UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

TRABAJO EN EQUIPO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, SEDE HUARAZ, 2016

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autores:

Bach. Ángeles Jaimes Einer Nilo

Bach. Benites Rondán Luis Rodrigo

Asesor:

Dr. Jorge Luis Tandaypán Salazar

HUARAZ, PERÚ, 2017

Miembros del Jurado:

Dr. Jorge Luis Vigo Moya

Presidente

Mg. Carlos Humberto Chunga Antón

Secretario

Mg. Edwin Hernán Ramírez Asis
Vocal

Dedicatoria

A Dios: Por ser el guía en mi camino y darme la fortaleza, paciencia y sabiduría necesarias para afrontar y dar solución a mis problemas.

A mis padres Martha y Andrés: Por darme la vida, por su amor, dedicación, paciencia y apoyo brindado para el logro de mis metas.

A mis hermanos Elizabeth y Eber: Por su apoyo y comprensión en los momentos más difíciles e importantes de mi vida.

A mis abuelos Constantino Jaimes y Teófila Allauca y a mis tíos: Por su apoyo y fortaleza en los momentos que más los necesitaba.

A mis consejeros y amigos incondicionales.

Einer

A mi Dios: Quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban; enseñándome a encarar las adversidades sin perder la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia: Por quienes soy lo que soy.

A mis padres: Por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Por su aporte en la formación de mi carácter que incluye mis valores, mis principios, mi empeño, mi perseverancia y mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos: Por estar siempre presentes, acompañándome en mi realización personal.

A mi Esposa y mis hijos: Quienes han sido y son mi motivación, inspiración y felicidad.

***Rodrigo**.*

Agradecimiento

A los docentes de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo: Quienes con su esfuerzo y dedicación supieron impartir sus conocimientos.

A nuestros jurados: Por el aporte científico que nos brindaron en el desarrollo del proyecto.

A nuestro asesor, Dr. Jorge Luis Tandaypán Salazar: Por su apoyo invalorable, constante e incondicional durante todo el proceso del presente trabajo de investigación.

A todos nuestros familiares: Por su apoyo para cumplir nuestras metas.

A todas las personas que directa e indirectamente hicieron posible la realización de la investigación en bien de nuestra profesión.

ÍNDICE

Resumen ..... **vi**

1. INTRODUCCIÓN **1**

2. HIPÓTESIS **5**

2.1. Hipótesis general 5

2.2. Hipótesis específicas 5

2.3. Definición de variables 5

2.4. Operacionalización de variables 6

2.5. Objetivos 7

3. MARCO TEÓRICO **7**

3.1. Antecedentes de la investigación 7

3.2. Bases teóricas 11

A. Trabajo en equipo 11

A.1. Definición 11

A.2. Importancia del equipo de trabajo 12

A.3. Beneficios del uso de equipos 14

A.4. Elementos básicos del trabajo en equipo 16

A.5 Dimensiones de los equipos de trabajo 19

B. Desempeño laboral 24

B.1. Concepto 24

B.2. Características 25

B.3. Dimensiones del desempeño laboral. 26

B.4. Objetivos de la evaluación del desempeño 28

B.5. Criterios de la evaluación del desempeño 29

B.6. Ventajas de la evaluación del desempeño 30

3.3. Definición de términos 31

4. MATERIALES Y MÉTODOS 32

4.1. Tipo de estudio 32

4.2. Diseño de la investigación 32

4.3. Población 32

4.4. Unidad de análisis y muestra 32

4.6. Análisis estadístico e interpretación de datos 33

5. RESULTADOS 35

5.1. Relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal administrativo que labora en la UCV, sede Huaraz, 2016. 35

5.2. Características del trabajo en equipo del personal administrativo de la UCV, Sede Huaraz, 2016. 36

5.3. Nivel de desempeño laboral de la UCV, Sede Huaraz, 2016. 37

6. DISCUSIÓN 38

7. CONCLUSIONES 41

8. RECOMENDACIONES 42

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 43

ANEXOS 45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables 6

Tabla 2: Aspectos claves para la formación de equipos 18

Tabla 3: Conductas del desempeño laboral 25

Tabla 4: Correlación de variables 35

Tabla 5: Características del trabajo en equipo: Práctica 36

Tabla 6: Nivel de desempeño laboral 37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Importancia del equipo de trabajo 13

Figura 2: Beneficio del uso de equipos 14

Figura 3: Beneficios organizacionales 15

Figura 4: La solución de problemas 16

Figura 5: Condiciones para la existencia de la organización 23

Resumen

El objetivo de esta investigación se encausó en determinar la relación del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Privada César Vallejo, sede Huaraz, 2016. Se sumaron objetivos para describir las características del trabajo en equipo del personal administrativo y el cálculo del nivel de desempeño laboral.

De acuerdo con la orientación de esta investigación, fue aplicada y correlacional. La investigación fue de tipo no experimental y transeccional. La población estuvo representada por los 40 trabajadores de la universidad citada cuyas respuestas fueron registradas por sus jefes superiores.

Se concluye que el trabajo en equipo del personal administrativo de esta universidad tiene una correlación significativa con el desempeño laboral expresado en la interacción, colaboración, experiencia, manejo de información y coordinación de actividades. Se observa a la coordinación como una práctica nula en un 57.5%; se califican como prácticas de "casi nunca" a la colaboración, las experiencias, el manejo de información, el comportamiento del líder y la confianza. Finalmente, el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la UCV, sede Huaraz, es calificado como *"casi bajo"* (45%).

Palabras clave: Trabajo en equipo, desempeño laboral, personal administrativo.

Abstract

The objective of the study was to determine the relationship between teamwork and the work performance of the administrative staff working at César Vallejo Private University, Huaraz (Peru) Headquarters, in 2016. Objectives were added to describe the characteristics of the teamwork of administrative staff and The calculation of the level of work performance.

According to the guidance was applied; Their orientation was correlational. The research was non-experimental and transectional. The population for this research was represented by the 40 workers of the mentioned university whose answers were registered by their superior heads.

It is concluded that the team work of the administrative staff of this university has a significant correlation with the work performance expressed in the interaction, collaboration, experience, information management and coordination of activities, essentially. Coordination is seen as a zero practice in 57.5%; Are described as practices of "almost never" to the collaboration, the experiences, the handling of Information, the behavior of the leader and the confidence. Finally, the level of labor performance of the administrative staff of the UCV, Huaraz headquarters, is rated as "almost low" (45%).

Key words: Teamwork, job performance, administrative staff.

1. INTRODUCCIÓN

La universidad está comprometida con la sociedad a través de las acciones concretas de enseñanza-aprendizaje, investigación, proyección social y extensión universitaria. Tiene como objetivo asegurar que el personal docente y administrativo cumpla con las competencias necesarias para su óptimo desempeño. En la actualidad, gran parte de las empresas y organizaciones han implantado y repotenciado el trabajo en equipo como una manera de lograr sus metas y objetivos de manera adecuada y óptima, generando una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de los componentes a favor de sus estudiantes.

De acuerdo con el modelo de investigación, el problema se identifica en las deficiencias en la atención originadas por el personal administrativo en diversas situaciones dadas en la organización.

Desde la justificación, este aporte tiene una justificación práctica por los resultados que se obtuvieron, pues las autoridades de la universidad podrán plantear alternativas de mejora respecto a las variables de estudio. Respecto a la justificación social la investigación proporciona datos estadísticos referentes a las variables de estudio para que la comunidad y las autoridades de la universidad puedan evidenciar de qué manera se percibe el trabajo en equipo y el desempeño laboral por parte de los trabajadores administrativos.

En el análisis, en la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, no todos los trabajadores se encuentran identificados con los objetivos de la organización, las actividades no son coordinadas, existe baja interacción entre sus miembros, en los diversos procesos de la organización no existe la colaboración entre compañeros. Todo ello repercute en el desempeño del trabajador. Cuando el liderazgo autocrático toma decisiones sin consultar, pasando por alto los detalles importantes, hace que los trabajadores sean dependientes del líder y los transforma en personas incapaces de tomar sus propias decisiones. Se había advertido que el personal administrativo realiza sus actividades de manera individual, muestra poco interés e importancia al trabajo en equipo y la escasa contribución es evidente. Al realizar capacitación para algunos

trabajadores, estos no comparten los nuevos conocimientos con los demás. A esto se suma la falta de esfuerzos coordinados para una adecuada atención a los usuarios. Asimismo, la situación conlleva a que los trabajadores no se identifiquen con los objetivos de la organización y no puedan desarrollar sus conocimientos, habilidades o capacidades en beneficio de la misma. Se nota que los líderes y los miembros del equipo transmiten información esencial para el funcionamiento adecuado de toda la organización. Sin embargo, en muchos casos, un funcionario aprueba una actividad y otro lo desaprueba; uno informa y el otro malinterpreta la información. Esto demuestra una inadecuada comunicación entre las distintas áreas, genera desconfianza entre sus miembros y deficiencia en las relaciones laborales y coordinación de las actividades.

Según Robbins y Coulter (2010):

> La falta de retroalimentación entre los integrantes del equipo y evaluaciones inexistentes provoca baja productividad y puntos por mejorar. Al existir problemas de comunicación en el equipo de trabajo o entre diferentes equipos la productividad disminuye aumentando el trabajo adicional de las actividades y el desvío en el cumplimiento de objetivos. (p. 89).

Abundando en la teoría, de acuerdo a Robbins y Coulter (2010), cuando un liderazgo es erróneo, los equipos de trabajo comienzan a afrontar dificultades: las actividades dejan de ser productivas, sus integrantes se sienten molestos encadenándose discusiones entre sí (p. 128).

Por ello, al generarse conflictos y rivalidades de intereses entre los trabajadores y sus metas en común, difícilmente serán resueltos de manera eficiente. Cuando no existe un trabajo en equipo es difícil identificar las capacidades de cada trabajador y que este sienta que no se aprecie y valore el trabajo que desarrolla; de tal manera que se afecta su motivación e importancia en la organización. Asimismo, genera desconfianza entre ellos y las relaciones laborares son negativas, no existe aceptación entre ellos, por ende, no existe

un liderazgo en la organización. Esta situación es la que se ha podido observar en la Universidad César Vallejo, sede Huaraz.

