



UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

TRABAJO EN EQUIPO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARCOS – ANCASH - 2015

Tesis para optar el grado de maestro
en Administración
Mención en Administración de Negocios, MBA

VICTOR MAYKOOL MÁRQUEZ AQUINO

Asesor: **Dr. TANDAYPAN SALAZAR JORGE LUIS**

Huaraz – Ancash – Perú

2020

Nº. Registro: T0734



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,
 PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL
 REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM**

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI.
 Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

1. Datos del Autor:

Apellidos y Nombres:.....

Código de alumno:.....Teléfono:.....

Correo electrónico:.....DNI o Extranjería:.....

2. Modalidad de trabajo de investigación:

Trabajo de investigación	Trabajo académico
Trabajo de suficiencia profesional	Tesis

3. Título profesional o grado académico:

Bachiller	Título	Segunda especialidad
Licenciado	Magister	Doctor

4. Título del trabajo de investigación:

5. Facultad de:.....

6. Escuela, Carrera o Programa:.....

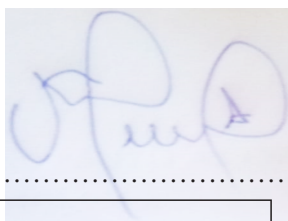
7. Asesor:

Apellidos y Nombres:.....Teléfono:.....

Correo electrónico:.....DNI o Extranjería:.....

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.



Firma:

D.N.I.:

FECHA:

MIEMBROS DEL JURADO

Doctor Jorge Luis Vigo Moya

Presidente

Magíster Eva Delfina Zarzosa Márquez

Secretaria

Doctor Jorge Luis Tandaypan Salazar

Vocal

ASESOR

Doctor Jorge Luis Tandaypan Salazar

AGRADECIMIENTO

En especial agradecemos:

Primeramente, a Dios, a mi familia y demás seres queridos por estar siempre conmigo, por su amor, confianza, apoyo y comprensión permanente en este camino.

A nuestros Docentes, quienes no sólo nos dieron una formación académica, sino también con su ejemplo y experiencia nos dieron lecciones para la vida, inspirándonos a una mejora continua.

DEDICATORIA

A mi familia, especialmente a mis padres
y esposa, quienes en todo momento me
han brindado su apoyo incondicional.

INDICE

Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivos	4
Hipótesis	5
Variables.....	5
II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Bases teóricas	11
2.3. Definición de términos.....	58
III. METODOLOGÍA.....	60
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	60
3.2. Plan de recolección de la información y diseño estadístico	60
3.3. Instrumentos de la Recolección de la Información	61
3.4. Plan de Procesamiento y análisis estadístico de la información	61
IV. RESULTADOS	63
V. DISCUSIÓN	88
VI. CONCLUSIONES.....	92
VII. RECOMENDACIONES	93
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
ANEXO.....	101

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el Trabajo en Equipo y Desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos, 2015.

El tipo de Estudio fue correlacional. El diseño de Investigación no experimental, transeccional, Para la realización de la investigación se trabajó con un censo de 76 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos y se utilizó como instrumento para la recolección de la información al cuestionario. El estudio concluye que el trabajo en equipo se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos, siendo esta relación de nivel moderado ($r=0.405$). Así como también se ha corroborado que el contexto del trabajo en equipo se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral y que existe una relación positiva entre la composición del equipo con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

El estudio recomienda implementar un proyecto de formación de equipos de trabajo combinando de manera óptima las capacidades de cada uno de los miembros que trabajan para cumplir los objetivos comunes propuestos. De esta manera se puede elevar de manera significativa el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Palabras clave: Trabajo en equipo, desempeño laboral, contexto y composición del trabajo en equipo.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to determine the relationship between Teamwork and Work Performance in the District Municipality of San Marcos, 2015.

The type of study was correlational. The research design was non-experimental, transeccional. For the realization of the research, a census of 76 workers from the District Municipality of San Marcos was used and it was used as an instrument for the collection of the information to the questionnaire.

The study concludes that teamwork is positively related to job performance in the District Municipality of San Marcos, with this relationship of moderate level ($= 0.405$). As well as it has been corroborated that the context of teamwork is positively related to job performance and that there is a positive relationship between the composition of the team with the work performance in the District Municipality of San Marcos. The study recommends the implementation of a project for the formation of work teams, combining in an optimal way the capacities of each one of the members that work to achieve the common objectives proposed. In this way, the work performance in the District Municipality of San Marcos can be significantly increased.

Keywords: Team work, work performance, context and composition of teamwork.

I. INTRODUCCION

En la actualidad las instituciones públicas no logran desarrollar el trabajo en equipo de una manera óptima, generando con ello que los trabajadores no compartan esfuerzos coordinados para el logro de objetivos y metas en común, no exista cooperación ni colaboración, la comunicación sea escasa y no haya una armonía en la realización de las actividades; produciendo un bajo desempeño laboral, ya que no logran las metas en común de la Institución.

Esta situación no escapa a la Municipalidad Distrital de San Marcos, es una Institución Pública de autonomía política, económica y administrativa, encargada de la gestión del Distrito y sus centros poblados.

Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos realizan sus actividades de manera individual, dándole poca importancia e interés al trabajo en equipo. La falta de esfuerzos coordinados e integrados que conlleven a la realización de los objetivos en común, no permite que los trabajadores se identifiquen con los mismos y no se pueda aprovechar las diversas habilidades capacidades que cada persona tiene para aportar. La escasa comunicación entre los miembros y entre las distintas áreas de la institución genera que la información no sea socializada en todos los niveles, por ende, no todos los trabajadores están identificados con las metas, así mismo las actividades son poco coordinadas y existe poca interacción entre los trabajadores; la poca colaboración entre compañeros de trabajo en la realización de actividades, funciones y procesos conlleva

al individualismo. Al no compartirse la información entre los trabajadores, se genera pérdida de horas hombre y desconfianza entre los mismos por lo que las relaciones laborales muchas veces son negativas. La falta de cooperación es notable puesto que, si se asigna presupuesto para la capacitación de algunos trabajadores, éstos no comparten los nuevos conocimientos aprendidos con sus compañeros de trabajo, por lo que difícilmente se busca las mejoras tanto personales como grupales, y no hay un compromiso con los demás. Muchas veces se generan conflictos, al haber oposición ante los intereses de los demás o ante las metas u objetivos en común, comportamientos negativos y pereza social, al no existir un trabajo en equipo la integración de los trabajadores, difícilmente estos conflictos se resolverían de manera abierta y constructiva. El poco interés por enfocar las actividades y la realización de las mismas hacia un trabajo en equipo, no permite un diagnóstico en los procesos, sin alternativa de mejora en las funciones, tanto de todo el equipo como individuales. Cuando no hay un trabajo en equipo, muy poco se reconoce las distintas habilidades capacidades que tiene cada trabajador, por lo que éste no siente que se le aprecie y valore, generando un bajo desempeño laboral en la realización de sus actividades. Los funcionarios no tienen la plena confianza de sus capacidades de sus asistentes. Los trabajadores, en su mayoría, consideran que las actividades y funciones que realizan son poco interesantes y complejas, por lo que muy pocas veces se aceptan las responsabilidades de manera positiva, se considera que no hay igualdad de oportunidades al no incluirse a todo el personal para las capacitaciones

presupuestadas y programadas. Al no existir un equipo unido, el trabajador considera que no tiene el apoyo ni la cooperación de sus demás compañeros, por lo que le genera poco interés en realizar sus actividades.

Aspectos mencionados en los párrafos llevan a un interés de estudiar la relación entre el Trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015. La falta de un trabajo en equipo óptimo y el bajo desempeño de los trabajadores, ha llevado al desinterés por parte 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 concretizadas.

De no poner atención a las variables antes en mención y seguir con la problemática, la institución al no integrar a los trabajadores en un trabajo coordinado y cooperativo, no solo continuará con el bajo desempeño de sus trabajadores, sino que esto se podría incrementar y afectar de manera preocupante al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Frente a esta situación la presente investigación propone como problema principal al siguiente: ¿Cómo se relaciona el Trabajo en Equipo con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos – Ancash, 2015?, y como problemas específicos a los siguientes: 1) ¿Qué relación existe entre el contexto del trabajo en equipo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015?, y 2) ¿Qué relación existe entre la composición del equipo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015?

Importancia del estudio

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de trabajo en equipo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos, tratados por los autores, Stoner, Robbins, Luthans y Hellriegel, entre otros; verificar su aplicabilidad y ampliar el conocimiento inicial.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se diseñó un cuestionario como instrumento, para recopilar la información necesaria y medir la relación entre el trabajo en equipo y desempeño en la Municipalidad Distrital de San Marcos, éste instrumentos han de servir de aporte para el estudio de problemas similares y su aplicación posterior para otras investigaciones.

Con el presente estudio, se desea hacer un aporte a la sociedad, en este caso a favor de la Municipalidad Distrital de San Marcos, para ello es necesario que los trabajadores puedan trabajar en equipo e incrementar el desempeño laboral para el logro de metas y objetivos institucionales, para ello se analizará y brindara información acerca de los beneficios y ventajas que ofrece el Trabajo en equipo, como una herramienta estratégica que permita el desarrollo, individual, grupal e institucional y contar con un mejor desempeño laboral.

Objetivo General

Determinar la relación entre el Trabajo en Equipo con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.

Objetivos Específicos

- 1) Determinar la relación entre el contexto del trabajo en equipo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.
- 2) Determinar la relación entre la composición del equipo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.

Hipótesis General

Existe una relación positiva a un nivel moderado entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.

Hipótesis Específicas:

- 1) Existe una relación positiva entre el contexto del trabajo en equipo y el desempeño en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.
- 2) Existe una relación positiva entre la composición del equipo y el desempeño en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.

Variables

Variable 1: Trabajo en Equipo

Variable 2: Desempeño Laboral

Definición Conceptual de las variables

Trabajo en Equipo

Cuando su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y desarrollan una situación de colaboración denominada trabajo en equipo...grupo colaborativo que tiene contacto regular y participa en una acción coordinada...En particular, muchos equipos supervisan su propio trabajo, reciben capacitación en métodos de solución mutua de problemas, comparten internamente las responsabilidades de liderazgo, aceptan e incluso fomentan el conflicto y se miden con base en sus resultados colectivos (no individuales) (Newstrom, 2011, p. 331).

Desempeño Laboral

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo, varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (Palací, 2005, p. 155).

Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
TRABAJO EN EQUIPO	Contexto	Recursos adecuados
		Liderazgo y estructura
		Clima de Confianza
		Evaluación de desempeño
		Sistema de recompensa
	Composición del Equipo	Aptitudes de los miembros
		Personalidad de los miembros
		Asignación de roles
		Diversidad de los miembros
		Tamaño de los equipos
		Preferencias de los miembros
	Diseño del Trabajo	Libertad
		Autonomía
		Identidad con las tareas
		Significancia de la tarea
	Proceso de los Equipos	Propósito común
Metas específicas		
Eficacia del trabajo		
Pereza social		
DESEMPEÑO LABORAL	Desempeño de la tarea	Calidad del trabajo
		Rendimiento o productividad
		Planificación y organización del trabajo
		Conocimiento del puesto
		Esfuerzo
		Cumplimiento de las demandas del trabajo y de las Eficiencia
	Desempeño Contextual	Cooperación y ayuda a los demás
		Competencia de comunicación
		Resolver problemas difíciles
		Competencia interpersonal
		Conformidad y respeto a las normas

II. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Internacionales

Amanda Arratia Beniscelli (2010), en su Tesis titulada “Desempeño laboral y condiciones de Trabajo en los Docentes de la Universidad de Chile”, tuvo como objetivo indagar y caracterizarlas percepciones que tienen los docentes respecto de la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo como factores influyentes en sus desempeños laborales. El enfoque metodológico que utilizó esta investigación fue cualitativo. La técnica con la cual se trabajo fue la entrevista semi-estructurada, tanto a docentes como a algunos expertos, y la principal conclusión destacó la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente.

