mejoría porque para allá apuntamos, yo creo que todos apuntamos a lo mismo, en el caso de Valentina, en el caso mío...de Gonzalo... en el caso de todo digitalización, empaste, corte y todo.

- **¿Qué oportunidad de mejora existiría para este equipo, si fueran escuchadas sus sugerencias? , ¿Qué cosas podrían mejorar dentro del equipo?**

R: Todo se centraliza en el jefe, cuando llegamos a la cabeza mayor, a veces, alguien lo planteo... podría haber problemas con los proveedores y/o la persona encargada acá, está centralizado muchas cosas en una sola persona, entonces no da abasto, claro, está encargado de la personas, de finanzas, más encima está encargado de comprar elástico, corchetes, etc. Que son fundamentales y esa cosa hay que hacer hincapié, que ahí estamos fallando nosotros hoy en día, no me pueden dejar de mentirosa. Hoy fui allá a decirle necesito un posit por favor, que no tenemos, te fijas, son cosas menores, pero que de repente son fundamentales, porque te encuentras sin un lápiz, no tienes una goma y necesitas borrar, claro aquí hay problemas mayores para ir a golpear la puerta del jefe de personal, para decirle tienes una goma o un lápiz, te fijas, uno se retrae ante eso y te aburres y dices cómo es posible que no tengamos los mínimos recursos, y ahí es donde yo me coloco al otro lado y yo digo: que pasa con el comité paritario por decirte, que higiene y seguridad prestan al trabajador, aquí estamos preocupados de que nosotros

prestemos un buen servicio, pero también nosotros queremos tener los recursos para poder también prestar un buen servicio, te fijas, porque esta cosa es como una rueda, nosotros queremos trabajar cómodos con una buena silla, un buen teclado donde tú puedas apoyarte, que se yo, porque también te cansa, pero también necesitas los implemento, porque de repente pucha... pasaste te diste la vuelta, chocaste con un expediente, se te cayo, entonces de repente te vas en esa cuestión de que todo como resulta mal y es por lo mismo, porque no tienes las condiciones de repente para poder garantizar, digamos buen servicio.

(O) Objetivos y metas.

- **¿Se sabe que esperan de cada uno de ustedes en su trabajo, en relación a sus objetivos y metas principales?**

R.1: Yo creo, al menos en mi departamento está claro, está súper claro. Sí, hay unas metas a nivel de producción, tal como estamos conversando, nadie te dice mire léase estas instrucciones, porque esa es tu labor. Hay cosas bien específicas. En nuestro departamento está claro, entre nosotras, ahora si alguna no terminó algo antes, ayuda a la otra, nos coordinamos súper bien, todas tenemos claro lo que tenemos que hacer.

R.2 : Hay metas, también hay que ser flexible, algunas cosas no se pueden cumplir.

- **La pregunta es ¿Ustedes tienen claro cuál es las finalidades que tiene que realizar día a día? ¿Si, los objetivos y metas se cumplen?**

R: Objetivos, hay veces que salen piedrecitas en el camino.

- **¿Ustedes consideran que debería haber un incentivo económico para cumplir estas metas?**

R: Todos queremos ganar más.

(R) Roles

- **¿Sabe cada uno los roles que tienen que realizar, el rol que tiene en su equipo, están claros?**

R: Si, en el mío está claro. Dentro de los departamentos creo que todos lo tenemos claro eso.

- **¿En relación a la responsabilidad que tiene cada uno, si algo falla se centra la responsabilidad en uno o en el equipo en general?**

R. 1: Paga los platos rotos, el equipo completo

R.2: En mi unidad no es así en este caso, tengo que asumir igual yo, aunque mis compañeros se equivoquen.

- **¿En la siguiente pregunta en temas de límites su autoridad es tan claro las jerarquías dentro de cada equipo?**

R: En el caso del departamento de digitalización si, las notas marginales están bien. Sí, no necesitamos estar recordándolo, somos súper, entre nosotras nos organizamos.

(P) Procedimientos

- **¿Existen reglas básicas y procedimientos claramente definidos, o se dan espontáneamente, están claro?**

R: Por departamento, en mi caso sí, no lo tenemos escrito, pero todos lo sabemos. Pasa por eso, uno sabe cómo y cuál es su responsabilidad, uno sabe cómo es el reglamento que uno debe asumir. Usted tiene que hacer esto, de repente el jefe, obvio, él te dice, ya tú, vas hacer esta pega específica, nosotras vamos muchas veces encontrando la mejor manera de hacerlo, vamos evolucionando a medida que vamos aprendiendo, llevamos un año juntas. Con Roberto, intercambiamos muchas opiniones, hablamos de esto, porque aquí, por el otro lado, mira da vuelta la hoja aquí está la falla, somos muy activos en ese sentido, porque vamos complementándonos, con lo que él y con lo que se yo, nos produce liviandad la pega para poder entregar un buen servicio.

- **Existen reuniones de equipo ¿Quién dirige estas reuniones de equipo?**

R. 1: En el caso de nosotros no hacemos reuniones constantemente, porque cualquier problema estamos todos trabajando en nuestro escritorio, lo podemos hablar en voz alta. Así como también hemos hecho reuniones, reuniones específicas, Julián dio esta información, paso esto, cosas bien específicas, nos juntamos, nos sentamos, nos damos el tiempo constantemente siempre estamos hablando el mismo tema, que sucede que está pasando, etc.

R. 2: Nosotros hacemos lo siguiente, si pasa alguna cosa o algo que venga difícil, lo comentamos en el momento.

- **¿Existen maneras definidas de recompensar los esfuerzos individuales?**

R: No existe, salvo: “Gracias por la labor cumplida”, digamos que es parte del sueldo emocional o del sueldo remuneración o ¿no?, para eso te pagan.

(I) Relaciones interpersonales

- **¿Las relaciones interpersonales, cuando sucede un conflicto como se resuelve este conflicto?**

R. 1: ¿Dentro del mismo equipo? Yo creo que en mi caso tengo un buen partner, ósea tengo un par de conocidos igual, uno como de más de confianza, igual nos comentamos las cosas o yo le cuento mis cosas personales, pero puede ser dentro de la labor de trabajo o cuando me desocupo lo voy ayudar, no soy muy monótono, me siento es mi escritorio si no me quedo dormido en el computador.

R.2: Al menos yo no he tenido problemas así difícil con nadie y si creo tener un problema con alguien, se lo diría directamente a la persona.

R. 3: Lo dejo solito, solito, no más.

- **¿A qué se deben generalmente estos conflictos, que conflictos más comunes hay?**

R.1: Bueno, el equipo de digitalización es el equipo más grande, a veces puede ser que las bromas no bien entendidas, un poquito picado, por lo que dijo el otro. A veces, mejor quedarse callado, para no seguir la bateadora y no entrar en conflicto, rápidamente se soluciona por supuesto.

R.2: A veces, uno no entiende, somos todos bromistas, pero el tipo de humor tuyo, puede diferente al mío, puede ser pícaro, el tipo esta picado, el otro pasado para la punta, como se dice vulgarmente.

- **¿Cuándo llega un límite, como solucionan el asunto?**

R: Que se vayan para la casa, una cosa así, echamos la misma talla o el jefe baja los humos.

- **¿Si, ustedes tienen un tema, algún tipo de molestia en su trabajo, sienten que tienen los conductos regulares para poner expresar este problema?**

R.1: Creo que hay un canal, un canal en el momento, que a veces uno puede sentir molestia por una cosa, pero difícil que tú lo vayas a plantear a la jefatura, es mejor que el tema decante en algún momento, se plantea la situación por lo que uno puede estar molesta, porque cuando tu estas muy enrabiada a veces uno no puede decir más cosas, hay que tener mucho control.

R.2: Bueno, yo cuando ando con los monos, yo prefiero quedarme callada. Lo digo mejor al frente del computador no más hasta que se me pase. Entonces cuando tengo que decir algo, lo digo de buena forma.

- **¿Existen los canales para que ustedes puedan expresar lo que les molesta?**

R.1: Existen, pero a veces el jefe ignora eso. Después, hace caso omiso de lo que uno le está diciendo, para que voy a estar hablando, si hay un canal.

- **¿Qué oportunidad de mejora existiría para este equipo, si fueran escuchadas sus sugerencias?, ¿Qué cosas podrían mejorar dentro del equipo?**

R: Hay, muchos elementos que hacen faltan, sillas, no sé, escritorios, algo para hacer más cómodo el trabajo, para producir más eficientemente. Es lento, se gasta más de media hora para sacar un archivador, yo se lo planteado y no hay posibilidad, ni si quiera hay goma.

- **¿Se da retroalimentación entre la jefatura y los trabajadores? ¿Hay reuniones donde ustedes puedan expresar sus opiniones?**

R: Debería ver habido una reunión mensual. No la hemos hecho hace bastante tiempo.

- **¿Cómo se reciben las críticas de la jefatura dentro los grupos de trabajo?**

R1: Bueno, puede haber un problema, obviamente lo converso con el jefe, con mi jefe directo, lo voy comunicando permanentemente. A veces existen problemas por la misma presión de la producción.

R2: Pescamos el libro y vamos pasa esto y esto, que opinan los demás, entonces se baja o no está bien se sube, en este sentido lo vemos en el área de nosotros.

R.3: Al comienzo del proceso tengo que tener una buena combinación con el jefe, para averiguar los problemas, lo que se puede suscitar como rebotes para las demás secciones dentro del mismo departamento, entonces yo prácticamente no tengo problema en ese sentido de comunicación, es cosa de resolver los problemas y hablar con quien corresponda.

- **¿Cómo es la relación con las jefaturas? ¿El jefe permite críticas constructivas respecto a la jefatura?**

R1: Hay poca comunicación, demasiada poca comunicación

R.2: ¿Con el jefe de cada departamento esa es la pregunta?, Nos comunicamos bien

R.1: Lo que pasa es que el trabajo de ellas es directo y además sale a la calle con la documentación es la etapa final, obviamente es una relación más directa en su caso.

R.3: Nosotros si tenemos un problema lo conversamos con Omar y bueno ahí si nos recibe el, bien, claro porque uno cumple con informar, uno no viene a criticar al jefe y decirle que se hace de tal forma. Nosotros informamos las falencias que tenemos y en base a esas falencias él tiene que tomar las decisiones como mejorarlas. Si en el fondo es eso. Si tú no vas a cambiar la estructura de este archivo, tratamos que con nuestro aporte esto vaya en mejoría.

Conclusiones

En el sistema organizacional se establecen claramente las expectativas que se espera de cada funcionario, el compromiso en la realización de sus labores y sus respectivos roles, a través de la comunicación directa con cada jefe de departamento, sin embargo no se presenta retroalimentación alguna por parte de la jefatura, esto a consecuencia de la falta de instancias centradas en el análisis de desempeño de los funcionarios.

Con formato: Normal, Izquierda, Espacio Antes: 0 pto, Después: 0 pto

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto, Negrita

Por otro lado, se observa la falta de delegación de responsabilidades y falta de versatilidad en los roles, lo que es consecuencia clara de una alta centralización de poder en los altos mandos, esto perjudica la base de la organización, lo que genera constantes retrasos en distintos procesos y procedimientos al interior de la organización.

Un claro ejemplo, haciendo referencia a lo explicado en el párrafo anterior, es la falta de recursos materiales mencionada por muchos funcionarios, debido principalmente al exceso de carga administrativa.

Jefe de servicio

Muestra (Cargos y Asistencia): En este grupo se citaron a 2 personas, las cuales solo asistió 1 persona, que a la fecha de realización ocupaba el cargo de jefe de servicio.

Dinámica del Grupo: En general, la dinámica del grupo se destacó por el alto grado de calidez y una buena apertura y participación.

Opiniones del Grupo: Los siguientes fueron los comentarios del participante con respecto a los resultados cuantitativos obtenidos del estudio para las que fueron más importantes.

- **Jefe de servicio**

(S) Sistema

- **¿Cómo describiría el funcionamiento de su área?**

R: Es la área principal y la última en el sentido de que yo como ministro de fe soy el que firma todas las copias que son solicitadas por los usuarios del archivo judicial de Santiago y también soy el que firma todas las certificaciones que se piden para los desarchivos y las certificaciones en general, que piden los usuarios del archivo judicial de Santiago.

- **¿Y el funcionamiento es acorde, va bien?**

R: ¿Si está funcionando bien a ver... el área? o ¿el archivo judicial?

- **El área**

R: Lo que pasa es que esta área funciona si yo funciono, si estoy acá, si yo me enfermo no funciona el archivo, salvo que exista un archivero suplente.

- **¿Cuáles son los principales problemas, obstáculos o dificultades que hay en esta área?**

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto, Negrita

Con formato: Normal, Izquierda, Espacio Antes: 0 pto, Después: 0 pto, Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: Negrita, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto, Negrita

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,27 cm, Sin viñetas ni numeración

R: mm...puede ser, la exposición diaria a los problemas, el hecho de concentrar el problema o tratar de resolver todo por mí, no delegar.

- ¿Y que podría mejorar?

R: Que podría mejorar...como archivero...el tema de la delegación de funciones. Lo que puedo delegar porque al ser el ministro de fe no puedo delegar el tema de las firmas, las firmas son personales, pero si puedo delegar lo que es la parte administración del archivo, el cómo funciona, resolver problemas, pero como me gusta estar encima de todo eso, es un poco distinto.

(O) Objetivos y metas

- **¿Y cómo describiría el trabajo en equipo en la organización?, ¿Cómo se da el trabajo en equipo?**

R: El trabajo en equipo ha costado un poco implementarlo, ha sido..., bueno yo asumí hace un año atrás como archivero judicial y el trabajo en equipo se comprendía como trabajo en equipo en áreas, áreas que estaban súper divididas. En cada área entendía que hacían su pega y no empatizaban con la otra área. Este año hemos tratado de cambiar ese concepto, que sigan trabajando, que el trabajo en equipo siga dentro de la misma área, pero a la vez que empaticen con el otro departamento, porque aquí está todo segmentado por un tema de seguridad para el otorgamiento de copias, para el desarchivo, pero también la idea es que la unidad antifraude sepa en qué posición estaba el mesón o en qué posición estaba certificaciones, ¿Por qué? Porque cuando se encierran mucho en su área, cuando uno trata de exigir responsabilidades, cuando hay algún error, ellos se encierran. Entonces la idea es que todos sepan de todo y como están funcionando.

(R) Roles

- **¿Y cómo le gustaría que fuera el archivo, las áreas? ¿Cuáles serías sus expectativas?**

R: Las expectativas...bueno como todo jefe de servicio espero que funcione bien, que todos asuman sus responsabilidades cosa que es difícil dentro de cualquier organización, que un funcionario cuando cometa algún error asuma su responsabilidad, en el entendido que el responsable final soy yo ante la corte de apelaciones, ante el usuario, ante tribunales el responsable soy yo. Si se otorga mal una copia y es una copia falsificada, el responsable tanto personal como patrimonial soy yo, no es el funcionario en sí.

(P) Procedimientos

También que los funcionarios empaticen más con los usuarios que vienen acá esto igual nos ha costado un poco pero lo hemos ido cambiando también, antes les daba lo mismo por ejemplo de que un usuario esperar 20 a 30 minutos a que llegara un tomo notarial ahora no, ahora se preocupan, también la atención al usuario.

- **¿La atención ha mejorado?**

R: Se ha mejorado bastante también, porque hemos introducido muy buenos elementos, ósea chiquillos que han llegado de afuera con un concepto distinto, que han entendido cual es mi concepto de atención al usuario, que no son clientes sino que usuarios del servicio del archivo judicial y eso digamos también ha cambiado la atención, la rapidez y la respuesta.

- **¿Y que se podría hacer para potenciar aún más el trabajo en equipo?**

R: A ver yo en un principio, ósea al principio del año trate de hacer una dinámica grupal llevándola a los funcionarios para que hicieran ejercicios juntos, fueran al gimnasio, organice un campeonato de futbol, que sumando y restando no dio el resultado que yo esperaba, al contrario fue como más atomizado, se dividió más, hubo más competencia y eso no me gusto por eso lo elimine simplemente no funciona.