Como menciona Robbins y Judge (2013), “Un equipo de trabajo cuya estrategia no convierta la teoría de los negocios en desempeño, no alcanzará los resultados deseados. Puesto que la estrategia permite que un equipo de trabajo sea deliberadamente oportunista” (p. 356).

Asimismo, se puede observar que el trabajador no tiene en claro la misión de la empresa, puesto que respecto al desempeño, ellos no administran adecuadamente el tiempo en el desarrollo de sus actividades, el usuario espera demasiado tiempo por una adecuada atención por la lentitud del trabajador y eso genera horas extras sobre el horario establecido. De la misma manera se observa que el ausentismo de los trabajadores produce interrupciones en el flujo de trabajo. No existen niveles de producción fijados por la administración, aspecto que se contradice con cuando se establecen “el apoyo crea un ambiente de trabajo rico en oportunidades para aplicar el propio talento para mantener la máxima ventaja para utilizar plenamente la capacidad de los trabajadores…” (p. 159).

En diversas situaciones el personal no encuentra el apoyo necesario para crecer personal y profesionalmente, así como para desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz. Todo esto se verá reflejado en la frustración y el bajo desempeño de los trabajadores. Cuando el trabajador no tiene una meta y objetivo en común, empieza a ver sus actividades de manera rutinaria y poco interesantes. Por la falta de retroalimentación con sus compañeros o jefes, por la falta de presupuesto para la capacitación de todo el personal, y al no compartirse lo aprendido, los trabajadores empiezan a percibir que no todos cuentan con las mismas oportunidades de aprendizaje y mejora.

La falta de un trabajo en equipo óptimo y el bajo desempeño de los trabajadores ha llevado al desinterés del personal para realizar sus actividades y funciones correspondientes de manera eficiente y eficaz; por lo que los objetivos, metas y la finalidad no llegan a ser concretadas. De no poner atención a las variables antes mencionadas y seguir con la problemática, la

institución no solo continuará con el bajo desempeño de sus trabajadores, sino que podría incrementarse y afectar de manera preocupante al cumplimiento de las metas y los objetivos organizacionales; estos quedarían inconclusos al no tener a los trabajadores identificados con los mismos, ya que no podrán compartir esfuerzos. Además, al no integrar a los trabajadores en un trabajo coordinado y cooperativo, la organización no podrá aprovechar las capacidades, habilidades, conocimientos y técnicas de los trabajadores; con ello no habrá desarrollo personal, profesional y en consecuencia, institucional.

Para lograr aspectos positivos en los trabajadores y su desempeño en las distintas actividades, la organización debe implementar como herramienta estratégica el trabajo en equipo, lo cual permitirá desarrollar y generar comunicación adecuada, colaboración, cooperación, compañerismo, confianza y mejoras pertinentes en la organización y en cada uno de sus trabajadores, permitiéndose el desarrollo individual y grupal y el adecuado desempeño laboral del personal administrativo en beneficio de los usuarios.

El presente trabajo tuvo como problema general la interrogante: ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal administrativo que labora en la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016? Y los problemas específicos: 1) ¿Cuáles son las características del trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016? y 2) ¿Cuál es el nivel de desempeño del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016?

Por lo expuesto, la presente investigación tuvo como objetivo general: Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal administrativo que labora en la Universidad Privada César Vallejo, sede Huaraz, 2016. Como objetivos específicos: a) Describir las características del trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016 y b) Determinar el nivel de desempeño laboral de la Universidad César Vallejo, Sede Huaraz, 2016.

2. HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis general

El trabajo en equipo del personal administrativo se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016.

2.2. Hipótesis específicas

a. Las características del trabajo en equipo son deficientes en el personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016.
b. (no requiere)

2.3. Definición de variables

Variable independiente

Trabajo en equipo = X

Variable dependiente

Desempeño laboral = Y

2.4. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Tipo
Trabajo en equipo	Cohesión	1. Interacción 2. Colaboración 3. Experiencias	Cualitativo
	Comunicación	4. Manejo de información. 5. Coordinación de actividades. 6. Identificación de objetivos y metas.	
	Liderazgo	7. Comportamiento del líder. 8. Conflictos 9. Confianza	
Desempeño laboral	Factores actitudinales	1. Actitud cooperativa. 2. Iniciativa 3. Responsabilidad. 4. Creatividad	Cualitativo
	Factores operativos	5. Conocimiento del trabajo 6. Calidad 7. Cantidad	

2.5. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal administrativo que labora en la Universidad Privada César Vallejo, sede Huaraz, 2016.

Objetivos específicos

a. Describir las características del trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016.
b. Determinar el nivel de desempeño laboral de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la investigación

Roldán (2005), en su tesis de maestría “Impacto de los trabajos en equipo en la estructura organizacional de la Empresa de distribución de energía de las empresas públicas de Medellín E.S.P”, consideró una muestra compuesta por 92 trabajadores de la empresa; el instrumento usado para la recopilación de datos fue el cuestionario y la investigación concluyó que la funcionalidad del esquema de equipos ha sido alta en la medida que ha permitido una mayor rotación de miembros de los equipos, y que entre equipos similares se ha permitido la transferencia de mejores prácticas, lo cual redunda en un mejor desempeño de la corporación.

Por su parte Lucas (2005), en su tesis de maestría “El trabajo en equipo: un estudio de caso en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca”, consideró una muestra que estuvo compuesta por 86 trabajadores del hospital; el instrumento usado para la recopilación de datos fue el cuestionario y concluyó que en relación a la necesidad de coordinación y continuidad que solicitan gestores y usuarios, así como la necesidad de minimizar los errores médicos, se puede afirmar que en

el trabajo en equipo, y por tanto la comunicación interprofesional, puede radicar gran parte de la motivación e incentivos que es necesario imprimir a los profesionales. Ello podría traer consigo una mejor asistencia sanitaria, lo cual contribuiría a la creación de entornos de trabajo saludables.

Así también León (2013), en su tesis de maestría “Aportes de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca”, realizó una investigación con 18 trabajadores y concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes.

En el mismo ámbito, otra tesis importante es la doctoral de Ramírez (2013): “Diseño del trabajo y desempeño laboral individual, Madrid”. El estudio se llevó a cabo con una muestra de 373 trabajadores procedentes de dos organizaciones de tamaño grande. El instrumento usado para la recopilación de datos fue el cuestionario. Se concluyó que el desempeño laboral individual es un constructor de naturaleza multidimensional que puede representarse operacionalmente en los componentes de desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

En el ámbito nacional, el investigador Ríos (2004), en su tesis de maestría “El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019 San Martín de Porres Velásquez - Lima”, llegó a la conclusión de que existe una intención racional de construir un mejor grado de participación consensual en las dinámicas de interacción entre sus miembros para una democratización en el entendimiento productivo. Por ello, en algunas circunstancias se pueden percibir situaciones de concertación entre las coaliciones. En estas ocasiones, el equipo ha logrado proyectos de innovación en actividades de interaprendizaje.

Bedoya (2003), en su tesis de maestría “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas” tomó una muestra de 230 trabajadores de las empresas Wong S.A., Idat y The Lincoln Electronic Company. El instrumento utilizado para recoger la información fue la guía de

análisis documental. La investigación concluyó que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones para adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. Esto conlleva a un desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

En el ámbito regional y local se encuentra que Inchicaque (2007), quien en su tesis de maestría “Trabajo en equipo y la productividad en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Huaraz”, consideró una muestra de 105 trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Huaraz. El estudio concluyó que el trabajo en equipo es conocido por los trabajadores de las empresas y se ha podido evidenciar que existe dependencia entre la variable de trabajo en equipo y la productividad en las empresas de intermediación laboral; el cual se expresa con un grado de asociación de 0.438. El trabajo en equipo es más conocido por los trabajadores como una cuestión practica que como parte de un método de trabajo; mas no desde el punto de vista teórico en toda su dimensión, que surgió como una necesidad de optimizar la producción en las industrias con el fin de ahorrar tiempo y costos.

Por su parte Huamán (2015), en sus tesis de maestría “El clima institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz”, tomó una muestra de 83 trabajadores, el instrumento utilizado para recoger la información fue la encuesta y concluyó que existe una relación directa entre el clima institucional y el desempeño laboral con un coeficiente correlacional de 0.779 y con un p = 0.000; es decir que con un mejor clima institucional se logrará un mejor desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia.

Así también destaca Robles (2015), en su tesis de maestría: “La Motivación laboral y el desempeño de los colaboradores de la Zona Registral N° VII sede Huaraz, 2014”. El estudio se llevó a cabo con 138 funcionarios, el instrumento que se utilizó para la recopilación de información fue el cuestionario estructurado. Se concluyó que existe una relación significativa entre la

motivación laboral y el desempeño de los colaboradores de la Zona Registral N° VII, por cuanto los resultados empíricos muestran que hay indicios de relación entre variables.

Esto estudios indican en sus conclusiones que el proceso de *coaching* transforma el entorno empresarial al emerger como paradigma facilitador del cambio personal y al generar el aprendizaje transformacional. Pero necesita desarrollar metodologías como la propuesta en base al *Balanced Scored Card,* para una evaluación entre los resultados generados y la inversión que se hace en un programa de c*oaching* y aunque el campo de actuación del *coaching* está cargado de complejidad y diversidad tiene el reto de profundizar su penetración en diferentes clases de organizaciones.

3.2. Bases teóricas

A. Trabajo en equipo

A.1. Definición

Un equipo es un tipo especial de grupo. Sus miembros tienen habilidades que se complementan y están dedicadas a un propósito común, a un conjunto de metas de desempeño y tienen un enfoque común de la tarea. Equipo de trabajo es un conjunto de personas que realizan, dentro de una organización, una labor similar. Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo, pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo. (Robbins & Coulter, Administración, 2010)

Según diversos autores, las personas pueden trabajar en conjunto de dos formas: en grupos o en equipos. Cuando se trabaja en grupo las personas son responsables sólo de sus áreas, su compromiso es sólo con sus propias metas. En equipo, en cambio, la responsabilidad y el compromiso son por todas las áreas y metas.