Anna Pérez Montejo (2009), en su Tesis titulada “Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una Empresa Manufacturera”, tuvo como Objetivo la evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, el método de evaluación que utilizó fue proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo supuesto, y la principal conclusión destacó la importancia de la evaluación del desempeño en la práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Se realizó el proceso en el que se determina

las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo.

2.1.2 Nacional

Rebeca Leonor Ríos Polastri (2004), en su tesis titulada "El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el Centro Educativo Estatal 0019", San Martín de Porres Velásquez – Lima. Tuvo como objetivo, describir las características del fenómeno organizativo en el sistema de la escuela para desarrollar una mejor comprensión del equipo de trabajo y sus dinámicas de interacción, el método utilizado de cada uno de los aspectos analizados se interrelacionan entre sí perfilando la descripción del funcionamiento interno de los equipos de trabajo en toma de decisiones, y la principal conclusión, destacó hacer considerar a este centro educativo como parte de un sistema local inserto en un proceso al que denominamos “fenómeno burocrático”, el cual permitirá delegar las responsabilidades y funciones en las dinámicas grupales.

Enrique Osvaldo Bedoya Sánchez (2003), en su tesis titulada “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”. Tuvo como objetivo, analizar las teorías y enfoques sobre la concepción de la función de recursos humanos (RRHH) y su relación con la gestión de evaluación de su desempeño en la empresa competitiva. El método que se utilizó en la investigación fueron: análisis, síntesis, deductivo, inductivo,

descriptivo, estadístico, entre otros, y la principal conclusión, destacó el nuevo enfoque que radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: económica, social y tecnológica.

2.1.3 Local

Inchicaqui y Huaraz (2007), realizaron la investigación titulada “Trabajo en Equipo y la productividad en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Huaraz”, tesis guiada para la obtención del Título de Licenciados en Administración. El método que se utilizó para la recopilación de la información se utilizó los instrumentos cuestionarios y entrevistas, las mismas que luego fueron analizadas con el SPSS la prueba utilizada es kendall tau b. Tuvo como principal conclusión que existe dependencia entre la variable trabajo en equipo y productividad en las empresas de intermediación laboral, el cual se expresa con un grado de asociación de 0.438; el cual indica que la productividad depende del trabajo en equipo en las empresas de intermediación laboral.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1 TRABAJO EN EQUIPO CONCEPTO DE EQUIPO

Bateman (2004), menciona que:

Equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables.

Robbins (2009), menciona que:

Los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

CONCEPTO DE GRUPO:

Robbins (2009), menciona que:

Un Grupo es un conjunto de personas que interactúan entre sí, que trabajan para alcanzar un propósito común y se perciben a sí mismas como tal. El jefe de un equipo de servicio al cliente y su personal conforman un grupo. Por el contrario, 12 personas en el elevador de unas oficinas no lo son porque no están dedicadas a un esfuerzo colectivo. (p. 257).

“La idea de los grupos de trabajo se fundamenta en una visión del trabajo como algo que está basado en la vieja noción de una organización con rígidas líneas de control directivo, autoridad y responsabilidad.” (Blanchard, Randolph & Grazier, 2006, p. 19).

Así mismo, Blanchard et al. (2006), nos dice que, “El grupo de trabajo se diseñó para hacer su trabajo con un supervisor. A cada persona del grupo el supervisor le asigna una tarea y es responsable de llevar a cabo con éxito esta tarea”. (p. 62).

TRABAJO EN EQUIPO

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, 2009, p. 358).

Según Katzenbach, autor de *The Wisdom of Teams*, 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.

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).

Tendencia del Trabajo en Equipo en la Actualidad:

Robbins (2004), señala que: ¿Cómo podemos explicar la popularidad de los equipos en la actualidad? La evidencia sugiere que los equipos logren mejores resultados que los individuos cuando los trabajos a realizar requieren de múltiples habilidades, juicios y experiencia. 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. 320).

“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 et al., 2006, p. 29).

Por su parte David Fischman (2000) nos 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” (p. 26).

Tipos de Equipos:

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y toma decisiones. Existen cuatro tipos de equipos más comunes que se encuentran en una organización: equipos de solución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos multidisciplinarios y equipos virtuales. (Luthans, 2008, p. 141).

Para Luthans (2008), existen los siguientes tipos de equipos:

- **Equipos de solución de problemas:** Grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar algunas formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias de cómo se puede mejorar los métodos y procesos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da la autoridad de implementar de manera unilateral cualquiera de sus estrategias sugeridas.

Una de las aplicaciones más utilizadas por los equipos de solución de problemas en la década de 1980 fue la de círculos de calidad, estos son equipos de trabajo de 8 a

10 empleados y supervisores que tienen un área de responsabilidad compartida y que se reúnen de forma regular para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas.

- **Equipos de trabajo autodirigidos:** Grupos de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor.

Típicamente esto incluye planear y programar el trabajo, asignar tareas a los integrantes, llevar un control colectivo sobre el ritmo del trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con los clientes y proveedores. Los equipos de trabajo totalmente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios integrantes y entre ellos mismos evalúan su desempeño. Como resultado, las posiciones de supervisión toman una menor importancia y quizá hasta se puedan eliminar.

- **Equipos multidisciplinarios:** Grupos de empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.

Los equipos multidisciplinarios son un medio eficiente para permitirle a las personas de diferentes áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones), intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, y coordinar proyectos complejos. Sobra decir que los equipos multidisciplinarios no son fáciles de manejar. En sus etapas tempranas de desarrollo, a menudo se consume mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Toma tiempo construir confianza y trabajo en equipo, sobre todo entre personas con diferentes antecedentes y diferentes experiencias y perspectivas.

- **Equipos virtuales:** Equipos que se valen de la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta común.

Además, permiten a las personas colaborar en la red, usando conexiones de comunicación como las redes de área extensa, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que les separe una pared o un continente.

Estos equipos pueden hacer lo mismo que hacen los demás equipos, como intercambiar información, tomar decisiones

completar tareas, y además incluir miembros de la misma organización o conectarlos con empleados de otras organizaciones, por ejemplo, proveedores o socios. Pueden reunirse por pocos días para solucionar un problema, unos meses para completar un proyecto o existir de manera permanente. (pp. 142-147).

La Eficacia de los Equipos

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:

- Organizar el trabajo alrededor de grupos completos.
- Hacer que los grupos se encarguen de la selección, capacitación y recompensas de sus miembros.
- Usar grupos para hacer cumplir normas sólidas de comportamiento, con la participación del grupo tanto dentro como fuera del trabajo.
- Distribuir los recursos de manera grupal más que individual.

- Permitir e incluso fomentar intergrupales para crear solidaridad dentro del grupo. 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 si la tarea del grupo es principalmente de naturaleza conceptual o conductual. (p. 313).

Beneficios del Trabajo en Equipo:

Según Blanchard et al. (2006), el trabajo en equipo ofrece los siguientes beneficios:

- Utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo.
- Aprovechan mejor el tiempo de los miembros del equipo y de su director.
- Mejoran la productividad y satisfacción para usted, el equipo y la organización. (p. 16).

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 les 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 le 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 et al., 2006, p. 79).

Elementos básicos del Trabajo en Equipo:

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

- **La interdependencia positiva:** Debe de permitirles 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 ésta no existe, la colaboración tampoco.

Muchas de las investigaciones sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo, se han centrado en describir y conocer el comportamiento de los individuos, de establecer parámetros en base al tipo de trabajo que se le asigna a cada miembro del equipo.

- **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 que 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. La responsabilidad personal

existe cuando el desempeño de cada uno de los individuos es evaluado y 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.

- **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 al mismo tiempo 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.
- **Las habilidades sociales e interpersonales:** En el trabajo en equipo no sólo 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 de 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 desarrollar.

- **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 cuáles 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 de 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. (p. 5-7) Para Amorós (2007), las relaciones más influyentes del trabajo en equipo son:

Las relaciones más influyentes dentro de este proceso serían para comenzar 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 desempeño dicha labor. Esto está íntimamente relacionado con el hecho de conocerse y a la vez conocer a los demás miembros de su equipo de trabajo, que habilidades tienen y que motivaciones los incentiva. (p. 120-121).

Así mismo 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 esta, sería bien difícil que se alcancen los objetivos planteados al equipo de trabajo en el tiempo establecido, pues no estarían seguros que las labores encomendadas de cada uno de los integrantes del equipo se realizó bien y orientados a los mismos objetivos. (p. 121).

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. El conocimiento y entendimiento de estos objetivos hace que los integrantes del equipo desarrollen ese sentimiento de compromiso que se necesita para se produzca un efecto sinérgico positivo. (p. 121).

Etapas de desarrollo de los Equipos:

Hellriegel (2009), afirma que las personas no tienen mucha experiencia trabajando en equipo con frecuencia esperan que los equipos

funcionen del todo enseguida, pero eso rara vez ocurre. Las observaciones de equipos de trabajo recién formados con frecuencia revelan que la coordinación y los procesos de un buen equipo suelen desarrollarse a lo largo del tiempo. Los miembros del equipo por lo general deben pasar algunos tiempos juntos antes de fundirse, y cuando conocen esta realidad de la vida de equipo disminuye una frustración innecesaria. Por lo general, deben haber creado confianza y establecido normas de conducta claras antes de poder completar las tareas de forma efectiva. (p. 574).

El trabajo en equipo para Hellriegel (2009), tiene los siguientes procesos:

- **Formación:** En esta etapa de formación, el equipo de trabajo se concentra en orientarse a sus metas y procedimientos. Los miembros se podrían sentir ansiosos por saber qué se supone que hará el equipo o ellos mismos. En equipos recién formados, las relaciones a menudo son reservadas, cautelosas y sin compromiso.

El conocimiento de las funciones del líder y el conocer a los demás miembros del equipo facilitan el desarrollo. En los equipos globales, la etapa de formación podrá implicar además el informarse acerca de los diferentes antecedentes culturales de los miembros.

- **Tormentas:** La etapa de tormentas inicia cuando surgen los comportamientos de competencia o tensión. Al principio, el proceso de tormentas tal vez incluya la resistencia y la impaciencia ante la

falta de avance. Algunos miembros dominantes tal vez empiecen a imponer una agenda sin tomar en cuenta las necesidades de los miembros del equipo. Los miembros del equipo se podrían enfrentar al líder o tal vez se aíslen y no participen en las discusiones de grupo. Si el conflicto se generaliza, entonces se pueden presentar los comportamientos de frustración, ira y defensivo (sobre todo del tipo autocomplaciente de “piensa en ti mismo”). Los miembros del equipo podrían pensar: Nuestro problema es que no queremos resolver nuestros conflictos; nos gustan y aun cuando podría ser contraproducente parecería ser una forma de vida por momento. Si el conflicto se reprime y no se permite que ocurra, entonces el resentimiento y la amargura no podrían aparecer y, a su vez, ello puede llevar a la apatía o a la falta de compromiso con el equipo. Si bien la solución de conflictos suele ser la meta de los equipos de trabajo durante la etapa de tormentas, lo que por lo general se logra es manejar el conflicto. De hecho, una meta más adecuada sería manejar el conflicto, porque mantenerlo dentro de un nivel manejable es un camino deseable para alentar el crecimiento y el desarrollo de un equipo de trabajo.

- **Normas:** En la etapa de normas, los miembros del equipo se van tornando cada vez más positivas respecto al equipo en general, los otros miembros como individuos y lo que está haciendo el equipo.

Al inicio de la etapa de normas, la visión dominante podría ser:

Estamos juntos en esto, nos guste o no, así que saquemos el mejor provecho posible. Así, los miembros del equipo podrían empezar a desarrollar un sentimiento renovado de pertenencia y compromiso.

