

UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



**“EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS
DOCENTES DE LA I.E. N° 86157 – “CÉSAR VALLEJO” - HUARMEY - 2015”**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN EDUCACIÓN

ESPECIALIDAD: CIENCIAS SOCIALES

PRESENTADA POR

Bachiller FRANCISCO RICARDO GUERRERO SILVESTRE

ASESORA

Mag. LAURA NIVIN VARGAS

HUARAZ - ANCASH - PERÚ

2017

DEDICATORIA

A mis padres, Cecilio y Felicitas, por su apoyo y aliento constante para la culminación de mi carrera profesional.

A mi esposa María y a mis hijos, con el mejor orgullo, por estar siempre a mi lado y con su apoyo incondicional en los momentos difíciles, me alentaron con amor y comprensión.

AGRADECIMIENTO

Agradezco oportunamente, a mis padres, hermanos y familia, por su apoyo trascendente y constante para culminar esta etapa de mi vida profesional.

A todos los docentes de la FCSEC de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo que participaron en mi crecimiento profesional y profundizaron los conocimientos pedagógicos que permitirán mejorar la calidad de los servicios educativos dentro de la sociedad y en el mundo.

Así mismo mi agradecimiento a la Institución Educativa N° 86157 – “César Vallejo” de Huarmey, por facilitarme el acceso a ejecutar las herramientas de investigación con el fin de obtener información con respecto al problema suscitado.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito demostrar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 – “César Vallejo” de Huarmey en el 2015.

La relación entre el trabajo en equipo y la motivación docente ha sido medida a partir de la administración de cuestionarios a los docentes, dado que los directivos de una institución educativa deberían motivar con frecuencia al personal docente que labora dentro de la institución educativa para que realicen sus labores o tareas con compromiso al servicio de la comunidad educativa.

La motivación es otro aspecto importante en el trabajo docente en una institución educativa. Los datos han sido analizados desde un nivel descriptivo correlacional, a fin de explicar la correlación entre el trabajo en equipo y la motivación para verificar la validez de la hipótesis. Los resultados de esta investigación reportan que existe una relación directa y positiva entre el trabajo en equipo y la motivación en los docentes; así mismo la relación es significativa, dado que a mayor motivación mejor trabajo en equipo y viceversa.

Finalmente, constituye una necesidad que las instituciones educativas desarrollen tareas, actividades educativas en equipo, y de esta manera el trabajo en conjunto permitirá logros de objetivos institucionales, pedagógicos, educativos en general, acompañados con una permanente motivación.

Palabras Claves: trabajo en equipo, coordinación, motivación, incentivos.

ABSTRACT

The present research aimed to demonstrate the relationship between teamwork and motivation of teachers in the I.E. N° 86157 - "César Vallejo" - Huarmey 2015.

The relationship between teamwork and teacher motivation has been measured from the administration of questionnaires to teachers, since the managers of an institution should often motivate the teaching staff who work within the educational institution to make their Work with commitment and perform their tasks with satisfaction.

Motivation is another important aspect in teaching work in an educational institution; the data have been analyzed from a descriptive correlational level, in order to explain the correlation between teamwork and the motivation to verify the validity of the hypothesis. The results of this research report that there is a direct and positive relationship between teamwork and motivation in teachers, and the relationship is significant, given the greater motivation, better teamwork and vice versa.

Finally, it becomes a necessity for educational institutions to develop tasks, educational activities as a team, and in this way working together will enable achievement of institutional, educational, educational objectives in general accompanied by a permanent motivation.

Keywords: teamwork, coordination, motivation, incentives

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “El trabajo en equipo y su incidencia en la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 – “César Vallejo” - Huarmey - 2015”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 – “César Vallejo” – Huarmey. En tal virtud, se formuló el siguiente problema general ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 – “César Vallejo” - Huarmey? La importancia de este estudio se centra en que los resultados han de conducir a adecuadas tomas de decisiones de los directivos de la institución educativa, a fin de que promuevan el trabajo en equipo con una motivación permanente en su centro laboral, además de guiar futuras investigaciones de otro tipo y nivel, teniendo como base la relación significativa entre las variables de trabajo en equipo y motivación.

Cabe precisar que el trabajo en equipo existe desde el momento mismo en que el ser humano comenzó a vivir en comunidad y requería para ello de la interacción y colaboración de todos los miembros del grupo, para alimentarse o defenderse de los peligros naturales; es una herramienta importante en la realización de diferentes tareas e implica compromisos por parte de todos los miembros de la comunidad en busca del logro o meta propuesta. En la institución educativa es importante el trabajo en equipo para coordinar las actividades de los miembros de la Institución, con el fin de obtener los mejores resultados y alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Para la mejor comprensión, la tesis se divide en tres capítulos: Primer capítulo, se muestra el problema de investigación, los objetivos, la justificación, las hipótesis y la metodología.

Segundo capítulo: Aquí se desarrolla el marco teórico, se consigna primero los antecedentes; luego se expone las teorías que rigen las relaciones de las variables que hemos identificado. Todas estas teorías o conocimientos se encuentran demostrados y verificados y tienen relación con el tema de investigación y culmina con la definición conceptual.

El tercer capítulo muestra la presentación de los resultados de la investigación. Aquí se ha realizado la descripción del trabajo de campo, la aplicación de los instrumentos. También se muestra el análisis e interpretación de los datos que han arrojado los cuadros y gráficos estadísticos, la discusión de resultados y culmina con las conclusiones y recomendaciones.

El tesista

SUMARIO

	Pág.
Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Resumen.....	III
Abstract.....	IV
Introducción.....	V
Sumario.....	VII

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación.....	1
1.1.1. El planteamiento del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.2. Objetivos de la investigación.....	5
1.3. Justificación de la investigación.....	6
1.4. Hipótesis.....	7
1.5. Clasificación de variables.....	8
1.6. Metodología de la investigación.....	11

1.6.1. Tipo de estudio.....	11
1.6.2. Diseño de la investigación.....	11
1.6.3. Población y muestra.....	12
1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
1.6.5. Instrumentos de análisis y procesamiento de datos.....	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Bases teóricas.....	22
2.2.1. El trabajo en equipo.....	22
2.2.1.1. Aspectos teórico conceptuales.....	22
2.2.1.2. Características del trabajo en equipo.....	24
2.2.1.3. Potencialidades del trabajo en equipo.....	26
2.2.1.4. Evaluación de desempeño.....	28
2.2.1.5. Calidad de vida en el trabajo.....	32
2.2.1.5.1. Higiene laboral.....	32
2.2.1.5.2. Condiciones ambientales.....	33
2.2.1.5.3. Seguridad laboral.....	34
2.2.1.6. Técnicas y habilidades para el trabajo.....	35
2.2.1.6.1. Técnicas para el trabajo en equipo.....	35
2.2.1.6.2. Habilidades para el trabajo en equipo.....	36

2.2.1.7. Ventajas del trabajo en equipo.....	38
2.2.1.7.1. Suma o inteligencia de conocimiento.....	38
2.2.1.7.2. Cooperación y colaboración en la tarea.....	38
2.2.1.7.3. Sinergia para la consecución de objetivos y metas...	39
2.2.2. La motivación.....	40
2.2.2.1. Conceptos.....	40
2.2.2.2. Teorías sobre la motivación.....	41
2.2.2.2.1. Teorías de contenido sobre la motivación.....	41
2.2.2.3. Tipos de motivación.....	45
2.2.2.3.1. Individual.....	46
2.2.2.3.2. Colectiva.....	47
2.2.2.3.3. Económica.....	48
2.2.2.3.4. No dineraria.....	48
2.2.2.4. Estados y sistemas motivacionales.....	51
2.2.2.4.1. Estados motivacionales.....	51
2.2.2.4.2. Sistemas motivacionales.....	53
2.2.2.5. Motivación en el medio laboral.....	54
2.2.2.5.1. Motivación por el logro.....	54
2.2.2.5.2. Motivación por competencia.....	54
2.2.2.5.3. Motivación por afiliación.....	55
2.2.2.5.4. Motivación por autorrealización.....	55

2.2.2.5.5. Motivación por poder.....	57
2.3. Definición de términos.....	58

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción del trabajo de campo.....	63
3.2. Presentación de los resultados.....	64
3.3. Discusión de resultados.....	73

CONCLUSIONES.....	77
-------------------	----

RECOMENDACIONES.....	78
----------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
---------------------------------	----

ANEXOS.....	82
-------------	----

Matriz de consistencia de la investigación

Instrumentos de recolección de datos

Otros.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. El planteamiento del problema

El trabajo en equipo es un factor importante en el desarrollo de una institución; además, el saber trabajar en equipo implica compromiso; no es solo la estrategia y el procedimiento que la institución educativa lleva a cabo para alcanzar metas comunes; también es necesario que existan otros factores como el liderazgo, la armonía, la responsabilidad y la creatividad.