Como menciona Briola (2005):

> En grupo el nivel de confianza y comunicación es mediano. La comunicación se limita al trabajo y no se tocan temas personales. En equipo el nivel de confianza es elevado y la comunicación fluida e íntima, lo que aumenta el grado de compromiso la velocidad de respuesta. En grupo el trabajo termina en la oficina. En equipo los miembros son como una familia y desarrollan actividades fuera del trabajo. En grupo los conflictos son negativos y demoran en resolverse. En equipo los conflictos son retos de crecimiento, se los ve positivamente y se resuelven rápido. (p. 152).

De acuerdo con Newstrom (2011), cada empleado efectúa tareas operativas, pero la gran mayoría trabaja en pequeños grupos regulares en los que sus actividades deben acoplarse como las piezas del rompecabezas de un paisaje. Cuando su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y

desarrollan una situación de colaboración denominada trabajo en equipo. Cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí; realizan un trabajo en equipo (p. 331).

Por su parte Colombo (2003), señala:

> El trabajo en equipo resulta (ser) una actividad desafiante e integradora que además puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno. En este ámbito cada uno aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva. Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar; Actitudes no tan comunes en muchas de nuestras organizaciones. El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo "coordinado" en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta. (p. 231)

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido.

A.2. Importancia del equipo de trabajo

Robbins (2004) señala que los equipos logran mejores resultados que los individuos cuando los trabajos a realizar requieren de múltiples habilidades, juicios y experiencia (p. 320). A partir de que las organizaciones se han reestructurado para competir de manera más eficaz y eficiente, han puesto sus miradas en los equipos como una forma de utilizar mejor el talento de sus empleados. Los administradores se han dado cuenta de que los equipos son más flexibles y responden mejor a los cambios repentinos que los departamentos tradicionales y otras formas permanentes de grupos de trabajo.

Los equipos tienen la capacidad de ensamblarse, establecerse, replantearse y disolverse con rapidez. (p. 322).

El mundo del trabajo se ha convertido en algo demasiado complejo y dinámico para que los individuos que lo afrontan solos o los grupos de trabajo tradicionales, que funcionan con una autoridad limitada, tengan éxito (Blanchard & Randolph, 2006).

Por su parte (Fishman, 2002, pág. 26) menciona que: “La calidad total y la cultura de la innovación se basan en gerentes capaces de trabajar en equipo con su personal, de crear un clima de cooperación y de crecimiento personal”.

(Luthans, 2008), afirma que, además de la investigación básica, que proviene de la psicología social, también ha recibido atención un enfoque más aplicado sobre el efecto que los grupos y equipos tienen en el comportamiento de los empleados, especialmente la contribución a la satisfacción y el desempeño:

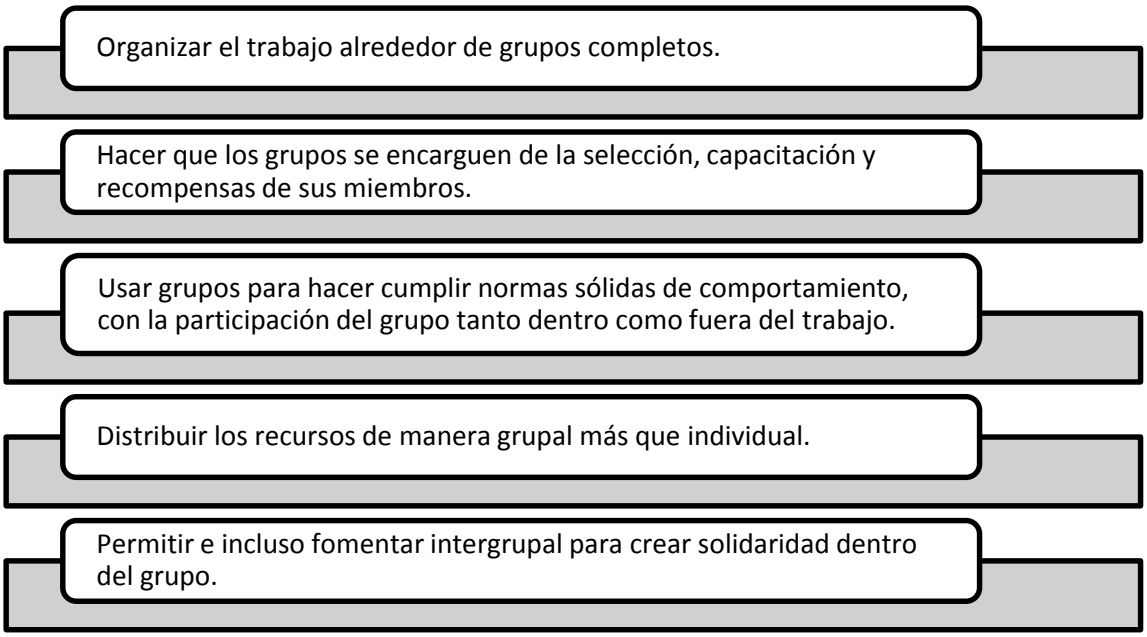

Figura 1: Importancia del equipo de trabajo

Los grupos eficaces se caracterizan por ser responsables, establecer relaciones confiables entre las partes y enfocarse en la dirección y las metas de la organización. Esto se logra cuando los miembros participan, logran coordinación, producen el efecto deseado y muestran la clase de vitalidad que

sostiene a la organización con el paso del tiempo, a medida que el tiempo cambia. Se ha observado que los equipos con auto liderazgo poseen diversos niveles de éxito, dependiendo de que la tarea del grupo sea principalmente de naturaleza conceptual o conductual. (Luthans, 2008, p. 313).

A.3. Beneficios del uso de equipos

Según Blanchard & Randolph (2006, p. 16), el trabajo en equipo ofrece los siguientes beneficios:

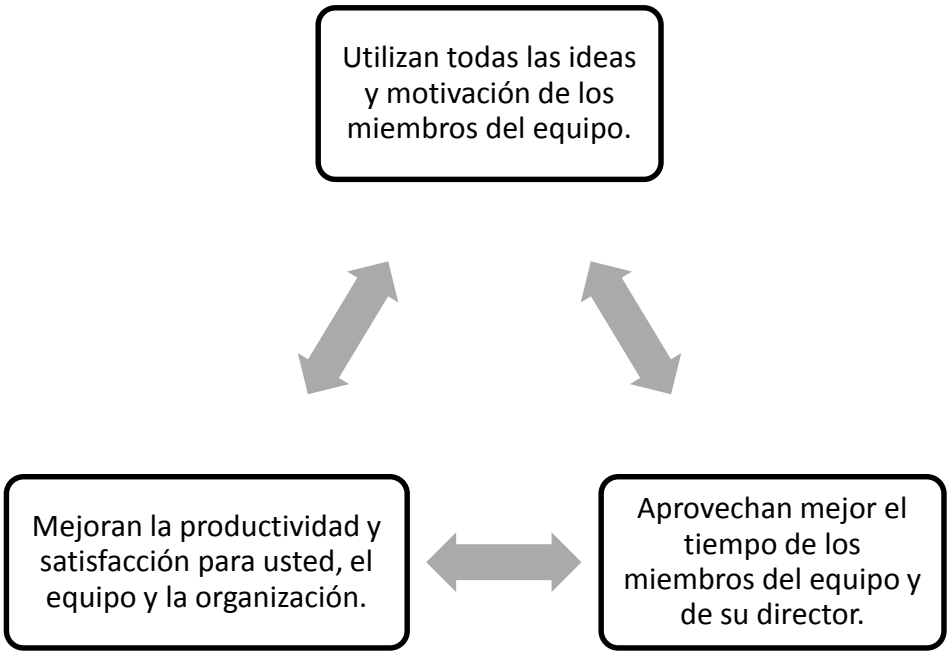

Figura 2: Beneficio del uso de equipos

Durante los periodos difíciles durante el proceso de cambio, centrarse en los beneficios que van a conseguir por el hecho de trabajar en un equipo del siguiente nivel ayuda a los miembros del equipo. Con demasiada frecuencia, las organizaciones y los líderes de equipo se centran demasiado en cómo se va a beneficiar la organización, como si esto fuera lo que más le importase a los miembros del equipo. Por supuesto, la realidad es que los miembros del equipo quieren saber cómo les va a beneficiar personalmente. Muchos beneficios vendrán de compartir grandes cantidades de información, a los miembros del equipo que están sintiendo frustración se les deberán recordar estos beneficios.

Por ejemplo, los miembros del equipo que tienen más información se benefician con un mayor control sobre su trabajo. Además, que se les dé acceso a más información está diciendo a los miembros del equipo que se les valora como miembros de la organización. Tener más información también ayuda a los miembros del equipo a tener un sentimiento de orgullo pertenencia, como nada que haya experimentado en un grupo tradicional de trabajo.

Los líderes del equipo también se benefician del intercambio de más información, por el hecho de tener miembros del equipo que comparten la responsabilidad por conseguir los resultados y objetivos. También se benefician por tener la oportunidad de centrar sus energías en el trabajo más valorado. Estos importantes beneficios llevarán en última instancia a un mayor rendimiento del equipo y satisfacción por el trabajo. Blanchard y Randolph (2006, p. 79).

Según Stewart, Manz, y Sims (2007, p. 13) plantean algunos beneficios organizacionales que frecuentemente se atribuyen a los equipos:

Figura 3: Beneficios organizacionales

(Hellriegel, 2009), encontró que los distintos tipos de metas, problemas y tareas que enfrenta una organización requieren de diversos grados de cooperación entre los individuos y los equipos (p. 124). El uso innecesario de equipos es un desperdicio porque el tiempo de los empleados se puede aprovechar con mayor efectividad en otras tareas; provoca aburrimiento, dando como resultado un sentimiento de que el tiempo se desperdicia y reduce la motivación.