Los miembros se comprometen cada vez más con su equipo. Los problemas son resueltos por medio de la cooperación, la comunicación abierta y la aceptación de la influencia recíproca. Se formulan las reglas de conducta que son compartidas por casi todos y que son aplicadas por los miembros del equipo. Si el equipo de trabajo llega al final de esta etapa, la mayoría de los miembros podrían disfrutar mucho de su participación. No obstante, a veces el equipo de trabajo se concentra demasiado en el “somos uno”, la armonía y la conformación. Cuando esto ocurre, los miembros del equipo quizás eviten los conflictos relacionados con la tarea que se debe resolver para tener un desempeño óptimo. A su vez, esto puede provocar que la calidad y/o la cantidad del desempeño disminuyan.

- **Desempeño:** cuando se llega a la etapa de desempeño, los miembros por lo general confían en los otros y los aceptan y están concentrados en alcanzar sus metas. A medida que las fechas límite y los vencimientos se acercan, los equipos a menudo cambian a un modo de desempeño productivo. A efecto de realizar las tareas, se apoyan y fomentan diversos puntos de vista (en lugar de somos uno). Los miembros están dispuestos a correr el riesgo de presentar ideas “locas” sin temor a ser menospreciados por el equipo. Unos escuchan a otros

con atención y proporcionan retroalimentación exacta para enfocarse todos en las tareas del equipo y reforzar un sentimiento de metas claras y compartidas. El liderazgo del equipo es flexible y tal vez cambie de un miembro a otro, dependiendo de quienes tengan más capacidad para resolver un problema particular.

El equipo acepta la realidad de lo que existen diferencias y desacuerdos y trabaja para resolverlos en cooperación y con entusiasmo. El equipo trata de llegar a un consenso respecto a cuestiones importantes y de evitar la política en su interior. Los equipos que diagnostican su funcionamiento y lo mejoran son muy apreciados porque se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes importantes incluyen el manejo de situaciones de trabajo imprevisibles, los casos de urgencia y las crisis, el manejo de interacciones más allá de las fronteras del equipo, el manejo de estrés laboral; la solución creativa de problemas y el aprendizaje de nuevas tecnologías y procedimientos. Los equipos que utilizan de forma adecuada la diversidad en su equipo suelen tener más capacidad de adaptación, y los equipos que son más adaptables tienden a tener más éxito.

- **Disgregación:** la etapa de disgregación implica terminar los comportamientos de tarea deshacerse de las relaciones. Esta etapa no siempre es planeada y puede ser bastante abrupta. No obstante, cuando se planea la disolución del equipo, con frecuencia se hace un

reconocimiento por la participación y los logros y se brinda a los miembros la oportunidad de despedirse de manera personal. La disgregación de un equipo de trabajo encargado de una tarea particular se debe establecer para un momento específico y debe tener un punto final reconocible. No obstante, muchos equipos de trabajo (por ejemplo, el comité ejecutivo del consejo de administración de la organización), son permanentes. Cuando cambian sus miembros, se podría presentar cierto reciclaje por etapas anteriores en lugar de la disgregación. Los nombramientos para periodos escalonados minimizarán la cantidad de reciclaje que se requiera. La comunicación es una actividad fundamental a lo largo de la vida de un equipo. La comunicación efectiva ayuda a garantizar que el equipo logre sus objetivos. (p. 575-577).

Formación de los miembros del Equipo:

Para Amorós (2007) es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos para la formación de los miembros del equipo:

- **Selección:** 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.
- **Entrenamiento:** 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.

- **Recompensas:** El sistema de recompensas debe ser desarrollado nuevamente para alentar esfuerzos cooperativos en el lugar de competitivos. (p. 111).

Ventajas del trabajo en equipo:

Trabajar en equipo y tomar decisiones de manera conjunta ofrecen varias ventajas en comparación con la actividad individual. Si varias personas preparadas participan en el proceso de toma de decisiones, pueden surgir varias posibilidades dignas de tomarse en cuenta.

También es posible que se cree sinergia, en la que el resultado total es mayor que la suma de las contribuciones individuales. La toma conjunta de decisiones también puede ser de gran utilidad para conseguir aceptación y lograr que la gente se comprometa. Trabajar en equipos y grupos también incrementa la satisfacción que los integrantes del equipo derivan del trabajo. El hecho de formar parte de un equipo permite satisfacer más necesidades que trabajar solo. (p. 65)

Desventajas del trabajo en equipo:

La actividad grupal plantea algunas posibles desventajas tanto para los individuos como para las organizaciones. En ocasiones, los equipos y otros tipos de grupos pierden tiempo porque hablan demasiado y actúan poco. Algunos equipos pueden rechazar a una persona que es mucho más productiva que sus colaboradores. Otro problema que suele

observarse en los equipos y grupos consiste en eludir la responsabilidad individual. A menos que se tenga sumo cuidado en asignar un trabajo en específico a cada uno de los integrantes del equipo, una persona que carece de motivación puede a menudo arreglárselas para no contribuir de manera equitativa al esfuerzo del grupo. Existen dos condiciones de suma importancia para superar las posibles desventajas de los equipos y grupos. En primer lugar, los integrantes del grupo deben esforzarse en actuar como un equipo. En segundo lugar, la tarea que se le asigne a grupo debe requerir un esfuerzo colectivo y no ser algo que podría hacerse mejor de manera individual. (p. 66).

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS

Cloke y Goldsmith (2002), establecen algunas características de los equipos:

Los equipos involucran conexiones humanas, en donde todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes. Es decir, su carácter colectivo provoca una sinergia positiva.

Los equipos se basan en relaciones afectivas y emocionales entre sus miembros. Algunas características propias de los equipos son la diversidad, la apertura, aceptación, honestidad, empatía, acuerdos, confianza entre otros.

Los equipos no presionan a sus integrantes, ni exigen lealtad, pues todo fluye a través de la identificación e integración de los objetivos, de ahí

su interdependencia y la confianza en sí mismos. Por esta razón, valoran la diversidad, el diálogo y la negociación para alcanzar un consenso y definir un rumbo común.

Los equipos poseen cohesión y un espíritu colectivo que se centra en las tareas y un afecto que se manifiesta en sus relaciones. El equipo posee una capacidad para trabajar en conjunto.

Los equipos para que sean exitosos deben formarse en un entorno que incluya valores, ética e integridad, redes de asociación y procesos de colaboración abiertos (como citado en Arbaiza, 2010, p.235).

Según Aguilar y Vargas (2010), un equipo que funciona de manera armoniosa cuando tiene las siguientes características:

Cohesión: unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.

Roles: Las tareas aceptadas por cada uno de los miembros del equipo.

Adaptabilidad: Se refiere a la habilidad del grupo para cambiar la estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.

Permeabilidad: Se refiere a la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones.

Comunicación: Se refiere a la capacidad de los integrantes del equipo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa.

Afectividad: Se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.

Armonía: Se refiere a la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del equipo en un equilibrio emocional positivo.

TRABAJO EN EQUIPO.

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).

Katzenbach, citado por Rodríguez (2006) afirma que el trabajo en equipo es, “ese proceso en que los miembros del grupo entienden las metas del mismo y están comprometidos a alcanzarlas” (p.312).

Por su parte 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 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 (Acuña, s.f.).

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 (Torrelles, et al., 2008).

COMPONENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Robbins y Judge (2009), sostienen que los componentes clave que determinan el trabajo en equipo se agrupan en cuatro categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del Contexto. La segunda se relaciona con la composición del equipo. La tercera categoría es el diseño de trabajo. Por último, las variables del proceso reflejan aquello que está contenido en el equipo y que influye en su eficacia. Los cuales se detallan a continuación:

1. Recursos y otras influencias de Contexto

Son los siguientes:

Recursos Adecuados:

Según Robbins y Judge (2009) consideran los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia. Una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de la organización. Este apoyo incluye información oportuna, el equipo apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo.

Liderazgo y estructura:

Los miembros de los equipos deben de estar de acuerdo en quién va hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo (Robbins & Judge, 2009).

Clima de confianza:

Robbins y Judge (2009) consideran que los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa:

Debe modificarse el sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo, a fin de que refleje el desempeño del equipo. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la administración debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste (Robbins & Judge, 2009).

2. Composición del Equipo

Aptitudes de los miembros:

Robbins y Judge (2009) sostienen que parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales. Sin embargo, éstas fijan los parámetros de lo que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se desempeñan en un equipo. Para desempeñarse con eficacia, un equipo requiere tres tipos de aptitudes diferentes. Se necesita personas con experiencia técnica, que se incluya gente con aptitud para resolver problemas, generar y tomar decisiones y hacer elecciones competentes. Por último, los equipos necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras aptitudes personales. Es crucial hacer la mezcla correcta, pues demasiado de una a expensas de las otras dos dará como resultado

un rendimiento bajo. Pero al principio no es necesario que los equipos tengan todas las aptitudes complementarias. No es común que uno o más de los miembros acepten la responsabilidad de aprender las aptitudes en las que el grupo tiene deficiencias, con lo que éste podrá lograr todo su potencial. Por último, también importa la capacidad del líder del equipo, ya que las investigaciones demuestran que los líderes inteligentes ayudan a los miembros menos capaces cuando algo se les dificulta. Pero un líder poco inteligente neutraliza el efecto de un equipo muy capaz. **Personalidad de los miembros:**

Los equipos con calificación alta en extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tienden a recibir una calificación más alta por su desempeño. Además, también importa el nivel mínimo de amabilidad que tenga un miembro: los equipos funcionan peor si tienen uno o varios integrantes desagradables (Robbins & Judge, 2009).

Asignación de roles:

Los equipos tienen necesidades diferentes y debe seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice que se cubrirá la totalidad de los distintos roles. Así mismo, Robbins y Judge (2009) identifican nueve roles potenciales en los equipos tales como: Integrador: coordina e integra los equipos de trabajo; creador: inicia las ideas creativas; promotor: celebra las ideas una vez iniciadas; asesor: ofrece

análisis amplios de las opciones; organizador: proporciona estructura; productor: da dirección y seguimiento; controlador: examina los detalles y refuerza las reglas; salvaguarda: libra las batallas externas; y, asesor: estimula la búsqueda de más información.

Diversidad de los miembros:

Muchos de nosotros tenemos el punto de vista optimista de que la diversidad debe ser algo bueno: los equipos diversos deben beneficiarse de las distintas visiones y por ello funcionan mejor. Uno de los problemas con los equipos es que, si bien la diversidad llega a tener beneficios potenciales reales, un equipo se basa en la información común que comparte. Pero si los equipos diversificados han de concretar su potencial creativo, necesitan centrarse en sus similitudes y no en sus diferencias. La clave para los equipos diversificados consiste en comunicarse lo que sólo ellos saben y también lo que ignoran. La variable organizacional sugiere que atributos como edad o fecha en que alguien pasó a formar parte de un equipo u organización específica, debe de ayudar a pronosticar la rotación (Robbins & Judge, 2009).

Tamaño de los equipos:

Con respecto al tamaño de los equipos, Robbins y Judge (2009) sostienen que los equipos más eficaces tienen menos de diez miembros, y los expertos sugieren utilizar el número más pequeño de personas que puedan hacer la tarea. Cuando los equipos tienen

exceso de integrantes, la cohesión y confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social y más y más personas hablan menos entre sí. Además, los equipos grandes tienen problemas para coordinarse con otros, en especial cuando hay presiones de tiempo; si una mitad natural de trabajo es mayor que 10 y usted desea hacer un esfuerzo en equipo, considere disgregar el grupo en sub equipos.

Preferencias de los miembros:

No todo empleado es un jugador de equipo. Si se les da la opción, muchos trabajadores elegirán quedar fuera de un equipo. Cuando se pide a personas que preferirían trabajar solas que formen parte de un equipo, surge una amenaza directa a la moral de éste y a la satisfacción del miembro individual. Esto sugiere que cuando se seleccionan miembros de equipos, deben tomarse en cuenta las preferencias individuales y también las aptitudes, personalidades y habilidades. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar como parte de un grupo (Robbins&Judge, 2009).