En el caso del trabajo en equipo, se integra el compromiso de un grupo de personas valiosas cuyo trabajo es vital para el crecimiento profesional, lo cual repercute en el crecimiento institucional.

Actualmente, en la institución Educativa. N° 86157 – “César Vallejo” de Huarmey, se evidencia la falta de trabajo en equipo entre el personal docente, la cual se puede observar en las actitudes de algunos docentes y en el desinterés por su trabajo, dado que su desempeño deja mucho que desear; el personal no está adecuadamente incentivado, no se evidencia motivaciones por parte de los directivos, lo que causa desinterés y poco compromiso con la institución, razón por la cual no se realiza un óptimo trabajo en equipo; esta desmotivación se debe a falta de incentivos, reconocimientos de actividades que realizan los docentes, no se les toma en cuenta en las diversas actividades de la institución educativa, como por ejemplo en la conformación de comisiones de trabajo curricular, evaluaciones de los planes y proyectos anuales, lo que las genera desmotivación en los docentes.

Asimismo, se observa, que no existen políticas que conlleven al mejoramiento de esta situación, es decir, en la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey, los directivos que toman decisiones no son capaces de reconocer algunos logros que se realizan por iniciativas personales, no se logra comprender que la falta de trabajo en equipo es un factor básico para el desarrollo institucional, que implica compromiso tanto en la estrategia como en el procedimiento. También es necesario que exista liderazgo, armonía y responsabilidad. Asimismo, no se

observa la motivación permanente en los docentes a fin de que realicen un buen trabajo en equipo que repercuta en el desarrollo institucional. En conclusión, sin motivación no hay un buen trabajo en equipo.

Se evidencia en la institución que la falta de trabajo en equipo en el personal docente que labora en la I.E. N° 86157 – “César Vallejo” de Huarmey, se convierte en un problema central, así como que exista una escasa motivación para la realización de tareas y actividades pedagógicas, todo ello se ve reflejado en las actitudes, el comportamiento apático y el desinterés del personal docente en su labor profesional.

Por todo ello, se deja de lado al rescate de los valores básicos que tiene la institución, ya que no existe un líder con capacidad de educar a sus trabajadores docentes para conseguir una población laboral más predispuesta y con mejor capacidad de asimilar los problemas que existen en la institución.

Por lo tanto, sin motivación laboral, los docentes no potenciarán sus esfuerzos para mejorar los procesos de servicios productivos. Es por ello que estudios sobre la materia han acertado que la base esencial para la producción de calidad en los servicios, es la motivación, la cual mejorará la esencia de la identidad de la institución educativa.

Es necesario determinar si existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y la motivación docente a fin de mejorar la calidad del servicio educativo, dado que una institución que no tiene personal docente comprometido

con los objetivos institucionales no podrá lograr los fines para los que ha sido creada; asimismo se necesita conocer la motivación y estímulos que requieren los docentes para sentirse comprometidos con el desarrollo institucional; para ello consideramos importante la investigación a fin de que los directivos, personas que toman decisiones, conozcan la relación entre el trabajo en equipo y la motivación, a fin de generar acciones que contribuyan a mejorar la calidad educativa. Se debe realizar constantes evaluaciones, capacitaciones y monitoreo sobre habilidades sociales, clima institucional, con el objetivo de mejorar las actitudes e interés de los docentes para realizar sus labores con entusiasmo.

1.1.2. Formulación del problema

- **Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey en el 2015?

- **Problemas específicos**

- ❖ ¿Cómo se relaciona el trabajo en equipo en la dimensión evaluación del desempeño y los tipos de motivación en los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey en el 2015?

- ❖ ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo en la dimensión “calidad de vida en el trabajo” y estados de motivación

de los docentes de la I.E. N° 86157 – “César Vallejo” de Huarmey en el 2015?

- ❖ ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo en la dimensión “técnicas y habilidades para el trabajo en equipo” y la motivación en el medio laboral en los docente de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey en el 2015.

1.2.2. Objetivos específicos

- ❖ Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo en la dimensión evaluación del desempeño y los tipos de motivación en los docentes de la I. E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey en el 2015.
- ❖ Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo en la dimensión “calidad de vida en el trabajo” y estado de motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 – “César Vallejo” de Huarmey en el 2015.

- ❖ Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo en la dimensión “técnicas y habilidades para el trabajo en equipo” y la motivación en el medio laboral en los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey en el 2015.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación se ha realizado por la necesidad de aportar y proponer estrategias sólidas para el buen funcionamiento de una organización educativa; asimismo para demostrar cómo se lleva a cabo una asociación de personas tomando como puntos importantes el trabajo en equipo y la motivación, los cuales son factores que ayudan a las organizaciones a cumplir exitosamente su labor de servicio, cumpliendo sus objetivos y metas propuestas.

Los resultados obtenidos del presente estudio desde la perspectiva pedagógica, han permitido brindar información actualizada a la organización educativa, con el fin de que se formule estrategias para mejorar la motivación del personal docente, quienes brindan el servicio educativo mediante la capacitación y/o la educación continua, que les permita generar ambientes favorables a los alumnos; contribuyendo así, a la mejora de la calidad de los servicios educativos.

En lo que compete a la parte metodológica, el estudio del trabajo en equipo que incide en la motivación de los docentes de la institución educativa ha permitido estructurar un instrumento de medición (Cuestionario), con el cual se

busca hurgar en las percepciones de los docentes sobre la incidencia de las variables en la materia de estudio.

En la justificación del aporte teórico, se ha conceptualizado el trabajo en equipo, en todas sus formas de incidencia en el desarrollo de la motivación en los gestores del centro educativo.

En cuanto al beneficio social, se ha dispuesto de todas las estrategias que tiene el trabajo en equipo para influir en la motivación de los docentes de los diversos centros educativos.

Finalmente, en lo que corresponde a la parte práctica, la presente investigación ha permitido hacer un seguimiento de cómo se trabaja en equipo en las instituciones educativas y las formas de incidencia en la motivación; asimismo se ha podido verificar las actitudes de los directivos para poner en práctica los objetivos del trabajo en equipo y mejorar la motivación de los docentes.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey en el 2015.

1.4.2. Hipótesis específicas

- ❖ El trabajo en equipo en la dimensión “evaluación del desempeño” se relaciona significativamente con los tipos de motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey en el 2015.
- ❖ El trabajo en equipo en la dimensión “calidad de vida en el trabajo” se relaciona significativamente con el estado de motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey en el 2015.
- ❖ El trabajo en equipo en la dimensión “técnicas y habilidades para el trabajo en equipo” se relaciona significativamente con la motivación en el medio laboral en los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey en el 2015.

1.5. VARIABLES.

Las variables son dos, el trabajo en equipo y la motivación, las mismas que desarrollaremos a continuación detallando cada una de ellas.

1.5.1. Variable 1

El trabajo en equipo

El trabajo en equipo consiste en que un grupo de personas laboran de forma coordinada para la realización de una buena tarea, en el que es el equipo de forma conjunta, no sus componentes de manera individual, quien responde del resultado obtenido. Por ello, los distintos miembros del equipo están especializados en diferentes áreas y cada uno de ellos tiene un cometido del que es responsable y del

que es necesario que cumpla para que el trabajo se realice con éxito. Así, pues, en la actualidad muchas organizaciones tienen en cuenta que es necesario el trabajo del equipo para mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales. (Ibañez y Alvarado 2009)

1.5.2. Variable 2

La motivación

La motivación es un concepto que, de manera intuitiva, parece muy sencillo de entender y definir. La realidad es que el proceso de la motivación es más complejo, y como prueba de ello basta con remitirse a la gran cantidad de teorías que hay para explicarla. Por lo tanto, la motivación es un impulso interior, un motor que mueve a las personas a actuar de determinada manera y con un nivel de esfuerzo concreto. Así pues, la motivación surgiría de la necesidad o el deseo que pone en marcha y dirige el comportamiento de una persona. Para que exista la motivación tiene que haber una necesidad que satisfacer, ya sea primaria o secundaria. Las necesidades primarias o básicas son de componente físico y están relacionadas con la satisfacción de carencias vitales, como podrían ser la necesidad de aire, de alimento, de agua, el sueño, la temperatura. (De la cruz 2014).

1.5.3. Operacionalización de variables

N° DE VARIAB LES	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 1	Trabajo en Equipo	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Desempeño de los docentes
			Oportunidades para los docentes
			Equipo de trabajo
			Comunicación con los docentes
		CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	Higiene
			Iluminación
			Acondicionamiento
			Aireación
			Bienestar
		TÉCNICAS Y HABILIDADES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	Comunicación
			Conocimientos
			Confianza
			Coordinación
VARIABLE 2	MOTIVACION	TIPOS DE MOTIVACION	Reconocimiento del trabajo
			Oportunidades de formación
			Recompensas económicas
		ESTADOS DE MOTIVACIÓN	Necesidades
			Procesos y mecanismos
			Conducta
		MOTIVACION EN EL MEDIO LABORAL	Metas e impulsos
			Trabajo de calidad
			Realización personal
			Oportunidades de sobresalir
			Actitudes de trabajo

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

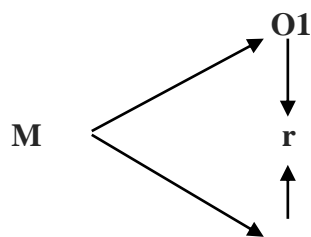
1.6.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo – correlacional, ha permitido conocer la relación que existe entre la variable 1 - trabajo en equipo - y la variable 2 – motivación – en cada una de sus dimensiones.