Por lo mencionado, es probable que la solución de problemas en equipo sea superior a la solución individual cuando:

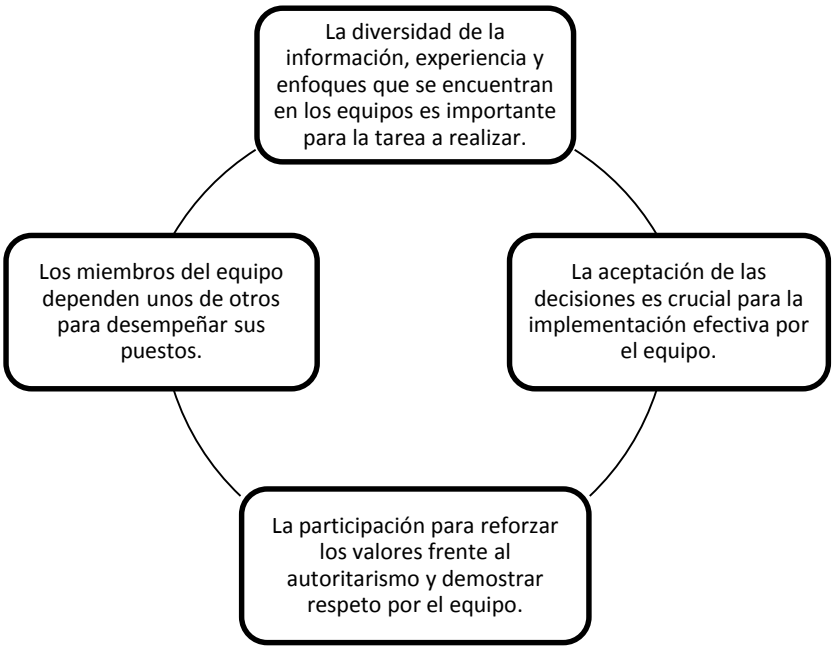

Figura 4: La solución de problemas

A.4. Elementos básicos del trabajo en equipo

De acuerdo con Gutiérrez (2006), el trabajo en equipo tiene los siguientes elementos básicos:

a. **La interdependencia positiva:** Debe permitirse a los miembros del equipo depender los unos de los otros, pero de una forma que sea positiva; se debe de asignar al grupo una tarea o responsabilidad que les dé la sensación de que "o nadan o se hunden juntos"; la interdependencia positiva ha sido construida correctamente cuando los integrantes del equipo saben que su propio éxito depende del éxito de los demás, por lo que cada miembro sabe que sus esfuerzos no sólo lo benefician a él, sino también al resto del grupo. La interdependencia positiva es el corazón del trabajo en equipo, si esta no existe, la colaboración tampoco. (p. 241)

b. **La responsabilidad personal y grupal:** No significa otra cosa que cada persona es responsable de sus propios actos y que el grupo es responsable de alcanzar sus propias metas, lo cual asegura que nadie aproveche la oportunidad para no trabajar ni hacer nada. El propósito del trabajo en equipo es hacer de cada miembro del grupo mejore en el ámbito personal al igual que contribuye al proceso de trabajo del grupo de llevar hasta el límite

máximo la capacidad y las habilidades de los individuos; los participantes desarrollan habilidades de trabajo y socialización.

c. **La interacción y motivación cara a cara:** Se da por la necesidad que tienen los seres humanos de compartir los recursos, la ayuda, la motivación, el apoyo y cada uno de los esfuerzos para lograr las metas de trabajo. Los grupos que trabajan colaborativamente son un sistema orientado al desarrollo de metas de trabajo y un sistema de apoyo interpersonal, donde los participantes se sienten parte activa del proceso de trabajo.

d. **Las habilidades sociales e interpersonales**: En el trabajo en equipo no solo son necesarias o requeridas, sino que son una parte vital para su funcionamiento; es importante reconocer que no todos los participantes poseen todas las habilidades necesarias para poder trabajar. Los miembros de cada grupo deben saber cómo proporcionar un liderazgo efectivo, tomar decisiones, construcción de confianza, comunicación efectiva, y manejo de conflictos al mismo tiempo que la utilización de todas aquellas habilidades que estén relacionadas única y exclusivamente con el trabajo que tienen como meta a desarrollar.

e. **El procesamiento de grupo:** No es otra cosa que permitirle a cada uno de los participantes criterios de evaluación sobre la manera en la cual su grupo ha trabajado y desarrollado el trabajo asignado. Los grupos necesitan describir qué acciones fueron determinantes para la ayuda o ausencia de ayuda de cada uno de los miembros y tomar decisiones acerca de los comportamientos que se deben de continuar presentando, de aquellos que se deben de eliminar, y por supuesto, de aquellos que deben cambiar. La mejora continua del trabajo que realiza cada uno de los equipos, depende precisamente del análisis que hacen cada uno de sus miembros sobre la manera en la cual han trabajado y, sobre todo, de la manera en la cual pueden mejorar.

Para (Hellriegel, 2009), las relaciones más influyentes del trabajo en equipo son:

La motivación-valoración, en la que de acuerdo a lo observado en varias organizaciones, es de gran importancia que cada integrante del equipo que

desempeñe una labor dentro de la misma, sea reconocida y apreciada o valorada por cada integrante de dicho equipo, por supuesto partiendo del hecho que dicha actividad para comenzar, ha sido de la plena satisfacción del mismo integrante que desempeñó dicha labor. Asimismo, se encontró que la relación empatía-confianza, en el que para formar un equipo realmente eficiente de trabajo, es importante que entre los integrantes exista una buena relación en sus labores, no quiere decir que sean amigos íntimos, sino simplemente que se entiendan en cuanto a su posición frente al trabajo, se respeten y se aprecien por lo que son. Así también se encuentra bastante relacionado el concepto de confianza en las labores que desempeña cada uno, ya que si no existiera sería difícil que se alcancen los objetivos planteados al equipo de trabajo en el tiempo establecido, pues no estarían seguros si las labores encomendadas a cada uno de los integrantes del equipo se realizó bien y orientados a los mismos objetivos.

Del mismo modo existe la relación compromiso-comunicación, que nos indica que al conformar un equipo de trabajo tenemos que asegurarnos que haya una cantidad suficiente de canales de comunicación de tal forma que cada uno de los integrantes de ese equipo, reciba de manera clara y fluida los objetivos que tienen que alcanzar en un tiempo determinado, y para lo cual fue creado el equipo.

Formación de los miembros del equipo

Para (Robbins & Coulter, 2010, pág. 111), es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos para la formación de los miembros del equipo:

Tabla 2: Aspectos claves para la formación de equipos

Selección	Entrenamiento	Recompensas
Cuando se contrata miembros del equipo se debe tener en cuenta que además de sus habilidades técnicas, sean compatibles con los papeles a realizar dentro de un grupo.	Una gran proporción de personas quienes tenían enraizadas un comportamiento individualista, puede ser convertida mediante entrenamiento en miembros de un equipo. Generalmente se da este entrenamiento mediante talleres donde se les enseña la satisfacción del trabajo en equipo.	El sistema de recompensas debe ser desarrollado nuevamente para alentar esfuerzos cooperativos en el lugar de competitivos.

Fuente: (Gonzales, 2004)

A.5 Dimensiones de los equipos de trabajo

Según Colombo (2003), las características de los equipos eficaces, a quienes también les llama factores críticos de desempeño, son los objetivos claros, la **cohesión** y la **comunicación**, principalmente (p. 264). Sin embargo, tal como se ha mencionado en la descripción del problema, el **liderazgo** es también un componente importante que se toma en cuenta. Al respecto, Robbins y Judge (2013), menciona que

> El **liderazgo** es parte del contexto para lograr la eficacia del trabajo debido a que los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la división de actividades y si no se aseguran de que todos compartan la carga de trabajo. Por ello, llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas de trabajo, y sobre la forma en que éstas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo. (p. 313)

a. Cohesión.

En un equipo cohesivo, los integrantes se perciben como partes del mismo conjunto de personas y tienen interés en continuar así. La tendencia a la cohesión aumenta cuando la actividad o misión ofrece el mismo desafío o motivación para todos los miembros del equipo y todos perciben que la misión sólo puede realizarse si se trabaja en colaboración. Otro factor que contribuye a la cohesión es una experiencia exitosa. Las personas que hayan logrado el éxito como grupo en otras misiones tienen interés en seguir juntas. (Newstrom, 2011), por su parte plantea algunas características resaltantes en los grupos de trabajo: En primer lugar, los miembros del grupo comparten una o más metas, como el objetivo de un grupo de productos de desarrollar, manufacturar y comercializar un nuevo artículo. La segunda característica de los grupos es que exigen la interacción y comunicación entre los miembros. Es imposible coordinar los esfuerzos de los miembros de un grupo sin comunicación. Tercero, los miembros de un grupo desempeñan funciones. Por ejemplo, en un grupo de productos los individuos son responsables de diseñar, producir,

vender o distribuir un artículo. Como es natural, las funciones de los miembros están articuladas con la finalidad de cumplir sus labores. En cuarto lugar, los grupos son parte de un grupo más grande. El grupo de productos pertenece a una división de productos que elabora muchos productos semejantes. Los grupos grandes también tienen divisiones menores. Además, los grupos se ponen en contacto con otros grupos. Por ejemplo, el grupo del producto A coopera con el grupo del producto B en la distribución de sus bienes. Es evidente, entonces, que la teoría de los sistemas, que se ocupa de las relaciones que guardan las partes, es esencial para comprender el funcionamiento de los grupos. El éxito funciona como factor de unión. La cohesión se consigue a través de:

- Interacción. Grado en que los trabajadores interactúan unos de otros a través de factores de asociatividad común, laboral y de intereses.
- Colaboración. Esfuerzo que establecen los trabajadores para alcanzar objetivos comunes.
- Experiencias. Sumatoria de hechos que se realizan a través del tiempo dentro del proceso del aprendizaje.

b. Comunicación.