3. Diseño del Trabajo

Robbins y Judge (2009) manifiestan que la categoría del diseño de trabajo incluye variables como la libertad y autonomía, la oportunidad de usar diferentes aptitudes y talentos (variedad de aptitudes), capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable (identidad con la tarea), y trabajar en una labor o

proyecto que tiene efecto sustancial sobre otros (significancia de la tarea). Las evidencias indican que estas características mejoran la motivación del miembro y aumentan la eficacia del equipo.

4. Procesos de los Equipos

Propósito común:

Los equipos eficaces tienen un plan y propósito comunes que proporcionan dirección, momento y compromiso para los miembros. Este propósito es una visión. Es más amplio que las metas específicas. Los miembros de los equipos exitosos dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a analizar, conformar y ponerse de acuerdo en un propósito que les pertenezca, tanto en forma colectiva como individual (Robbins & Judge, 2009).

Metas específicas:

Así, Robbins y Judge (2009) indican que las metas específicas facilitan la comunicación clara y también ayudan a los equipos a mantenerse centrados en la obtención de resultados.

Eficacia del equipo:

Los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos, piensan que pueden triunfar. Esto se denomina eficacia de equipo. Conforme un equipo desarrolla un historial de desempeño cada vez mejor, también aumenta el convencimiento colectivo de que los esfuerzos futuros llevarán al éxito (Robbins & Judge, 2009).

Pereza social:

Robbins y Judge (2009) sostienen que es posible que caigan en pereza social y descansen en el esfuerzo del grupo, debido a que no se puede identificar las contribuciones individuales. Los equipos exitosos toman en cuenta a sus miembros en forma personal y conjunta respecto del propósito, las metas y el enfoque del grupo. Por tanto, debe quedar claro a los miembros de lo que son responsables en lo individual y de su responsabilidad como equipo.

FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Según Aguilar y Vargas (2010), sostienen que el fortalecimiento en el trabajo en equipo se logra mediante:

Contar con objetivos comunes.

Contar con una organización claramente definida en la que se aclare:

Que se va a hacer (metas).

Como se va a hacer (procedimientos).

Quien lo va a hacer (funciones).

Contar con roles y tareas aceptadas.

Mantener una comunicación clara y fluida.

Establecer un sistema de colaboración en donde se premie lo correcto y se señale lo incorrecto.

Contar con normas claramente definidas.

Coordinar y mantener buenas relaciones interpersonales.

Colaborar espontáneamente y ofrecer ayuda mutua.

Mantener afinidad e identificación con el grupo

Contar con conciencia de grupo.

Además, para Aguilar y Vargas (2010), sostienen que en los aspectos administrativos existen algunos elementos que son importantes de considerar para que un equipo se integre y se mejore la dinámica del equipo, estos elementos son expuestos por una teoría denominada de la inclusión y son las siguientes:

DIFERENCIA ENTRE GRUPOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE TRABAJO

Un *Grupo de Trabajo* es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones. Un *Equipo de trabajo* genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. La diferencia entre equipos y grupos en cuanto al cumplimiento de metas es que los grupos de trabajo comparten información, mientras que en los equipos de trabajo el

desempeño es colectivo; en cuanto a la sinergia los grupos de trabajo son negativos y los equipos de trabajo son positivos; en cuanto a la responsabilidad los grupos son individuales y en los equipos son individuales y mutualistas y en cuanto a las aptitudes los grupos son aleatorios y variados y los equipos son complementarios (Robins & Judge, 2009, p. 323).

Chiavenato (2009), sostiene que los términos “equipo” y “grupo” se han utilizado equívocamente en forma distinta. Existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo en cuanto a resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo; es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real. Las principales diferencias son las siguientes:

1. El grupo de trabajo tiene un solo líder muy fuerte, mientras que el equipo tiene funciones de liderazgo que son compartidas.
2. El grupo de trabajo tiene una responsabilidad individualizada, mientras que el equipo tiene una responsabilidad individual y colectiva.
3. El propósito de un grupo de trabajo es el mismo que de la organización, mientras que el equipo tiene un propósito específico.

4. El grupo de trabajo genera productos individualizados, mientras que el equipo crea productos colectivos.
5. El grupo de trabajo promueve reuniones eficientes, mientras que el equipo fomenta reuniones abiertas y constantes, dirigidas a la resolución de problemas.
6. El grupo de trabajo mide la eficacia con indicadores indirectos, como el desempeño financiero de los negocios globales, mientras el equipo lo mide de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.
7. El grupo de trabajo discute, decide y delega, mientras que el equipo discute, decide y hace el trabajo.

EFICACIA DE GRUPOS Y EQUIPOS

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:

Organizar el trabajo alrededor de grupos completos.

Hacer que los grupos se encarguen de la selección, capacitación y recompensas de sus miembros.

Usar grupos para hacer cumplir normas sólidas de comportamiento, con la participación del grupo tanto dentro como fuera del trabajo.

Distribuir los recursos de manera grupal más que individual.

Permitir e incluso fomentar intergrupales para crear solidaridad dentro del grupo.

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 si la tarea del grupo es principalmente de naturaleza conceptual o conductual. (p. 313).

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

Para las organizaciones, el desempeño laboral no ha sido una novedad debido a que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación con su trabajo. De tal forma, el desempeño laboral se puede entender como el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman.

¿QUÉ SIGNIFICA EL DESEMPEÑO LABORAL?

Según Stoner (1994), el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Por otro lado, Chiavenato (2009), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Según estas definiciones se puede afirmar que el desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa de la manera como un empleado logra sus metas u objetivos, así mismo, el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor; aclarando que dicho desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como lo

es el pensar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un bien o servicio.

Ahora bien, desempeño laboral, es cuando ocurre en un contexto laboral, rodeado y regulado por normas, restricciones, expectativas de otros, exigencias, incentivos y probablemente recursos o ayudas necesarias para asegurar la calidad desempeño- resultado.

Al respecto, Harbour (1999), afirma que en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por 3 categorías: las características de las condiciones sociales (status, roles), culturales (valores, creencias y actitudes) y demográficas (edad, ocupación, nivel socio-económico, estado civil, salud y educación); las categorías de los factores de personalidad: incluyen un conjunto de tenencias, patrones de comportamiento y reacciones de la persona; y las categorías de las características del puesto de trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a las personas; sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo.

El mismo autor afirma, que las condiciones intervinientes las cuales son afectadas de algún modo por las condiciones antecedentes y sus categorías son: el conocimiento, el cual a su vez está conformado por el cúmulo de conceptos, datos y hechos asimilados y estructurados por

la persona a lo largo de su vida (en el caso del desempeño laboral, son los conocimientos que se adquieren mediante la experiencia y el aprendizaje, derivados del proceso de socialización y al mismo tiempo, influye el desempeño laboral de los individuos); las habilidades que representan un conjunto de operaciones intelectuales y motoras, que explican en gran parte el grado de desarrollo que una persona ha logrado de sus actividades asociadas al desempeño laboral; y la motivación en la cual se engloban factores y hechos que reciben la influencia de las condiciones (antecedentes sociales, culturales y demográficas) y pueden condicionar el desempeño laboral.

Apoyando lo anteriormente expuesto, vale la pena discernir sobre un término relacionado con el tema en cuestión como lo es la administración del desempeño, lo cual busca lograr los resultados esperados en la administración del recurso humano.

En suma, el desempeño laboral está referido a la contribución de los miembros a las metas de la organización. En este caso, sí que podemos hablar de un mejor o peor desempeño en la medida en que la conducta del sujeto contribuya o no al buen funcionamiento de la organización.

Campbell (1990), afirma que desempeño laboral son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; y se miden en términos del rendimiento del trabajador demostrando sus competencias. Asimismo, Campbell afirma que el rendimiento laboral individual es sinónimo de conducta de trabajo, y que este incluye

únicamente a los comportamientos relacionados con la consecución de los objetivos organizacionales (Landy y Conte, 2005).

Campbell (citado en Jaen, 2010) insiste en dos características del desempeño:

1. El desempeño es conducta, pero no todo tipo de conducta. El desempeño incluye sólo aquellas conductas o acciones relevantes para las metas de la organización.
2. El desempeño no denota las consecuencias o resultados de la acción, sino la acción misma. Existen ciertas conductas que contribuyen a la consecución de las metas organizacionales y que sin embargo no son observables. En este caso, el desempeño sólo puede ser inferido a partir de los resultados de dichas conductas. Es por ello que las soluciones o respuestas que se producen como resultado de una conducta cognitiva no observable deben ser incluidas como acciones y por tanto como desempeño.

COMPONENTES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Viswesvaran (citado en Candel, 2012) realizó una síntesis de las dimensiones que conforman el desempeño laboral de un conjunto de artículos científicos publicados, a partir de este estudio se obtuvieron diez dimensiones al agrupar las medidas conceptualmente similares.

Las diez dimensiones fueron: desempeño laboral general, rendimiento o productividad, calidad, competencia de comunicación, competencia

administrativa, esfuerzo, competencia interpersonal, liderazgo, conocimiento del puesto y conformidad u obediencia a la autoridad.

El *desempeño laboral general* reflejaba la efectividad general, la reputación general en el trabajo o bien la sumatoria de todas las dimensiones individuales valoradas. El *rendimiento o productividad* incluyó las puntuaciones de cantidad o de volumen de trabajo producido. La *calidad* fue una evaluación de cuán bien hecho estaba el trabajo. La *competencia de comunicación* reflejó cuán bien un individuo se comunicaba sin tener en cuenta el contenido de la comunicación. La *competencia administrativa* consistió en una valoración del grado de excelencia demostrado por un individuo en el manejo de la coordinación de diferentes roles en una organización. El *esfuerzo* reflejaba las declaraciones acerca de la cantidad de trabajo que un individuo realizaba para lograr un buen resultado. La *competencia interpersonal* reflejaba las evaluaciones acerca de lo bien que un individuo se llevaba con otras personas, mientras que el *liderazgo* fue una medida de la capacidad del individuo para obtener un rendimiento extraordinario por parte de otras personas. El *conocimiento del puesto* fue una medida de la pericia o habilidad demostrada por un individuo en el ejercicio de su rol y, por último, la *conformidad u obediencia a la autoridad* valoraba la perspectiva que el individuo tenía acerca de las reglas y normas de la organización.

Por su parte Campbell, (citado en Candel, 2012, p. 60) distingue ocho dimensiones del desempeño laboral: a) Destrezas en tareas específicas del puesto, definidas como actividades que diferencian el contenido de una ocupación concreta, haciendo cada trabajo único, b) Habilidad para labores genéricas o comunes a cualquier empleado, c) Comunicación oral y escrita dirigida a expresar ideas o dar información, d) Esfuerzo demostrado en el impulso extra que los empleados ponen en sus comportamientos, e) Mantenimiento de la disciplina personal y la conformidad con las normas y cultura de la organización, f) Labores de apoyo a otros y trabajo de equipo, procurando el bienestar de los demás compañeros y mostrando disposición para colaborar, g) Supervisión y liderazgo como las actividades dirigidas a influenciar, planificar y controlar los trabajos del grupo, y h) Gestión y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

No todas las descripciones del desempeño requieren necesariamente los ocho factores propuestos, sino que éstos se combinan y se ponderan adecuándose a la utilidad que pretenda darle cada organización (Campbell, 1990).

Desempeño de la tarea y desempeño contextual como dimensiones del desempeño laboral.

En primer lugar, Borman y Motowidlo (citado en Basoredo, 2011) afirman que el *desempeño de tareas*, se entiende como cualquier

actividad que contribuya directamente a la elaboración técnica de un producto o indirectamente a la gestión de un servicio y que satisface las necesidades de la organización (Gorriti y López Basterra, 2009). El desempeño de la tarea se define como “el rendimiento con el que el ejecutante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo” (Borman y Motowidlo, 1993). Por estas razones, el mejor factor de discriminación entre dos o más puestos de trabajo es el correspondiente al desempeño de tareas. Los componentes del desempeño de tarea, de forma resumida, son, las tareas específicas de cada puesto o las de supervisión y liderazgo. Además, se realizan otras tareas más generales, como las propias para la transmisión de la información o para la coordinación de la ejecución de las demás tareas.