1.6.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, de nivel correlacional de corte transversal. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen que “el diseño de estudio es no experimental, porque no existe manipulación de las variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir, tal y como se dan en su contexto natural”; y, es de corte transversal porque se “recolectan datos en un solo momento o tiempo único. El propósito fue describir las características de las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández 2010).

El esquema metodológico es el siguiente:



O2

Donde:

M : Es la muestra (Docentes de la Institución educativa)

O1 : Observación de la variable 1: Trabajo en equipo.

O2 : Observación de la variable 2 : Motivación.

r : Correlación entre dichas variables.

1.6.3. Población y muestra

1.6.3.1. Población

Conformada por 82 docentes de los diferentes niveles educativos de la I.E.

Nº 86157 “César Vallejo” de Huarmey.

NIVELES EDUCATIVOS	H	M	TOTAL
PRIMARIA	13	15	28
SECUNDARIA	34	20	54
TOTAL	47	35	82

Fuente: CAP de Docentes - 2015.

1.6.3.2. Muestra

Mediante un muestreo no probabilístico, por conveniencia, la muestra quedó determinada de la siguiente manera:

NIVELES	TOTAL DE	PORCENTAJE
---------	----------	------------

EDUCATIVOS	DOCENTES	%
PRIMARIA	16	50
SECUNDARIA	24	
TOTAL	40	

1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas y los instrumentos que se ha empleado para la obtención de los datos fueron los siguientes:

La Encuesta

Para recopilar información mediante el cuestionario se ha empleado la encuesta, con el propósito de medir los diversos indicadores de las variables que sustentan la hipótesis, así como demostrar el cumplimiento de los objetivos. La encuesta fue aplicada fundamentalmente a los docentes.

El Cuestionario

Es el instrumento conformado por un conjunto de preguntas respecto a las variables a medir. Este instrumento permitió evaluar la relación que existe entre las dos variables a través de los indicadores propuestos en la matriz de Operacionalización, estuvo conformado por 18 ítems, fue elaborado por el investigador tomando en cuenta las dimensiones e indicadores de las variables.

La validación del instrumento se realizó a través de una prueba piloto a los docentes de la institución educativa y, la confiabilidad a través de la prueba estadística alfa de Cronbach, obteniendo en cada uno de los ítems un valor de 100 % de confiabilidad; por tanto cada uno de los ítems se aproxima al valor máximo y por tanto, tiene mayor confiabilidad.

1.6.5. Instrumentos de análisis y procesamiento de datos

Para la recopilación de información, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario con el objeto de procesar los datos adquiridos; al mismo tiempo se corrigió los errores e insuficiencias; luego se obtuvo los resultados de dicho instrumento, los datos pasaron a ser organizados haciendo uso de tablas y/o gráficos; finalmente se llevó a cabo la interpretación de los mismos. Se realizó los siguientes pasos:

- Recolección de datos
- Corrección y tabulación de datos
- Elaboración de cuadros y gráficos estadísticos
- Análisis e interpretación de datos

La aplicación del cuestionario a través de la encuesta, permitió recolectar datos que son necesarios, cuyas preguntas confirmaron los problemas, la validez de la hipótesis y el cumplimiento de los objetivos.

Luego de la aplicación del cuestionario, se procedió a la corrección y tabulación de los datos obtenidos, con el propósito de agrupar toda la

información, de acuerdo a la necesidad que impone el trabajo de investigación.

Se procede a graficarlos estadísticamente a través de cuadros y figuras estadísticas, luego se realizó los respectivos análisis e interpretaciones, primero de las cifras acumuladas y ordenadas y en seguida desde el punto de vista educativo para validar y contrastar las hipótesis.

Para validar la hipótesis se utilizó la prueba estadística correlación de Pearson.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. ANTECEDENTES

Respecto al tema de estudio se ha encontrado diversas investigaciones en el extranjero, se ha creído conveniente citarlo porque nos ha permitido dar mayor consistencia al trabajo de investigación.

Chavez y Marcillo (2011) en el estudio titulado “Plan de Motivación y Liderazgo para el trabajo en equipo en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional de Chimborazo-Venezuela concluye:

Que, un aspecto muy importante para que una organización funcione, son sus trabajadores y sus profesionales, por lo que es muy útil implementar estrategias. Estas deben buscar mejorar las relaciones laborales y su relación con la empresa, es decir tratar de que la estancia de un empleado en la empresa sea lo más cómoda posible. La empresa debe reconocer el valor del ser humano, buscar su autorrealización a través del trabajo que desempeña, unificar el grupo de trabajadores y jefe en uno solo, en otras palabras, mejorar la calidad de vida laboral.

Cada vez es mayor el número y la variedad de organizaciones y de empresas que se ven impulsadas a organizar sus actividades y a regular sus flujos de trabajo a través de equipos de trabajo y de estructuras grupales.

Los resultados de los equipos de trabajo, dependen en gran medida de la motivación de sus miembros. La confianza e interdependencia entre los miembros garantizan el éxito de un equipo. La confianza se logra tras un periodo de conocimiento mutuo, de comprobación de capacidades profesionales, habilidades técnicas y calidad humana de los integrantes del equipo. Así surge el prestigio personal de cada individuo que constituye el atributo más relevante que identifica al equipo; confianza y prestigio están ligados íntimamente: el primero refleja un sentimiento que surge de la relación interpersonal y el prestigio representa el real valor de la capacidad técnica y profesional demostrada.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Solo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permiten moldear nuestro carácter y personalidad.

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos, donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, en la seguridad de que este cumplirá cabalmente su cometido.

Cortés y Rincón (2006) en la investigación titulada “La Motivación Laboral como herramienta clave para evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia; Italia”, concluye en lo siguiente:

Todo comienza con la motivación. El arte de la venta, el buen trabajo en equipo, el servicio total al cliente y el liderazgo eficiente comienzan con la motivación.

En esta tesis se aborda el tema de la motivación laboral como herramienta clave para evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia, ya que las empresas no dan la importancia adecuada a este tema que es crucial para la clase trabajadora, así como para las empresas de servicios de esta región.

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye una arma poderosa, para la organización a que pertenecen y para su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo; por ello, un reto para cualquier organización es conocer cuán motivadas y satisfechas están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño; por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios?

Hay que motivar a los empleados, “para que quieran” y “para que puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo; la “motivación laboral” es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda.

García y Aguilar (2005) en el estudio titulado “Motivación, liderazgo, inteligencia emocional: características de un líder exitoso, México”, concluye:

Que la presente investigación tiene como finalidad encontrar la relación existente entre las características que poseen un líder y cómo influyen en la motivación de sus seguidores, para que estos lleven a la organización a la consecución de sus objetivos.

Este tema es de particular interés para nosotros como administradores, ya que el administrador del Siglo XXI no debe ser sólo un jefe formal, sino que debe convertirse en líder dentro de la unidad o departamento que dirige.

Surge el interés sobre este tema, ante la situación competitiva que se presenta hoy en día, ya que la globalización trae consigo la apertura de las fronteras y la internacionalización de los capitales, las empresas buscan la máxima rentabilidad para sus acciones mediante la creación de modelos más flexibles de organización, producción, venta y distribución de sus servicios; en estos procedimientos la actuación de quienes integran y dirigen las organizaciones es fundamental, esto trae consigo que los líderes desarrollen nuevos conocimientos, habilidades y capacidades para hacer frente a un entorno económico incierto y cambiante.

Partiendo de estos elementos, consideramos pertinente abordar los temas de motivación, liderazgo e inteligencia emocional, complementando estos temas con la perspectiva psicológica que tiene el mexicano al desarrollar una actividad laboral. De las teorías de liderazgo, en la que nos vamos a enfocar para desarrollar nuestra investigación será la teoría de Rasgos, la cual distingue cuáles son las

características adecuadas de un buen líder, para que este sea eficaz en el liderazgo que ejerza.

En cuanto a motivación e inteligencia emocional vemos el comportamiento de los individuos ya no como un ser movido solamente por instrumentos económicos, esta perspectiva se muestra insuficiente ante el deseo del trabajador de ser motivado y es por ello que el líder lo debe tomar en cuenta, desarrollando habilidades que le permitan entender y reconocer sus propios sentimientos para entender y dirigir a sus seguidores.