Sin intercambio de información no hay decisión ni organización en el equipo. Diversas evidencias muestran la importancia de la comunicación para el desempeño de un equipo. Un ejemplo conocido es el del avión que en 1989 cayó en la región del Amazonas y ocasionó la muerte de 12 personas debido a que tomó una dirección equivocada y se le agotó el combustible. Uno de los pasajeros percibió el error, porque vio el sur del otro lado de la aeronave, en comparación con lo que estaba acostumbrado. Intentó avisar, pero fue ignorado porque “no entendía de ese asunto”. Muchas veces, la suposición de que una persona no tiene una contribución relevante que ofrecer, porque es lega, puede provocar la pérdida de información importante y comprometer el desempeño del grupo. Asimismo, estos autores añaden que varias estructuras de grupos influyen en los esquemas de c*omunicación*. Así, la comunicación varía si se canaliza a través de un miembro importante o si fluye libremente entre todos los miembros. Es difícil pensar que varias personas forman un

equipo si cada una se comunica solo con el jefe; el trabajo de equipo requiere una comunicación abierta entre todos los miembros. Las buenas relaciones de un equipo de trabajo también repercuten en la *Motivación*. Por ejemplo, los miembros de un grupo que participan en la fijación de objetivos quedan comprometidos a alcanzar las metas del grupo (p.343). Sus indicadores son:

- Manejo de información. Uso adecuado de información organizacional que se organiza, disemina y preserva para la toma de decisiones.
- Coordinación de actividades. Forma en que los trabajadores establecen parámetros para alcanzar objetivos comunes de manera ordenada y jerarquizada.
- Identificación de objetivos y metas. Conocimiento claro de hechos a alcanzar que tengan repercusión institucional.

c. Liderazgo

Según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), se puede definir al líder como un gestor de significados que define la realidad organizacional e identifica lo que es importante para los miembros. De esta manera lo explican:

> Así el arte de liderar consistirá en influir en la interpretación que los demás hagan de la situación. La primera condición para la eficacia del trabajo de un grupo es que los objetivos sean claros. Una de las primeras medidas que el gerente de un nuevo equipo debe tomar y definir es la misión y los objetivos, y para ello debe involucrar a los participantes en ese proceso. Hay otras características referidas al comportamiento de liderazgo que se espera de los miembros. Si los individuos se apartan de las normas, se ejerce una presión para que las cumplan. (p. 151)

Este esquema es funcional cuando, por ejemplo, una persona que siempre llega tarde es amonestada por otro miembro del grupo. También afirman que los grupos extienden la participación en la toma de decisiones. Las personas que toman parte en la planeación de un programa o en la toma de una decisión la aceptan y ejecutan con más entusiasmo. Incluso rinde frutos una participación limitada. Sus indicadores son:

- Comportamiento del líder. Es la manera en que el personaje más importante de un equipo se relaciona con los demás. En este punto debe esclarecer también el mecanismo de la interacción. Por ejemplo, cuando en un grupo la mayoría toma una decisión, la minoría se compromete a apoyarla, si no existe una alternativa viable. Las reuniones de grupo deben concentrarse en determinadas decisiones mientras los participantes, de manera individual, tienen autonomía para tomar e implantar otras. Las reglas de la toma de decisiones evitan el desperdicio de información y de energía del grupo.
- Conflictos. Situaciones apremiantes, poco frecuentes donde se interponen intereses individuales de los trabajadores, mayormente.
- Confianza. Grado de confort con los colegas. La confianza se manifiesta en el trato sin temores de diferencias de opiniones, valores y actitudes. Es el común denominador sin el cual no tienen sentido las ideas de cohesión y afinidad entre las personas.

(Stewart, Manz, & Sims, 2007, pág. 60), por su parte, plantean entre otras competencias para la eficacia del equipo trabajo a la creación de respeto mutuo y c*olaboración/cooperación,* señalando que todos los miembros del equipo deben comprender la importancia de colaborar; de que cada uno está en mejor posición si se ayudan entre sí y desarrollan una norma de reciprocidad que les permite ayudarse con prontitud unos a otros cuando así lo necesitan.

Barnard, citado por Chiavenato (2009), propuso la Teoría de *Cooperación* de las organizaciones planteando que las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas para poder alcanzar sus objetivos de la mejor manera.

En las interacciones humanas, las personas involucradas se influyen mutuamente: son las relaciones sociales. Gracias a las diferencias individuales, cada persona tiene sus propias características, sus capacidades y sus limitaciones. Para poder superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre sí para alcanzar en mejor forma sus objetivos. Es a través de la participación personal y de la cooperación entre las personas que surgen las organizaciones. Así, las organizaciones son sistemas cooperativos que tienen como base la racionalidad. Por último, las

organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas. Una organización solamente existe cuando se presentan tres condiciones:

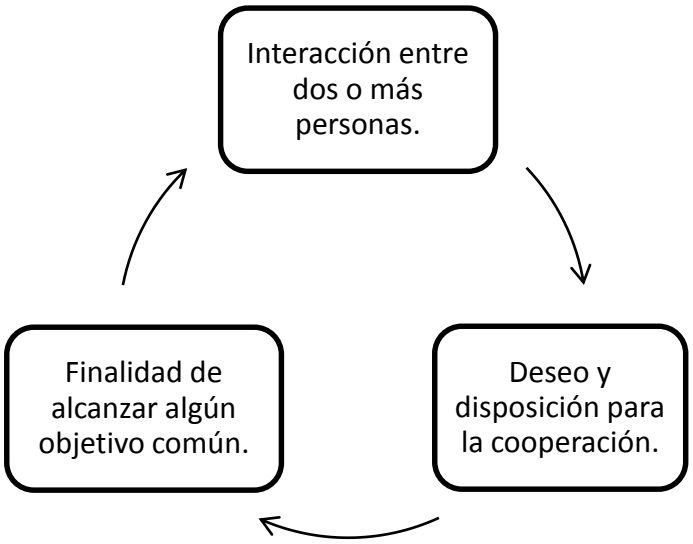

Figura 5: Condiciones para la existencia de la organización

Fuente: Ferreira (2013).

B. Desempeño laboral

B.1. Concepto

Al desempeño laboral se conoce “como un proceso integrado, se trata el proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza trabaje para alcanzar las metas organizacionales e incluye las practicas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado. Desarrolla habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo”. (Robbins & Coulter, Administración, 2010)

De acuerdo a Robbins:

> Forma en que los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas (p. 158).

Según Stewart, Manz y Sims (2007), el desempeño laboral es la cantidad y calidad de las tareas realizadas de un individuo o un grupo de ellos para un trabajo. **La ecuación del desempeño elevado**: Desempeño = capacidad x apoyo x esfuerzo.

Por otra parte, Robbins y Coulter (2010) mencionan:

> El nivel potencial de desempeño de un grupo depende en gran medida de los recursos de desempeño que sus integrantes aportan al grupo. Esto incluirá el conocimiento, la eficiencia, eficacia, las habilidades y destrezas y las características de personalidad de sus integrantes. Estos conocimientos y habilidades si establecen parámetros de lo que pueden hacer los miembros y de la eficacia de su desempeño en un grupo. Además, las destrezas interpersonales surgen constantemente

como un factor importante para que los grupos de trabajo logren un desempeño alto (p. 235).

Estas destrezas incluyen el manejo y la solución de problemas de colaboración y comunicación. (Robbins & Judge, 2013), reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

Tabla 3: Conductas del desempeño laboral

Desempeño de la tarea	***Civismo***	***Falta de productividad:***
Se refiere al cumplimiento de obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.	Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite. Respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.	Esto incluye a las acciones que dañan de manera activa a las organizaciones. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de manera agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado. (Robbins & Judge, 2013).

B.2. Características

Para (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2000), las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

a. **Adaptabilidad:** Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
b. **Comunicación:** Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el

lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

c. **Conocimientos:** Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo; a la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
d. **Desarrollo de talentos:** Es la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
e. **Estándares de trabajo:** Se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
f. **Maximiza el desempeño:** Se refiere la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.
g. **Potencia el diseño del trabajo:** Se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.

B.3. Dimensiones del desempeño laboral.

Para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo y descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Según (Chiavenato, 2009), el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados como son:

a. **Factores Actitudinales:** Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización. Esta dimensión se alcanza a través de los siguientes compromisos:

- Actitud cooperativa: Es aquella que pone énfasis en los puntos de convergencia dentro de un grupo o en una relación, para crear solidaridad y

compañerismo. Cuando se coopera, reconociendo la dignidad de cada ser humano y la contribución que tiene para dar, el poder personal se transforma en servicio para el bien de todos los que están alrededor.

- Iniciativa: se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos, a la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente y a las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- La responsabilidad: existe cuando el desempeño de cada uno de los individuos es evaluado y que los resultados son dados al grupo y al individuo para asegurarse de conocer quién necesita más asistencia, ayuda, apoyo, y motivación para completar su trabajo.
- Creatividad: es la habilidad de generar ideas novedosas y útiles; las personas con un buen estado de ánimo son más creativas que aquellas que no lo tienen. Producen más ideas y dan más opciones, y los demás consideran que son más originales. Parece que los individuos que experimentan estados de ánimo o emociones positivas tienen pensamientos más flexibles y abiertos, lo cual explica por qué son más creativos. Los supervisores deberían tratar activamente de mantener felices a los trabajadores porque ello les genera buen humor y que a la vez hace que la gente se vuelva más creativa.

b. **Factores operativos:** Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad exactitud, trabajo en equipo y liderazgo. Esto se consigue a través de las siguientes condiciones en el trabajo:

- Conocimiento del trabajo: Cuando el funcionamiento de la empresa está basado en las competencias individuales el conocimiento total de la organización es la suma de los conocimientos individuales. Sin embargo, cuando la organización funciona sobre verdaderos equipos cohesionados, su conocimiento total es significativamente superior debido al enriquecimiento producido por los intercambios, la creatividad y el efecto de sinergia.
- Calidad: Es el resultado de un esfuerzo arduo. Se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si este es bueno o malo.

- Cantidad: Todo lo que es capaz de aumento o disminución y puede, por consiguiente, medirse o numerarse. Como relaciona la evaluación del desempeño laboral con competencias, afirmando que en la medida que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño.