La idea mía es que podamos hacer dinámicas grupales justamente para que cada uno de los departamentos entienda que hace el otro departamento, porque cuando uno critica al otro tiene que saber de cierta forma como lo está haciendo, el como yo hago esa pega y mucha gente no lo hacen se dedican a hacer su trabajo y después critican el trabajo del otro pero sin saber cómo se hace ese trabajo. Por ejemplo aquí en el mesón pueden criticar como se hace la labor en la unidad antifraude y muchos de acá no conocen como es la laboral antifraude o viceversa, el cómo se busca un tomo, el que pasa si se pierde un tomo. La idea es que yo siempre he dicho que mi concepto es que nadie es imprescindible, todos deben saber de todo ¿Por qué? Porque si esa persona falla que otro funcionario pueda cumplir el rol perfectamente sin que se note que falte ese funcionario, esa era mi idea por lo menos cuando yo tenía mi notaria, una notaría más chica evidentemente, eran otros funcionarios, pero todos sabían hacer la función del otro, entonces si uno faltaba, fallaba o se enfermaba el otro que por ejemplo estaba encargado de los contratos de

la compra y venta de vehículos era reemplazado por otro funcionario y no se notaba que faltaba esa persona, ósea la atención seguía permanentemente .

(I) Relaciones interpersonales

- **¿Y cómo sería para Ud. el contexto o ambiente ideal de trabajo?**

R: A ver mira, cuando existen en un lugar 104 trabajadores es difícil que exista un ambiente ideal como uno quiere, un ambiente tranquilo, armonioso, de que todos se lleven bien con todos eso es difícil, pero si me gustaría ósea he visto ambiente de compañerismo que eso es lo que me gusta, ósea hay compañerismo, pero segmentados quiero decir los de mesón, los de expedientes, los de digitalización y eso es lo que yo estoy tratando de dar vuelta como lo trate de hacer en un principio, pero no me resulto, pero bueno la idea de esto es justamente ver y evaluar cómo podemos cambiar esa idea, porque también la idea mía es que los chiquillos se pongan la camiseta por el archivo judicial de Santiago, ósea que aparte de que sea su fuente laboral sea su segunda casa, que aquí pueden encontrar una red de apoyo, que pueden pasarla bien además de hacer su trabajo.

Si claro hay competencia, pero eso seguramente fue dado por el archivero anterior que su concepto era dividir para gobernar, pero yo soy del concepto contrario, no de dividir para gobernar, sino que estén todos unidos, que todos sepan lo que está pasando, que tengan una transparencia, porque cuando uno maneja cosas secretas se presta como para desconfianzas del empleador o pasa por ejemplo un evento que el lunes tuve que llamar a todos los trabajadores y decirles que pasa esto, que lo que se está diciendo es falso, entonces bajan los niveles de tensión con los funcionarios y esto ayuda a calmar el clima que bueno.

Conclusiones

Con la llegada del nuevo archivero judicial, se ha podido presenciar una constante mejora en el funcionamiento de la organización, solucionando parcialmente la comunicación y la coordinación interdepartamental, saliendo de la problemática divisional que antiguamente existía entre las distintas áreas funcionales del Archivo. Esto se ha logrado a través de la implementación de una estrategia orientada al trabajo en equipo y la cohesión. Por otro lado el archivero es consciente de

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto, Negrita

Con formato: Normal, Izquierda, Espacio Antes: 0 pto, Después: 0 pto

que uno de los principales problemas del Archivo, sigue siendo la centralización de poder en la toma de decisiones y la falta de empoderamiento de los funcionarios, debido a una falta de delegación de funciones. Además está al tanto de la falta de versatilidad de los funcionarios y entiende que la capacitación es importante al momento de construir una organización flexible y menos centralizada.

6.4 Análisis F.O.D.A.

Análisis interno

Análisis externo



Figura 4:F.O.D.A.

I.

Con formato: Subtítulo, Centrado, Espacio Antes: 0 pto, Después: 0 pto, Interlineado: sencillo

Con formato: Normal, Sin viñetas ni numeración

6.5 Análisis recolección de datos

Con respecto a la síntesis de resultados obtenidos a través del diagnóstico del trabajo en equipo que conforman el Archivo Judicial de Santiago de Chile. Se logró obtener los siguientes resultados cualitativos y cuantitativos, obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos.

Según el cuestionario se logró sintetizar lo siguiente:

El cuestionario fue contestado por un total de 18 funcionarios del archivo judicial, los cuales 7 corresponden al sexo masculino, 6 al sexo femenino, siendo solo 5 que respondieron nulo. También se identificó, el tiempo trabajado en el Archivo Judicial, el cual corresponde a un mínimo de tiempo de 2 meses y un máximo de 16 años, considerando una gran diferencia de tiempo entre nuevos y antiguos. Las áreas a las cuales pertenecen los funcionarios que contestaron el cuestionario corresponden a la área de atención de público, digitalización, bodega, mesón, expediente, desarchivero, mesón-bodega, siendo expedientes, el mayor número de funcionarios que participaron, que corresponde a 6 y un mínimo de 1 en las áreas de atención de público, digitalización, bodega, mesón, desarchivo, mesón-bodega y solo 3 nulos. Lo que manifiesta mayor número de funcionarios que pertenecen a la unidad de expedientes.

Por otro lado cabe mencionar que según los datos proporcionados por el organigrama del Archivo Judicial, la Unidad de expedientes también está conformada por el área de atención de público, búsqueda y bodega. Por lo que se identifica que la mayoría de los funcionarios que respondieron el cuestionario pertenecen a dicho departamento.

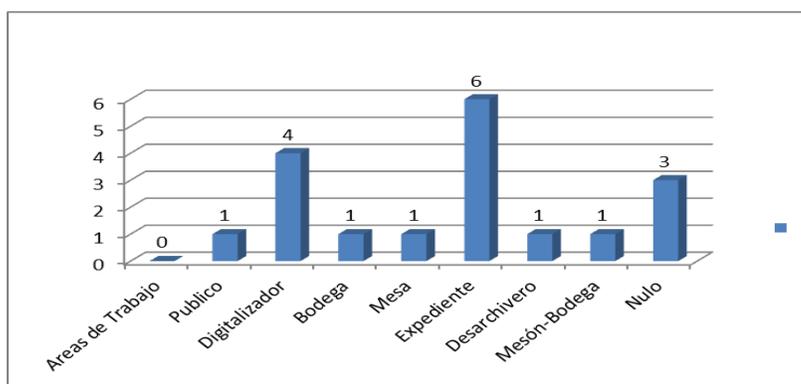


Tabla 1: áreas de trabajo que respondieron al cuestionario.

El nivel de estudios que se identificaron fluctúan entre nivel superior, siendo 8 funcionarios, nivel medio siendo 4 funcionarios y solo 3 funcionarios que contestaron nulos. De acuerdo a la información proporcionada, se identifica que la mayoría de los funcionarios que pertenecen al Archivo Judicial poseen un nivel educacional alto, lo que implica funcionarios con mejores competencias laborales.

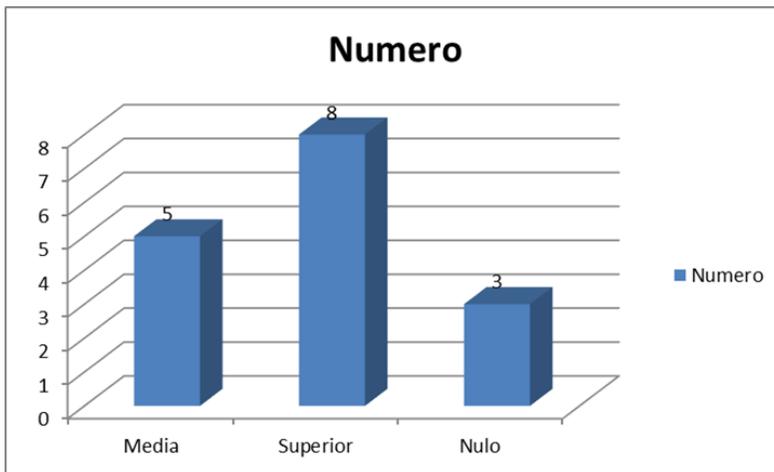


Tabla 2: Nivel de estudios de los funcionarios.

Por otro lado, se logró identificar los siguientes datos, conformados por los 20 ítems que demuestran el estado actual de los equipos de trabajos que se encuentran en el Archivo judicial

La mayoría se encuentra de acuerdo con más de un 75% y menos de un 90%, en los siguientes aspectos:

- Los miembros revisan concienzuda y regularmente los variados procesos, procedimientos y normas que emplean.
- Las interacciones del equipo se basan en un conjunto claro de valores.
- Los miembros del equipo confían, se apoyan y respetan unos a otros.
- Dar y recibir retroalimentación positiva (feedback) es una norma de trabajo.
- Las metas son suficientemente medibles y específicas como para que cada miembro del equipo sepa cuando las ha cumplido

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Con formato: Párrafo de lista, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Párrafo de lista, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con respecto al rango que ocasionalmente se encuentra de acuerdo de un 50% y menos de un 75% se encuentran los siguientes aspectos:

- La autoridad y el control están bien definidos; asuntos poco claros son raros entre los miembros del equipo
 - Los progresos hacia la consecución de las metas de equipo son sistemática y regularmente revisados por todo el grupo
 - El liderazgo y la estructura del equipo es definida por el trabajo a ser realizado.
 - Los estándares de rendimiento y expectativas están bien definidas y son compartidas por la mayoría de los miembros
 - Hay claridad de metas y acuerdo respecto a las prioridades.
 - Las reglas y procedimientos básicos del equipo están claramente definidos.
 - Los miembros del equipo discuten abiertamente sobre lo que necesitan unos de otros para hacer su trabajo
 - Los miembros del equipo disfrutan con relaciones de trabajo positivas, abiertas y cooperativas.
 - Los límites y responsabilidades del trabajo son claros para el equipo.
 - Los miembros están de acuerdo con la misión principal del grupo.
- Las metas de trabajo son asumidas por el equipo, en contraposición a que sean “asignadas”.
- Los miembros conocen el lugar que a cada uno le corresponde en el equipo y cómo su esfuerzo personal contribuye al éxito de todo el grupo.
 - Los miembros tienen buena disposición para enfrentar conflictos y trabajar para resolverlos.

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto, Negrita

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

En el rango de ocasionalmente en desacuerdo menos de 50% y más de 25% corresponde a:

- Las maneras en que son recompensadas los esfuerzos personales y grupales son entendidas por todos los miembros del equipo.
- Los miembros del equipo están dispuestos a mostrar y discutir sus sentimientos, actitudes y emociones.

Asimismo se identificó como les gustaría que fueran los equipos de trabajos. La mayoría se encuentra de acuerdo con más de un 75% y menos de un 90%, en la generalidad de las preguntas, pero se destaca nuevamente que solo el 50% y menos de un 75% les gustaría mejorar,

la manera en como son recompensados sus esfuerzos personales y grupales al interior del grupo, y lograr demostrar sus sentimientos, actitudes y emociones a los demás integrantes del equipo.

En el siguiente gráfico se indican los datos demográficos, provenientes del cuestionario aplicado, señalando la situación actual y la deseada.

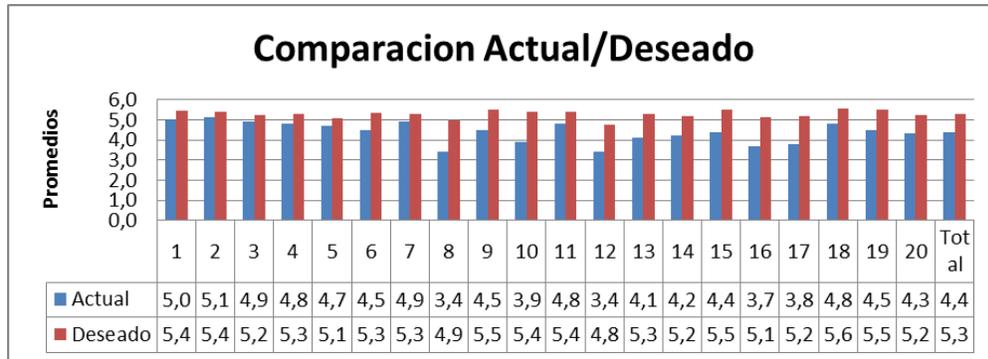


Tabla 3: Situación actual versus situación deseada.

En consecuencia de los datos demográficos analizados, se logra comparar la actual situación en la que se encuentran los equipos de trabajo del Archivo Judicial, con la definición expuesta sobre las características fundamentales que un equipo de trabajo armonioso debiera presentar en todo sistema organizacional.

Características fundamentales de un equipo de trabajo

Los equipos del Archivo Judicial presentan las siguientes características que los convierten en su mayoría en equipos armoniosos

- **Cohesión:** Existe un alto grado cohesión, para tomar decisiones y lograr enfrentar situaciones cotidianas. Sin embargo, los equipos de trabajo pueden llegar a conseguir un gran apoyo entre los miembros de su propio equipo, pero a la vez no es del todo favorable debido que pueden surgir decisiones equivocadas por no consultar con otros equipos de trabajo.
- **Roles:** Los roles en los equipos de trabajo están definidos y son aceptados por cada uno de los miembros del grupo.
- **Adaptabilidad:** Los miembros de los equipos de trabajo, presentan la habilidad de cambiar de roles y reglas cuando una situación lo requiere.

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto, Negrita

- **Comunicación:** La comunicación que conforma los equipos de trabajo se apoyan, confían y respetan unos con otros, se presentan relaciones interpersonales favorables donde reciben y dan retroalimentaciones positivas en sus equipos de trabajo.
- **Armonía:** Los miembros del equipo disfrutan de relaciones de trabajo positivas, se presenta un equilibrio emocional al interior de los grupos.

Esto dos puntos son la excepción, por la cual los equipos de trabajo del Archivo Judicial actualmente no logran convertirse en equipos armoniosos. Características que pueden ser mejoras para lograr generar equipos eficientes y eficaces.

- **Afectividad:** La afectividad en los equipos de trabajo no es del todo clara ya que algunos equipos de trabajo no están del todo dispuestos a mostrar y discutir sus sentimientos, actitudes y emociones, con sus equipos de trabajo.
- **Permeabilidad:** La permeabilidad en los equipos de trabajo no es clara.

En cuanto al análisis realizado, del modelo SOPRI basado en las jerarquías de la efectividad del equipo, se responden a las siguientes interrogantes.

6.5.1 Análisis S.O.R.P.I

1.- (S) Sistema: ¿Cuáles son las demandas del entorno al equipo?

Actualmente los equipos de trabajo presentan claridad en las expectativas de la organización, particularmente en términos de mejora continua, muchos de ellos están dispuestos y comprometidos a mejorar sus equipos de trabajo para que la organización también mejore. Especialmente los funcionarios con mayor tiempo trabajando en el Archivo Judicial, pero existen ciertas demandas que actualmente están limitando que los equipos de trabajo funcionen de manera adecuada, entre estas limitaciones se logró identificar la centralización de poder en los altos cargos, los cuales no delegan responsabilidades esenciales que deberían para el óptimo funcionamiento. De igual forma esto también se ve reflejado en la falta de recursos materiales, que demandan los funcionarios para hacer su trabajo. Estas falencias y limitaciones de los equipos son comunicadas directamente con los altos mandos, especialmente con el suplente del Archivero judicial, demandas que en ocasiones no se consideran inmediatamente

2.- (O) Objetivos y Metas: ¿Qué es lo que el equipo está tratando de lograr?

La definición de objetivos y metas en cada equipo de trabajo son claros, definidas por cada uno de ellos en donde todos los miembros del equipo participan para cumplirlas. De acuerdo a los progresos hacia las metas y objetivos, se cumplen en el plazo propuesto debido a la demanda de documentación en el Archivo Judicial.

Los miembros de cada equipo se encuentran informados del tiempo en el cual deben cumplir las metas, cuando no se cumplen, se comunican directamente con los altos mandos quienes toman la decisión rápidamente de que algunos objetivos y metas se consideren flexibles en este caso es una función básica de los miembros del equipo buscar objetivos comunes y tareas aceptadas por todos para funcionar con efectividad. En resumen los equipos de trabajo, están constantemente tratando de cumplir los objetivos propuestos.

3.- Roles: ¿Quién hace qué en el equipo?

Los miembros de cada equipo de trabajo presentan roles poco flexibles, esto se ve reflejado directamente en que no todos los funcionarios presentan conocimiento de lo que realizan otros equipos de trabajo y como deben contribuir. La gran mayoría de los miembros consideran que sus esfuerzos personales para contribuir en otros equipos de trabajo, no son beneficiados y tomados en cuenta. Logran beneficiar a otros equipos, pero perjudican su propio equipo de trabajo, fomentando el retraso en los procedimientos.

En cuanto a la comunicación entre los miembros del equipo, discuten entre ellos lo que necesitan cada cual para realizar su trabajo, presentan una comunicación fluida entre los miembros de cada equipo, pero no con otros departamentos.

La autoridad y el control se ven reflejados en la jerarquía de roles bien definidas en cada equipo de trabajo, cada miembro tiene claro, cuáles son los límites y responsabilidades que deben cumplir, particularmente en relación a la asignación de tareas de cada departamento.