Hernández y Reyes (2006) en la investigación titulada “La motivación y satisfacción laboral del personal docente Conalep, caso de estudio, plantel Iztapalapa, México”, concluyen lo siguiente:

Se estudian los factores intrínsecos y extrínsecos de mayor incidencia en la motivación de los docentes en una institución educativa de nivel medio superior. Como factores internos se tomaron en cuenta: el estado emocional, sentimientos de logro, autoestima en el trabajo, realización personal y la motivación; en los factores extrínsecos se consideraron las condiciones laborales, supervisión, relación con los compañeros de trabajo y salario.

En este trabajo se presenta un estudio de la motivación en una institución educativa. Este estudio aporta la información necesaria para diagnosticar y detectar las necesidades de los docentes relacionados con la motivación laboral, lo anterior se llevó a cabo considerando las teorías de las necesidades de Maslow,

la motivación e higiene de Frederick Herzberg, modelo de ERG de Adelfar, teoría de la equidad, teoría de las expectativas, teoría de los valores y la teoría de las facetas de trabajo y calidad de vida laboral. Posteriormente, se desarrollaron las recomendaciones referentes a: el ambiente laboral, la supervisión, identificación y compromiso con la organización, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y futuro profesional y recompensas. El propósito de las recomendaciones es coadyuvar al mejoramiento del ambiente laboral y la motivación de los docentes, integrando a la comunicación asertiva y participación de los docentes en la toma de decisiones.

2.2. Bases teóricas

Consideramos que en la actualidad los nuevos enfoques pedagógicos exigen a las instituciones un trabajo en equipo coordinado, comprometido que contribuya al desarrollo institucional, para ello paso a desarrollar el trabajo en equipo y la motivación.

2.2.1. El trabajo en equipo

A continuación desarrollaremos los aspectos teóricos del trabajo en equipo.

2.2.1.1. Aspectos teórico-conceptuales

Para Torres (2011) el trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

Según De la Cruz (2014), El trabajo en equipo consiste en que un grupo de personas que laboran de forma coordinada para la realización de una labor, en el que es el equipo de forma conjunta, no sus componentes de manera individual, quien responde del resultado obtenido. Por ello, los distintos miembros del equipo están especializados en diferentes áreas y cada uno de ellos tiene un cometido del que es responsable y del que es necesario que cumpla para que el trabajo se realice con éxito. Así, pues en la actualidad muchas organizaciones tienen en cuenta que es necesario el trabajo de equipo para mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales.

Asimismo, Borrell (2004) sostiene que el trabajo en equipo es la habilidad para trabajar conjuntamente en pos de la consecución de una visión común. La capacidad de armonizar las contribuciones individuales en favor del logro de objetivos organizacionales, es la forma, merced a la cual gente común alcanza resultados extraordinarios.

Para complementar el concepto de trabajo en equipo coincidimos con Ander Egg (2007) cuando refiere que se entiende por trabajo en equipo un pequeño número de

personas que con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas a la consecución de los mismos.

2.2.1.2. Características del trabajo en equipo

Según De la Cruz (2014), para trabajar en equipo es necesario tener en cuenta ciertas características, dado que un equipo se crea para responder a unas necesidades y unos objetivos concretos en un momento determinado.

Para la creación del equipo debe existir, como mínimo, una base de negociación, un acuerdo por el que sus componentes establecen un compromiso para trabajar juntos, arrastrados por una motivación común. Será imprescindible para lograrlo, la contribución de todos sus miembros a la cohesión interna así como el establecimiento de una conexión permanente con el entorno que lo rodea.

No se puede confundir que un equipo de trabajo es lo mismo que trabajar en equipo, pues un equipo de trabajo es un conjunto de personas que, en función de sus habilidades, se designan para alcanzar una meta determinada, mientras que un trabajo en equipo, en cambio, es aquel en el que se desarrollan las estrategias, procedimientos y técnicas planteadas para lograr las metas previamente fijadas para un equipo de trabajo.

Cada equipo de trabajo puede tener características propias, dependiendo de su función y entorno, pero estas cinco son esenciales:

- ✓ Objetivos
- ✓ Interdependencia
- ✓ Eficiencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Diversidad

Objetivos

El equipo debe tener una razón para trabajar como conjunto. Esta razón de ser constituirá la misión del equipo.

Interdependencia

Es importante que los miembros del equipo sean interdependientes, es decir, que cada uno necesite de la experiencia, habilidades y entrega de los demás para lograr objetivos mutuos.

Eficiencia

Los miembros del equipo deben estar convencidos de la idea de que el equipo de trabajo, si es realmente eficiente, consigue siempre mejores resultados que si cada componente del equipo trabaja de manera aislada. Ese mejor resultado será fruto de lo que denominamos sinergia del equipo.

Responsabilidad

El equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y, sobre todo, sobre los logros obtenidos. En el trabajo en equipo, la responsabilidad es asumida y compartida por todos sus miembros. Todos se sienten responsables de su propio trabajo y del de los demás miembros del equipo.

Diversidad

Un equipo cumple con su razón de ser cuando cada uno, por pertenecer a él, se realiza y completa más plenamente gracias a la interacción con los demás. Al aportar cada miembro sus conocimientos, habilidades y competencias, (pero también sus formas y estilos personales) se contribuye no sólo al logro de los objetivos comunes, sino también al enriquecimiento de los otros.

2.2.1.3. Potencialidades del trabajo en equipo

El equipo de trabajo es parte de las nuevas concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal.

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción.

Como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas. Los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento.

Blake y Allen (2010) respecto al trabajo en equipo sostienen que las dimensiones que contribuyen a desarrollar un equipo de excelencia son varios de acuerdo al contexto. Asimismo los autores líneas arriba mencionados afirman que el trabajo en equipo tiene más posibilidad de generar participación y es la clave para resolver los problemas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso.

Sin embargo, existen algunas condiciones previas para construir la participación. La primera está relacionada con las modalidades en que se ejercen tanto la autoridad como el liderazgo, ya que, algunas veces, unas despliegan la participación, mientras que otras la ahogan o la inhiben. La segunda se relaciona con las normas más informales que regulan las interacciones entre los individuos; es decir, las culturas de trabajo instaladas también contribuyen a ampliar la participación o a limitarla.

Los autores citados examinan las actividades y pautas cotidianas que constituyen un determinado estilo de trabajo en equipo. Para ello identifican qué cuestiones favorecen la participación según se presenten en cada ámbito organizacional: las consignas de trabajo, los espacios de reunión, la capacidad de asumir y de resolver los conflictos, la claridad de objetivos, el concepto de innovación que manejan,

las prácticas de delegación que le rigen, las aspiraciones de calidad, la realización de evaluaciones del desempeño, el espíritu de equipo, el grado de compromiso. Diversos autores afirman que se promueve un mejor desempeño en equipo y el logro de los resultados que se proponen en aquellas organizaciones en las que:

- Hay claridad en la misión institucional;
- Se organiza el trabajo con una lógica de proyectos;
- Hay conciencia de lo medular que resulta para una organización cuidar al máximo las reuniones de trabajo. Estas se centran en las cuestiones medulares de los proyectos, sin descuidar o menospreciar las necesidades.

2.2.1.4. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño como una dimensión del trabajo en equipo lo desarrollamos desde dos aspectos:

a. Objetivos de la evaluación del desempeño

Respecto a los objetivos del desempeño coincidimos con Chiavenato (2008) cuando afirma que la evaluación del desempeño no es un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de las organizaciones, para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización). Si analizamos este concepto, la evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar el desempeño del personal. Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común

acuerdo con el evaluado. Debe recibir la realimentación adecuada y reducir la discordancia relativa a su actuación en la organización.

Asimismo podremos ver que la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios como la estimulación del potencial de desarrollo de los docentes, estímulo para una mayor productividad en las actividades educativas, mejorar las relaciones humanas entre los docentes, incentivo salarial por buen desempeño docente, adecuación del individuo al puesto, capacitación.

Por último, los objetivos de la evaluación nos van a permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente según la forma de administración.

b. Responsabilidad de la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos en adelante (RH) que adopten las organizaciones, la responsabilidad de la evaluación del desempeño retribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y su gerente, al equipo de trabajo, el área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción, que permite sustentar elementos sustanciales de la responsabilidad; así para Chiavenato, (2008), se resume los diferentes aspectos que a continuación mencionamos:

El gerente: En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de su subordinado. El propio gerente

o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para la evaluación.

La propia persona: En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño, de su propia evaluación. Estas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporciona el gerente a las organizaciones.

El individuo y el gerente: Hoy en día, las organizaciones adaptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración por objetivos en adelante (APO), pero ahora con nuevas presentaciones y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es democrática, participativa, incluyente y muy motivadora.

El equipo de trabajo: Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evaluara el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

El área de recursos humanos: En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información

sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados para el área encargada de la administración de recursos humanos.

La comisión de evaluación: la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente de RH y el especialista en evaluación del desempeño).