Así mismo estos autores denominaron *desempeño contextual* a las conductas extras, éste es más informal y puede caracterizarse porque el trabajador a) apoya el ambiente organizacional, social y psicológico en el que se ejecutan las tareas del puesto; b) a diferencia de los requerimientos de las tareas, que varían de puesto a puesto, el desempeño contextual es común para la mayoría de ellos, c) aunque en el desempeño de tareas las diferencias entre individuos tienden a vincularse a las capacidades, al conocimiento, las diferencias en el desempeño contextual están más vinculadas a la personalidad, d) las actividades de las tareas son parte de la descripción del puesto, las actividades contextuales no. Borman y Motowidlo (1993) identificaron cinco aspectos específicos del desempeño contextual:

1. Persistir con entusiasmo y el esfuerzo extra necesario para completar sus propias actividades de la tarea exitosamente.
2. Ofrecerse voluntariamente para realizar las actividades de la tarea que no son parte formal de nuestro puesto.
3. Cooperar con los demás.
4. Seguir las reglas y procedimientos organizacionales.
5. Apoyar y defender los objetivos organizacionales.

Y, como componentes del desempeño contextual, cabe citar dos dimensiones, una de facilitación de las relaciones interpersonales y otra sobre la dedicación al trabajo (Van Scotter y Motowidlo, 1996). Dentro de estas dimensiones, a su vez, se pueden distinguir entre otros, el esfuerzo, el compromiso y la disciplina de carácter personal o el comportamiento interpersonal.

ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO

García, Najera y Rico (2001), afirman que como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.

Glendinning, Meter (2001), señala que si bien diferentes los estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de

administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de 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:

Factores Actitudinales: Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, Interés, creatividad, capacidad de realización.

Factores Operativos: Conocimiento del Trabajo, calidad, cantidad exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Davenport (2000), relaciona la evaluación del desempeño laboral con competencias, afirmando que en la medida que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la evaluación del desempeño laboral constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Koontz y Weihrich (2007), proponen que toda evaluación de desempeño se realiza para cumplir objetivos. Por lo que se plantea la necesidad de evaluar el desempeño del trabajador debidamente programado, cumpliendo los estándares de eficiencia y calidad, es fundamental que el diseño y la planificación del proceso de evaluación del desempeño se consideren la consecución de determinados objetivos como son:

Mejoramiento del Desempeño: la retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal, intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Ajuste de Compensaciones: las evaluaciones ayudan a los responsables de área, a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldos.

Decisión de Colocación: Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.

Necesidad de Capacitación y Desarrollo: Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.

Planeación y Desarrollo de Carrera: la retroalimentación sobre el desempeño, guías de decisión de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.

Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos: Un buen o mal desempeño, implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del área encargado del personal.

Inexactitud de la Información: un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.

Pero también Chiavenato menciona que la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Según Solana, Ricardo (1993), cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano, y largo plazo. Siendo los

principales beneficiarios, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el Individuo:

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y, asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.

Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el Individuo:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando.

Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para el Individuo

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1. Desempeño contextual

Para Borman y Motowidlo (1993) son las conductas extras, siendo más informal que el desempeño de tareas y se caracteriza porque el trabajador a) apoya el ambiente organizacional, social y psicológico en el que se ejecutan las tareas del puesto; b) es común para la mayoría de ellos, c) están más vinculadas a la personalidad, d) no se vinculan a la descripción del puesto (citado en Basoredo, 2007).

2. Desempeño Laboral

Son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; y se miden en términos del rendimiento del trabajador demostrando sus competencias (Campbell, 1990).

3. Desempeño de tareas

Borman y Motowidlo (1993) lo definen como “el rendimiento con el que el ejecutante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo” (citado en Basoredo, 2011).

4. Equipo de trabajo

Según Huerta y Rodríguez “un equipo de trabajo es un conjunto de personas asignadas o autoasignadas de acuerdo con sus habilidades o competencias, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador [...] estas personas se caracterizan por poseer habilidades complementarias, estar comprometidas con un propósito común y tener una responsabilidad compartida (citado en Bernal, 2008).

5. Trabajo en Equipo

Cuando el trabajo [de los colaboradores] es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y desarrollan una situación de colaboración se denomina 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 (Newstrom, 2011).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

3.1.1 Tipo de Estudio

El estudio fue tipo Correlacional, porque se determinó la relación entre el Trabajo en equipo con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.

3.1.2 Diseño de la Investigación

Los objetivos planteados y para analizar la certeza de las hipótesis formuladas, el diseño de investigación fue no experimental, transeccional y correlacional.

No experimental, porque no se manipularon deliberadamente las variables de estudio. transeccional, porque los datos se recopilaban en un tiempo único con la finalidad de describir las variables trabajo en equipo y el desempeño laboral de los trabajadores y analizar su relación en un momento determinado. Correlacional, porque se describieron las relaciones entre las variables Trabajo en Equipo y desempeño laboral.

3.2. Plan de recolección de la información y diseño estadístico.

3.2.1 Población o Universo

La población objeto de estudio para el presente estudio de investigación fue de un total de 76 trabajadores de la Municipalidad

Distrital de San Marcos, y que se encuentran bajo las siguientes modalidades de contrato:

Personal Nombrado (Decreto Legislativo N° 276) = 2

Contrato por Servicios Personales = 49

Locación de Servicios = 25

N = 76 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos, 2015.

3.2.2 Muestra

Por ser una población relativamente pequeña, se trabajó con los 76 trabajadores de la MDSM, es decir se trató de un censo.

3.3. Instrumentos de la Recolección de la Información

La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. La toma de datos fue aplicado a la muestra en estudio que está relacionado con las variables de la investigación. Esta tarea se llevó a cabo mediante investigación de campo y el procesamiento estadístico.

3.4. Plan de Procesamiento y análisis estadístico de la información.

Una vez finalizada la fase de recogida de información, se procedió a la codificación de variables y su tabulación en la hoja de cálculo de Microsoft Office Excel, todos los datos captados en los cuestionarios

considerados válidos (consistencia y sin omisiones) para lo cual se usarán los siguientes programas informáticos.

Ingreso de la información: Excel de Microsoft Office 2013.

Procesamiento de datos: Programas: SPSS v. 22.

3.4.1 Análisis Estadístico

Una vez finalizada la fase de la recopilación de información considerados consistentes y sin omisiones, se procedió a la codificación de las variables que son Trabajo en Equipo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos y su tabulación en la hoja de cálculo de Microsoft Office Excel. Una vez codificada los datos, se continuo con el Procesamiento de Datos en los Programas SPSS V.22.

Para el tratamiento de la información se utilizó el análisis Bivariado para determinar el grado de correlación entre las variables cualitativas del estudio. Así mismo para contrastar las hipótesis de investigación se utilizó la prueba de correlación de Spearman.

IV. RESULTADOS

En este capítulo se presenta los resultados de las variables de investigación y se presentan en tablas descriptivas y cruzadas. Los resultados provienen de la aplicación del cuestionario aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

4.1. Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos

En este acápite se presentan los resultados descriptivos de la variable Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos desde la tabla 1 a la tabla 14.

Tabla 1

El trabajador da respuestas rápidas a las necesidades del Usuario

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	39	51.3
Siempre	29	38.2
Algunas Veces	6	7.9
Nunca	1	1.3
Casi Nunca	1	1.3
Total	76	100.00

En la tabla 1, se aprecia el 51.3% de los trabajadores dan respuestas rápidas “casi siempre” a las necesidades del usuario, seguidamente con porcentaje significativo de “siempre”, así mismo las respuestas de “algunas veces” son de menor proporción y “nunca” y “casi nunca” son de escasa respuesta.

Tabla 2

El trato del personal con los usuarios es considerado y amable.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	39	51.3
Casi Siempre	34	44.7
Algunas Veces	3	3.9
Total	76	100.0

Como se aprecia en la tabla 2, el 51.3%, Siempre tiene un trato considerado y amable al usuario, seguidamente con porcentaje significativo el Casi Siempre y en menor proporción Algunas Veces el trato del personal con los usuarios es considerado y amable.

Tabla 3

He observado mejoras del personal en el servicio a los Usuarios

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	37	48.7
Casi Siempre	31	40.8
Casi Nunca	4	5.3
Algunas Veces	4	5.3
Total	76	100.0

En la tabla 3 se observa que un 48.7% de los trabajadores Siempre se ha observado mejoras en el servicio al usuario y solo el 5.3% Casi Nunca y Nunca se ha observado mejoras del personal en el servicio a los usuarios.

Tabla 4

El personal se muestra dispuesto a ayudar a los Usuarios

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	40	52.6
Casi Siempre	24	31.6
Algunas Veces	7	9.2
Nunca	3	3.9
Casi Nunca	2	2.6
Total	76	100.0

En la tabla 4 se observa que un 52.6% considera que el personal Siempre se muestra dispuesto a ayudar al usuario y solo el 2.6% que Casi Nunca desea ayudar al Usuario.

Tabla 5

El personal atiende con prontitud y esmero a los Usuarios

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	35	46.1
Siempre	34	44.7
Algunas Veces	7	9.2
Total	76	100.0

En la tabla 5 nos muestra que el 46.1% de los trabajadores Casi Siempre atiende con prontitud y esmero al usuario y el 9.2% de los trabajadores Algunas Veces no.

Tabla 6

Se comunica eficazmente; coopera con los demás; mantiene relaciones positivas en el trabajo.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	49	64.5
Casi Siempre	20	26.3
Algunas Veces	4	5.3
Nunca	2	2.6
Casi Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

En la tabla 6 se observa que el 64.5% de los trabajadores Siempre se comunican eficazmente y mantiene relaciones positivas en el trabajo y solo el 1.3% Casi Nunca mantienen relaciones positivas en el trabajo.

Tabla 7

Ordena las tareas según la prioridad adecuada; evalúa las situaciones con precisión y determina la acción apropiada.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	38	50.0
Siempre	25	32.9
Algunas Veces	9	11.8
Casi Nunca	3	3.9
Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

En la tabla 7 se observa que el 50% de los trabajadores Casi Siempre prioriza adecuada y determina apropiadamente las tareas y solo el 1.9% Nunca tiene el trabajador prioridad y determinación las tareas a desarrollar.

Tabla 8

Produce una calidad aceptable de trabajo de modo oportuno con pocos errores dentro de lo que cabe.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	42	55.3
Siempre	22	28.9
Algunas Veces	10	13.2
Casi Nunca	2	2.6
Total	76	100.0

Esta tabla 8 nos muestra que la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos con un 55.3% que Casi Siempre el trabajo es aceptable y oportuno, lo cual se entiende que Casi Nunca no se desarrolla un mal trabajo.

Tabla 9

Produce un producto y/o servicio aceptable

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	35	46.1
Casi Siempre	30	39.5
Algunas Veces	10	13.2
Casi Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

La tabla 9 indica que el 46.1% de los trabajadores Siempre producen un producto y servicio aceptable y solo el 1.3% de los encuestados opinan que los trabajadores que Casi Nunca realizan un Producto y/o servicio aceptable.

Tabla 10

Posee conocimiento adecuado del trabajo; se mantiene bien informado/a sobre el trabajo; comprende el significado de todas las fases del trabajo.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	37	48.7
Siempre	30	39.5
Algunas Veces	4	5.3
Casi Nunca	3	3.9
Nunca	2	2.6
Total	76	100.0

De las encuestas realizadas se observa que el 48.7% Casi Siempre poseen conocimientos adecuados del trabajo y el 2.6% consideran Nunca.

Tabla 11

Pone de manifiesto comportamiento positivo; es servicial, cooperativo/a; enfoca las situaciones difíciles de manera profesional.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	38	50.0
Siempre	31	40.8
Casi Nunca	4	5.3
Algunas Veces	3	3.9
Total	76	100.0

En la tabla 11, se observa que el 50% de los trabajadores Casi Siempre demuestran profesionalismo y un comportamiento positivo en situaciones difíciles y solo el 3.9% de los trabajadores Algunas Veces no demuestran profesionalismo y un comportamiento positivo en situaciones difíciles.