B.4. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos. Dado nuestro interés en el comportamiento organizacional, aquí se hace énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013)

A primera vista podría parecer que las evaluaciones del desempeño se utilizan con un propósito muy limitado: Evaluar quien hace un buen trabajo o quién no. Pero en realidad las evaluaciones del desempeño son una de las herramientas más versátiles de las que puedan disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que beneficiaran tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación.

a. **Propósito administrativo**: Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación proporcionan aportaciones que se pueden utilizar en el rango de todas las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, las investigaciones han demostrado que las evaluaciones del desempeño se utilizan de manera más amplia como base para las decisiones de compensación. La práctica de “pago por desempeño” se da en todo tipo de organizaciones. La evaluación del desempeño también se relaciona de forma directa con una serie de otras funciones importantes de recursos humanos, como decisiones de promoción, transferencia y despido.

b. **Propósito de desarrollo**: Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sin importar el nivel del desempeño del empleado, el proceso de evaluación proporciona una oportunidad para identificar los temas que se van a analizar, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr un alto desempeño. (Robbins, 2004)

B.5. Criterios de la evaluación del desempeño

Los criterios para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta de este último. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos.

a. **Resultados de la tarea individual:** Si los fines son los más importantes que los medios, entonces la administración deberá evaluar los resultados de la tarea del empleado. Como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta.
b. **Conductas:** Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puesto de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un grupo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluará la conducta del empleado. Las conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a aquellos que están directamente relacionadas con la productividad individual.
c. **Rasgos:** El conjunto más débil de criterios es el que corresponde a los rasgos individuales, ya que son los menos relacionados con el desempeño laboral. Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral. (Robbins & Judge, 2013).

B.6. Ventajas de la evaluación del desempeño

Según (Chiavenato, 2009), se identifican las siguientes ventajas:

a. **Mejora el desempeño**: Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
b. **Políticas de compensación:** La evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento.
c. **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
d. **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
e. **Planeación y desarrollo de la carrera profesional**: La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
d. **Imprecisión de la información:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

3.3. Definición de términos

Conflicto: Choque alterador de intereses, objetivos o personalidades que se producen entre individuos, entre individuos y grupos o entre grupos dentro de una organización (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013).

Desempeño laboral: El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos (Boland & Carro, 2007).

Equipo de Trabajo. Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo en común y especifico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013).

Liderazgo. Sostienen que actualmente se puede definir el liderazgo, con la idea de que el líder es un gestor de significados, definiendo la realidad organizacional e identificando lo que es importante para los miembros. Así el arte de liderar consistirá en influir en la interpretación que los demás hagan de la situación (Briola, 2005).

Motivación. Definen la motivación como la representación de las fuerzas que actúan sobre una persona, provocando que esta se comporte de una manera específica y encaminándola hacia metas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Personal administrativo. Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna (Colombo, 2003).

Trabajador. El trabajador es la persona física que presta sus servicios a un empresario en las siguientes condiciones: voluntariedad, ajenidad, dependencia y remuneración. El trabajador solo puede ser una persona natural o física (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de estudio

De acuerdo a la orientación:

Aplicada, debido a que la investigación dependió a *priori* de la teoría existente en las ciencias administrativas y porque, además, se tiene interés en su aplicación para desarrollar soluciones a problemas prácticos.

De acuerdo al tipo de orientación:

Correlacional, debido a que describió las relaciones entre las dos variables en un momento determinado, es decir, la correlación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los trabajadores de la universidad César Vallejo, sede Huaraz. También la investigación fue **descriptiva** porque responde a descripciones de cada variable de forma independiente.

4.2. Diseño de la investigación

La investigación fue **no experimental** y **transeccional**, debido a que la recolección de datos se llevó a cabo en un momento dado y no se hizo manipulación de las variables del objeto de estudio.

4.3. Población

La población para esta investigación estuvo representada por los 40 trabajadores de la Universidad Privada César Vallejo, sede Huaraz.

4.4. Unidad de análisis y muestra

Siendo la población muestral el total de trabajadores conformado por 3 coordinadores y 37 colaboradores administrativos, la población total es de 40 trabajadores de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, por lo anterior, no se requirió de una muestra.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Se utilizó como técnica la encuesta a fin de realizar la recopilación de datos. Para ello se usaron los instrumentos para 2 tipos de encuesta con sus respectivos instrumentos:

Instrumento	Variable a medir	Evaluador	Número
Cuestionario para trabajadores	Trabajo en equipo	Trabajador	40
Cuestionario para jefes de área.	Desempeño laboral	Coordinador y equipo investigador	37 + 3

- **Medición del trabajo en equipo**. Se usó el instrumento *"Cuestionario para trabajadores"*. En total fueron 40 personas que fueron evaluadas para consignar el diagnóstico estadístico de la variable independiente. Es oportuno indicar que, dentro de la evaluación se consideraron a los 3 coordinadores. El instrumento, luego de haberse compartido con cada trabajador, fue validado a través de un miembro del equipo investigador, parte de esta institución académica, quien a través de los años de trabajo es conocedor de cada uno de sus colegas. Esto dio mérito para que exista una evidencia clara en las respuestas consignadas.
- **Evaluación del desempeño laboral.** Se aplicó el *"Cuestionario para jefes de área para calificar al trabajador".* En total fueron 37. Para ello, quienes recogieron la información fueron los coordinadores. Con esto, se evidenció la validez de la información recogida. Adicionalmente el equipo investigador, autor de la presente investigación, tuvo la tarea de evaluar a los tres coordinadores como parte complementaria de la evaluación de la variable dependiente.

El instrumento utilizado en la investigación fue el cuestionario en una escala de Likert conformado por un conjunto de preguntas cerradas para responder sobre el trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad.

4.6. Análisis estadístico e interpretación de datos

Para el análisis de datos se aplicó el análisis estadístico a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente y se presentan en una distribución de frecuencias, específicamente en tablas. Se usó para el caso el estadígrafo Tau B de Kendall. Este análisis se realizó de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos.

Se hizo el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v.24 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Con este programa se indican los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitan la elaboración

de tablas de cada una de las variables establecidas para este aporte de investigación. De los resultados del análisis de datos se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones.

Interpretación de datos. Dichos datos, luego de ser analizados y procesados mediante los programas anteriormente mencionados, son presentados en un informe que contiene tablas descriptivas y cruzadas.

5. RESULTADOS

5.1. Relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal administrativo que labora en la UCV, sede Huaraz, 2016.

Tabla 4: Correlación de variables

		Desempeño laboral
Interacción	Coeficiente de correlación	,582**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40
Colaboración	Coeficiente de correlación	,769**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40
Experiencia	Coeficiente de correlación	,812**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40
Manejo de información	Coeficiente de correlación	,701**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40
Coordinación de actividades	Coeficiente de correlación	,368**
	Sig. (bilateral)	,009
	N	40
Identificación de objetivos y metas	Coeficiente de correlación	,696**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40
Comportamiento del líder	Coeficiente de correlación	,758**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40
Manejo de conflictos	Coeficiente de correlación	,643**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40
Confianza	Coeficiente de correlación	,691**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40
Desempeño laboral del trabajador	Coeficiente de correlación	1,000
	Sig. (bilateral)	.
	N	40

Prueba de hipótesis

H_0: “El trabajo en equipo del personal administrativo no se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016.

H_0: “El trabajo en equipo del personal administrativo se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016.

Como se observa, todos los componentes o indicadores de la variable independiente tienen una significancia inferior al 5%, por ello, rechaza la hipótesis nula aceptándose la alterna que postula:

El trabajo en equipo del personal administrativo se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016.

5.2. Características del trabajo en equipo del personal administrativo de la UCV, Sede Huaraz, 2016.

Tabla 5: Características del trabajo en equipo: Práctica

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Interacción	15,0%	27,5%	**47,5%**	7,5%	2,5%
Colaboración	17,5%	**37,5%**	32,5%	10,0%	2,5%
Experiencias	15,0%	**42,5%**	30,0%	7,5%	5,0%
Manejo de información	17,5%	**40,0%**	32,5%	10,0%	0,0%
Coordinación de actividades	**57,5%**	25,0%	10,0%	5,0%	2,5%
Identificación de objetivos y metas	15,0%	30,0%	**42,5%**	10,0%	2,5%
Comportamiento del líder	17,5%	**37,6%**	37,4%	7,5%	0,0%
Manejo de conflictos	15,0%	25,0%	**55,0%**	5,0%	0,0%
Confianza	15,0%	**37,6%**	37,4%	10,0%	0,0%

Como se aprecia en esta tabla, las características del trabajo en equipo están situados en columnas de práctica calificada como “nunca”, “casi nunca y “a veces.

Así, en el tema de la coordinación de actividades es una práctica nula en un 57.5%; se califican como prácticas que “casi nunca” se evidencian la colaboración, experiencias, manejo de Información, comportamiento del líder y confianza y reciben el calificado de prácticas regulares (“a veces): la interacción, la identificación de objetivos y el manejo de conflictos.

Por ello, se acepta la hipótesis de trabajo que menciona:

“Las características del trabajo en equipo son deficientes en el personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016”.

5.3. Nivel de desempeño laboral de la UCV, Sede Huaraz, 2016.

Tabla 6: Nivel de desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi bajo	18	45,0
	Regular	13	32,5
	Bajo	6	15,0
	Alto	2	5,0
	Casi alto	1	2,5
	Total	40	100,0

En el caso del nivel de desempeño laboral, los trabajadores calificados por su jefe inmediato superior han sido calificados como “casi bajo” en un 45%, cifra mayoritaria.

6. DISCUSIÓN

En referencia al objetivo general de determinar la incidencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral del personal administrativo que labora en la Universidad Privada Cesar Vallejo – sede Huaraz, 2016; los datos plasmados en la tabla N° 08 evidencian el nivel de asociación que existe entre ambas variables de estudio y muestra cifras de significancia con valores inferiores al 0.05, con lo cual se puede concluir que existe una relación entre ambas variables, a un nivel significativo; datos que pueden ser comparados por lo hallado por Roldán (2005), en su tesis de maestría "Impacto de los trabajos en equipo en la estructura organizacional de la Empresa de distribución de energía de las empresas públicas de Medellín E.S.P, la muestra estuvo compuesta por 92 trabajadores de la empresa, el instrumento usado para la recopilación de datos fue el cuestionario, concluye que la funcionalidad del esquema de equipos ha sido alta en la medida que ha permitido una mayor rotación de miembros de equipos, sino que entre equipos similares ha permitido la transferencia de mejores prácticas, lo que redunda en un mejor desempeño de la corporación; asimismo, se hace referencia al sustento teórico. Cada empleado efectúa tareas operativas, pero la gran mayoría trabaja en pequeños grupos regulares en los que sus actividades deben acoplarse como las piezas del rompecabezas de un paisaje. Cuando su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y desarrollan una situación de colaboración denominada trabajo en equipo. Cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí, realizan un trabajo en equipo (p. 331).