Evaluación de 360°: La evaluación del desempeño 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los extremos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

c. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunicación.

➤ Beneficios para el gerente como administrador de personas

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad; proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de su subordinado; comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

➤ **Beneficios para la persona**

Conocer las reglas del juego. Es decir los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora, conocer las expectativas que su líder toma para mejorar su desempeño y según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles; conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.).

➤ **Beneficios para la organización**

Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleo; identificarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transformación; dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), es el estímulo de la productividad y la mejora de las reacciones humanas en el trabajo.

2.2.1.5. Calidad de vida en el trabajo

2.2.1.5.1. Higiene Laboral

Chiavenato (2008), sustenta que, en general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados; si interpretamos este concepto, la higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretenden proteger la integridad física y mental del trabajador al resguardarlo de los riesgos de salud y la higiene a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

Asimismo, podremos ver que la higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males, por lo que hay planes de higiene laboral como un plan organizacional, servicios médicos adecuados, prevención de riesgos para la salud y los servicios adicionales como parte que la empresa destina a la salud del empleado.

Por último, la higiene laboral nos permite comprender que la salud y la comodidad de los trabajadores representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuado evitando que se enfermen y se ausenten provisional o definitivamente del trabajo.

2.2.1.5.2. Condiciones ambientales del trabajo

Nos referimos en este apartado a las condiciones físicas en que el trabajador debe realizar su tarea y en este ambiente consideraremos: aireación, acondicionamiento, iluminación, ruido.

Aireación: Si bien la aireación tiene que ver con el ambiente laboral, coincidimos con Pérez (1980), cuando afirma que el ambiente de trabajo debe mantener una pureza determinada, pues su enrarecimiento produce una acusada fatiga en el trabajo. Este enrarecimiento es producido por la propia sudoración y respiración de los trabajadores y por el desprendimiento de polvos y gases nocivos de los procesos de trabajo. Las medidas a tomar son: Ventilación suficiente y natural.

Acondicionamiento: hay que combinar adecuadamente la temperatura con el grado de humedad para conseguir el máximo grado de confort en los ambientes de trabajo; para ello, utilizar sistemas de calefacción y refrigeración que mantengan lo más estables posible las condiciones de temperatura y humedad, regular la temperatura al objeto de poder producir variaciones, con lo que se consigue romper la monotonía, renovar el aire, (Ibid).

Iluminación: en lo posible que sea natural, buscando siempre la orientación norte para que no se produzca variaciones acusadas de unos días a otros, según sean muy luminosos o nublados. Cuando sea artificial, procurar que sea uniforme y proyectándola de forma que sea general o localizada según el tipo de trabajo y con intensidad asimismo adecuada a cada tarea. Otro aspecto relacionado con la iluminación, es la tonalidad y reflexión de los colores a utilizar, (Ibid).

Ruidos: podemos considerar en este punto, los chirridos, las trepidaciones y los ruidos en sí. Los chirridos suelen ser producidos por piezas en movimiento de las máquinas, rodamientos, cojinetes, etc, y su causa es la falta de grasas y/o de ajustes. Nos queda por último, el uso de las protecciones sobre el mismo operario, mediante cascos u orejeras, tapones especiales para oídos, e incluso algodón impregnado en cera, con cuyos procedimientos pueden llegar a obtener una disminución de 15 a 20 fonos.

2.2.1.5.3. Seguridad laboral

Asimismo, Chiavenato (2008), plantea que la seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas educativas y crear propios servicios de seguridad para prevenir accidentes, sea para eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

Por tanto, la seguridad laboral consiste en mediciones técnicas como también están los servicios de seguridad que tienen el objeto de establecer normas y procedimientos con la aplicación de tantos recursos como sea posible para prevenir accidentes.

Asimismo, el programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas y que estas solo se aplica bien por medio de un trabajo de equipo.

Por último, la seguridad laboral nos permite ver que cada jefe es responsable de la seguridad de su área a pesar de que la organización cuenta con un departamento de seguridad para asesorar a los jefes sobre este asunto.

2.2.1.6. Técnicas y habilidades para el trabajo en equipo

2.2.1.6.1. Técnicas para el trabajo en equipo

Liderazgo: El liderazgo como técnica de trabajo en equipo tiene una gran importancia tal como sostiene De la Cruz, (2014), y que además para que funcione de manera adecuada, es necesaria la figura de un líder que lo guíe. Con anterioridad, en esta unidad se han visto las características con las que debe contar para desempeñar su papel con eficacia (capacidad de trabajo, capacidad de organización, habilidad para la toma de decisiones, confianza en el equipo).

Comunicación: Es un elemento clave para que un equipo de trabajo sea eficaz, que exista dentro de él un alto nivel de comunicación (tanto horizontal entre los miembros-, como vertical que puede ser descendente del jefe hacia los colaboradores o ascendente -de los colaboradores hacia el jefe) que permita lograr la coordinación necesaria entre los miembros. De hecho, la falta de comunicación suele ser una de las principales causas del fracaso de los equipos.

Coordinación: El líder del equipo es el principal responsable de la coordinación del trabajo que realizan sus componentes. Esta coordinación requiere establecer los objetivos, determinar las tareas que hay que llevar a cabo y marcar los plazos de realización. Para conseguir optimizar esta planificación del trabajo, el líder

debe consensuar con su equipo los planes diseñados y anticiparse a los posibles problemas que puedan aparecer. (Ibid).

Colaboración: La colaboración sólo es posible si las personas que componen el grupo cooperan y además cuentan con unas mínimas habilidades de comunicación. Pero estas dos características, el enfoque cooperativo y las habilidades de comunicación, no garantizan por sí solas que se dé la cooperación en el equipo. Para ello, también es necesario que exista un objetivo común, es decir, unas metas compartidas que hagan de elemento unificador del grupo. (Ibid).

2.2.2.2. Habilidades para el trabajo en equipo

Para trabajar en equipo de forma adecuada, los miembros que lo componen deben contar con una serie de características. En primer lugar, los miembros deben ser personas con espíritu de equipo, que sean capaces de poner los intereses del equipo por encima de los propios. El éxito de un equipo no depende tanto de las características sobresalientes de sus miembros como de su capacidad de coordinarse y apoyarse unos a otros. (Ibid)

Las habilidades necesarias para el trabajo en equipo

Para realizar un trabajo en equipo se requiere ciertas habilidades tal como lo sostiene De la Cruz, (2014), quien determina que las habilidades para el trabajo en equipo son:

Complementariedad: cada componente del equipo domina una parte del trabajo en función de sus capacidades y carencias. El autoconocimiento y el conocimiento del resto de las personas del equipo son complementarios y necesarios para ejecutar la tarea con éxito.

Confianza: la base del trabajo en equipo. Cada integrante del mismo confía en el buen hacer de sus mandos y en el resto de sus compañeros. La confianza surge de una cultura y de un estilo de relaciones en organizaciones horizontales y poco burocráticas. Los profesionales anteponen el éxito del equipo a su propio lucimiento personal. Todos los miembros deben confiar entre sí anteponiendo los intereses del grupo a los propios.

Comunicación: se necesita una comunicación abierta dentro del grupo para que sea posible coordinar las actuaciones individuales. Desde este punto de vista, una de las principales funciones del jefe del equipo es conseguir un nivel de comunicación adecuado desde el principio y conseguir que éste se mantenga en el tiempo.

Coordinación: El equipo de profesionales cuenta con un líder a la cabeza que debe actuar de forma organizada y coordinada con cada uno de los integrantes del equipo con el objetivo de establecer un correcto desempeño orientado al logro de los objetivos.

Compromiso: los miembros del equipo se comprometen a aportar lo mejor de sí mismos, no buscando destacar entre sus compañeros sino con el beneficio del trabajo en común con el propósito de lograr los objetivos del equipo.

2.2.1.7. Ventajas del trabajo en equipo

2.2.1.7.1. Suma e inteligencia de conocimiento

Un equipo de trabajo dispone de amplitud de conocimiento con la suma de varios individuos que proponen mayor información que cualquiera de sus miembros de forma separada. La suma e inteligencia de conocimiento permite tener diferentes puntos de vista a la hora de tomar una decisión enriqueciendo el trabajo y minimizando las frustraciones, evitando el estancamiento. La información compartida significa mayor aprendizaje, conocimiento más completo con las capacidades de varios sujetos. (Ibid)

Asimismo, la suma e inteligencia de conocimientos hace que las tareas complejas se pueden afrontar con mayor probabilidad de éxito, ya que hay en el equipo una diversidad de competencias, conocimientos, puntos de vista y medios.

Por último, la suma e inteligencia de conocimiento permite una visión más heterogénea y más amplia, adquiriendo especial relevancia en la solución de problemas por la amplitud de conocimiento con la suma de varios individuos del equipo.

2.2.1.7.2. Cooperación y colaboración en la tarea

Para Chiavenato (2008), la cooperación y colaboración en la tarea permite que los trabajadores colaboren de manera productiva coordinando las tareas asignadas a cada miembro del equipo de tal manera que todos comparten metas comunes.