Por último, cuando sucede algún problema en el departamento, el equipo comparte la responsabilidad para solucionar el conflicto, siendo esto primordial para un adecuado manejo efectivo en el equipo.

4.- (P) Procesos: ¿Cómo el equipo cumple su trabajo?

El equipo cumple su trabajo a través de procedimientos flexibles y adaptables a las diferentes exigencias que surgen en nuevas situaciones. Si consideran que deben crear una nueva alternativa

para solucionar problemas, son comunicados y comentados, para que se lleven a cabo. En ese sentido los equipos cumplen de manera eficiente su trabajo respetando que existen reglas básicas y procedimientos guías claramente definidos, pero que pueden ir cambiando de acuerdo al contexto.

En cuanto a revisar con regularidad los procesos, procedimientos y normas, los miembros manifestaron que no se realizan reuniones sistemáticas, solo se realiza un acuerdo de manera interna con los miembros del equipo, las cuales no son regulares. Además cabe mencionar que no se presentan las instancias para dar y recibir críticas constructivas al interior de cada equipo

5.- (I) Relaciones interpersonales: ¿Cómo interactúan los miembros del equipo?

Las relaciones interpersonales en cada equipo se caracterizan por ser, relaciones donde existe la colaboración entre los miembros de cada equipo, se manifiestan relaciones de trabajo positivas, abiertas y cooperativas. Donde existe el apoyo mutuo, la confianza, la empatía y un espíritu de equipo. Características fundamentales para el óptimo funcionamiento de los equipos. También cabe destacar, que los equipo mantienen un grado adecuado de asertividad en la comunicación, donde existen las instancias para confrontar sus conflictos y trabajar para resolverlos, pero no siempre los integrantes están dispuestos a mostrar y discutir sus sentimientos, actitudes y emociones con todos los integrantes, existen relaciones afectivas de confianza con los cuales se manifiestan abiertamente, pero también existen relaciones que solo pertenecen al ámbito laboral en las cuales no se manifiestan abiertamente los sentimientos y en muchas ocasiones los miembros prefieren no comunicar lo que siente.

En cuanto a la teoría, se logra destacar que: “ La etapa más importante del trabajo en equipo es de la resolución de problemas, la aclaración y exploración de estos mismos. Es característico que los miembros del equipo intenten buscar soluciones o alternativas, ya que el éxito del trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman. ”

Con respecto al diagnóstico organizacional, se logra inferir que en los equipos de trabajo resalta la cooperación que existe entre ellos para adaptarse a los cambios y resolver situaciones problemáticas. Esto finalmente les proporciona satisfacción y confianza para realizar su labor.

Así mismo, las oportunidades de participación que se ofrecen para compartir las críticas constructivas se identifican como una debilidad en los equipos de trabajo.

Una vez realizado el diagnóstico organizacional, con los resultados de la investigación se realizó un análisis F.O.D.A que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de los equipos de trabajos del Archivo Judicial.

6.6 Herramienta de evaluación F.O.D.A

Fortalezas (F): Se identificaron las siguientes cualidades en los miembros de cada equipo de trabajo:

Valores claros

- Respeto con los miembros de cada equipo de trabajo.
- Buen clima laboral
- Compromiso por la organización
- Motivación por sus funciones
- Perseverancia para lograr objetivos y metas
- Confianza
- Tolerancia a la frustración
- Cooperación
- Roles adecuado

Oportunidades(O): Se obtuvieron las siguientes ventajas en la organización:

- Horario de trabajo
- Buen ambiente laboral
- Flexibilidad para realizar sus asuntos personales
- Tiempo para realizar otras actividades luego del trabajo
- Colaboración entre los funcionarios de cada departamento
- Aprendizaje constante

Debilidades (D): Se hallaron las siguientes carencias en los miembros de cada equipo de trabajo:

- Falta de capacitación a las personas nuevas
- No se logra demostrar los sentimientos y emociones de manera adecuada.
- Pocas posibilidades de subir de puesto de trabajo
- Falta de críticas constructivas desde la jefatura
- Falta de delegación de responsabilidades

Amenazas(A): Se presentan las siguientes situaciones negativas en la organización

- Retraso en el proceso con los usuarios por falta de coordinación entre los departamentos
- Selección favorecida a las personas externas al archivo
- Falta de recursos materiales en algunos departamentos
- Falta de reuniones sistemáticas en los equipos de trabajo
- No se reconocen los esfuerzos personales y grupales al de los grupos de trabajo.

En cuanto al diagnóstico realizado a través del análisis F.O.D.A se logra concluir:

La mayoría de los equipos de trabajo que conforma el sistema organizacional, presentan grandes fortalezas internas que favorecen la eficacia y eficiencia del sistema en general. Esto se ve claramente reflejado en la identificación de los valores expuestos, tales como el compromiso, la confianza, cooperación, perseverancia, tolerancias y lo más importante la motivación. Valores importantes que todo equipo de trabajo debería presentar para lograr un alto desempeño. Esto es mencionado por Buchholz (1993) Citado por (Alcaraz, 2006) quien menciona la importancia de la motivación en los equipos de trabajo, como un elemento clave “motor que pondrá en marcha al equipo para que sus acciones e intereses se unan y puedan así alcanzar las metas propuestas”. Esto influye especialmente en que el sueldo, no es la única motivación para los miembros del equipo de trabajo, sino que también existen otras motivaciones tales como las, sociales, de pertenecía, comunicación, conocimiento. Desde este punto de vista, se demuestra que lo miembros de los equipos de trabajo, también presentan necesidades sociales y valores que tratan de satisfacer, en el sistema organizacional al cual pertenecen. Estos estímulos permiten generar la fuerza motivacional necesaria para lograr esfuerzos de alcanzar metas y objetivos en sus equipos de trabajo.

Con ello las debilidades presentadas tales como la falta de demostración de sentimientos, emociones y actitudes, son aspectos que pueden ser trabajados en cada miembro que conforman

los equipos de trabajo. Por otro lado también se destaca la falta de capacitaciones a personas nuevas, que trae consigo conflictos con los miembros de otros equipos que llevan más tiempo trabajando en la organización, esto también genera problemas en el funcionamiento adecuado de los procedimientos y procesos del Archivo Judicial, y la falta de críticas constructivas por parte de la jefatura también es consecuencia de la falta de espacios para poder demostrar lo que piensan y sienten los miembros de cada equipo.

También cabe mencionar los factores externos, tales como las oportunidades que presenta el Archivo judicial y sus amenazas. Comenzando por las oportunidades y ventajas que la organización presenta para un adecuado funcionamiento, se destaca el horario de trabajo, ventaja considerable que permite a los funcionarios aumentar su rendimiento en el tiempo adecuado y además obtener tiempo para realizar sus actividades fuera de la organización, esta ventaja trae como consecuencia una mejor calidad en sus equipos de trabajo y también en su vida personal. Otras de las ventajas importantes que se deben mencionar, es el aprendizaje constante de los miembros que pertenecen al Archivo Judicial , debido que muchos funcionarios han logrado obtener nuevos conocimientos y habilidades laborales en la organización , y valoran la oportunidad que les brinda el Archivo como lugar de trabajo. También se valora las oportunidades de pertenecer a una organización que mantiene un buen clima laboral, lo que permite que los miembros de cada equipo se enfoquen en las mejorías más que en las carencias que presenta el Archivo.

En el caso de las amenazas encontradas en el Archivo Judicial cabe destacar, la falta de recursos materiales en algunos departamentos, elemento que perjudica considerablemente el funcionamiento de los equipos de trabajo y del sistema organizacional. Esto afecta la calidad de servicio que se entrega y genera disconformidad en los miembros de cada equipo. Por otro lado también se destaca el retraso en el proceso con los usuarios por falta de coordinación entre los departamentos, esto se debe principalmente a que no todos los equipos de trabajo del Archivo Judicial se comunican adecuadamente generando grandes complicaciones y amenazas para la organización. Asimismo la falta de reuniones sistemáticas en los equipos de trabajo, influye en que no existan espacios para comunicar las falencias que ocurren al interior del grupo de trabajo y los espacios para reconocer los esfuerzos personales y grupales.

En cuanto a lo negativo que se describe al interior (debilidades) como lo exterior (amenazas), son situaciones concretas que pueden ser mejoradas y solucionadas, debido a que los grupos de

trabajo, ya presentan los valores necesarios para trabajar en las falencias y carencias que presenta el sistema organizacional.

Finalmente se logra analizar, con respecto a las hipótesis generadas en la investigación los siguientes puntos:

- **Los trabajadores que pertenecen al Archivo Judicial, presentan roles definidos:** En cada equipo de trabajo, que permiten dirigir la conducta y comportamiento de los equipos de trabajo y del sistema organizacional, facilitando el progreso del equipo. Tal como se describió en los párrafos anteriores, cada miembro tiene claro, cuáles son los límites y responsabilidades que deben cumplir, particularmente en relación a la asignación de tareas de cada departamento.
- **Las funciones de los trabajadores del Archivo Judicial se vuelven difusas a la hora de ejecutarlas:** Referente a este punto, cabe destacar que faltan instancias para revisar los procesos, procedimientos y funciones que realiza cada miembro en el equipo de trabajo, aunque las funciones están claras, no se revisan regularmente, lo que conlleva a que a medida que transcurre el tiempo, los miembros del equipo al no recibir nuevas estrategias para realizar sus funciones comienzan a transformarse en difusas, lo que genera conflictos al interior de los equipos. Esto influye también, en otros departamentos, forjando procedimientos más lentos e ineficientes. Como consecuencias otros miembros de otros equipos intenta colaborar para no crear lentitud y retraso en las funciones, pero esto genera que pierdan tiempo en cumplir sus propias funciones.
- **Las relaciones de los trabajadores del Archivo Judicial se sustentan en la comunicación informal:** Con lo que respecta a este punto, la comunicación que conforman los miembros de cada equipo de trabajo, se basa en un comunicación de confianza, se presentan vínculos interpersonales laborales al interior de los equipos y también con los líderes de los equipos, estos vínculos son producto de relaciones formales, creadas en un clima de apoyo, confianza y respeto mutuo entre los miembros lo que produce que se establezcan no solo comunicaciones formales sino además informales con los líderes de los equipos y sus jefes.

VII. **La existencia de niveles jerárquicos facilitarían el ordenamiento de tareas y metas diarias, posibilitando un ambiente justo dentro de la organización:** A partir de la existencias de niveles jerárquicos en los grupos de trabajo, se lograría planear con anterioridad las tareas y metas diarias de manera estructurada, a fin de conseguir de forma ordenada los objetivos y metas propuestas con mayor facilidad y con resultados efectivos. Además se obtendría una comprensión más amplia de cada una de las funciones que se realizan para el cumplimiento de objetivos y metas. Por otro lado, se lograría un ambiente más justo, debido a que existirían las instancias para comunicar los sentimientos, actitudes y pensamientos que los miembros del equipo consideran necesario para ser escuchados. También se lograría crear espacios para comunicar las críticas constructivas necesarias, y mejorar la retroalimentación entre los miembros, ya que no se estimula la libre comunicación entre los altos directivos y los trabajadores.

VIII. **Conclusión y discusión**

De acuerdo a los resultados obtenidos y el análisis de los mismos en el presente apartado presentara la síntesis conclusiva, proyecciones y limitaciones de la investigación.

Se logra concluir que los equipos de trabajo que conforma el Archivo Judicial, se caracterizan por: altos valores organizacionales, tales como el compromiso, la colaboración, la confianza, respeto, y perseverancia; que permiten que las falencias, carencias y conflictos que suceden al interior de la organización sean situaciones mejorables en un futuro próximo.

Cabe mencionar que el trabajo en equipo en todo sistema organizacional se caracteriza por ser una tarea difícil, más no imposible de solucionar. Soluciones que en su mayoría no son rápidas y necesitan tiempo para ser arregladas. Para ello se necesita que los equipos de trabajo presenten líderes carismáticos, indispensables en todo sistema organizacional, que permita lograr niveles jerárquicos adecuados en el grupo y logre un orden en cuanto a los objetivos diarios que deben cumplir, que también se logren crear espacios de retroalimentación, donde cada miembro pueda comunicar lo que siente y piensa con respecto a sus funciones, que las críticas constructivas sea una habilidad habitual en sus equipos. Esto permitiría la primera apertura a una mejora visible en los equipos de trabajo del Archivo Judicial, creando conjuntos de alto desempeño y eficaces, con

esto se lograría beneficiar a toda la organización y aumentaría considerablemente el desempeño y la calidad de servicio que se entrega en el Archivo.

Asimismo se destacan las fortalezas y debilidades que se presentan en el desarrollo de los equipos de trabajo. La parte positiva por ejemplo, que mejor se destaca en los equipos del Archivo judicial como se mencionaba anteriormente, es la motivación para lograr sus funciones, fuerza motivacional necesaria para lograr con esfuerzos, alcanzar metas y objetivos en sus equipos. Esto influye considerablemente a que los equipos cuando logren superar un obstáculo, se fortalezcan como tal, aprendan a trabajar en conjunto con mejor eficiencia y eficacia, y también logren crear tanto habilidades individuales como colectivas en el proceso, construyendo mejores bases de confianza y compromiso entre ellos para continuar avanzando. Pero para ello, es necesario que esta motivación se prolongue en el tiempo, para así lograr beneficios en los objetivos y metas de desempeño a largo plazo y logren prevalecer, por lo que es necesario implementar un plan de trabajo concreto que se establezca continuamente de manera sistemática y no cuando se necesite.

Para mejorar las debilidades internas de los miembros de los equipos, tales como la falta de capacitación cuando ingresan personas nuevas a la organización. Se deben crear espacios de conocimiento continuo, que permita el aprendizaje para construir habilidades y destrezas laborales. De esta forma todos los miembros de cada equipo, logran tener incorporado los conocimientos necesarios para comenzar a realizar sus funciones y no retrasar a otros.

Por otro lado, se deben desarrollar reuniones productivas y participativas, en las que se definan los puntos importantes y revisión de los progresos, de esta forma lograr dar cuenta de cuales han sido los resultados. Y se logren consolidar las responsabilidades del equipo.

Es importante mencionar que el rendimiento de cada miembro del equipo, y su satisfacción laboral y la comunicación que establecen, se relacionan de manera directamente proporcional por lo que es de suma importancia, que los líderes logren implementar estos espacios bien definidos. De esta manera se reducirá considerablemente las debilidades que presentan los grupos de trabajo.

Se logró concluir, que actualmente los equipos de trabajo que conforman el Archivo Judicial presentan límites y divisiones entre los departamentos, debido a las distintas unidades que conforman el organigrama del Archivo Judicial, esto interfiere directamente en la solución de problemas que afecta a más de un departamento o función, ya que no todos los equipos de trabajo

mantienen una comunicación. Esto ha sido consecuencia debido a que los jefes de cada unidad, rara vez intervienen realizando reuniones con varios departamentos. De esta forma se resolverían muchos problemas y se estimularía la comunicación interdepartamental.

Además se podría implementar más actividades recreativas en común, para que los trabajadores logran compartir no solo en el ámbito laboral, sino que también ayudar a los miembros a conocerse entre ellos, de esta forma se lograría un alto nivel de interacción personal fundamental para muchos equipos de trabajo y la integración de los diferentes departamentos. Esto también podría ser útil para conocer plenamente las habilidades, conocimientos y experiencias de los miembros del equipo, estimulando la colaboración

Otro punto importante es señalar a los miembros la importancia de crear dirección y propósitos claros con respecto al desempeño de sus funciones, y que ellos también se involucren en desarrollar planes, en la clarificación de sus funciones y en los métodos que necesitan para mejorar su trabajo.

Finalmente, se deberían controlar los progresos de los equipos de trabajo y celebrar los logros, estimulando, animando y reconociendo a los trabajadores, que han contribuido al crecimiento de la organización, de esta forma incentivar el sentido de pertenecía a la organización.

Por lo demás, esta investigación queda abierta a nuevas investigaciones y estudios que consideren que los equipos de trabajos son fundamentales que se encuentren funcionando de manera adecuada, para que el sistema organizacional logre un alto desempeño. Es necesario que nuevas investigaciones consideren la implementación de estrategias para desarrollar equipos de trabajo eficaces y de alto desempeño, lograr no solo un diagnóstico sino que además implementar un modelo que permita ayudar a los equipos a mejorar continuamente, de esta forma obtener mejores resultados en la organización. Manteniendo equipos de trabajo eficaces se logra un sistema organización completo.