Tabla 12

Es automotivado/a, ingenioso/a; busca maneras de cumplir las tareas con más eficiencia; trabaja a un nivel apropiado de independencia.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	36	47.4
Siempre	29	38.2
Algunas Veces	7	9.2
Nunca	2	2.6
Casi Nunca	2	2.6
Total	76	100.0

Como se aprecia en la tabla 12, que el 47.4%, de los trabajadores Casi Siempre buscan maneras de cumplir tareas con más eficiencia y solo el 2.6% de los trabajadores Nunca y Casi Nunca buscan maneras de cumplir las tareas con más eficiencia, no trabaja a un nivel apropiado de independencia.

Tabla 13

Demuestra dedicación a las demandas del trabajo; completa las metas; cumple con fechas límite.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	37	48.7
Casi Siempre	25	32.9
Algunas Veces	10	13.2
Casi Nunca	4	5.3
Total	76	100.0

En la tabla 13 se observa que el 48.7% de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos Siempre demuestran dedicación a las demandas del trabajo, cumple con las metas y fechas límites y solo el 5.3% de los trabadores Casi Nunca demuestran dedicación a las demandas del trabajo, cumple con las metas y fechas límites.

Tabla 14

Muestra conformidad y respeto a la norma de la Institución.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	34	44.7
Casi Siempre	29	38.2
Algunas Veces	8	10.5
Casi Nunca	3	3.9
Nunca	2	2.6
Total	76	100.0

Como se aprecia en la tabla 14, el 44.7% de los trabajadores Siempre muestran conformidad y respeto a las normas y solo el 2.6% de los trabajadores Nunca muestran respeto a las normas de la institución.

4.2. Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de San Marcos

Aquí se muestran los resultados descriptivos de trabajo en equipo desde la tabla 15 a la tabla 40.

Tabla 15

Los miembros del equipo reciben apoyo de recursos e información en forma oportuna por parte de la Gerencia a la que pertenecen.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A Veces	26	34.2
Casi Siempre	24	31.6
Raras Veces	14	18.4
Nunca	6	7.9
Siempre	6	7.9
Total	76	100.0

En la tabla 15 se observa que el 34.2% a veces reciben información en forma oportuna por parte de la Gerencia a la que pertenecen y en menor proporción Nunca con un 7.9% y el 7.9% que Siempre reciben información en forma oportuna.

Tabla 16

Los miembros del equipo cuentan con los equipos apropiados para realizar su trabajo.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	31	40.8
A Veces	21	27.6
Raras Veces	12	15.8
Siempre	9	11.8
Nunca	3	3.9
Total	76	100.0

En la tabla 16, se observa que el 40.8% de los miembros del equipo Casi Siempre cuentan con los equipos apropiados para realizar su trabajo y el 3.9% de los miembros del equipo Nunca cuentan con los equipos apropiados para realizar su trabajo.

Tabla 17

El liderazgo de equipo se comparte y trabaja sobre un objetivo común.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	33	43.4
Siempre	21	27.6
A Veces	15	19.7
Raras Veces	6	7.9
Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

En la tabla 17 se observa que el 43.7% posee Casi Siempre un liderazgo y trabajo en equipo con un objetivo común y solo el 1.3% de los miembros del equipo Nunca Trabaja sobre un objetivo común.

Tabla 18

Los miembros del equipo conocen y están de acuerdo con las responsabilidades asumidas.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	38	50.0
Siempre	26	34.2
A Veces	8	10.5
Raras Veces	3	3.9
Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

En la Tabla 18 se observa que el 50% de los miembros del equipo Casi Siempre conocen y están de acuerdo con las responsabilidades asumidas en cara área y solo el 1.3% de los miembros del equipo Nunca cuenta ni está de acuerdo con las responsabilidades asumidas.

Tabla 19

Los miembros del equipo comparten con equidad la carga de trabajo.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	33	43.4
Siempre	28	36.8
A Veces	8	10.5
Raras Veces	4	5.3
Nunca	3	3.9
Total	76	100.0

En la tabla 19 se observa que el 43.4% de los miembros del equipo Casi Siempre comparten con equidad la carga de trabajo y solo el 3.9% Nunca comparte la carga de trabajo con Equidad.

Tabla 20

Los miembros del equipo trabajan dentro de un clima de confianza interpersonal.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	41	53.9
Casi Siempre	23	30.3
A Veces	7	9.2
Raras Veces	4	5.3
Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

En la tabla 20, se observa que el 53.9% de los miembros del equipo Casi Siempre trabajan dentro de un clima de confianza interpersonal y solo el 1.3% de los miembros del equipo Nunca trabajan dentro de un clima de confianza interpersonal.

Tabla 21.

Los miembros del equipo cooperan con los demás miembros para cumplir las metas que se tienen en el trabajo.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	36	47.4
Siempre	20	26.3
A Veces	12	15.8
Raras Veces	6	7.9
Nunca	2	2.6
Total	76	100.0

En la tabla N° 21, se observa que el 47.4% de los miembros del equipo Casi Siempre cooperan con los demás miembros para cumplir las metas y solo el 2.6% en los miembros del equipo Nunca cooperan con los demás miembros.

Tabla 22

La Subgerencia de Recursos Humanos evalúa periódicamente la efectividad de las comisiones de trabajo.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	30	39.5
A Veces	16	21.1
Casi Siempre	13	17.1
Raras Veces	10	13.2
Siempre	7	9.2
Total	76	100.0

En la tabla 22, se muestra que el 39.5% la Sub Gerencia de Recursos Humanos Nunca evalúa periódicamente la efectividad de los trabajadores y solo en menor proporción del 9.2% que Siempre la Sub Gerencia de Recursos Humanos evalúa periódicamente la efectividad de los trabajadores.

Tabla 23

La Subgerencia de Recursos Humanos recompensa grupalmente a los miembros de los equipos por el desempeño alcanzado.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	41	53.9
Casi Siempre	11	14.5
Raras Veces	9	11.8
A Veces	8	10.5
Siempre	7	9.2
Total	76	100.0

En la tabla 23 se muestra que la Sub Gerencia de Recursos Humanos Casi Nunca recompensa el desempeño alcanzado por los miembros del equipo en un 53.9% y solo el 9.2% Siempre recompensa el desempeño alcanzado por los miembros del equipo.

Tabla 24

El tamaño de **los** equipos es adecuado y responde a la naturaleza de la tarea asignada.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	37	48.7
A Veces	15	19.7
Siempre	12	15.8
Raras Veces	7	9.2
Nunca	5	6.6
Total	76	100.0

En la tabla 24, se observa que el 48.7% de los Equipos son Casi Siempre son adecuados y solo el 6.6% de los equipos Nunca son adecuados y no responden a la naturaleza de la tarea asignada.

Tabla 25

Los miembros del equipo cuentan con las habilidades técnicas y de solución de problemas.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	43	56.6
Siempre	20	26.3
A Veces	7	9.2
Nunca	3	3.9
Raras Veces	3	3.9
Total	76	100.0

En la tabla 25, se muestra que el 56.6% Casi Siempre cuentan con habilidades técnicas para solucionar problemas y solo el 3.9% de los miembros del equipo manifiestan que Nunca y Raras Veces cuentan con habilidades técnicas y de solución de problemas.

Tabla 26

Para la conformación del equipo se toma en cuenta las preferencias individuales, las aptitudes y personalidad.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	30	39.5
A Veces	18	23.7
Siempre	16	21.1
Raras Veces	7	9.2
Nunca	5	6.6
Total	76	100.0

En la tabla 26, se observa que el 39.5% de los miembros del equipo Casi Siempre toman en cuenta las preferencias individuales, las aptitudes y personalidad y solo el 6.6% Nunca toman en cuenta las preferencias individuales, las aptitudes y personalidad.

Tabla 27

Los miembros del equipo cuentan con diferentes personalidades que le dan equilibrio y fortaleza.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	42	55.3
Siempre	17	22.4
A Veces	11	14.5
Raras Veces	5	6.6
Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

En la tabla 27, se muestra que el 55.3% los miembros del equipo Casi Siempre cuentan con diferentes personalidades que le dan equilibrio y fortaleza y solo el 1.3% de los miembros del equipo Nunca cuentan con personalidades que le dan equilibrio y fortaleza.

Tabla 28

Los miembros asumen distintos roles de acuerdo a las necesidades del equipo de trabajo.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	37	48.7
Siempre	21	27.6
A Veces	13	17.1
Raras Veces	3	3.9
Nunca	2	2.6
Total	76	100.0

En la tabla 28 se observa que el 48.7% de los miembros Casi Siempre asumen distintos roles de acuerdo a las necesidades del equipo de trabajo y solo el 2.6% miembros Nunca asumen distintos roles de acuerdo a las necesidades del equipo de trabajo.

Tabla 29

Los miembros del equipo de trabajo han sido seleccionados para cubrir la totalidad de los roles requeridos.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	36	47.4
Siempre	21	27.6
A Veces	11	14.5
Raras Veces	6	7.9
Nunca	2	2.6
Total	76	100.0

En la tabla 29, se observa que el 47.4 los miembros del equipo de trabajo así Casi Siempre han sido seleccionados para cubrir la totalidad de los roles requeridos y solo el 2.6% miembros del equipo de trabajo Nunca han sido seleccionados para cubrir la totalidad de los roles requeridos.

Tabla 30

Los miembros del equipo están formados por profesionales de diversas especialidades.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	29	38.2
Siempre	28	36.8
A Veces	13	17.1
Nunca	5	6.6
Raras Veces	1	1.3
Total	76	100.0

En la tabla 30 se muestra que el 38.2% de los miembros del equipo Casi Siempre está formado por profesionales de diversas especialidades y solo el 1.3% de los miembros del equipo Nunca está formado por profesionales de diversas especialidades.

Tabla 31

Los equipos de trabajo se centran en las similitudes y no en las diferencias de sus miembros.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	36	47.4
A Veces	15	19.7
Siempre	15	19.7
Raras Veces	6	7.9
Nunca	4	5.3
Total	76	100.0

En la tabla 31 se muestra, que el 47.4% los equipos de trabajo Casi Siempre se centran en las similitudes y no en las diferencias de sus miembros y solo el 5.3% de los equipos de trabajo Nunca se centran en las similitudes y no en las diferencias de sus miembros.

Tabla 32

Los miembros del equipo pueden desarrollar su trabajo libremente.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	39	51.3
Siempre	23	30.3
A Veces	8	10.5
Raras Veces	5	6.6
Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

En la tabla 32 se observa que el 51.3% de los miembros del equipo Casi Siempre pueden desarrollar su trabajo libremente y el 1.3% de los miembros del equipo Nunca pueden desarrollar su trabajo libremente.

Tabla 33

Los miembros del equipo pueden desarrollar su trabajo con autonomía.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	42	55.3
Siempre	19	25.0
A Veces	10	13.2
Raras Veces	5	6.6
Total	76	100.0

En la tabla 33 se observa que el 55.3% de los miembros del equipo Casi Siempre pueden desarrollar su trabajo con autonomía y solo el 6.6% de los miembros del equipo Raras Veces pueden desarrollar su trabajo con autonomía.

Tabla 34

Los miembros del equipo se identifican con las tareas a realizar.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	31	40.8
Siempre	30	39.5
A Veces	13	17.1
Raras Veces	2	2.6
Total	76	100.0

En la tabla 34 se muestra que el 40.8% de los miembros del equipo Casi Siempre se identifican con las tareas a realizar y solo el 2.6% de los miembros del equipo Raras Veces se identifican con las tareas a realizar.

Tabla 35

Los miembros del equipo encuentran significado en la realización de su trabajo.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	32	42.1
Casi Siempre	31	40.8
A Veces	9	11.8
Raras Veces	3	3.9
Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

En la tabla 35 se observa que el 42.10% de los miembros del equipo Siempre encuentran significado en la realización de su trabajo y solo el 1.3% de los miembros del equipo Nunca encuentran significado en la realización de su trabajo.