En referencia al objetivo específico, describir las características del trabajo en equipo del personal administrativos de la Universidad Cesar Vallejo – sede Huaraz, 2016; se evidencia para la variable trabajo en equipo y sus dimensiones, que para la dimensión cohesión se ha encontrado para el nivel casi bajo o de baja práctica. Con ello, en el tema de la coordinación de actividades es una práctica nula en un 57.5%; se califican como prácticas que "casi nunca" se evidencian la colaboración, experiencias, manejo de

información, comportamiento del líder y confianza y reciben el calificado de prácticas regulares (“a veces): la interacción, la identificación de objetivos y el manejo de conflictos; datos que pueden ser comparados por los hallados por Lucas (2005), en su tesis de maestría “El trabajo en equipo: un estudio de caso en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca”, la muestra estuvo compuesta por 86 trabajadores del hospital, el instrumento usado para la recopilación de datos fue el cuestionario, que concluye que en relación a la necesidad de coordinación y continuidad que solicitan gestores y usuarios, así como la necesidad de minimizar los errores médicos, se puede afirmar que en el trabajo en equipo, y por tanto la comunicación interprofesional, puede radicar gran parte de la motivación e incentivos que es necesario imprimir a los profesionales, y que ello podría traer consigo una mejor asistencia sanitaria. Lo que contribuiría a la creación de entornos de trabajo saludables. Asimismo, el sustento teórico según Colombo (2003), señala que el trabajo en equipo resulta (ser) una actividad desafiante e integradora que además puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno. En este ámbito cada uno aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva, como indica Sarmiento (2011). Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar. Actitudes no tan comunes en muchas de nuestras organizaciones, como indica Moreno (2014).

En referencia al objetivo específico determinar el nivel de Desempeño Laboral de la Universidad Cesar Vallejo – sede Huaraz, 2016, los resultados hallados en la tabla correspondiente, muestran que los clientes internos, calificados por su jefe inmediato superior, han sido calificados como “casi bajo” en un 45%, cifra mayoritaria. Estos datos que pueden ser comprados por los hallados por Bedoya (2003), en su tesis de maestría: “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, El estudio se llevó a cabo con una muestra de 230 trabajadores de las empresas Wong S.A., Idat y The Lincoln Electronic Company. El instrumento utilizado para recoger la

información fue la guía de análisis documental que concluye que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. Esto conlleva a un desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

Asimismo, en el sustento teórico, el desempeño laboral se conoce “como un proceso integrado. Se trata el proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye las practicas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo” (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

7. CONCLUSIONES

1. El trabajo en equipo del personal administrativo en relación con el desempeño laboral de la Universidad Privada Cesar Vallejo – sede Huaraz presenta una relación significativa.

2. Se observa a la coordinación como una práctica ausente a través de una concentración calificadora del 57.5%; se enuncian como prácticas de “casi nunca” a la colaboración, las experiencias de los trabajadores, el manejo de información en el trabajo, el comportamiento del líder y la generación de la confianza y reciben el calificativo de prácticas regulares (“a veces) a la interacción, la Identificación de objetivos y el manejo de conflictos.

3. El nivel de desempeño laboral del personal administrativos de la Universidad Cesar Vallejo – sede Huaraz, 2016, se califica como “casi bajo”.

8. RECOMENDACIONES

1. Al coordinador general de Universidad Cesar Vallejo – Huaraz: Fomentar el trabajo en equipo, motivando al personal de diversas maneras para lograr objetivos y metas a través de la conformación de equipos donde se identifique a un líder, se asigne tareas en el calendario de trabajo y se gratifique a través de premios los logros alcanzados sumándose los bonos de productividad, diplomas de reconocimientos que incluya al trabajador para su buen desempeño gracias a la conformación de los equipos de trabajo.

2. Al responsable del área de Gestión del Talento Humano: Promover el desarrollo de programas, jornadas, talleres, seminarios y capacitaciones para mejorar el concepto de la coordinación de actividades como una práctica elemental en la investigación. De igual forma, superar limitaciones evidenciadas en la colaboración, experiencias, manejo de información, comportamiento del líder y confianza a través de las jefaturas, el auxilio de los docentes para establecer parámetros de evaluación y mejora continua.

3. A los encargados de las diferentes áreas: Generar la formación de equipos multidisciplinarios para que el equipo se vea enriquecido con el conocimiento y experiencia que cada uno de los trabajadores poseen dentro de su profesión. A los demás profesionales en general, quienes vienen realizando investigaciones, presentarles esta investigación como antecedente y dejar a puertas abiertas la formulación de críticas y alcances para profundizar más el estudio realizado. Todo esto para mejorar el nivel de desempeño laboral.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanchard, K., & Randolph, P. (2006). *Trabajo en equipo.* Bogota: Planeta Colombia S.A.

Boland, L., & Carro, F. (2007). *Funciones de la Administración: teoría y práctica.* Argentina: Bahía Blanca.

Briola, M. (2005). *El trabajo en equipo y su impacto en la organización.* Buenos Aires: EWE.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Colombia: Norma.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* México: McGraw Hill.

Colombo, M. (2003). *La cultura organizacional y el trabajo en equipo.* Córdova: Cultural.

Ferreira, K. (2013). *Plan Motivacional para mejorar el desempeño del personal en el Hotel Venetur Residencias Anauco.* Mérida.

Fishman, D. (2002). *El Camino del Lider.* Lima: Liderazgo.

Gonzáles, A. (2014). *Investigación básica y aplicada en el campode las ciencias económico administrativas.* Mëxico: Colofón.

Gonzales, E. (2004). *La difícil descentralización fiscal en el Perú: teoría y práctica.* Lima: IEP.

Gonzales, I. (2013). *Trabajo en equipo y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas.* Caraz: UNASAM.

Gutierrez, V. (2006). *Administración.* California: Thomson Learning.

Hellriegel, S. (2009). *Comportamiento organizacional.* México, DF: Cengage Learning.

Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional.* México, DF: Pearson.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración.* México: McGrawhill 14ta.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional.* México: McGraw Hill.

Moreno, C. (2014). *Políticas, incentivos y cambio organizacional en la educación superior en México.* México: Editorial Universiaria.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo.* México, DF: Pearson educación.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México, DF: Pearson Educacion .

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración.* México, DF: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson .

Sampieri, H. (2010). *Metodología de la Investigacion* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Sarmiento, E. (2011). *Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones.* Huancayo: Mateo.

Stewart, G., Manz, C., & Sims, H. (2007). *Trabajo en equipo y dinamica de grupos.* México: Limusa Wiley.

Werther. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Var	Indicadores
General			**Independiente**	
¿Cuál es la relación del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal administrativo que labora en la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016?	Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal administrativo que labora en la Universidad Privada César Vallejo, sede Huaraz, 2016.	El trabajo en equipo del personal administrativo se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016.	Trabajo en equipo	1. Interacción 2. Colaboración 3. Experiencias 4. Manejo de información 5. Coordinación de actividades 6. Identificación de objetivos y metas 7. Comportamiento del líder 8. Manejo de conflictos 9. Confianza
Específicos			**Dependiente**	
¿Cuáles son las características del trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016? ¿Cuál es el nivel de desempeño del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016?	Describir las características del trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016. Determinar el nivel de desempeño laboral de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016.	a. Las características del trabajo en equipo son deficientes en el personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016. b. (No requiere)	Desempeño laboral	1. Actitud cooperativa. 2. Iniciativa 3. Responsabilidad 4. Creatividad 5. Conocimiento del trabajo 6. Calidad 7. Cantidad

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo

Facultad de Administración y Turismo

Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la UCV, sede Huaraz, 2016

Se solicita leer las preguntas y marcar con una "X" las alternativas que considere conveniente, con objetividad. De la información proporcionada dependerá el éxito de nuestro trabajo.

Cuestionario para trabajadores

I. Datos de identificación

1. Género:

   ❑ Femenino ❑ Masculino
2. Edad:

   ❑ 20 – 30 años ❑ 31 – 40 años ❑ 41 – 50 años ❑ 50 a más
3. Grado de instrucción:

   ❑ Primaria ❑ Secundaria ❑ Técnico superior ❑ Superior universitario
4. Modalidad de contrato:

   ❑ Contrato permanente ❑ Contratado temporal

II. Datos de estudio: Trabajo en equipo

Situación	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Como trabajador **interactúa** a través de equipos					
2. **Colabora** activamente a través de equipos de trabajo					
3. Como integrante del equipo comparte sus **experiencias**.					
4. Como integrante del equipo **maneja** una buena **comunicación**.					
5. Participa con su equipo en la **coordinación de actividades** programadas.					
6. Como miembro del equipo **identifica los objetivos** de la institución.					
7. Califica positivamente el **comportamiento del líder.**					
8. Sabe lidiar efectivamente con los **conflictos** interpersonales					
9. Percibe **confianza** entre el líder y los miembros del equipo en sí mismos.					
10. Finalmente, considera que se practica el trabajo en equipo en la universidad					

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo

Facultad de Administración y Turismo

Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la UCV, sede Huaraz, 2016

Se solicita leer las preguntas y marcar con una "X" las alternativas que considere conveniente, con objetividad. De la información proporcionada dependerá el éxito de nuestro trabajo

Cuestionario para jefes de área

I. Datos de Identificación

1. Género:

   ❑ Femenino ❑ Masculino
2. Edad:

   ❑ 20 – 30 años ❑ 31 – 40 años ❑ 41 – 50 años ❑ 50 a más
3. Grado de instrucción:

   ❑ Primaria ❑ Secundaria ❑ Técnico superior ❑ Superior universitario
4. Modalidad de contrato:

   ❑ Contrato permanente ❑ Contratado temporal

II. Datos de estudio: Desempeño laboral

Situación	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Mantiene una **actitud cooperativa** en el desempeño de sus funciones.					
2. El trabajador muestra **iniciativa** en las labores encomendadas.					
3. El trabajador es **responsable** en las funciones que se le encomienda.					
4. El trabajador muestra **creatividad** en las labores encomendadas.					
5. El colaborador **conoce** las funciones que debe realizar dentro de su área.					
6. El colaborador trabaja con **calidad** por satisfacer al cliente en su atención.					
7. El colaborador **siempre da más** de lo que se le pide en la institución.					
8. Finalmente, del 1-5, califique el desempeño laboral del trabajador	1	2	3	4	5

Resultados: Datos Generales

Género

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Femenino	31	77,5	77,5	77,5
	Masculino	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Edad del trabajador

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	31 –40 años	26	65,0	65,0	65,0
	20 – 30 años	9	22,5	22,5	87,5
	50 a más	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Grado de instrucción del trabajador

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Superior universitario	36	90,0	90,0	90,0
	Técnico superior	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Modalidad de contrato del trabajador

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Contrato temporal	32	80,0	80,0	80,0
	Contrato permanente	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Nivel jerárquico laboral

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Trabajador	37	92,5	92,5	92,5
	Directivo	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Resultados: Trabajo en equipo

Como trabajador interactúa a través de equipos

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	A veces	19	47,5	47,5	47,5
	Casi nunca	11	27,5	27,5	75,0
	Nunca	6	15,0	15,0	90,0
	Casi siempre	3	7,5	7,5	97,5
	Siempre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Colabora activamente a través de equipos de trabajo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	15	37,5	37,5	37,5
	A veces	13	32,5	32,5	70,0
	Nunca	7	17,5	17,5	87,5
	Casi siempre	4	10,0	10,0	97,5
	Siempre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Como integrantes del equipo comparte sus experiencias.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	17	42,5	42,5	42,5
	A veces	12	30,0	30,0	72,5
	Nunca	6	15,0	15,0	87,5
	Casi siempre	3	7,5	7,5	95,0
	Siempre	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Como integrante del equipo maneja una buena comunicación.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	16	40,0	40,0	40,0
	A veces	13	32,5	32,5	72,5
	Nunca	7	17,5	17,5	90,0
	Casi siempre	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Participa con su equipo en la coordinación de actividades programadas.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Nunca	23	57,5	57,5	57,5
	Casi nunca	10	25,0	25,0	82,5
	A veces	4	10,0	10,0	92,5
	Casi siempre	2	5,0	5,0	97,5
	Siempre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Identifican los objetivos de la institución.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	A veces	17	42,5	42,5	42,5
	Casi nunca	12	30,0	30,0	72,5
	Nunca	6	15,0	15,0	87,5
	Casi siempre	4	10,0	10,0	97,5
	Siempre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Califican positivamente el comportamiento del líder.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	15	37,5	37,5	37,5
	A veces	15	37,5	37,5	75,0
	Nunca	7	17,5	17,5	92,5
	Casi siempre	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Sabe lidiar efectivamente con los conflictos interpersonales

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	A veces	22	55,0	55,0	55,0
	Casi nunca	10	25,0	25,0	80,0
	Nunca	6	15,0	15,0	95,0
	Casi siempre	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Percibe confianza entre el líder y los miembros del equipo en sí mismos.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	15	37,5	37,5	37,5
	A veces	15	37,5	37,5	75,0
	Nunca	6	15,0	15,0	90,0
	Casi siempre	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Finalmente, considera que se practica el trabajo en equipo en la universidad

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	17	42,5	42,5	42,5
	A veces	14	35,0	35,0	77,5
	Nunca	6	15,0	15,0	92,5
	Casi siempre	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Resultados: Desempeño laboral

Mantiene una actitud cooperativa en el desempeño de sus funciones.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	16	40,0	40,0	40,0
	A veces	14	35,0	35,0	75,0
	Nunca	6	15,0	15,0	90,0
	Casi siempre	3	7,5	7,5	97,5
	Siempre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

El trabajador muestra iniciativa en las labores encomendadas.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	A veces	16	40,0	40,0	40,0
	Casi nunca	13	32,5	32,5	72,5
	Nunca	6	15,0	15,0	87,5
	Casi siempre	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

El trabajador es responsable en las funciones que se le encomienda.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Nunca	24	60,0	60,0	60,0
	A veces	8	20,0	20,0	80,0
	Casi nunca	5	12,5	12,5	92,5
	Casi siempre	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

El trabajador muestra creatividad en las labores encomendadas.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	A veces	18	45,0	45,0	45,0
	Casi nunca	12	30,0	30,0	75,0
	Nunca	7	17,5	17,5	92,5
	Casi siempre	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

El colaborador conoce las funciones que debe realizar dentro de su área.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	16	40,0	40,0	40,0
	A veces	13	32,5	32,5	72,5
	Nunca	6	15,0	15,0	87,5
	Casi siempre	4	10,0	10,0	97,5
	Siempre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

El colaborador trabaja con calidad por satisfacer al cliente en su atención.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	16	40,0	40,0	40,0
	A veces	15	37,5	37,5	77,5
	Nunca	6	15,0	15,0	92,5
	Casi siempre	2	5,0	5,0	97,5
	Siempre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

El colaborador siempre da más de lo que se le pide en la institución.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	15	37,5	37,5	37,5
	A veces	14	35,0	35,0	72,5
	Nunca	6	15,0	15,0	87,5
	Casi siempre	4	10,0	10,0	97,5
	Siempre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Finalmente, del 1-5, califique el desempeño laboral del trabajador

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi bajo	18	45,0	45,0	45,0
	Regular	13	32,5	32,5	77,5
	Nunca	6	15,0	15,0	92,5
	Alto	2	5,0	5,0	97,5
	Casi alto	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Resultados: Correlación de variables

Interacción * Desempeño laboral

		Desempeño laboral					Total
		Nunca	Casi bajo	Regular	Casi alto	Alto	
Interacción	Nunca	5	1	0	0	0	6
	Casi nunca	0	8	3	0	0	11
	A veces	1	9	8	0	1	19
	Casi siempre	0	0	2	1	0	3
	Siempre	0	0	0	0	1	1
Total		6	18	13	1	2	40

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,582	,107	4,505	,000
N de casos válidos		40			

Colaboración * Desempeño laboral

		Desempeño laboral					Total
		Nunca	Casi bajo	Regular	Casi alto	Alto	
Colaboración	Nunca	6	1	0	0	0	7
	Casi nunca	0	13	2	0	0	15
	A veces	0	4	8	0	1	13
	Casi siempre	0	0	2	1	1	4
	Siempre	0	0	1	0	0	1
Total		6	18	13	1	2	40

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,769	,065	9,006	,000
N de casos válidos		40			

Experiencias * Desempeño laboral

		Desempeño laboral					Total
		Nunca	Casi bajo	Regular	Casi alto	Alto	
Experiencias	Nunca	6	0	0	0	0	6
	Casi nunca	0	15	2	0	0	17
	A veces	0	3	8	0	1	12
	Casi siempre	0	0	2	1	0	3
	Siempre	0	0	1	0	1	2
Total		6	18	13	1	2	40

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,812	,064	9,211	,000
N de casos válidos		40			

Manejo de Información * Desempeño laboral

		Desempeño laboral					Total
		Nunca	Casi bajo	Regular	Casi alto	Alto	
Manejo de Información	Nunca	6	1	0	0	0	7
	Casi nunca	0	13	3	0	0	16
	A veces	0	3	8	0	2	13
	Casi siempre	0	1	2	1	0	4
Total		6	18	13	1	2	40

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,701	,088	6,888	,000
N de casos válidos		40			

Coordinación de actividades * Desempeño laboral

		Desempeño laboral					
		Nunca	Casi bajo	Regular	Casi alto	Alto	Total
Coordinación de actividades	Nunca	6	9	8	0	0	23
	Casi nunca	0	8	2	0	0	10
	A veces	0	1	2	0	1	4
	Casi siempre	0	0	1	1	0	2
	Siempre	0	0	0	0	1	1
Total		6	18	13	1	2	40

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,368	,130	2,515	,012
N de casos válidos		40			

Identificación de objetivos y metas * Desempeño laboral

		Desempeño laboral					
		Nunca	Casi bajo	Regular	Casi alto	Alto	Total
Identificación de objetivos y metas	Nunca	6	0	0	0	0	6
	Casi nunca	0	11	1	0	0	12
	A veces	0	6	9	0	2	17
	Casi siempre	0	1	2	1	0	4
	Siempre	0	0	1	0	0	1
Total		6	18	13	1	2	40

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,696	,085	6,807	,000
N de casos válidos		40			

Comportamiento del líder * Desempeño laboral

		Desempeño laboral					
		Nunca	Casi bajo	Regular	Casi alto	Alto	Total
Comportamiento del líder	Nunca	6	1	0	0	0	7
	Casi nunca	0	13	2	0	0	15
	A veces	0	4	9	0	2	15
	Casi siempre	0	0	2	1	0	3
Total		6	18	13	1	2	40

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,758	,069	8,570	,000
N de casos válidos		40			

Manejo de conflictos * Desempeño laboral

		Desempeño laboral					Total
		Nunca	Casi bajo	Regular	Casi alto	Alto	
Manejo de conflictos	Nunca	6	0	0	0	0	6
	Casi nunca	0	8	2	0	0	10
	A veces	0	10	10	0	2	22
	Casi siempre	0	0	1	1	0	2
Total		6	18	13	1	2	40

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,643	,094	5,172	,000
N de casos válidos		40			

Confianza * Desempeño laboral

		Desempeño laboral					Total
		Nunca	Casi bajo	Regular	Casi alto	Alto	
Confianza	Nunca	6	0	0	0	0	6
	Casi nunca	0	12	3	0	0	15
	A veces	0	6	7	0	2	15
	Casi siempre	0	0	3	1	0	4
Total		6	18	13	1	2	40

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,691	,083	6,630	,001
N de casos válidos		40			