En el sistema organizacional del Archivo Judicial de Santiago de Chile, se establecen claramente las expectativas que se espera de cada funcionario, el compromiso en la realización de sus labores y sus respectivos roles. Debido principalmente a la comunicación directa con cada jefe de departamento. Existe además conocimiento, confianza y capacidad para motivarse en mejorar continuamente el servicio que se entrega en el Archivo Judicial. Sin embargo no se presenta

retroalimentación alguna por parte de la jefatura, esto a consecuencia de la falta de instancias centradas en el análisis de desempeño de los funcionarios.

Por otro lado, se observa la falta de delegación de responsabilidades y falta de versatilidad en los roles, lo que es consecuencia clara de una alta centralización de poder en los altos mandos, esto perjudica la base de la organización, lo que genera constantes retrasos en distintos procesos y procedimientos al interior de la organización.

Un claro ejemplo, haciendo referencia a lo explicado en el párrafo anterior, es la falta de recursos materiales mencionada por muchos funcionarios, debido principalmente al exceso de carga administrativa en los altos mandos, o en otros términos, centralización de poder en los altos mandos que perjudica directamente el desempeño de los funcionarios y el servicio entregado.

Con la llegada del nuevo archivero judicial, se ha podido presenciar una constante mejora en el funcionamiento de la organización, solucionando parcialmente la comunicación y la coordinación interdepartamental, saliendo de la problemática divisional que antiguamente existía entre las distintas áreas funcionales del Archivo. Esto se ha logrado a través de la implementación de una estrategia orientada al trabajo en equipo y la cohesión. Por otro lado el archivero es consciente de que uno de los principales problemas del Archivo sigue siendo la centralización de poder en la toma de decisiones y la falta de empoderamiento de los funcionarios debido a una falta de delegación de funciones. Además está al tanto de la falta de versatilidad de los funcionarios, y entiende que la capacitación es importante al momento de construir una organización flexible y menos centralizada.

7.1 Recomendaciones

Considerando los antecedentes aportados por los funcionarios del Archivo judicial se recomienda aplicar las siguientes estrategias:

- Se recomienda implementar capacitaciones que contengan conocimientos básicos sobre el funcionamiento del archivo judicial, especialmente para aquellos funcionarios que se incorporan a la organización.
- Se recomienda realizar reuniones sistemáticas a modo de feedback con los funcionarios.
- Mejorar la comunicación entre las áreas de jefatura y administrativo para que existan espacios de críticas constructivas.
- Programar actividades que permitan integrar a los diferentes departamentos.
- Se deberá estimular y reconocer a los funcionarios que han contribuido al crecimiento de la organización, para que así incentiven el sentido de pertenencia.
- Proporcionar las herramientas necesarias y recursos materiales, que permita que los funcionarios puedan mejorar sus funciones y con ello mejorar el servicio.

Como objetivo central se puede mejorar las debilidades mediante actividades diversas enfocándose para lograr un trabajo en equipo

Se puede ocupar el coaching sobre liderazgo poner importancia de líder /autor Porque es la persona encargada de armar un buen equipo de trabajo y que funcione para mejorar aspectos como: escuchar, dirigir, motivar, capacitar

7.2 Limitaciones sobre la investigación

En este estudio se observaron las siguientes limitaciones:

- **Poca colaboración de los funcionarios por departamento:** hubo una baja participación cuando se realizó la aplicación del cuestionario, debido al temor a la identificación de los cargos y desconfianza con el mundo externo. En cambio en el focus group, hubo instancia más participativa, ya que se seleccionó una persona por departamento.
- **Organización privada, pero de carácter pública:** Debido a la misma rigidez de la organización, no se dan flexibilidades para obtener información, por las normas legales existentes dentro de la institución, donde se trabajan con documentos públicos y confidenciales.
- **Poca comunicación entre departamentos:** Se ve reflejado que en los diversos departamentos hay poca comunicación y si se comente algún error se responsabiliza por áreas.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

7.3 Principales desafíos

El Archivo Judicial presenta desafíos como la modernidad con la digitalización de los documentos, con esto llevara que haya cambios en la función de los cargos o eliminación de los cargos producto de los nuevos tiempos modernos, donde no hay una clara definición de perfil de cargos, lo que lleva a que no se pueda medir la productividad de cada oficio.

Diseño de una nueva estructura organizacional que provocara un cambio en la organización ~~organización~~, que permitirá la elección de estrategias de acuerdo a las necesidades y el entorno donde los miembros de la organización puedan llevarlas a cabo. Logrando visualizar el funcionamiento interno y externo al mismo tiempo.

Con formato: Izquierda, Interlineado: Múltiple 1,15 lín.

Con formato: Sin viñetas ni numeración

Con formato: Normal, Sin viñetas ni numeración

7.4 Nuevas líneas futuras de investigación.

El diagnostico de factores tales como la cultura organizacional, la estrategia organizacional, su estructura organizacional a la vez que su comportamiento, factores como estos apoyaran en la

correcta formulación de un diseño organizacional adecuado para un archivo judicial del siglo XXI.

7.54 Discusión

La primera variable que a primera vista se pudo visualizar en el contexto del trabajo in situ, fue la alta centralización del poder en los altos cargos que incluía bajo su responsabilidad temas tan básicos como la compra de insumos de oficina necesarios para lograr una continuidad en rutinas laborales, a priori generó una búsqueda en marcos administrativos de gestión que obviamente nos dio como resultante carencia en delegación y una necesidad de descripción de roles más profunda. Continuando con roles fue muy clara la presencia de la poca flexibilidad y el desconocimiento de las labores que otras divisiones y/o departamentos poseen. Al mismo tiempo que ambas variables inciden directamente en la comunicación que llega a ser fluida en pequeñas áreas de trabajo pero no alcanza al contexto general de la misma organización. Otro punto necesario de revisar en profundidad es que pareciera que cada equipo comparte las responsabilidades en la solución de conflictos y responsabilidades casi en forma única y por experiencia de un rol sub- asignado, pero no se encontró una planificación previa para la evitación de los mismos, pareciera aquí que la centralización del poder se abre a una actitud más bien pasiva y menos centralizada por no encontrar elementos que nos indicaran una supervisión directa.

Nos pareció importante destacar la visión in situ de la definición de objetivos y metas que están dadas por cada miembro del equipo de trabajo, las reconocen y las aceptan ya sea por experiencia del reconocimiento global del objetivo de la organización como su rol que asumen les corresponde, mas sin embargo no existe manual alguno que identifique procesos, procedimientos y descripción completa de cada rol por cada miembro del equipo de trabajo.

Por otro lado tampoco se logró ver una revisión regular de procesos, procedimientos, normas, reuniones sistemáticas de equipos de trabajo, inter-equipos, general de la organización, lo que este hecho nos generó una respuesta clara del porqué de la poca innovación y la imposibilidad de mejoras continuas.

Luego revisando el recurso humano nos encontramos con faltas de actividades de apoyo a capacitaciones del personal antiguo y del que recién se incorpora a la institución, tampoco logramos encontrar una positiva interacción entre jefatura y subalternos, una carencia de refuerzos positivos hacia la labor de cada integrante de equipo por parte de las jefaturas, una limitación completa hacia la fluidez de los reales sentimientos personales, una relación cooperativa con un buen ambiente de trabajo pero no fluida ,más bien encerrada en cada equipo, siendo una organización pequeña no existen instancias de compartir actividades extra-laborales muy necesarias para la cohesión del equipo general, como no existe la posibilidad de ascensos en sus rutinas laborales no se entregan otras opciones de crecimiento al personal.

Esta organización por su importancia del rol país, se logró comprender que debiera contener en su esquema organizacional elementos que correspondan a evitar corrupción, con personal altamente calificado, una seguridad de alto nivel y un ordenamiento estricto de sus roles asignados.

IX. Bibliografía

- Aguliar Morales, J., & Vargas Mendoza, J. (2010). *Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Obtenido de Network de Psicología Organizacional.
- Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. (Tercera Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. (2001). *El trabajo en equipo* (Primera edición ed.). México: Editorial Progreso S.A. de C.V.
- Antons, K. (1990). *Práctica de la dinámica de grupos*. Barcelona : Herder.
- Archivo Judicial de Santiago. (s.f.). *Archivo Judicial de Santiago*.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Beer, M. (1980). *Organization change and development: a systems view*. Santa Monica: Goodyear Publishing.
- Borrell, F. (2004). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. (Primera edición ed.). España: Ediciones Gestión 2000.
- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

- Burke, W. (1982). *Organization development: principles and practices*. Boston: Little Brown .
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambio* (8 ed.). México: Thompson Editores.
- Engel, P., & Riedmann, W. (1992). *Casos sobre motivación y dirección de personal*. Bilbao : Deusto.
- French, W. (1969). Organization development: Strategies and models. Reading. *California Management Review*, 12,2,23-34.
- Gil, F., & García, M. (1993). *Grupos en las organizaciones*. Madrir: Pirámide.
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). MEXico: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Hernández Salazar, P. (2008). *Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información* . Mexico: Centro universitario de investigaciones bibliotecológicas.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2008). *Metodología de la investigación* (2da ed.). caracas: Quiron, Sypla.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1994). *The Wisdom of Team*.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. Administrative Science Quarterly 12, 1-30.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, D. (2002). Diagnóstico Organizacional. En D. Rodríguez, *Diagnóstico Organizacional* (pág. 27). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Clhile.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Editorial Alfaomega.
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión Organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Salgado, L. (2007). *investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación del Rigor Metodológico y Retos*. Universidad de San Martín de Porres. .
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- West, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+1=3* (Primera ed.). España: Paidós Ibérica, S.A.

X. Anexo

9.1 Transcripción Entrevista

Los participantes de la entrevista fueron:

- Entrevistador 1: Nathaly Morales.
- Entrevistador 2: Enrique Villarroel.
- Archivero judicial: Julián Miranda Osses

Transcripción de la entrevista

ENTREVISTADOR 1: ¿Quién es usted? ¿Y qué cargo ocupa en la organización?

ARCHIVERO JUDICIAL: Yo soy Julián Miranda Osses, soy el archivero judicial de Santiago...Emm...si lo comparamos con un servicio público yo sería el jefe de servicio

Y si lo comparamos con una empresa privada vendría siendo el gerente general...el que organiza, el que dirige.

ENTREVISTADOR 1: ¿Y cómo describiría el funcionamiento de su área?

ARCHIVERO JUDICIAL: Es la área principal y la última en el sentido de que yo como ministro de fe soy el que firma todas las copias que son solicitadas por los usuarios del archivo judicial de Santiago y también soy el que firma todas las certificaciones que se piden para los desarchivo y las certificaciones en general que piden los usuarios del Archivo Judicial de Santiago.

ENTREVISTADOR 1: ¿Y el funcionamiento es acorde? ¿Va bien?

Con formato: Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,27 cm, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

ARCHIVERO JUDICIAL: Si, está funcionando bien a ver... ¿El área o El Archivo Judicial? Lo que pasa es que esta área funciona si yo funciono, si estoy acá, si yo me enfermo no funciona el archivo salvo que exista un archivero suplente.

ENTREVISTADOR 1: ¿Cuáles son los principales problemas, obstáculos o dificultades que hay en esta área?

ARCHIVERO JUDICIAL: ¿Aquí?

ENTREVISTADOR 1: Si

ARCHIVERO JUDICIAL: mm... puede ser... la exposición diaria a los problemas, el hecho de concentrar o el problema personal mío el hecho de concentrar o tratar de resolver todo por mí, no delegar.

ENTREVISTADOR 1: ¿Y que podría mejorar?

ARCHIVERO JUDICIAL: Que podría mejorar... como archivero... el tema de la delegación de funciones. Lo que puedo delegar porque al ser el ministro de fe no puedo delegar el tema de las firmas, las firmas son personales, pero si puedo delegar lo que es la parte administración del archivo, la parte administrativa, el cómo funciona eso lo puedo delegar y resolver problemas pero como me gusta estar encima de todo eso es un poco distinto (risas).

El trabajo en equipo ha costado un poco implementarlo, ha **ENTREVISTADOR 1:** ¿Y cómo describiría el trabajo en equipo en la organización? ¿Cómo se da el trabajo en equipo?

ARCHIVERO JUDICIAL sido... bueno... yo asumí hace un año atrás como archivero judicial y el trabajo en equipo se comprendía como trabajo en equipo en áreas, áreas que estaban súper divididas.

En cada área entendían que hacia su pega y no empatizaba con la otra área, en este año hemos tratado de cambiar ese concepto, que sigan trabajando, que el trabajo en equipo siga dentro de la misma área pero a la vez de que empatice el otro departamento porque aquí está todo segmentado por un tema de seguridad para el otorgamiento de copias, para el desarchivo, pero también la idea es que la unidad antifraude sepa en qué posición estaba el mesón o en qué posición estaba certificaciones ¿Por qué? Porque cuando se encierran mucho en su área, cuando uno trata de

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

exigir responsabilidades, cuando hay algún error, ellos se encierran. Entonces la idea es que todos sepan de todo y como están funcionando.

ENTREVISTADOR 1: ¿Y en estos momentos eso no sucede?

ARCHIVERO JUDICIAL: Nos ha costado un poco pero estamos tratando de que no suceda

ENTREVISTADOR 1: ¿Y cómo le gustaría que fuera el archivo, las áreas? ¿Cuáles serían sus expectativas?

ARCHIVERO JUDICIAL : Las expectativas...bueno como todo jefe de servicio espero que funcione bien, que todos asuman sus responsabilidades cosa que es difícil dentro de cualquier organización, que un funcionario cuando cometa un error asuma su responsabilidad en el entendido que el responsable final soy yo ante la corte de apelaciones, ante el usuario, ante tribunales el responsable soy yo. Si se otorga mal una copia y es una copia falsificada el responsable tanto personal como patrimonial soy yo no es el funcionario en sí. ▲

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

También que los funcionarios empaticen más con los usuarios que vienen acá esto igual nos ha costado un poco pero lo hemos ido cambiando también, antes les daba lo mismo por ejemplo de que un usuario esperar 20 a 30 minutos a que llegara un tomo notarial ahora no, ahora se preocupan, también la atención al usuario

ENTREVISTADOR 2: ¿La atención ha mejorado?

ARCHIVERO JUDICIAL: Se ha mejorado bastante también porque hemos introducido muy buenos elementos ósea chiquillos que han llegado de afuera con un concepto distinto, que han entendido cual es mi concepto de atención al usuario, que no son clientes sino que usuarios del servicio del Archivo Judicial y eso digamos también ha cambiado la atención, la rapidez y la respuesta.

ENTREVISTADOR 2: ¿Y que se podría hacer para potenciar aún más el trabajo en equipo?

ARCHIVERO JUDICIAL: A ver yo en un principio ósea a principio de año trate de hacer una dinámica grupal llevándola a los funcionarios para que hicieran ejercicios juntos, fueran al gimnasio, organicé un campeonato de fútbol que sumando y restando no dio el resultado que yo esperaba al contrario fue como más atomizado, se dividió más, hubo más competencia y eso no me gusto por eso lo elimine simplemente no funciona. ▲

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

La idea mía es que podamos hacer dinámicas grupales justamente para que cada uno de los departamentos entienda que hace el otro departamento, porque cuando uno critica al otro tiene que saber de cierta forma como lo está haciendo, él como yo hago esa pega y mucha gente no lo hacen se dedican a hacer su trabajo y después critican el trabajo del otro pero sin saber cómo se hace ese trabajo. Por ejemplo aquí en el mesón pueden criticar como se hace la labor en la unidad antifraude y muchos de acá no conocen como es la laboral antifraude o viceversa, el cómo se busca un tomo, el que pasa si se pierde un tomo. La idea es que...yo siempre he dicho que mi concepto es que nadie es imprescindible, todos deben saber de todo ¿Por qué? Porque si esa persona falla que otro funcionario pueda cumplir el rol perfectamente sin que se note que falte ese funcionario, esa era mi idea por lo menos cuando yo tenía mi notaria, una Notaria más chica evidentemente, eran otros funcionarios pero todos sabían hacer la función del otro entonces si uno faltaba, fallaba o se enfermaba el otro que por ejemplo estaba encargado de los contratos de la compra y venta de vehículos era reemplazado por otro funcionario y no se notaba que faltaba esa persona, ósea la atención seguía permanentemente .

ENTREVISTADOR 2: ¿Y cómo sería para usted el contexto o ambiente ideal de trabajo?