Tabla 36

Los miembros del equipo cuentan con propósitos comunes en los trabajos a desarrollar.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	41	53.9
Siempre	22	28.9
A Veces	7	9.2
Raras Veces	5	6.6
Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

En la tabla 36 se observa que el 53.9% de los miembros del equipo Casi Siempre cuentan con propósitos comunes en los trabajos a desarrollar y el 1.3% los miembros del equipo Nunca cuentan con propósitos comunes en los trabajos a desarrollar.

Tabla 37

En el equipo los miembros se han comprometido con metas específicas.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	28	36.8
Siempre	26	34.2
A Veces	11	14.5
Raras Veces	8	10.5
Nunca	3	3.9
Total	76	100.0

En la tabla 37 se observa que el 36.8% en el equipo los miembros Casi Siempre se han comprometido con metas específicas y el 3.9% en el equipo los miembros Nunca se han comprometido con metas específicas.

Tabla 38

En el equipo se han alcanzado los objetivos y metas propuestas.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	31	40.8
Siempre	25	32.9
A Veces	9	11.8
Raras Veces	7	9.2
Nunca	4	5.3
Total	76	100.0

En la tabla 38 se observa que el 40.8% en el equipo Casi Siempre se han alcanzado los objetivos y metas propuestas y solo el 5.3% en el equipo Nunca se han alcanzado los objetivos y metas propuestas.

Tabla 39

Se ha identificado que algunos miembros del equipo no realizan aportes efectivos al trabajo.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	39	51.3
Siempre	17	22.4
A Veces	14	18.4
Nunca	3	3.9
Raras Veces	3	3.9
Total	76	100.0

En la tabla 39 se observa que el 51.3% Casi Siempre se ha identificado que algunos miembros del equipo no realizan aportes efectivos al trabajo y solo el 3.9% Nunca y Raras Veces se ha identificado que algunos miembros del equipo no realizan aportes efectivos al trabajo.

Tabla 40

En el equipo de trabajo están claramente establecidas las responsabilidades de sus miembros.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Siempre	37	48.7
Siempre	21	27.6
A Veces	16	21.1
Raras Veces	2	2.6
Total	76	100.0

En la tabla 40 se muestra que el 48.7% del equipo de trabajo Casi Siempre están claramente establecidas las responsabilidades de sus miembros y solo el 2.6% del equipo de trabajo Raras Veces están claramente establecidas las responsabilidades de sus miembros.

4.3. Relación entre el trabajo en Equipo y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Tabla 41

Relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral

		Trabajo en Equipo			
		Bajo	Alto	Total	
Desempeño Laboral	Bajo	Recuento	4	4	8
		% del total	5,3%	5,3%	10,5%
Total	Alto	Recuento	5	63	68
		% del total	6,6%	82,9%	89,5%
		Recuento	9	67	76
		% del total	11,8%	88,2%	100,0%

Como se puede apreciar en la tabla 41 el 82.9% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos presenta un alto trabajo en equipo a la vez que un alto desempeño laboral. En contraste solo un 5.3% presenta un bajo trabajo en equipo y a su vez un desempeño laboral bajo.

4.4. Relación entre la Contexto del trabajo en equipo y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Tabla 42

Relación entre contexto y desempeño laboral

		Contexto		Total	
		Desfavorable	Favorable		
Desempeño Laboral	Bajo	Recuento	6	2	8
		% del total	7,9%	2,6%	10,5%
	Alto	Recuento	20	48	68
		% del total	26,3%	63,2%	89,5%
Total		Recuento	26	50	76
		% del total	34,2%	65,8%	100,0%

Como se puede apreciar en la tabla 42 el 63.2% de los trabajadores señala que el contexto del trabajo en equipo es favorable lo que a su vez se vincula con un alto desempeño.

4.5. Relación entre la Composición del Equipo y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Tabla 43

Relación entre la Composición del Equipo y el Desempeño Laboral

		Composición del Equipo		Total	
		Mala	Buena		
Desempeño Laboral	Bajo	Recuento	1	6	7
		% del total	1,5%	9,1%	10,6%
	Alto	Recuento	4	55	59
		% del total	6,1%	83,3%	89,4%
Total		Recuento	5	61	66
		% del total	7,6%	92,4%	100,0%

En la tabla 43 se puede apreciar que en un 83.3% corresponde una buena composición del trabajo en equipo y un alto desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

4.6. PRUEBA DE HIPOTESIS

4.6.1. Contrastación de la Hipótesis General

a) Hipótesis General

Existe una relación positiva a un nivel moderado entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.

b) Función de Prueba

Coefficiente de Correlación de Spearman

c) Cálculos

Tabla 44.

Contrastación de la hipótesis general

			Desempeño Laboral	Trabajo en Equipo
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,405**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	76	76
	Trabajo en Equipo	Coefficiente de correlación	,405**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	76	76

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

d) Conclusión

Existe una relación positiva entre trabajo en equipo y desempeño laboral, siendo el grado de relación moderado (40.5%), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

4.6.2. Contrastación de la Hipótesis Específica 1

a) Hipótesis Específica 1

Existe una relación positiva entre el contexto del trabajo en equipo y el desempeño en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.

b) Función de Prueba

Coefficiente de Correlación de Spearman

c) Cálculos

Tabla 45

Contrastación de la hipótesis específica 1

		Desempeño	
		Laboral	Contexto
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	1,000	,295**
	Contexto	,295**	1,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

d) Conclusión

Existe una relación positiva entre el contexto del trabajo en equipo y desempeño laboral, aun cuando el grado de relación moderada a baja (29.5%), por lo que se acepta la hipótesis específica 1.

4.6.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 2

a) Hipótesis Específica 2

Existe una relación positiva entre la composición del equipo y el desempeño en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.

b) Función de Prueba

Coefficiente de Correlación de Spearman

c) Cálculos

Tabla 46

Contrastación de la hipótesis específica 2

			Desempeño o Laboral	Composición del equipo
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,082
		N	76	76
	Composici ón del equipo	Coefficiente de correlación	,082	1,000
		N	76	76

d) Conclusión

Existe una relación positiva entre la composición del equipo y el desempeño laboral, aun cuando el grado de relación bajo (8.2%), por lo que se acepta la hipótesis específica 2.

V. DISCUSIÓN

El propósito central de esta investigación se centró en conocer la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos – Huari - Ancash, 2015. De manera general, con base a los resultados obtenidos, podríamos afirmar que el objetivo de la investigación ha sido cubierto.

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos a través de un cuestionario aplicado a los trabajadores. Este instrumento fue sometido a criterio de tres jueces expertos quienes observaron, analizaron, recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados lo más precisos posibles. Las técnicas empleadas permitieron realizar el análisis de fiabilidad correspondiente, certificando la validez de los resultados que se obtuvieron.

Respecto a la relación entre las variables de interés, los resultados evidencian que existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos, lo que lleva a aceptar la hipótesis general de la investigación, aunque el grado de relación sea moderado ($=0.405$). El resultado es consecuente con los autores e investigaciones (Inchicaqui & Huaraz, 2007; Luthans, 2008; Blanchard et al., 2006; Hellriegel, 2009), donde se demuestra la relación entre las variables y de los beneficios del trabajo en equipo al mejorar el desempeño laboral tratando de llegar a un consenso en cuestiones importantes, adaptándose a las circunstancias cambiantes importantes e incluyendo el manejo de situaciones de trabajo imprevisibles, los casos de urgencia y las crisis o la solución creativa de problemas.

Evidentemente, dado que la investigación es de tipo correlacional, solo es posible hablar de una relación entre las variables, sin establecer un sentido de causalidad, es decir se puede afirmar que mientras el trabajo en equipo sea mayor o más alto existirá también mayor o más alto desempeño laboral de los trabajadores.

Respecto a la primera hipótesis específica que pronosticó que existe una relación positiva entre el contexto del trabajo en equipo y el desempeño en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015, con los resultados obtenidos se puede señalar que igualmente esta hipótesis se acepta, aun cuando el grado de relación esté en un nivel de moderado abajo ($=0.295$). Esto es consecuente con lo señalado por Robbins y Judge (2009) quienes en síntesis señalan que una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia, lo miembros de los equipos deben de estar de acuerdo en quién va hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo, promover que los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes facilitando la cooperación y tratar de modificar el sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo, a fin de que refleje el desempeño del equipo.

Se ha podido observar que el indicador que ha merecido una calificación alta de la dimensión contexto del trabajo en equipo ha sido que “los miembros del equipo comparten con equidad la carga de trabajo asignada ($=0.357$), mientras que el indicador “los miembros del equipo son evaluados periódicamente respecto a su efectividad en las comisiones de trabajo”, ha calificado como más bajo en su relación con el desempeño laboral ($=0.056$).

Con relación a la segunda hipótesis específica que planteó que existe una relación positiva entre la composición del equipo con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos, los resultados muestran que ésta se acepta, aun cuando el nivel de relación es bajo ($r=0.082$). Estos resultados están en la misma dirección con lo planteado por Robbins y Judge (2009) que en resumen dicen que el desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales que fijan los parámetros de lo que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se desempeñan en un equipo. También un equipo con exceso de integrantes, la cohesión y confiabilidad mutua disminuyen, aumenta la pereza social; cuando se seleccionan miembros de equipos, como también deben tomarse en cuenta las preferencias individuales y también las aptitudes, personalidades y habilidades. Los equipos de alto rendimiento están compuestos por personas que prefieren trabajar como parte de un grupo.

A través de la presente investigación, se logró determinar de manera empírica la relación entre las variables de trabajo en equipo y desempeño de los trabajadores en una institución pública, específicamente entre las dimensiones de trabajo en equipo que es la cooperación y el desempeño de los trabajadores. En tal sentido, se sugiere replicar este estudio en otras instituciones públicas, que permitan realizar análisis más profundos relacionando ambas variables. Además, creemos necesario realizar estudios de tipo correlacional donde se vincule al desempeño laboral con otras variables como el clima organizacional, la cultura organizacional, actitudes laborales, entre otras que puedan servir para profundizar más y esclarecer temas

como la performance de trabajadores en el ámbito del sector público en nuestro país y mejorar la calidad de las investigaciones y los resultados a obtener.

Finalmente, se debe señalar que este estudio es un aporte para la Municipalidad Distrital de San Marcos, y un aporte para el inicio de más investigaciones con las mismas o incluyendo nuevas variables en las instituciones del Estado.