Asimismo, la cooperación y colaboración en la tarea es más eficiente cuando se trabaja en equipo porque se logran mejores resultados que cualquier trabajo

individual, las decisiones que se toman en equipo son aceptadas por los participantes, ya que se toman en consideración con todo el equipo.

Por último, la conceptualización de cooperación y colaboración en la tarea nos permite comprender que el hecho de sentirse parte de un equipo hace que los miembros aumenten la motivación hacia el trabajo a desarrollar y compartir metas colaborando en las tareas.

2.2.1.8. Sinergia para la consecución de objetivos y metas

Según Peña (2011), la sinergia ayuda a que los miembros que conforman el equipo de trabajo, tengan la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias. Ser reconocidos por el trabajo que desarrollan, obteniendo un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

Asimismo, la sinergia recomienda para la consecución de los objetivos y metas enmarcados en el equipo de trabajo que hay que evitar el conflicto del interés individual sobre los colectivos. Normalmente es motivo frecuente de conflicto entre miembros de un equipo. El líder debe defender los intereses del equipo frente a los intereses individuales de los miembros; se debe llamar permanentemente a la cohesión del grupo.

Por último, la conceptualización de la sinergia para la consecución de los objetivos y metas, nos permite comprender que se obtiene mejores resultados

cuando se trabaja en equipo ayudando a intercambiar habilidades y los talentos que cada individuo posee.

2.2.2. Motivación

La motivación como parte de la segunda variable será desarrollada en las siguientes páginas a partir del concepto, sus teorías y demás aspectos.

2.2.2.1. Concepto

Según Robbins (2004), cada persona tiene algo que la impulsa a conseguir algo, así sea desde el nivel físico y fisiológico, pasando por niveles sociales hasta llegar a metas más complejas, pero siempre existe esa fuerza que mueve a las personas.

Se puede pasar desde una definición muy general en donde la motivación es la presión surgida de una necesidad que origina un estado energizante que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo una conducta hasta que alguna meta se logra; pero si se tiene un enfoque organizacional o de negocio, se debe entender que las personas trabajan por diferentes razones, y son esas razones las que los mueven a desempeñar una tarea con el objetivo de conseguir algo a cambio, generando procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta satisface las necesidades individuales o logra los objetivos organizacionales.

Por otro lado, De la Cruz (2014), sustenta que la motivación es un concepto que, de manera intuitiva, parece muy sencillo de entender y definir; la realidad es que el proceso de la motivación es más complejo, y como prueba de ello basta con remitirse a la gran cantidad de teorías que hay para explicarla. Por lo tanto, la

motivación es un impulso interior, un motor que mueve a las personas a actuar de determinada manera y con un nivel de esfuerzo concreto.

Así pues, la motivación surgiría de la necesidad o el deseo que pone en marcha y dirige el comportamiento de una persona. Para que exista la motivación tiene que haber una necesidad que satisfacer, ya sea primaria o secundaria. Las necesidades primarias o básicas son de componente físico y están relacionadas con la satisfacción de carencias vitales, como podrían ser la necesidad de aire, de alimento, de agua, el sueño, la temperatura, etc.

2.2.2.2. Teorías sobre la motivación

Son tantas y tan variadas las razones por las cuales se trabaja que, como resultado existen varias y diversas teorías que explican la forma en cómo se motivan las personas. Las teorías más representativas de acuerdo al sujeto de estudio se exponen a continuación:

2.2.2.2.1. Teorías de contenido sobre la motivación

Las teorías de contenido (llamadas también teorías de la necesidad) parten de la idea de que las personas se sienten impulsadas a satisfacer necesidades básicas que producen gratificación al ser satisfechas. A pesar de ser cuestionables en términos de validez, sus enfoques son ampliamente conocidos hacia la motivación de los empleados, Robbins, (2005). Entre estas teorías destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la de los dos factores de Herzberg y la de McClelland sobre la motivación por el logro.

a. La jerarquía de necesidades de Maslow

Según Ivancevich (1997), la teoría de la motivación de Maslow, representada y conocida como la Pirámide de las Necesidades, tal como se muestra en la figura 4, se basa en dos supuestos fundamentales: en primer lugar, las diferentes necesidades se muestran activas en momentos distintos y son solo las necesidades insatisfechas las que influyen en nuestra conducta, las necesidades son clasificadas en cinco grupos ordenados de manera jerárquica, de manera que cada nivel de la jerarquía debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, pues una vez que se satisface una necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante.

Figura 4. Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Mosley, D. et al, (2005), Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación, Ed. Thomson.

Según Ivancevich (1997), en esta figura se puede observar que Maslow clasifica las necesidades en forma jerárquica (de forma piramidal): existen aquellas de orden superior que son de carácter básicamente psicológico, y las de nivel inferior que son de carácter orgánico.

La diferencia entre las necesidades de orden superior con aquellas de orden inferior radica en que las primeras son satisfechas de forma interna, mientras que las necesidades de orden inferior se satisfacen principalmente de forma externa.

Según la teoría de Maslow, la conducta se activa por un déficit de una necesidad que impulsa al individuo a disminuir la tensión creada por ese déficit. La tensión da lugar a una conducta que satisfará potencialmente la necesidad.

b. La teoría de los dos factores de Herzberg

Según Ivancevich (1997), mientras que Maslow intenta demostrar que la motivación de las personas se establece de forma jerárquica a través de la satisfacción de las necesidades, los estudios realizados por Herzberg, reconocidos ampliamente como la Teoría de los dos factores, encontraron que la presencia de una condición puede hacer sentir bien a las personas, pero que la ausencia de esa misma condición no las hace sentir mal, es decir, su ausencia les causa indiferencia mas no así su presencia, por lo que Herzberg dedujo que los motivadores producen satisfacción, pero que su ausencia no se traduce necesariamente en insatisfacción.

Después de haber llevado a cabo sus estudios mediante entrevistas a muchos trabajadores, Herzberg descubrió que las características del trabajo asociadas a la insatisfacción eran bastante diferentes de las que estaban relacionadas con la

satisfacción, de tal forma que concluyó que hay dos tipos de factores que afectan a la motivación y a la satisfacción del trabajador, y los denominó factores de higiene y factores motivadores, y que existe un punto neutral en donde los trabajadores no están satisfechos ni insatisfechos, (Ibid).

c. Teoría de la motivación basada en el logro de McClelland

Una tercera teoría de contenido sobre motivación es la desarrollada por McClelland, quien creía que la clave para comprender las necesidades particulares de una persona se encuentra en el nivel inconsciente de su mente tal como afirma Ivancevich, (1997), y difícilmente el individuo puede explicar qué es lo que pasa por su mente porque tal vez, de una manera consciente, ni la persona misma lo sabe. McClelland intenta explicar la motivación a partir de las necesidades de las personas, y su teoría propone que un individuo adquiere cierto tipo de necesidades a lo largo de su vida, refiriendo que algunas necesidades son innatas del ser humano, y algunas otras las aprende con las experiencias de la vida.

McClelland identificó tres necesidades primarias: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

La necesidad de logro es el deseo de conseguir algo difícil, alcanzar un nivel importante de éxito, dominar tareas complejas y superar a otros. Las personas con alta necesidad de logro tienden a autopromocionarse y a orientarse por objetivos y son muy proclives a tomar iniciativas, (Ivancevich 1997).

La necesidad de afiliación es el deseo de entablar relaciones personales estrechas, evitar el conflicto, establecer amistades afectuosas, trabajar con otros, así como aprender los hechos de la vida a través de las experiencias ajena. (Ibid).

La necesidad de poder es el deseo de ejercer influencia y control sobre otras personas. Esta necesidad puede ser un determinante principal de la conducta. Las personas con fuerte necesidad de poder suelen mostrar un nivel de rendimiento superior al de los que sienten una baja necesidad de poder, (Ibid).

2.2.2.3. Tipos de motivación

Los tipos de motivación que tendremos en cuenta están acordes con De la Cruz (2014), quien sustenta que existen muchos tipos de motivación tales como:

2.2.2.3.1. Individual

Es importante ser consciente de que existen diferencias individuales en lo que resulta atractivo y en consecuencia motiva a las personas. Existen dos tipos de factores que llevan a la persona a actuar, esto es, que motivan: factores internos (intrínsecos) y externos (extrínsecos). De la Cruz, (2014). Dentro de este punto se puede hablar de distintas características del trabajo que actúan como fuente de motivación individual:

- ✓ **Variedad de las tareas:** la realización de distintas tareas que se realizan dentro del trabajo (siempre que esta variedad no sea excesiva) resulta motivadora. Dentro de esta variedad se contemplan varios aspectos: las

operaciones o tareas que se realizan, el lugar físico en el que se desarrollan y el ritmo que se sigue en su ejecución, (Ibid).