ARCHIVERO JUDICIAL: A ver mira cuando existen en un lugar 104 trabajadores es difícil que exista un ambiente ideal como uno quiere, un ambiente tranquilo, armonioso , de que todos se lleven bien con todos eso es difícil, pero si me gustaría ósea he visto atisbos de ambiente de compañerismo que eso es lo que me gusta ósea hay atisbos de compañerismo pero segmentados quiero decir los de mesón, los de expedientes, los de digitalización y eso es lo que yo estoy tratando de dar vuelta como lo trate de hacer en un principio pero no me resulto, pero bueno la idea de esto es justamente ver y evaluar cómo podemos cambiar esa idea porque también la idea mía es que los chiquillos se pongan la camiseta por el archivo judicial de Santiago ósea que aparte de que sea su fuente laboral es su segunda casa, que aquí pueden encontrar una red de apoyo, que pueden pasarla bien además de hacer su trabajo. ▲

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

Bueno algunos lo han manifestado claramente, algunos entrevistados que han visto que se sienten bien, que hay buen ambiente, buena calidad de vida, que se sienten gratos acá. Bueno como en todas partes hay unos que no y otros que si pero hay una cantidad importante de personas que lo dijeron de forma clara y precisa que lo dijeron sin temor a error digamos...Y la mayoría ve las unidades ósea siempre hay alguien que recata lo positivo en todas las unidades entonces es bueno

porque quiere decir que hay alguien que se pone la camiseta por el equipo en cada una de las áreas del archivo.

ENTREVISTADOR 2: Si es algo que detectamos y que queríamos compartir contigo.

ENTREVISTADOR 1: El clima organizacional, el grupo de trabajo que tiene cada uno hay una buena dinámica eso es lo que faltaría que se unieron todos estos grupos, porque hay como competencia.

ARCHIVERO JUDICIAL : Si ,claro hay competencia pero eso seguramente fue dado por el archivero anterior que el su concepto es dividir para gobernar pero yo soy del concepto por el contrario no de dividir para gobernar sino que estén todos unidos, que todos sepan lo que está pasando que tengan una transparencia porque cuando uno maneja cosas secretas se presta como para desconfianzas del empleador o pasa por ejemplo un evento que el lunes tuve que llamar a todos los trabajadores y decirles que pasa esto que lo que se está diciendo es falso entonces bajan los niveles de tensión con los funcionarios y eso ayuda a calmar el clima y que este bueno.

ENTREVISTADOR 1: Bueno había uno de los trabajadores que decía que el archivero anterior promovía la competencia y no la colaboración.

ARCHIVERO JUDICIAL: Bueno yo a él lo conozco bastante y sé que trabaja de esa forma, que exista como esa rivalidad entre los compañeros y yo no soy de ese ambiente.

ENTREVISTADOR 1: Y se ha notado que están como en este nuevo ambiente de colaborar.

ARCHIVERO JUDICIAL : Y bueno si ha costado porque hay que entender que mucho de los funcionarios más antiguos venían de un ambiente donde ellos hacían lo que querían, manejaban el archivo judicial como querían, fue intervenido por la corte pusieron a este notario, notario interino que duro 3 años que promovió esto que cambio y yo que como notario titular saben que yo puedo estar aquí hasta los 75 años en que lo más probable yo sea su jefe definitivo para muchos hasta que jubile y que viene con esta otra onda entonces para ellos tener cambios ha sido como mucho y tienen como miedo no se sienten muy seguros.

9.2 transcripción Focus Group

- **Entrevistador 1:** Enrique Villarroel.
- **Entrevistador 2:** Nathaly Morales.

A este grupo se citaron a 6 personas, ocupaban cargos de funcionarios de los siguientes departamentos:

- **Participante 1:** Departamento de Certificación de escritura
- **Participante 2:** Departamento de Atención de público
- **Participante 3:** Departamento de Digitalización
- **Participante 4:** Departamento de Notas
- **Participante 5:** Departamento de Digitalización
- **Participante 6:** Departamento de Digitalización

Transcripción

ENTREVISTADOR 1: Empecemos porque a honor al tiempo, a su tiempo también Tal como les comentaban entonces vamos hacer esta reunión para que evaluemos algún tema quedaron dando vuelta en la cabeza. Entonces me gustaría que se presentaran, en un minuto, dijeran en qué lugar trabajan acá en el archivo por favor, las damas primero.

PARTICIPANTE 1: Yo soy Valentina trabajo en el departamento de certificación de escritura, nosotros somos último filtro antes que la escritura pase a la unidad de entrega de clientes. Somos último filtro que se le entrega escritura al cliente, somos 3 personas y nos encargamos timbrar, revisar, dando salida a eso, coordinar cualquier cosa que no esté lista, arreglar y enviarla.

PARTICIPANTE 2: mi nombre es Marilú trabajo en el área del cliente, mi permanencia en el archivo son 16 años.

PARTICIPANTE 2: Ya, bueno mi trabajo es atención público, ver algunos problemas de repente tenemos, que no salen los documentos porque están atrasados, si hay apuros vemos la

flexibilidad de que hablan con el jefe para que el jefe autorice el apuro y tolerar a los clientes porque tenemos cliente intolerables, Ya, Pero el departamento en el cual me desempeño, somos, el cajero, Tania, Roberto, Karim, y yo, esos es nuestro departamento, bajo la supervisión de Omar, es el jefe del área de cliente.

ENTREVISTADOR 1: Ella se desempeña aquí frente, son 7 0 8 personas apropiadamente

PARTICIPANTE 2: 1,2 somos 5 aprox.

PARTICIPANTE 3 : Hola mi nombre es Pablo, trabajo en el área de digitalización ,ahí , una área en el cual nosotros digitamos todos los libros que llegan de la notaria y para el cliente , pueda verlo a través de un sistema computacional tal cual ahí yo me desempeño prácticamente ,soy revisor ya , yo reviso que, después de todo , el proceso que hace mis compañeros que esta la corte, está el digitalizador , después viene revisor, bueno después termina el empaste, pero yo en mi área específica ósea mío ,ehhhh en la cual yo tengo que revisar quede bien digitalizado ,yo haya navajas mal estado , ósea que el cliente en el momento de subirla a la página , lo pueda revisarla bien ,eso.

PARTICIPANTE 4: Yo soy Gonzalo trabajo en la parte notas ahí estoy encargado de los parte notas marginales y nuestra tarea como compañeros es arreglar todas las escrituras que están malas, que viene malas de las Notarías o que viene malas de que pueden venir con errores de límites y muchos errores que lo tengo hacer arreglar con otra escritura

PARTICIPANTE 4: Ehhhh Habían un señor llevaba 50 años acá en el archivo, el prácticamente inicio toda esta cosa de las notas marginales, el comenzó haciendo todas estas cosas y bueno, el bueno se fue, jubilo pero antes el. Yo lleve cuando estaba la otra administración antigua la señora Hilda, y llegue a la parte digitalización como estaba el ,yo soy ingeniero informático, de hecho me aburrió la carrera de ingeniero informático y trate de buscar por otro lado y justamente la parte digitalización, yo veía como don Carlos trabaja en la parte notas y me empezó a interiorizarme eso empecé a preguntarle que lo que hacía que esto y lo otro, y él me empezó a enseñar de a poco, y bueno yo a mí me encanto eso de lo leer todos los días escritura y ver que todos los días las escrituras serán un mundo diferente, he eso me cautivo y empecé a aprender todo quede encargado cuando se retiró.

PARTICIPANTE 5 : Buenas tarde, mi nombre es Héctor , llevo un año y 4 meses en la institución, trabajo también como mis compañeros en el departamento de digitalización , partí primero 6 meses en la sección empaste que es el último termino de todo el proceso de digitalización cuando termina se repasta todos los libros para ser guardados.

ENTREVISTADOR 1: Disculpe, tengo entendido que llega el libro de la notaria al archivo, entonces ellos toman el libro y lo desarmen entero don pablo como decirlo de una forma, lo llevan a digitalización y ellos después lo rearman y lo envían al empaste esa es la figura.

PARTICIPANTE 5: La parte final del proceso de digitalización, propiamente tal, ahora hace 8 meses estoy en el área corte, sección corte, que es la parte donde ingresa, el libro y llega a la notaria se le coloca un número y también me encargo de eso, se ingresa al sistema, ya con el numero interno del archivo al sistema computacional , tal mes , tal notario, tal número, esa es nuestra labor real , abrir el libro , cortarlo , revisarlo que este lo mejor posible para que vaya a digitalización como quien saca fotocopias ,que no tenga amarre, dóblese e inclusive aunque parezca cómico los libros, vine amarrados con alambres entonces no es llegar y usar el tic toc para el cortar el alambre , también es cuestión de ingenio.

PARTICIPANTE 6: Breve, 20 años lo otro trabajo en la parte digitalización, digitalizamos los libros

ENTREVISTADOR 2: Este Focus Group lo vamos hacer algunas preguntas y cada uno desea contestarla y van contestando y vamos cambiando así de preguntas ya que la idea que todos podamos, que todos ustedes pueden contestarlo y compartiendo lo que van pensando ya vamos a comenzar. ¿Qué esperan del archivo judicial de su equipo de trabajo? Que consideran ustedes que el archivo judicial espera del equipo de trabajo que tiene cada uno en su área.

PARTICIPANTE 2: Yo voy a partir de lo que me compete. Yo espero que siempre ha sido nuestro proyecto de siempre, ehh que sea un poco más consecuente con el trabajo mismo, aunque nosotros tenemos horas muertas , que nos los podemos utilizar porque nosotros trabajamos en equipo, ósea el trabajo de uno pasa al otro así vamos haciendo el trabajo , uno espera que la cosa

sea más poco dinámica, ósea de repente no atochar mucho al compañero porque de repente pasa tú, bueno hago esto y nada más, ya para mí el trabajo debe más grupal , masSuspiro.... un poquito más de compromiso, ósea eso lo que yo espero. Yo aprendí en estos años que llevo a ser consecuentes con mi pega, ósea mi pega la hago y me gusta, me gusta hacerla y me comprometo con lo que estoy haciendo de repente uno ve que el resto no va en la misma sintonía, a lo mejor yo tengo mi forma de trabajar aprendí de hacerlo así, soy vieja entonces tenemos otra forma de trabajar

PARTICIPANTE 2: Espero que esto, un momento yo me voy a retirar me gustaría que esto funcionara

PARTICIPANTE 2: De la misma forma, para allá donde uno apunta

PARTICIPANTE 1: yo, yo creo lo que espera el archivo del departamento donde estoy yo, y mis compañeras es que seamos un buen control. En el fondo han depositado mucha confianza por parte de Julián , es el que está dando la firma de lo que estamos entregando y que sea un control eficiente y tengamos conciencia de lo importante que es para las personas cliente, el servicio que estamos otorgando tanto el usuario en el fondo saber que sus usuarios ,no cliente que para ellos es importante , por lo tanto hacerlo con conciencia detectamos algún error, arreglarlo, tener la disposición de hablar con ellos entonces de coordinar que la entrega sea eficiente , cuanto al tiempo porque el tiempo de los clientes usuarios y cuanto a la calidad del productos que también estamos entregando son las copias revisar que todo esté bien y que se entregue de esa forma .

PARTICIPANTE 5 : Yo creo , que también como así habían hablado ,había trabajo directo con el gran jefe o el público , nosotros estamos dentro de bambalinas, como que pareciera que no fuera tan relevante , sin embargo , el trabajo de información pienso, que se debe pensar que nosotros , tenemos que hacer un trabajo exquisito por decirlo así tal como mi compañeros de acá, digitalizar bien ,revisar bien cosa que se refleje cuando se va a buscar en la pantalla, el documento este correcto, que este perfecto que sea rápido el acceso , y que haya la mayor cantidad posible de esa información , por eso también es importante que nosotros hagamos una buena producción , de una manera se nos exige , para acelerar el proceso de modernizar el archivo.

ENTREVISTADOR 2: Vamos a seguir con la segunda pregunta ¿Como saben que la institución espera eso de los equipos de trabajo, quien se lo informa?

ENTREVISTADOR 1: Como saben ustedes, como se informan de lo que deben realizar ustedes, es por escrito, verbal, viene un jefe superior que dice eso y lo otro hay una pauta

PARTICIPANTE 1: Es mucho caso al menos mi departamento es verbal. Ehhh. Por ejemplo incluso de repente hay días en que hay circunstancias especiales donde hay que entregar antes, entonces hay una comunicación bien directa con Julián y los clientes en el fondo cuando uno entra a trabaja aquí, sabe que es un servicio que son usuarios, el mismo cliente, el mismo contacto, que uno tiene con él, a lo largo del tiempo. Yo trabaje en otro departamento antes con la señora Marilú en expediente, va haciendo que conoce a las personas, muchas personas van y dicen necesito esto, y uno sabe que son personas que probablemente no entiendan lo que están pidiendo, es muy importante para ellos porque lo están exigiendo en un departamento o una municipalidad, etc. Entonces el contacto con el cliente y con Julián también. En este caso, y con todos los compañeros a veces faltan un compañeros no se en impresión, y sabemos que tenemos que apurarnos va ver un poco más de demora, así entre todos los departamentos nos comunicamos

ENTREVISTADOR 1: Esto siempre es así o hay una diferencia por subunidades.

PARTICIPANTE 4: Al menos en mi parte, ósea yo trabajo netamente con escritura, que traen los cliente. De acuerdo a las escrituras, lo que voy hacer. No, no hay una orden directa así en mi caso, hay cosas muy difícil de hacer voy directamente donde Julián y le pregunto mire esto se puede hacer de tal forma o no se puede hacer o lo rechazamos definitivamente, pero es una cosa netamente a mi quien realmente me da la orden es la escritura

No, tengo si igual, atendemos muchos clientes, muchos clientes a través de escritura que tiene notas al margen, ya, o que quieren dar vigencia, pero ehhhh atendemos igual hartos cliente.

PARTICIPANTE 6: La orden superior del jefe, te da una simple tarea y se hace y hay que acatar.

PARTICIPANTE 3: En el caso de nuestra área es verbal, la verbal que todos sabemos cuál es nuestro desempeño y lo más importante de nuestra área hablando general nosotros que tenemos

una, un buen conjunto buen equipo, si no en un momento como explicaban en una oportunidad, porque siempre bueno disculpando, nos sacan un compañero de nuestra área.

ENTREVISTADOR 1: Lo hicimos presente eso.

PARTICIPANTE 3: Para reemplazar otra área pero cuando nosotros nos falta, nadie nos reemplaza nosotros mismo jugamos entre nosotros.

ENTREVISTADOR 1: Uno de los temas que detectamos, nosotros que ustedes

PARTICIPANTE 3: Es lo principal para nosotros eso

ENTREVISTADOR 1: Priman de ciertas personas que sacan por completo

PARTICIPANTE 3: Lo sacan, a la vez cuando nos falta, no nos apoyan en el equipo a nosotros que es lo que tenemos un complemento, súper bien

ENTREVISTADOR 1: Yo creo es un sistema global, transversal a ustedes ósea a raíz a equipos de trabajo, y de repente de falta alguien, tomamos alguien de aquí y lo llevamos para allá, están incompleto Es una tema transversal que ahí, que hemos detectado

PARTICIPANTE 3: Nosotros nos apoyamos mutuos

ENTREVISTADOR 1: A través en todas las entrevistas que hemos hecho con ustedes

PARTICIPANTE 3: Nosotros sabemos, que prácticamente lo que tenemos que hacer cada uno, pero si falta uno ya, por ejemplo cuando termino temprano revisar, de repente mis compañeros que están revisando, AY necesitan hacer recante está desocupada la maquina me paro yo te hago ningún problema, me meto en la maquina o así como nos ayudamos con mis compañeros de otras tipos de áreas.

ENTREVISTADOR 2: Tercera pregunta, ¿se sabe que esperan de cada uno de ustedes en su trabajo, en relación a sus objetivos y metas principales?