VI. CONCLUSIONES

1. Con el análisis de los datos obtenidos a través del instrumento de investigación así mismo las pruebas de hipótesis utilizada nos permiten confirmar que el trabajo en equipo se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos, siendo esta relación de nivel moderado ($r=0.405$); esto quiere decir que, a mayor trabajo en equipo, mayor desempeño laboral.
2. Así mismo, se ha establecido que el contexto del trabajo en equipo se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos.
3. También se ha podido confirmar que existe una relación positiva entre la composición del equipo con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

VII. RECOMENDACIONES

1. Implementar un proyecto de formación de equipos de trabajo combinando de manera óptima las capacidades de cada uno de los miembros que trabajan para cumplir los objetivos comunes propuestos. Este proyecto de equipos de trabajo se caracterizaría por contar con objetivos comunes, roles y tareas aceptadas, que mantenga una comunicación clara y fluida, que establezca un sistema de colaboración en donde se premie lo correcto y se señale lo incorrecto, cuente con normas con normas claramente definidas, que coordine y mantenga buenas relaciones interpersonales, colabore espontáneamente y ofrecer ayuda mutua, mantenga afinidad e identificación con el grupo. Esta forma de trabajo contribuiría a mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos.
2. Promover un contexto de trabajo en equipo que facilite a los miembros de los equipos recibir el apoyo oportuno de los recursos e información necesarios, consensuar en los roles asumidos y la carga de trabajo asignada; que propicie un clima de confianza entre los miembros, que periódicamente reciban una retroalimentación de su desempeño y que sean compensados de manera satisfactoria por el desempeño grupal.
3. Institucionalizar la composición de los equipos de trabajo en la entidad a través de la adopción de un conjunto de políticas de recursos humanos que enfatice la selección de los miembros del equipo con capacidades técnicas que incluyan entre otras competencias la aptitud para resolver problemas, generar y tomar decisiones y hacer elecciones competentes; que sintonicen con la personalidad

de los integrantes (extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional) ; que cubran la totalidad de los roles que se requiere asuma el equipo, que se beneficie de la diversidad de sus miembros (comunicación fluida, potencial creador); que cuente con el tamaño adecuado que garantice la participación total y que tomen en cuenta las preferencias individuales y también las aptitudes, personalidades y habilidades. Estos aspectos coadyuvarán a elevar el desempeño individual y de equipo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J & Vargas (2010). *Trabajo en equipo*. México. Recuperado de http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/trabjo_en_equipo.pdf
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Escuela de Economía.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional. Bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Basoredo, C. (2011). *Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas*. Recuperado de <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123091/115721>
- Bateman, T. & Snell, S. (2004), *Administración una ventaja competitiva*. (4ta. Ed.) México: McGrawHill.
- Bedoya Sánchez, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. (Tesis inédita de maestría). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2698/Bedoya_se.pdf;jsessionid=C5FCF685B974C1A9822D973FBDE816E6?sequence=1
- Beniscelli, A (2010). *Desempeño laboral y condiciones de Trabajo en los Docentes de la Universidad de Chile*. (Tesis inédita de maestría). Recuperado de

http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf

Bernal, C. (2008). *Proceso Administrativo*. México: Pearson Prentice Hall.

Bittel, L. y Ransey J. (2000). *Enciclopedia del Management*. Barcelona: Océano Centrum.

Blanchard, K., A. Randolph A. & Grazier, P. (2006). *Todos a una. Tres pasos para crear un equipo de alto nivel*. Barcelona: Alienta Editorial.

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco (CA): Jossey- Bass

Candel, M. (2012). Las competencias laborales como predictores del desempeño en una empresa del sector de juego. Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/84063>

Colombo, Marcelo (2003), La cultura Organizacional y el trabajo en equipo. Ponencia del Segundo Congreso Argentino de Administración Publica. Córdoba. .(p.1)

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Cloke, K. & Goldsmith, J (2002). *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*. Recuperado de <https://www.wiley.com/en->

us/The+End+of+Management+and+the+Rise+of+Organizational+Democracy-p-9780787959128

Fischman, D. (2000). El Camino del Líder. Perú: El Comercio.

García Moreno, S. , Nájera Sánchez, J.J. & Rico García, M. de G. (2001). Organización y administración de empresas. España: ESIC Editorial.

Gutierrez R. V. (2006). Administration. Editorial: Thomson Learning.

Ghiselli, E. (1998). Psicología Industrial, su aplicación al personal de la empresa. La Habana: Revolucionaria.

Glendinning, Meter (2001). Performance management: Pariah or Messiah. ProQuestDatabase. Public Personnel Management. Tomo 31, N°2. Nueva York, Estados Unidos: Thomson & Learning.

Gorriti, M. & López Bastera, J. (2009). Identificación de criterios de desempeño a partir del análisis de puestos. Oñati (GI): IVAP

Harbour, Jerry L. (1999.). Medición del desempeño en la Empresa. Recursos para la calidad. México: Panorama Editorial.

Inchicaqui, V. & Huaraz, F. (2007). Trabajo en Equipo y la productividad en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Huaraz. (Tesis inédita). UNASAM.

- Jaen, M. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. (Tesis Doctoral). Recuperado de <https://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Katzenbach, J. & Smith, D. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business Review Press
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración Un enfoque internacional*. 7ma Edición, México. McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. DE C. V.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14ava. Ed.). México. McGraw Hill.
- Hellriegel, S. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Koontz, H y Weihrich, H (2007), "Elementos de Administración, un Enfoque Internacional". México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial (Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional)* (13va.Ed.) México: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13va. Ed.). México: Mc Graw Hill.

- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Editorial Pearson. Madrid: España.
- Perez, Anna (2009), *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera* (tesis inédita de maestría) recuperado de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5625/1/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf>.
- Ríos Polastri, R. (2004). *El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el Centro Educativo Estatal 0019, San Martín de Porres Velásquez – Lima*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/127>
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2006). *Dirección moderna de organizaciones en empresas Chinas y Japonesas*. México.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Stewart, Greg; Manz, Charles & Sims, Henry (2007). *Trabajo en equipo y Dinámica de Grupos*. México: LimusaWiley.
- Stoner, J. & Freeman E. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Solana, Ricardo F. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánicas S.A.

Torrelles, C., Isus, S, Coiduras, J, Carrera, X. Holgado, J, Gisbert, M, Palazon, S.

Marques, L. (2008). Aprender Competencias de Treball en Equipo
Planificación y Organización a la Universitaria., V Congreso Internacional
de Docencia Universitaria Innovación (CIDUI).

Van Scotter, J.R. & Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job
dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of
Applied Psychology*, 81, 521-531

ANEXO

ANEXO 1

Alfa de Cronbach. - El cual permite determinar la fiabilidad del instrumento.

Resumen de Procesamiento de Casos

		N	%
Casos	Válido	75	98,
	Excluido	1	1,
	Total	76	100,

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	55

ANEXO 2

ESTADÍSTICAS DE TOTAL DEELEMENTO

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El trabajador da respuestas rápidas a las necesidades del Usuario	213,85	395,748	,410	,891
El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	213,61	403,592	,213	,893
He observado mejoras del personal en el servicio a los Usuarios	213,77	406,232	,061	,895
El personal se muestra dispuesto a ayudar a los Usuarios	213,84	395,731	,300	,892
El personal atiende con prontitud y esmero a los Usuarios	213,75	400,786	,296	,892
Se comunica eficazmente; coopera con los demás; mantiene relaciones positivas en el trabajo	213,61	392,943	,437	,891
Ordena las tareas según la prioridad adecuada; evalúa las situaciones con precisión y determina la acción apropiada	213,99	397,743	,308	,892
Produce una calidad aceptable de trabajo de modo oportuno con pocos errores dentro de lo que cabe	214,00	400,135	,285	,892
Produce un producto y/o servicio aceptable	213,79	397,548	,358	,892
Posee conocimiento adecuado del trabajo; se mantiene bien informado/a sobre el trabajo; comprende el significado de todas las fases del trabajo	213,91	397,680	,285	,892
Pone de manifiesto comportamiento positivo; es servicial, cooperativo/a; enfoca las situaciones difíciles de manera profesional	213,83	401,470	,218	,893
Es automotivado/a, ingenioso/a; busca maneras de cumplir las tareas con más eficiencia; trabaja a un nivel apropiado de independencia	213,93	398,847	,256	,893
Demuestra dedicación a las demandas del trabajo; completa las metas; cumple con fechas límite	213,85	397,262	,308	,892
Muestran conformidad y respeto a la normas de la Institución	213,91	411,680	-,095	,897
Los miembros del equipo reciben apoyo de recursos e información en forma oportuna por parte de la Gerencia a la que pertenecen	214,96	396,823	,256	,893
Los miembros del equipo comparten con equidad la carga de trabajo.	214,05	389,727	,443	,891

Los miembros del equipo trabajan dentro de un clima de confianza interpersonal	213,80	389,514	,497	,890
Los miembros del equipo cooperan con los demás miembros para cumplir las metas que se tienen en el trabajo.	214,23	407,880	,000	,896
La Subgerencia de Recursos Humanos evalúa periódicamente la efectividad de las comisiones de trabajo.	215,68	392,356	,263	,894
La Subgerencia de Recursos Humanos recompensa grupalmente a los miembros de los equipos por el desempeño alcanzado	215,99	396,040	,190	,895
El tamaño de los equipos es adecuado y responde a la naturaleza de la tarea asignada.	214,53	394,901	,302	,892
Los miembros del equipo cuentan con las habilidades técnicas y de solución de problemas	214,12	393,621	,383	,891
Para la conformación del equipo se toma en cuenta las preferencias individuales, las aptitudes y personalidad	214,51	387,821	,445	,890
Los miembros del equipo cuentan con diferentes personalidades que le dan equilibrio y fortaleza	214,17	395,307	,372	,892
Los miembros asumen distintos roles de acuerdo a las necesidades del equipo de trabajo.	214,16	391,136	,464	,890
Los miembros del equipo de trabajo han sido seleccionados para cubrir la totalidad de los roles requeridos	214,21	393,332	,372	,891
Los miembros del equipo están formado por profesionales de diversas especialidades	214,13	399,901	,177	,894
Los equipos de trabajo se centran en las similitudes y no en las diferencias de sus miembros.	214,40	386,432	,516	,890
Los miembros del equipo pueden desarrollar su trabajo libremente	214,07	388,441	,553	,889
Los miembros del equipo pueden desarrollar su trabajo con autonomía	214,11	396,043	,376	,892
Los miembros del equipo se identifican con las tareas a realizar	213,92	393,696	,451	,891
Los miembros del equipo encuentran significado en la realización de su trabajo	213,92	390,453	,500	,890
Los miembros del equipo cuentan con propósitos	214,08	394,723	,384	,891

comunes en los trabajos a desarrollar				
En el equipo los miembros se han comprometido con metas específicas	214,24	386,401	,480	,890
En el equipo se han alcanzado los objetivos y metas propuestas	214,24	389,023	,414	,891
Se ha identificado que algunos miembros del equipo no realizan aportes efectivos al trabajo.	214,27	397,279	,282	,893
En el equipo de trabajo están claramente establecidas las responsabilidades de sus miembros	214,08	394,264	,452	,891

ANEXO

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA

TITULO: TRABAJO EN EQUIPO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARCOS – ANCASH - 2015

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MARCO TOERICO	ASPECTOS METODOLÓGICO
<p>Problema general: ¿Cómo se relaciona el Trabajo en Equipo con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos –Ancash, 2015?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>a) ¿Qué relación existe entre la cooperación y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015?</p> <p>b) ¿Qué relación existe entre la comunicación y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre el Trabajo en Equipo con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1) Determinar la relación entre el contexto del trabajo en equipo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.</p> <p>2) Determinar la relación entre la composición del equipo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.</p>	<p>Existe una relación positiva a un nivel moderado entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos - Ancash, 2015.</p> <p>Variables</p> <p>V. Independiente: Trabajo en Equipo</p> <p>Variable dependiente: Desempeño Laboral</p>	<p>Trabajo en Equipo</p> <p>- Cuando su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y desarrollan una situación de colaboración denominada trabajo en equipo</p> <p>Desempeño Laboral</p> <p>- El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo". Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.</p>	<p>TIPO DE ESTUDIO: Correlacional</p> <p>TIPO DE DISEÑO: No Experimental</p> <p>DISEÑO GENERAL: Transeccional</p> <p>DISEÑO ESPECÍFICO: Correlacional</p> <p>PLAN DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANALISIS</p> <p>La población objeto de estudio para el presente estudio de investigación fue de un total de 76 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos, y que se encuentran bajo las siguientes modalidades de contrato. Personal Nombrado (Decreto Legislativo N° 276) = 2. Contrato por Servicios Personales = 49 Locación de Servicios = 25 N = 76 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos, 2015.</p> <p>INSTRUMENTO(S) DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</p> <p>La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. La toma de datos fue aplicado a la muestra en estudio que está relacionado con las variables de la investigación. Esta tarea se llevó a cabo mediante investigación de campo y el procesamiento estadístico.</p> <p>ANALISIS DE LA INFORMACIÓN</p> <p>Una vez codificada los datos, se continuo con el Procesamiento de Datos en los Programas SPSS V.22. Para el tratamiento de la información se utilizó el análisis Bivariado para determinar el grado de correlación entre las variables cualitativas del estudio.</p>