- ✓ **Relevancia del trabajo:** alude a la importancia que tiene para una persona, el trabajo que realiza. La persona puede considerar que su trabajo es importante porque supone un servicio a la sociedad, le permite mantener un determinado estatus o contribuye a la mejora en la calidad de vida de la comunidad, (Ibid).

- ✓ **Globalidad:** frente a la realización parcial de actividades sin un sentimiento de unidad, la realización de principio a fin del trabajo, de forma que se vea el resultado final que se obtiene de él, es un aspecto motivador para las personas, (Ibid).

- ✓ **Competencia requerida:** Para De la Cruz (2014), cuando están ajustadas las competencias y características con las que cuenta un trabajador que ocupa un puesto, con las que se requiere para desempeñarlo, la persona se siente cómoda y valorada, incrementando su motivación. Por el contrario, esta motivación disminuye tanto si la persona está sobre cualificada para el puesto (sentirá que no está dando lo mejor de sí, que se le tiene poco valorada o infrautilizada).

- ✓ **Propio conocimiento de los resultados obtenidos:** otra característica de un trabajo motivador es que permita al propio trabajador, sin necesidad de que se lo digan, observar y evaluar él mismo los resultados que está obteniendo con su trabajo.

2.2.2.3.2. Colectiva

Para Aguado (2014), la motivación colectiva hace alusión a la forma que tiene la organización de reconocer el trabajo de sus empleados y de conseguir su implicación en la realización del trabajo y en la consecución de los objetivos.

Si analizamos este concepto, la motivación colectiva es una forma que la organización reconoce a sus trabajadores. Desde el punto de vista organizativo, hay que ser conscientes de que la motivación es un aspecto que afecta a todas las personas, independientemente de su especialización y nivel jerárquico, por lo que las políticas de motivación deben extenderse a todos los niveles y áreas de la empresa.

Asimismo, De la Cruz (2014), afirma que la motivación colectiva está íntimamente ligada al grado en el que los miembros de una organización compartan unos objetivos comunes. Para conseguirla se puede utilizar distintas técnicas: Fomentar la comunicación en la empresa a todos los niveles, ofrecer apoyo y reconocimiento de manera sistemática, valorar de forma expresa el trabajo que desarrollan los empleados, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Por último, la conceptualización de la motivación colectiva, nos permite comprender que la motivación es un aspecto importante y es una forma que tiene cada organización de reconocer a sus trabajadores.

2.2.2.3.3. Económica

Según De la Cruz, (2014), tradicionalmente se le ha dado una gran importancia a la motivación económica, considerando el salario como uno de los incentivos más potentes que se puede aplicar en una empresa. Para hacer un acercamiento a la influencia del salario en la motivación, las recompensas económicas son el mecanismo que con más frecuencia usan las empresas para tratar de motivar a sus empleados; el dinero permite a los empleados satisfacer muchas de sus necesidades.

2.2.2.3.4. No dineraria

No sólo el dinero es susceptible de motivar en el trabajo, hay muchos otros factores que pueden actuar como elementos motivadores no dinerarios tal como menciona Aguado (2014) en sus investigaciones:

- ✓ **Mejora de las condiciones laborales:** se trata de incrementar la motivación laboral incidiendo en la mejora de lo que Herzberg denominó los factores higiénicos: normativa justa y aceptada, condiciones físicas adecuadas en el entorno de trabajo (luminosidad, temperatura, mobiliario), recursos materiales apropiados, etc.

- ✓ **Adecuación persona – puesto:** el objetivo es incorporar a los puestos de trabajo a las personas más ajustadas, es decir, a las que tengan los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desempeñar adecuadamente las funciones de un puesto y, además, cuenten con la suficiente motivación e interés por él.

- ✓ **Enriquecimiento del trabajo:** existe una gran cantidad de puestos de trabajo en los que se realizan tareas muy definidas y especializadas, donde el trabajador se limita a realizarlas de manera rutinaria, sin tener ninguna posibilidad de intervenir ni en su diseño, ni en su planificación. En estas situaciones, el trabajador se puede sentir como “una máquina” realizando tareas que no le enriquecen ni personal, ni profesionalmente.

Para paliar esta situación se utiliza el enriquecimiento de puestos de trabajo, que puede ser tanto en sentido horizontal como vertical. Con el enriquecimiento horizontal se trata de hacer más interesante el puesto de trabajo para el empleado aumentando o variando el número de tareas que desempeña. Con el enriquecimiento vertical se modifica el trabajo, permite su participación en la resolución de problemas y en la toma de decisiones relativas a su trabajo.

- ✓ **El reconocimiento del trabajo:** Según Aguado (2014) cuando el trabajo se realiza correctamente no se comenta, mientras que cuando se produce algún error de inmediato se recibe una crítica, lo que produce un claro efecto desmotivador. La técnica de reconocimiento del trabajo consiste en elogiar y reconocer el trabajo desarrollado por el empleado cuando está bien hecho, ya sea de manera económica o no dineraria.
- ✓ **La participación y la delegación:** relacionada con el enriquecimiento del puesto de trabajo; se trata de permitir que los trabajadores intervengan en el

diseño y la planificación de su trabajo, cuando un empleado siente que ha participado en el diseño de su propio trabajo, se siente más responsable del mismo. Ya que ellos, al ser los principales conocedores del mismo, son los que tienen más elementos para proponer e implantar mejoras que redunden en un aumento de la productividad.

- ✓ **La evaluación del desempeño:** la evaluación del desempeño permite evaluar cómo se ha realizado el trabajo y qué resultados se ha obtenido con él. La información que se obtiene debe utilizarse para dar retroalimentación al trabajador sobre los puntos fuertes con los que cuenta en relación a la realización de su trabajo y ofrecerle posibles áreas de mejora.

- ✓ **Rotaciones de puestos de trabajo:** se trata de potenciar en los trabajos, con un nivel similar de especialización, que los trabajadores que los desempeñan se los intercambien periódicamente, consiguiendo reducir la monotonía y aumentando el contenido del trabajo que se desarrolla (por ejemplo, el cambio de una secretaria del departamento comercial al de administración o el cambio de un operario de una línea de fabricación a otra).

- ✓ **Círculos de calidad:** son grupos de entre 8 y 10 trabajadores que comparten una responsabilidad y se reúnen periódicamente para analizar los problemas de calidad que surgen en el trabajo, establecer sus causas, proponer soluciones y poner en marcha acciones correctivas.

2.2.2.4. Estados y sistemas de motivación

Es importante tener en cuenta los estados y sistemas de motivación en las personas que van a desarrollar un trabajo en equipo, por lo que pasaremos a detallar lo siguiente:

2.2.2.4.1. Estados motivacionales

Según Aguado (2014), dado que la motivación se define por su relación con distintas clases de reforzadores, podemos diferenciar entre distintos estados motivacionales según la clase de reforzadores a que se refieren. No hablaremos, por tanto, de motivación en general, sino de estados motivacionales específicos, que pueden estar activados o no dependiendo de las necesidades de un individuo en un momento determinado.

Siguiendo al autor citado, lo concibe como un estado motivacional específico al que denominamos hambre y el deseo de manifestar nuestra competencia en una determinada tarea, activa un estado motivacional que se conoce como motivación de logro.

Para Ivancevich (1997), el estado motivacional es en gran parte una disposición para la acción, más concretamente una disposición para la realización de aquellas conductas con mayor probabilidad de llevar a la consecución los reforzadores relevantes. Así, el hambre o el apetito son estados que aumentan la tendencia hacia la realización de conductas asociadas a la consecución de comida y la motivación de logro es un estado que aumenta la tendencia hacia la ejecución competente y eficaz de una tarea. Asimismo, los estados motivacionales alteran

temporalmente la jerarquía de conductas más y menos preferidas o probables e influye, por tanto, sobre la elección entre diferentes actividades posibles en un momento dado. El conocimiento del estado motivacional de un individuo tiene una considerable capacidad predictiva respecto a su conducta, ya que en teoría nos permite determinar cuáles son las metas que más valora.

Por último, la conceptualización de los estados motivacionales, nos permite identificar los estados motivacionales sin necesidad de inferirlos a partir de la observación de la conducta.

Por otro lado Aguado (2014), determina que un estado motivacional puede definirse según el patrón de cambios producidos en distintos sistemas o procesos internos, que abarcan desde las alteraciones en diferentes sistemas fisiológicos a la sensibilidad o eficacia de procesos cognitivos, como la atención o la percepción, y al contenido de la experiencia subjetiva.

El último nivel al que pueden definirse los estados motivacionales es el de la actividad cerebral. Con frecuencia se habla de estados motivacionales centrales (EMC) para hacer referencia a los patrones de actividad cerebral inducidos por la acción conjunta de factores fisiológicos y estímulos externos, (Ibid).