PARTICIPANTE 4: Yo creo, al menos en mi departamento está claro, está súper claro

ENTREVISTADOR 1: Por ejemplo, usted me dijo una vez, que ustedes tenia por ejemplo 90 libros o 60 libros, esa no es una meta clara

PARTICIPANTE 5: Claro, a nivel de producción

ENTREVISTADOR 1: Bueno, fondo la pregunta, es si usted tiene claro, lo que tiene que hacer la meta que tiene que cumplir

PARTICIPANTE 5: Por supuesto

ENTREVISTADOR 1: Usted comento en esa oportunidad, para que no vea que me olvide que usted le pedía una meta de libros

PARTICIPANTE 5: Que muchas veces los libros venían, en descomposición, ya sea por el agua por las ratas, etc., usted se demoraba el doble en reconstruir, por lo tanto al demorarse el doble, no podía cumplir con la meta

ENTREVISTADOR: Entonces, la pregunta va justamente a eso, tiene una meta

PARTICIPANTE 5: Si, hay unas metas a nivel de producción, tal como estamos conversando, nadie te dice mire léase estas instrucciones porque esa es tu labor, Ya, esta va ser labor Esto va su enlace con los demás, trabajamos en equipo obviamente, nos apoyamos Ya, no hay pega la producción bajo, llegaron los libros podridos, quedamos hasta aquí no más, pero termino así, váyase a trabajar a tal oficina

ENTREVISTADOR 1: No hay una redefinición, no hay una definición de cargos,

PARTICIPANTE 5: Hay cosas bien específicas,

ENTREVISTADOR 1: Pregunto, yo no sé eso, mi pregunta es otra hay un texto un documento que diga, señor la función del empastador es esta, esta otra,

PARTICIPANTE 4: Yo creo a lo mejor en algunas áreas no hay En otras áreas son súper específicas ósea

ENTREVISTADOR 1: Me imagino que la PDI, es súper claro la pega que tiene que hacer, no hay vuelta que darle ahí, cierto

PARTICIPANTE 4: No hay vuelta que darle

ENTREVISTADOR 1: Entonces, eso queríamos saber, en cual está clara y cual no está clara

PARTICIPANTE 1: En nuestro departamento está claro, entre nosotras, ahora si alguna he no se terminó algo antes, ayuda a la otra, nos coordinamos súper bien, todas tenemos claro lo que tenemos que hacer

ENTREVISTADOR 1: Ya, nosotros sabemos que ciertos grupos donde el clima organizacional es muy bueno, por ejemplo de ustedes, muy bueno, yo tengo súper claro si falta una se apoyan y entre ustedes se apoyan y bien, helee, el tema es si esto está la meta está clara establecida ustedes dicen son 90 o 60 y para allá voy, esa es la pregunta en definitiva

PARTICIPANTE 1: Claro, nosotros si

PARTICIPANTE 6: Hay metas, también hay que ser flexible, algunas cosas no se pueden cumplir

ENTREVISTADOR 1: A no, estoy acuerdo con usted, pero la pregunta a ver, quizás hicimos mal la pregunta La pregunta es si ustedes tiene claro cuál es las finalidades que tiene que realizar día a día.

PARTICIPANTE 6: Objetivos, hay veces que salen piedrecitas en el camino,

ENTREVISTADOR 1: ahí, tiene obviamente por parte del criterio del jefe para decir, en realidad estoy no se hizo por tal cosa

PARTICIPANTE 6: Por tal cosa

ENTREVISTADOR 2: y que consideran ustedes, debería haber un incentivo de índole económico para cumplir estas metas,

ENTREVISTADOR 1: Todos sabemos que sí, hay que fundamentarlo

ENTREVISTADOR 2: Esa es la idea

ENTREVISTADOR 1: como lo fundamentaríamos, todo sabemos que sí, no, como fundamentaríamos esta meta extra o bono extra, cuál sería el fondo, cuál sería el fundamento del porque .no es para que si no él porque

PARTICIPANTE 4: Todos queremos ganar más. Si, pero cada departamento tiene cosas específicas que hacer. Yo creo también tenemos que evaluarlos con respecto a un sueldo de afuera, ahí.

ENTREVISTADOR 1: Usted dice, hay que comparar mi sueldo con el sueldo del mercado.

PARTICIPANTE 4: Claro, ósea primer lugar, para, si yo quiero ir a donde don Julián y pedirle un aumento de sueldo, ósea tengo que ver que hacen mi tarea afuera también. Ósea tengo que ver cuánto se gana afuera cuanto estoy ganando acá, se lo que, lo mío, a lo mejor de la PDI lo de ella, lo mío y del Rafael, con cosas delicadas porque a través de eso nos pueden demandar.

PARTICIPANTE 4: Una de las cosas que más, más delicadas es justamente lo mío.

ENTREVISTADOR 1: Lo suyo es, para quede claro,

PARTICIPANTE 4: Notas marginales,

ENTREVISTADOR 1: Notas marginales, ya.

PARTICIPANTE 4: Ehh, es una de las cosas más delicadas, creo yo con respecto a todo, creo que es lo más delicado, con respecto a que nos puedan demandar. Si yo hago, no sé, si yo dejo una empresa sin poderes ósea imagínese una empresa no es una empresa, empresa el mercurio, lo dejo sin poder a todos los directivos. Porque yo revoco la escritura del centro y revoco todos los poderes.

ENTREVISTADOR 1: No, podrán girar los cheques de los sueldos por ejemplo.

PARTICIPANTE 4 : Cuando a lo mejor que venían a revocar a un gerente que se fue. Y revoco, y eso ha pasado, y pasado, ósea vemos encontrado notas así de la notarias, que han revocado a empresa entera, empresa revocado los poderes y resulta que vienen a alegar a nosotros, pero la nota no está hecho por nosotros si no está hecha afuera en la notaria, han revocado el poder de toda una empresa y lo han dejado sin poderes para cobrar nada.

PARTICIPANTE 4: Entiende, para.

ENTREVISTADOR 1: Ni para cobrar, ni pagar ni comprar nada.

PARTICIPANTE 4: No hay poder, para nada, entiende, y eso es una demanda pero millonaria.

PARTICIPANTE 1: Son departamento que más responsabilidad en ese sentido

ENTREVISTADOR 2: Esos mismos departamentos que tiene mayor responsabilidad ustedes consideran deberían haber un incentivo económico por las metas que cumplen ustedes.

PARTICIPACION 4: Si, lo vemos así, si

ENTREVISTADOR 1: La pregunta seria, a mayor responsabilidad mayor bono económico

PARTICIPANTE 4: Exactamente

PARTICIPANTE 5: Producción, han hablado mucho de producción aquí no estamos vendiendo seguro, melones

ENTREVISTADOR 1: No, aquí **ENTREVISTADOR 1:** Estaría mejor dicho así
estamos hablando de responsabilidad

PARTICIPANTE 5: Siempre pensado a mayor producción, mayor tensión baja la calidad, aquí no podemos estar vendiendo cosas baratas, aquí se vende calidad a los productos no se puede digitalizar a la rápida, que vaya mal doblado mala suerte no más. Entonces aquí estamos hablando de promoción a nivel económico se debe pensar en responsabilidad, como lo está indicando mi compañero, confiabilidad, estoy trabajando con documentos públicos muy importante, a ver no hago ninguna, sabe que más lo voy a vender afuera, van habido

ENTREVISTADO1: Si, claro

PARTICIPANTE 5: Tiene que haber un incentivo

ENTREVISTADOR 1: O para la PDI, el otro día se dio cuenta que habían insertado una escritura falsa eso, hay un tema de responsabilidad fundamental ahí, no verdad, no solamente, están las cámaras, si no que el revisor, el tipo que vio esta escritura no corresponde a este libro.

PARTICIPANTE 5 : Tu lo acabas de decir ,déjame decir pucha, corte abren y corte , abren y corten , si uno que no está metido las 24 horas ,piensa abren y corten ,yo soy el primero que después de Sánchez , que recibe físicamente todos los libros y le pone los números , el primero que los abre , los toca, soy yo, alguien me podría pasar el soplo, anótate la notaria tanto ,cáchate la escritura tanto, revísame tal dato, por decirlo por ejemplo, uno disimuladamente lo reviso, si

esta correcto el documento , si viene fotocopias, corresponde ,mire jefe, pasa esto y lo otro ,pucha este es el que necesito ,me lo llevo y mañana lo traigo

ENTREVISTADOR 1: Por supuesto

PARTICIPANTE 5: Es confianza

ENTREVISTADOR 1: Buen bien, estamos claro que la respuesta seria, ustedes me digieran lo contrario a mayor responsabilidad deberían dar un bono económico determinado.

PARTICIPANTE 6: Empezar en una base mínimo, que en este momento estamos, con gente que están encargado de cosas muy delicadas y no se puede estas pagando el mínimo.

ENTREVISTADOR 2: La siguiente pregunta en relación a los equipos de trabajo que tiene cada uno en sus unidad, saben cada uno los roles que tienen que realizar, el rol que tiene en ese equipo, están claros

PARTICIPANTE 1: Si, En el mío

ENTREVISTADOR 1: Están todos conteste que sea así

PARTICIPANTE 4: El trabajo que tú tienes que realizar Está claro, dentro de los departamentos creo que todos lo tenemos claro

ENTREVISTADOR 2: Está claro, siguiente en relación a la responsabilidad que tiene cada uno si algo falla se centra la responsabilidad en uno, o en el equipo en general

PARTICIPANTE 6: Paga los platos rotos, el equipo completo

ENTREVISTADOR 1: ya, es para todos igual

PARTICIPANTE 4: no, es así en

PARTICIPANTE 4: En mi unidad no es así

ENTREVISTADOR 2: Lo paga, quien realiza

ENTREVISTADOR 1: Asume la jefatura

PARTICIPANTE 4: En este caso, tengo que asumir igual yo

ENTREVISTADOR 1: Usted la mayor responsabilidad, usted la lleva

PARTICIPANTE 4: Aunque mis compañeros se equivocan

ENTREVISTADOR 1: Usted responde, usted pablo

PARTICIPANTE 3: En el área de nosotros estamos nos lleva a todos por igual porque trabajamos todo, empieza el proceso acá, acá, sigue, es consecuente, sigue, y termina acá dentro de nuestra área .entonces cualquier problema que haya acá, llega todo

ENTREVISTADOR 1: En el caso suyo Marilú

PARTICIPANTE 2: EHHHH, nosotros tenemos 3 filtros, cuando, yo soy la encargada de revisar y encuentro que hay hartas fallas ahí se le avisa al jefe, para que el jefe tome carta en el asunto, porque nosotros no podemos tomar cartas, llamar a la persona decirle te equivocaste, o está mal o no lo revisaste pero

ENTREVISTADOR 1: Cuando usted comete un error

PARTICIPANTE 2: Lo tengo que asumirlo

ENTREVISTADOR 1: Lo asume usted, o el equipo completo

PARTICIPANTE 2: no, lo asumo yo

ENTREVISTADOR 2: Es así, en general en su equipo

PARTICIPANTE 2: En qué generalmente tratamos que no suceda errores porque tenemos un equipo de repente está bien compacto digamos, si nos llega un documento, lo analizamos paso por esto, aquí pusieron una nota que no corresponde, mira porque no lo eliminaron, se produce confusión de repente con la información

PARTICIPANTE 2: Si, estamos le explicamos para que el jefe llame, porque es más tenemos un sistema computacional que no nos permite meter mano y eliminar cosas, entonces para que todo claro para el resto para mis compañeros, para mí, para el público lo logre entender bien, tiene que ser bien clara la información del otro lado hacia nosotros, cuando vemos errores así y cuando hay errores personales uno las asume, a estas alturas.

PARTICIPANTE 2: Uno, preferible ponerse rojo una vez

ENTREVISTADOR 2: En la siguiente pregunta en temas de límites su autoridad es tan claro las jerarquías dentro de cada equipo

PARTICIPANTE 5: En el caso del departamento de digitalización si

ENTREVISTADOR 1: Ya, ósea digitalización está claro Usted, ¿su departamento es?

PARTICIPANTE 4: Somos dos nomas

ENTREVISTADOR 1: No importa, su departamento digitalización, pablo

PARTICIPANTE 3: Las notas marginales están bien

ENTREVISTADOR 1: Ok, usted colega

PARTICIPANTE 1: Si, no necesitamos, estar recordando somos súper, entre nosotras nos organizamos

ENTREVISTADOR 2: Existen reglas básicas y procedimientos claramente definidos, o se dan espontáneamente, están claro.

ENTREVISTADOR 1: Hay un reglamento

PARTICIPANTE 1: Por departamento, en mi caso sí, no lo tenemos escrito pero todos sabemos súper

PARTICIPANTE 2: Pasa por eso, uno sabe cómo cuál es la responsabilidad, uno sabe cómo es el reglamento que uno debe asumir

ENTREVISTADOR 1: Claro, pero no hay un reglamento escrito, no hay donde diga,

PARTICIPANTE 2: Usted tiene que hacer esto, de repente el jefe, obvio, él te dice, ya tú, vas hacer esta pega específica,

PARTICIPANTE 1: Nosotras, Vamos muchas veces mutando vamos encontrando a que lo mejor lo hagamos de esta forma, vamos como evolucionando a medida que vamos aprendiendo, llevamos un año juntas

ENTREVISTADOR 1: Las necesidades que se van dando

PARTICIPANTE 2 : Perdón, uno va aprendiendo, uno tiene compañero que antes era valentina que es una abogada igual que usted, pero ahora tengo a Roberto entonces con Roberto, intercambiamos muchas opiniones, hablamos que esto, porque aquí, por el otro lado, mira date vuelta la hoja, aquí está la falla, mucha, somos muy activo en ese sentido, porque vamos complementando, con lo que él sabe con qué se e yo, nos produce de liviandad de la pega, para poder entregar un buen servicio.

ENTREVISTADOR 2: Existen reuniones de equipo

ENTREVISTADOR 1: Todos los días tiene reuniones de equipo, ustedes también

ENTREVISTADOR 2: ¿Quién dirige estas reuniones de equipo?

PARTICIPANTE 3: En el caso de nosotros, no hacemos reuniones constantemente porque cualquier problema, estamos todos trabajando en nuestro escritorio, lo podemos hablar en voz alta, yo si mira esto, así como también hemos hecho reuniones, reuniones específicas, Julián dio esta información, paso esto, cosas bien específicas, nos juntamos nos sentamos nos damos el tiempo, constantemente siempre estamos hablando el mismo tema, que sucede que está pasando,

PARTICIPANTE 5: Somos, como comodines

PARTICIPANTE 4: Nosotros lo que hacemos, alguna cosa algo que venga difícil, lo comentamos en el momento, si es de trabajo, en el momento,

ENTREVISTADOR 2: Existen maneras de definidas de recompensar los esfuerzos individuales, de cada uno,

PARTICIPANTE 3: No, existe

ENTREVISTADOR 1: salvo gracias, gracias por la labor cumplida, digamos que es parte del sueldo emocional o del sueldo remuneración o no

PARTICIPANTE 5: Para eso te pagan

ENTREVISTADOR 1: Claro, para eso te pagan

☐ **ENTREVISTADOR 2:** Las relaciones interpersonales, cuando sucede un conflicto como se resuelve este conflicto,

● **PARTICIPANTE 4:** Dentro del mismo equipo

☐ **ENTREVISTADOR 2:** No, como relaciones interpersonales, con los compañeros

☐ **ENTREVISTADOR 1:** Nos estamos imaginando, el grupo de pablo que son varios hay un problema una persona entre ustedes, como lo resuelven

● **PARTICIPANTE 3:** Es que la verdad,

☐ **ENTREVISTADOR 1:** A la plaza a golpe, aplaudan

● **PARTICIPANTE 3 :** No ,creo que independientemente ,yo creo que en mi caso que tenga una buena comunicación de equipo igual tengo mi páter ósea , tengo un par de conocidos igual , uno como de más de confianza igual , nos comentamos las cosas , o yo le cuento mis cosas personales, pero puede ser dentro de la labor de trabajo o cuando me desocupo lo voy ayudar, oye

si , pasa esto, me voy a sentar tampoco yo no soy muy monótono , me siento es mi escritorio si no me quedo dormido en el computador

□ — **ENTREVISTADOR 1:** Cuando existen conflictos, conflictos, cuando alguien lleo con el día d, todos tenemos el día d, uno más o menos todos tenemos el día d, y anda mañosa, anda complicado, cómo resolvemos el tema, hablando laboralmente hay un conflicto, conversando por ejemplo,

PARTICIPANTE 4: Al menos, yo no he tenido problemas así difícil con nadie

PARTICIPANTE 4: Y si creo tener un problema con alguien, se lo diría directamente a la persona,

PARTICIPANTE 3: Directamente con la persona,

PARTICIPANTE 6: Lo dejo solito, solito, no más

ENTREVISTADOR 1: Así, como lleo se le fue,

PARTICIPANTE 6: Lo dejo solo

ENTREVISTADOR 2: A que se deben generalmente estos conflictos, que conflictos más comunes hay

PARTICIPANTE 5: Bueno, en el equipo de digitalización, es el equipo más grande, a veces pueden ser las bromas, no bien entendidas, un poquito picado, por lo que dijo el otro,

ENTREVISTADOR 1: Los días lunes cuando pierde un equipo determinado

PARTICIPANTE 5: Exacto, Un montón de tonterías

ENTREVISTADOR 1: Si, lo comparto

PARTICIPANTE 5: A veces, mejor quedarse callado, para no seguir la bateadora, no entrar en conflicto, rápidamente se soluciona por supuesto

ENTREVISTADOR 1: Eso es lo importa, rápidamente se soluciona

PARTICIPANTE 5: A veces, uno no entiende, somos todos bromistas, pero el tipo de humor tuyo puede diferente al mío, puede ser pícaro, el tipo esta picado, el otro pasado para la punta como se dice vulgarmente,

ENTREVISTADOR 1: Cuando llega un límite, como solucionan el tema, cuando los dos están enojados, muy enojado, muy enojado,

PARTICIPANTE 5: Se vayan para la casa,

☐—**ENTREVISTADOR 1:** Ok, mañana será otro día, eso

●—**PARTICIPANTE 5:** Una cosa así, echamos la misma talla o el jefe baja los humos, un minuto ve

☐—**ENTREVISTADOR 1:** Intervienen el jefe, oiga tranquilo

●—**PARTICIPANTE 5:** No, ha sido por conflictos si no por tema de conversación, Temas religiosos, ahí se puede calentar la cabeza, paren, paren,

ENTREVISTADOR 1: Eso no ocurre con ustedes, Lo tengo claro,

ENTREVISTADOR 2: Si, ustedes tiene un tema, algún tipo de molestia, de su trabajo, sientes que tiene el mecanismo o conductos regulares para poner expresar este problema

PARTICIPANTE 2: Creo que hay un canal, un canal el momento, que a veces uno puede sentir, molestia por una cosa, pero cuando estas molesta, difícil que tú lo vayas a plantear a la jefatura, como estas calentita, es mejor que el tema decante que se yo en algún momento, se plantea la situación por lo que uno puede estar molesta, porque cuando tu estas muy ofuscada y muy enrabiada, e a veces uno puede decir más cosas que ve, hay que tener mucho control.

ENTREVISTADOR 1: Control

ENTREVISTADOR 2: No, ser tan impulsivo

PARTICIPANTE 2: Bueno, yo cuando ando con los monos, yo prefiero quedarme callada Yo soy, me putesco, perdón la expresión, putesco rapidito

ENTREVISTADOR 1: Si, mechita corta

PARTICIPANTE 2: Si, pero eso yo me digo ya, mejor al frente del computador no más, y hasta que se me pase, y se pasa fija, entonces cuando tengo que decir algo, lo digo lo trato decirlo para no decirlo de mala forma

ENTREVISTADOR 2: Existen los canales para que ustedes puedan expresar lo que les molesta

PARTICIPANTE 6: Existen, pero a veces el jefe ignora eso

ENTREVISTADOR 1: ósea el canal sería, el jefe superior, ese sería el canal, ahora,

PARTICIPANTE 6: Después, no hace caso omiso de lo que uno le está diciendo, para que voy a estar hablando

ENTREVISTADOR 2: Ya, pero se puede hacer

ENTREVISTADOR 1: Y el resto se repite lo mismo

PARTICIPANTE 1: Si hay el canal

PARTICIPANTE 2: Si, se puede

ENTREVISTADOR 2: ¿Qué oportunidad de mejora existiría para este equipo, si fueran escuchadas sus sugerencias? , ¿Qué cosas podrían mejorar dentro del equipo?

PARTICIPANTE 6: Hay, muchos elementos que hacen faltan,

ENTREVISTADOR 2: Como que elementos

PARTICIPANTE 6: Sillas, no sé cómo escritorios, algo, para hacer más cómodo el trabajo, para producir más eficientemente

ENTREVISTADOR 1: Materialmente, la infraestructura

PARTICIPANTE 6: más rápido

ENTREVISTADOR 1: es necesario,

PARTICIPANTE 6: es lento, se gasta más de media hora para sacar un archivador

ENTREVISTADOR 2: serían más cosas materiales, que

PARTICIPANTE 6: yo se lo planteado, no hay posibilidad

PARTICIPANTE 6: ni si quiera hay goma

ENTREVISTADOR 2: en los otros departamentos

PARTICIPANTE 1: si, yo creo que también tenemos un problema con algunas cosas materiales, tenemos que esperar, la hemos planteado y por coyuntura ahora, están cambiando no sé, de proveedor, de distintas cosas, nos falta algunos implementos, pero lo hemos conversado, lo queremos plantear las mejoras que vemos que son posibles de implementar, que harían más eficiente y mejor nuestro trabajo,

ENTREVISTADOR 2: una cosita, nos cuenta que cada uno trabaja en su unidad, en el caso de ustedes por ejemplo, se da cuenta que faltaba el escritorio, usted se reúnen con su equipo de trabajo, y hablan el tema como chicos saben que, nos gustaría tener un escritorio y usted toma la decisión hablar con el jefe o usted como forma individual toma la decisión habar con el jefe directamente

PARTICIPANTE 6: En cierta forma individual y también en grupo.

ENTREVISTADOR 2: Ya, también pasa en todos

PARTICIPANTE 1: Nosotras, lo hablamos entre las 3 que somos, yo soy la jefa se lo comunico dependiendo de quién se trata la persona que tiene que resolver el problema.

ENTREVISTADOR 2: Entre las 3 personas que están ahí, entre las 3 toman la decisión que tu va fueras hablar con el jefe o siempre eres tú que va hablar con el jefe.

PARTICIPANTE 1: Claro, yo represento el departamento, pero también, si no estoy yo lo hace otra depende de las cosas, cuando es algo más organizado, nos reunimos todos lo que necesitamos y nos dirigimos al departamento de computación, yo le digo sabes falta eso, pero si no estoy, a veces, ellas piden otras cosas para agilizar la gestión Siempre entre las 3, nos falta esto, tenemos esto, cada una va haciendo lo que necesita

PARTICIPANTE 5: Como nos pasa a mí, como departamento más grande hay todo un proceso, ocupamos muchos materiales, elásticos, corchetes, hasta alicate , destornillador, alambres ,todas esas necesidades ,medias verosímil, pucha voy a comprar esto, falta una bolsa, entonces me dan una pauta , y esto lo conversamos , jefe necesitamos esto, ya, jefe que no hay, mañana llega, todo se centraliza en el jefe, Cuando llegamos a la cabeza mayor, a veces , alguien lo planteo podría haber problemas con los proveedores y o la persona encargada acá, como está centralizado muchas cosas en una sola persona entonces no doy abasto, claro, está encargado de la personas, de finanzas, más encima está encargado de comprar de elástico, corchetes, y el señor Alegría pidió un alicate , como un alicate que tiene que ver , otra vez , se acabó los elásticos, no hay control de inventario, el que más pidió, este no le corresponde ,entonces llegan todos a pedirnos elásticos a nosotros, y nosotros quedamos sin elásticos, cuando se nos acaba los elásticos a nosotros, don alegría se estará comiendo los elásticos, que está haciendo, para mi parecer va de acuerdo a cada necesidad , dependiendo del proveedor, ya. Porque ese departamento tiene ciertas necesidades eso, como lo hago de un proveedor o varios dependiendo de la especialidad que diga el proveedor, claro no tengo más tiempo para salir al mercado, cotizar , ver, quien me puede proveer bien , por te tu ir a Meiggs hay 800 chinos y no chinos. Que te vende un monto de productos, el mejor precio, calidad, para lo que necesito, pero si quieren comprar elásticos, traigan elásticos, pero cada 10, 5 se rompen

Con formato: Fuente: Times New Roman, 12 pto

PARTICIPANTE 5: No, son de buena calidad, de cuanto quiero por decir

ENTREVISTADOR 2: Quedan 3 preguntas. Se dan retroalimentación entre la jefatura y los trabajadores

ENTREVISTADOR 1: hay reuniones entre ustedes

ENTREVISTADOR 1: Donde, usted expresa sus opiniones, ellos expresas las suyas, dicen vamos a mejorar esto, esto otro, o no hay

PARTICIPANTE 6: Debería ver habido una reunión mensual,

PARTICIPANTE 3: No, la hemos hecho, hace bastante tiempo

ENTREVISTADOR 1: no hay un feeedback constante

ENTREVISTADOR 2: Como se reciben las críticas de la jefatura dentro los grupos de trabajo,

ENTREVISTADOR 2: Porque usted no saca los 80 libros diarios.

PARTICIPANTE 5 : Bueno, puede haber un problema, obviamente previamente ,lo converso con el jefe, con mi jefe directo, lo voy comunicando permanentemente , mira los libros, pero señor alegría pero usted me está poniendo mucho , esto y lo otro, Si hay un problema que tal vez si tal vez no, porque también está presionando por la producción. Pescamos el libro, y vamos pasa esto y esto que opina ah no entonces se baja o no está bien se sube, ya en ese sentido por lo vemos en el área de nosotros se puede todo el comienzo del proceso tengo que tener una buena combinación con el jefe, para averiguar los problemas lo que se puede suscitar como rebotes para los demás secciones dentro del mismo departamento, entonces yo prácticamente no tengo problema en ese sentido de comunicación, cosa de resolver los problemas, cosa que también el habla con quien corresponda

PARTICIPANTE 5: Ya, En ese sentido en el comienzo del proceso tengo que tener una buena comunicación con el jefe, para averiguar los problemas, resucitar como rebote, para que hayan más secciones en el departamento. Yo, prácticamente no tengo problemas en ese sentido de comunicación, cosa de resolver los problemas, cosa que corresponda tus bajas la producción, tú aquí tú allá hoy tenemos que ser muy dinámicos

ENTREVISTADOR 1: Los demás opinan lo mismo, opinan distinto, no están de acuerdo o no opinan.

PARTICIPANTE 2: En el área nuestra, bueno, Omar ha estado hace un poco tiempo hacíamos reuniones así de repente espontaneas, o simplemente decía ya vamos hacer una reunión para hacer un análisis de cómo estamos, pero yo creo que a estas alturas Omar ya no necesita de nosotros más análisis porque él nos ve nuestro trabajo y.....

ENTREVISTADOR 1: claro, Uds. Trabajan directamente con él es distinto para los demás

PARTICIPANTE 2: no trabajamos directamente con el

ENTREVISTADOR 1: o sea no directamente pero están

PARTICIPANTE 2: pero sabemos que estamos bajo su supervisión por lo tanto tratamos de que nuestro rendimiento

PARTICIPANTE 2: Nuestro rendimiento sea digamos el más óptimo para no tener que estar hinchando al jefe que venga, nos este litigando ahí, que pucha que la pega no la sacan que no... tratamos de rendir al máximo y es uno de los motivos que no nos cita a reuniones.

PARTICIPANTE 3: con respecto a mi departamento es directamente con don Julián

ENTREVISTADOR 2: y la última pregunta ¿Cómo es la relación con la jefatura? El jefe permite una crítica de repente críticas constructivas respecto a la jefatura

PARTICIPANTE 6: Hay poca comunicación

PARTICIPANTE 3: Demasiada poca comunicación

PARTICIPANTE 1: ¿con el jefe de cada departamento esa es la pregunta?

ENTREVISTADOR 1: si, con las jefaturas de Uds.

PARTICIPANTE 1: es que nosotras como le hemos dicho

ENTREVISTADOR 1: en el caso de Uds. Seria con Julián u Omar, no se

PARTICIPANTE 1: nos comunicamos bien

ENTREVISTADOR 2: hay buena comunicación, se reciben autocriticas, de lo que está faltando, si hay un conflicto

ENTREVISTADOR 1: Lo que pasa es que el trabajo de ellas es directo y además sale a la calle con la documentación es la etapa final, obviamente es una relación más directa

PARTICIPANTE 2: Si bien Nosotros si tenemos un problema lo conversamos con Omar y bueno ahí el... si recibe bien... claro porque uno cumple con informar... uno no viene a criticar al jefe y decirle que se hace de tal forma. Nosotros informamos las falencias que tenemos y en base a esas falencias él tiene que tomar las decisiones como mejorarlas. Si en el fondo es eso. Si tú no vas a cambiar la estructura de este archivo. Tratamos que con nuestro aporte esto vaya en mejoría porque para allá apuntamos. Yo creo que todos apuntamos a lo mismo, en el caso de Valentina, en el caso mío, de... se me olvido,... de Gonzalo en el caso de todo digitalización,

empaste, corte y todo. No basta Ud. está fallando en esto, porque por decirle una cosa tan simple como un elástico por decir, los elásticos son fundamentales y esa cosa hay que hacer hincapié que ahí estamos fallando, nosotros hoy día, no me pueden dejar de mentirosa, hoy fui allá a decirle necesite un post-ir por favor, que no tenemos, te fijas. Son cosas menores pero que de repente son fundamentales, porque te encontrar sin un lápiz no tenis una goma y necesitas borrar, claro aquí hay problemas mayores que ir a golpear la puerta del jefe de personal para decirle tenis una goma o un lápiz, te fijas, uno se retrae ante eso y te "choriay" y decís cómo es posible que no tengamos los mínimos recursos, y ahí es donde yo me invierto al otro lado y yo digo que pasa con el comité paritario por decirle, que higiene y seguridad y prestar buenas condiciones al trabajador, aquí estamos preocupados de que nosotros prestemos un buen servicio pero también nosotros queremos tener los recursos para poder también prestar un buen servicio, te fijas, porque esta cosa es como una rueda, te fijas, nosotros queremos trabajar cómodos con una buena silla, un buen teclado donde tú puedas apoyarte, que se yo, porque también te cansía ya , pero también necesitas los implementos... porque de repente pucha pasaste te diste la vuelta, chocaste con un expediente se te cayo, entonces de repente te vas en esa cuestión de que todo como que resulta mal y es por lo mismo, porque no tenis las condiciones de repente para poder garantizar digamos buen servicio.

PARTICIPANTE 6: La Sra. Marilú toco el tema o el asunto de los elásticos que tienen que ver los elásticos... cada libro que se abre se corta quedan más menos quinientas hojas sueltas adentro de un empaste duro, si tu no enrollas bien el elástico – de esos elásticos de cada 10... 4 o 5... Ya a mi propio compañero... tiro el elástico y "paaaa" – ¡así con el ojo!... claro dijeron mientras no corra la sangre siga trabajando... Ese libro va al estante después que pasa por todo el proceso de digitalización y todo... hay compañeras que revisan libros que son bajitas y ya le paso... lo tomo y no tenía el elástico puesto, se les reventó y se cae... alguien puede decir son quinientas hojas, esta despedida porque es un error entre comillas garrafal... Cuánto tiempo se pierde después estar recogiendo todas las hojitas y buscando el número, así hay documentos que no vienen enumerados Uds. Lo saben bien, donde lo encajo, quien sabe más que yo al respecto, yo corto, yo abro... yo no reviso los libros en algún caso que la persona que revisa esta en computacional, pero no aquí en lo físico, a cien libros mínimo diarios que se mueven con elástico, o sea el elástico pasa a ser importante...}

PARTICIPANTE 2: Pero es verdad, yo quiero hacer una observación al alcance al comentario que yo hice...nosotros yo vengo trabajando como le explicaba 16 años en esta empresa 17 porque estuve un año sin contrato... las condiciones que hoy en día trabajamos son de lujo... son de lujo comparadas... Gonzalo alcanzo a llegar digamos, a la finalización de la otra administración y esto es lujo lo que tenemos hoy en día

PARTICIPANTE 4: Ni se compara con lo que había antes, antes era un basurero

PARTICIPANTE 2: Pero aun así seguimos manteniendo falencias.

PARTICIPANTE 2: Para allá apostamos también... ser mejor, tener una buena infraestructura que se yo, que sea limpio, aseado, que se yo, tengo entendido que nos van a entregar uniforme que también te levanta un poco más el nivel de la empresa que se yo, o sea lo que yo decía, que para allá apuntamos que esto vaya engrandeciéndose...

PARTICIPANTE 6: Competir con nosotros mismos....

9.3 Cuestionario



UNIVERSIDAD UCINF
LABOR CONSTANTIAE TRIUMPHARE

Con formato: Izquierda

UNIVERSIDAD UCINF
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
CARRERA DE PSICOLOGIA

Con formato: Izquierda

Con formato: Centrado, Espacio Después: 10 pto, Agregar espacio entre párrafos del mismo estilo, Interlineado: Múltiple 1,15 lín., Borde: Inferior: (Sin borde)

Instrucciones

El presente cuestionario se enmarca en el contexto de una evaluación organizacional, con fines académicos, que busca mejorar las prácticas y formas en que se conciben los equipos dentro del Archivo Judicial. Los datos que usted entregue serán utilizados para el beneficio de poder determinar con mayor precisión cómo gestionar adecuadamente equipos de trabajo. Le informamos también que los datos arrojados aquí se analizarán de forma global, y no individual, por lo que no es necesario que coloque su nombre.

Por favor, evalúe el desempeño de su equipo tal cual es en estos momentos (**actual**) y luego señale cómo le gustaría a Ud. que fuera (debería ser). Lea cuidadosamente cada afirmación. Luego, utilizando una escala de 6 puntos, escoja el valor que mejor represente su opinión respecto a cómo se encuentra la característica señalada en la situación presente de su trabajo **actual** (Parte I -Actual) y a continuación anote el puntaje correspondiente a **cómo debería ser** (Parte II- Debería Ser). Anote el puntaje que representa su evaluación en el cuadrado correspondiente al frente de cada afirmación.

Ejemplo:

<i>No es Característico</i>	1 2 3 4 5 6	<i>Totalmente Característico</i>
-----------------------------	-----------------------	----------------------------------

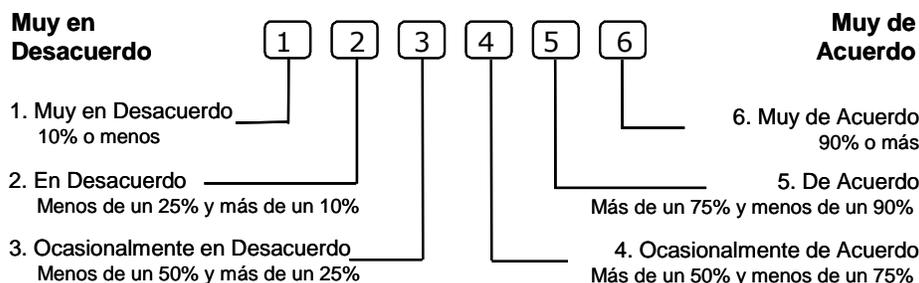
A. El equipo prioriza su trabajo:

5

Esta persona cree que es bastante característico de su equipo el priorizar su trabajo.

Por favor, responda de la manera más honesta y sincera posible frente a cada afirmación respecto a cómo trabaja ahora su equipo (**actual**) y la manera cómo le gustaría que funcionara en el futuro (**Debería Ser**). En este cuestionario NO hay respuestas buenas ni malas, se trata simplemente de que exprese su sentir y pensar sobre diferentes aspectos relacionados con su trabajo y la organización.

No escriba su nombre en ninguna parte del cuadernillo. Sus opiniones serán reportadas anónimamente al equipo.



PARTE I – ACTUAL

Utilice la siguiente escala para describir **cómo se encuentra actualmente**

Cada una de las siguientes características en su equipo.

<i>No es Característico</i>		1	2	3	4	5	6		<i>Totalmente Característico</i>
-----------------------------	--	---	---	---	---	---	---	--	----------------------------------

- | | | |
|---|--|---|
| <p>1. Los miembros conocen el lugar que a cada uno le corresponde en el equipo y cómo su esfuerzo personal contribuye al éxito de todo el grupo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | | <p>11. Las interacciones del equipo se basan en un conjunto claro de valores. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>2. Los miembros tienen buena disposición para enfrentar conflictos y trabajar para resolverlos. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | | <p>12. Los miembros del equipo están dispuestos a mostrar y discutir sus sentimientos, actitudes y emociones. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>3. Los miembros están de acuerdo con la misión principal del grupo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | | <p>13. Hay claridad de metas y acuerdo respecto a las prioridades. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>4. Las reglas y procedimientos básicos del equipo están claramente definidos. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | | <p>14. Los límites y responsabilidades del trabajo son claros para el equipo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>5. Los miembros del equipo discuten abiertamente sobre lo que necesitan unos de otros para hacer su trabajo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | | <p>15. Los miembros revisan concienzuda y regularmente los variados procesos, procedimientos y normas que emplean. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>6. Los estándares de rendimiento y expectativas están bien definidas y son compartidas por la mayoría de los miembros. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | | <p>16. Los progresos hacia la consecución de las metas de equipo son sistemática y regularmente revisados por todo el grupo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>7. Las metas de trabajo son asumidas por el equipo, en contraposición a que sean “asignadas”. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | | <p>17. El liderazgo y la estructura del equipo es definida por el trabajo a ser realizado. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>8. Las maneras en que son recompensadas los esfuerzos personales y grupales son entendidas por todos los miembros del equipo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | | <p>18. Los miembros del equipo confían, se apoyan y respetan unos a otros. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>9. Los miembros del equipo disfrutan con relaciones de trabajo positivas, abiertas y cooperativas. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | | <p>19. Dar y recibir retroalimentación positiva (feedback) es una norma de equipo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>10. La autoridad y el control están bien definidos; asuntos poco claros son raros entre los miembros del equipo <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | | <p>20. Las metas son suficientemente medibles y específicas como para que cada miembro del equipo sepa cuando las ha cumplido. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |

PARTE II – DEBERÍA SER

Utilice la siguiente escala para describir cómo cada una de las siguientes características **Debería ser** para su equipo de trabajo.

<i>No es Característico</i>	1	2	3	4	5	6	<i>Totalmente Característico</i>
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

- | | |
|---|---|
| <p>1. Los miembros conocen el lugar que a cada uno le corresponde en el equipo y cómo su esfuerzo personal contribuye al éxito de todo el grupo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | <p>11. Las interacciones del equipo se basan en un conjunto claro de valores. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>2. Los miembros tienen buena disposición para enfrentar conflictos y trabajar para resolverlos. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | <p>12. Los miembros del equipo están dispuestos a mostrar y discutir sus sentimientos, actitudes y emociones. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>3. Los miembros están de acuerdo con la misión principal del grupo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | <p>13. Hay claridad de metas y acuerdo respecto a las prioridades. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>4. Las reglas y procedimientos básicos del equipo están claramente definidos. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | <p>14. Los límites y responsabilidades del trabajo son claros para el equipo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>5. Los miembros del equipo discuten abiertamente sobre lo que necesitan unos de otros para hacer su trabajo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | <p>15. Los miembros revisan concienzuda y regularmente los variados procesos, procedimientos y normas que emplean. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>6. Los estándares de rendimiento y expectativas están bien definidos y son compartidos por la mayoría de los miembros. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | <p>16. Los progresos hacia la consecución de las metas de equipo son sistemática y regularmente revisados por todo el grupo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>7. Las metas de trabajo son asumidas por el equipo, en contraposición a que sean “asignadas”. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | <p>17. El liderazgo y la estructura del equipo es definida por el trabajo a ser realizado. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>8. Las maneras en que son recompensados los esfuerzos personales y grupales son entendidas por todos los miembros del equipo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | <p>18. Los miembros del equipo confían, se apoyan y respetan unos a otros. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>9. Los miembros del equipo disfrutan con relaciones de trabajo positivas, abiertas y cooperativas. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | <p>19. Dar y recibir retroalimentación positiva (feedback) es una norma de equipo. <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |
| <p>10. La autoridad y el control están bien definidos; asuntos poco claros son raros entre los miembros del <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> | <p>20. Las metas son suficientemente medibles y específicas como para que cada miembro del equipo sepa cuando las <input style="float: right;" type="checkbox"/></p> |

equipo

ha cumplido.

Con formato: Izquierda

¡ESTA ES SU OPORTUNIDAD!:

POR FAVOR ANOTE A CONTINUACIÓN CUALQUIER COMENTARIO ADICIONAL A LO QUE SE PREGUNTA EN EL CUESTIONARIO Y QUE USTED CONSIDERE DE IMPORTANCIA PARA CONOCER MEJOR EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL ARCHIVO JUDICIAL.

Aspectos Demográficos

Recuerde que la información que Ud. ha entregado se tratará de manera confidencial y sus respuestas no serán vistas por otras personas de su organización. El cuestionario será procesado y analizado junto con la totalidad de los cuestionarios respondidos por todos los encuestados del Archivo Judicial y posteriormente serán destruidos.

Sexo: M o F

Área en que se desempeña actualmente: _____

Tiempo que lleva trabajando en el Archivo Judicial: _____

Nivel de estudios alcanzados (Enseñanza Básica, Media, Superior o Estudios de Postgrado):

**Por su participación y colaboración
Muchísimas gracias**

9.4 Resultados de encuesta

Los resultados de la encuesta que se administró en el Archivo Judicial de Chile están basados en el modelo SORPI para la evaluación del trabajo en equipo, por lo que se utilizó el formato de encuesta "Optimizando el trabajo en equipo" proporcionando los siguientes resultados.

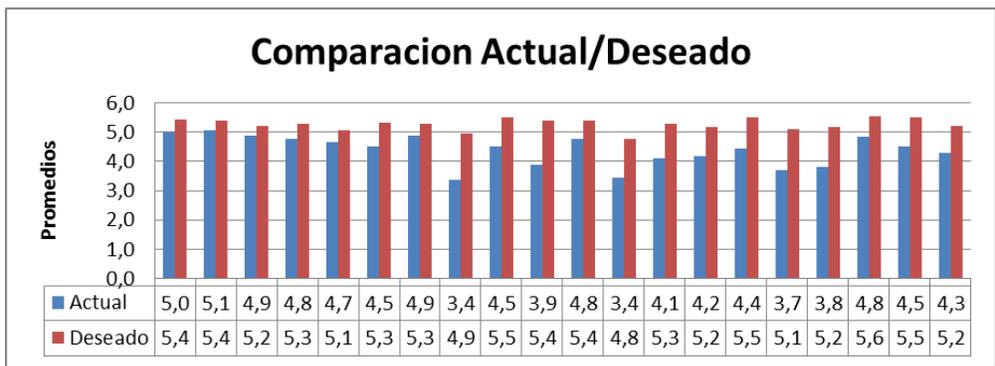


Tabla 4: Grafico general de comparación sobre el estado actual y el estado deseado mostrado en la encuesta realizada en el Archivo Judicial 2015.

En este grafico nos muestra una visión general sobre cómo está el Archivo Judicial en su estado actual y su estado deseado en la perspectiva de los mismo trabajadores. Del total del cuestionario a continuación se tomaran las preguntas donde se observan un margen de diferencia notorio, se tomaran las preguntas con una diferencia de 14 puntos o más para su posterior análisis.

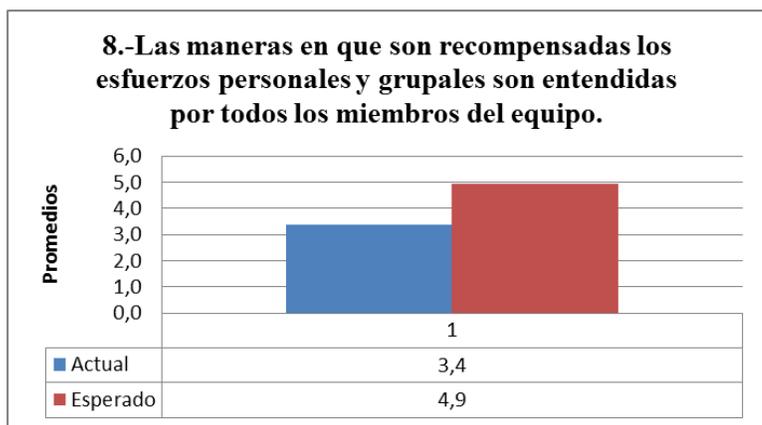


Tabla 5: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.

En esta pregunta los trabajadores manifestaron que actualmente no están conformes en que las personas o grupos de trabajo no recompensen el esfuerzo de cumplir con sus actividades por que se desea cambiar este actuar para obtener mayores reconocimientos. La siguiente pregunta que obtuvo una notoria diferencia fue la pregunta número 10, que se mostrara a continuación:

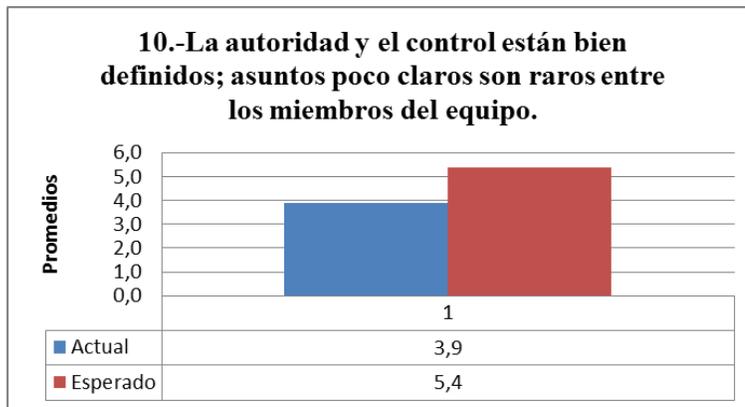


Tabla 6: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.

Los trabajadores manifiestan que la estructura organizacional necesita cambios, que bien es cierto que siempre han trabajado de esta forma, es necesario aclarar los roles dentro de la misma institución. La siguiente pregunta que también manifestó una alta diferencia entre el estado actual y deseado es la número 12 que se mostrara a continuación:

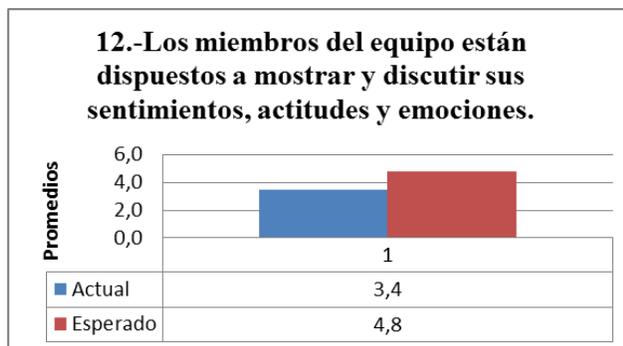


Tabla 7: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.

Los trabajadores manifiestan que si estarían dispuestos a que hubieran instancias en que se pueda fomentar las relaciones interpersonales entre ellos para mejorar sus relaciones dentro de la institución. La siguiente pregunta que también manifestó una alta diferencia entre el estado actual y deseado es la número 16 que se mostrara a continuación:

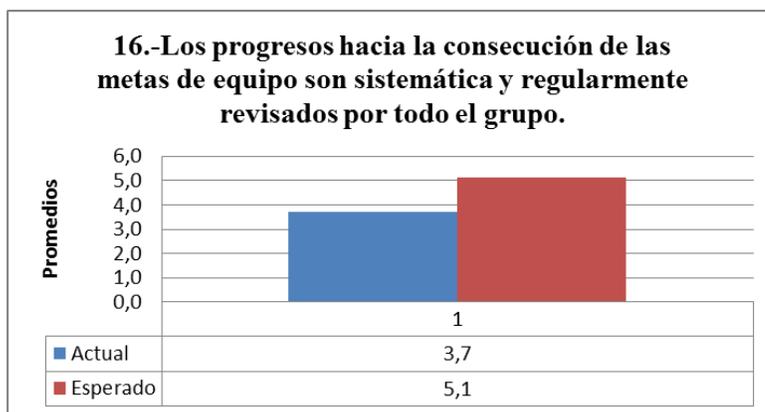


Tabla 8: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.

Los trabajadores manifiestan que no todos participan en la toma de decisiones para lograr las metas propuestas, por lo que desena ser partícipes de estas decisiones para sentirse escuchados dentro de su área de trabajo. Por último la pregunta que manifestó una diferencia entre su estado actual y deseado es la pregunta número 17 que se verá a continuación:

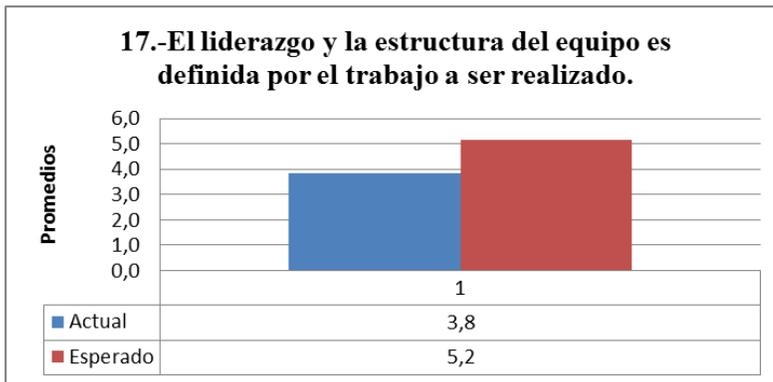


Tabla 9: Grafico de la pregunta número ocho de la encuesta que se realizó en el Archivo Judicial 2015.

Los trabajadores manifiestan que no siempre se deciden la estructura del grupo en base a sus capacidades, no se elige al más capacitado por lo que esto conlleva a que sea menos eficiente el lograr el objetivo planteado, por lo que desean cambiar esta forma de ejecutar sus funciones para ser más eficientes a la hora de realizar sus trabajos.

9.5 Foto



Ilustración 1: Foto Archivo Judicial de Chile 2015.



Ilustración 2: Foto Archivo Judicial de Chile 2015.



Ilustración 3: Foto Archivo Judicial de Chile 2015.



Ilustración 4: Foto Archivo Judicial de Chile 2015.