2.2.2.4.2. Sistemas motivacionales

Para Aguado (2014), muchos investigadores de la motivación, especialmente los de orientación más biológica, utilizan frecuentemente el término sistema motivacional. Un sistema motivacional es un conjunto de procesos y mecanismos,

fisiológicos, cognitivos y conductuales, cuyo funcionamiento favorece la adaptación de la conducta de tal forma que se facilite con la mayor eficacia posible la satisfacción de una determinada clase de necesidades.

En el caso de los motivos o impulsos biológicos, se supone que estos sistemas (por ejemplo, los sistemas motivacionales de alimentación o de defensa) están en gran parte determinados por factores genéticos, tanto en lo que se refiere a los circuitos cerebrales como a la conducta. Concretamente, se supone que estos sistemas se basan en circuitos cerebrales especializados.

Desde el punto de vista de la conducta, los sistemas motivacionales biológicos incluyen pautas de comportamiento instintivo comunes a todos los individuos de la especie y que se han establecido a través del proceso de selección natural. Esto no significa que la satisfacción de necesidades primarias se base exclusivamente en comportamientos no aprendidos. (Ibid).

2.2.2.5. Motivación en el medio laboral

Para Colectivo de autores (2013), todas las personas tenemos estas motivaciones, unas con mayor intensidad que otras, pero todas inciden en la productividad organizacional. Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos, y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja.

2.2.2.5.1. Motivación por el logro

Colectivo de autores (2013), sustenta que, la motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. También se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Por lo tanto, este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes. Así pues, la gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo “vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles. No experimenta una “sed de dinero” particularmente fuerte, aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias a su deseo.

2.2.2.5.2. Motivación por competencia

Para Aguado (2014), es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando estos realizan trabajos deficientes. De hecho, su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

2.2.2.5.3. Motivación por afiliación

Para Ivancevich (1997), la motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta.

Los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una retroalimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación trabajan mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

2.2.2.5.4. Motivación por autorrealización

Para Aguado (2014), es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

Cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, y, por tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades. Sin embargo, los individuos suelen presentar ciertas características psicológicas básicas similares, lo cual permite formular postulados de validez general respecto a cómo se manifiesta esta tendencia fundamental hacia la autorrealización. Y según Rosado (2012), el ser humano pasa por las siguientes necesidades:

- ✓ Tiende a pasar de un estado de pasividad, propio del niño, a un estado de creciente actividad, propio del adulto. El hombre en su proceso de maduración psicológica, aprende a controlar el entorno en el que vive y a influir sobre él para que le sea favorable. Desea que sus propias decisiones sean las que determinen el éxito de sus esfuerzos.

- ✓ .Desea ser y que se le considere en lo esencial igual a los demás. De acuerdo con lo expuesto, podríamos decir que la necesidad de autorrealización es realmente una necesidad de maduración psicológica, de crecimiento personal que se manifiesta y concreta en un deseo o tendencia a desarrollar a lo largo de toda la vida el control de su entorno, autonomía, independencia, etc.

2.2.2.5.5. Motivación por poder

Para el destacado estudioso Ivancevich (1997), la motivación por poder es un impulso que puede influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito.

Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal. El poder organizacional es

la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo.

Si analizamos este concepto, motivación por poder es ayudar a comprender las actitudes de trabajo de cada empleado. Por ejemplo, un empleado que se sienta motivado por el triunfo se asignará a un empleo que le ofrezca un desafío y una oportunidad de sobresalir. Otro que se sienta motivado por la competencia recibirá una asignación a un empleo similar en lo que respecta a requisitos de trabajos de alta calidad.

Asimismo, la motivación por poder nos lleva a motivar a nuestro personal, pero antes, debemos saber qué les motiva, con ello estaremos en una excelente posición para crear el ambiente propicio y aprovechar las oportunidades, que a la vez se convertirá en una de las mayores fortalezas con que contará la organización.

Por último, la conceptualización de la motivación, nos permite comprender y saber motivar correctamente a nuestro personal, tendremos mayores posibilidades que se auto-motive y consecuentemente su respuesta inmediata será su productividad; aspecto importante en toda empresa o institución.

2.3. Definición de términos

En la realización del marco teórico se hace empleo frecuente de diversos términos que dan sustento y relevancia al estudio; estos son:

- **Capacidad de trabajo en equipo.** Según De la Cruz (2014), la capacidad de trabajo en equipo es la habilidad para colaborar e interactuar participando activamente en la consecución de un fin concreto. Así pues, trabajar en equipo requiere una disposición a compartir metas y anteponerlas a los propios intereses personales. Trabajar en equipo requiere hacerlo de forma complementaria, aunando esfuerzos y aportando las competencias propias para la consecución de un objetivo común, siendo conscientes que el todo es más que la suma de las partes.
- **Comunicación.** Es un elemento clave para que un equipo de trabajo sea eficaz, que exista dentro de él un alto nivel de comunicación (tanto horizontal entre los miembros-, como vertical que puede ser descendente del jefe hacia los colaboradores o ascendente de los colaboradores hacia el jefe), que permita lograr la coordinación necesaria entre los miembros. De hecho, la falta de comunicación suele ser una de las principales causas del fracaso de los equipos. Desde este punto de vista, una de las principales funciones del jefe del equipo es conseguir un nivel de comunicación adecuado desde el principio y conseguir que éste se mantenga en el tiempo, (Ibid).
- **Coordinación.** El líder del equipo es el principal responsable de la coordinación del trabajo que realizan sus componentes. Esta coordinación requiere establecer los objetivos, determinar las tareas que hay que llevar a cabo y marcar los plazos de realización. Para conseguir optimizar esta planificación del trabajo, el líder debe consensuar con su equipo los planes diseñados.

- **Colaboración.** La colaboración sólo es posible si las personas que componen el grupo cooperan y además cuentan con unas mínimas habilidades de comunicación. Pero estas dos características, el enfoque cooperativo y las habilidades de comunicación, no garantizan por sí solas que se dé la cooperación en el equipo. Para ello, también es necesario que exista un objetivo común, es decir, unas metas compartidas que hagan de elemento unificador del grupo, (Ibid).
- **El compromiso.** Por compromiso se entiende el grado de involucración hacia la empresa en la que se trabaja; de lo involucrado que esté un profesional con su organización dependerá el esfuerzo que desarrolle. El compromiso surgiría del balance que obtenga un empleado como consecuencia de la comparación entre sus expectativas y las actuaciones que lleva a cabo la empresa. La empresa es la responsable de potenciar ese compromiso, motivando y recompensando a los trabajadores con talento para evitar que su desempeño decaiga o que abandonen la organización, (Ibid)
- **Factores motivadores.** Los factores motivadores son aquellos que están relacionados con el contenido en sí del propio trabajo y que son capaces de motivar a los trabajadores para que realicen los esfuerzos adicionales oportunos. Cuando estos factores están presentes en sentido positivo, producen satisfacción en el trabajo, (Ibid)
- **Flexibilidad.** Para Robbins (2004) el ámbito laboral, la flexibilidad entendida como la capacidad de los trabajadores de adaptarse a nuevas situaciones y circunstancias, es una de las habilidades más demandadas. Los avances en las

nuevas tecnologías, las nuevas formas organizativas y de producción y los continuos cambios que se producen en el entorno, hacen necesario que los trabajadores sean capaces de desarrollar la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones.

- **Innovación.** Para Winter (2007), fomentar la innovación, reconociendo la necesidad de cambio, para que los empleados adquieran el deseo innato de mejorar y hacerlo bien.
- **Motivación Colectiva.** Para Rosado (2012), la motivación colectiva hace alusión a la forma que tiene la organización de reconocer el trabajo de sus empleados y de conseguir su implicación en la realización del trabajo y en la consecución de los objetivos. Está íntimamente ligada al grado en el que los miembros de una organización compartan unos objetivos comunes.
- **Motivación Extrínseca.** Según Jaén (2010), la motivación extrínseca por otra parte, explica el comportamiento en función de las consecuencias ambientales derivadas del mismo. En este caso se trabaja a cambio de recompensas que no son propias de la actividad laboral que realiza la persona y sobre las que el trabajador experimenta un control externo, los principales motivadores extrínsecos son el dinero, estabilidad, posibilidad de promoción, buenas condiciones, participación en las tomas de decisiones.
- **Motivación Intrínseca.** Para Jaén (2010), es entendida como el conjunto de efectos y necesidades que empujan a la acción cuya naturaleza es

completamente psicológica, no fisiológica. Este tipo de motivación se basa en las necesidades innatas de competencia y de autodeterminación.

- **Lealtad.** Es otra de las características con las que debe contar la persona que trabaja en un equipo, es decir, debe ir con la verdad por delante y cumplir sus compromisos. Por tanto, los compañeros deben ver en él a una persona de la que se pueden fiar.
- **Liderazgo.** Para De la Cruz (2014), para que un equipo de trabajo funcione de manera adecuada, es necesaria la figura de un líder que lo guíe, cuyas características con las que debe contar para desempeñar su papel con eficacia son, entre otras capacidades de trabajo, capacidad de organización, habilidad para la toma de decisiones, confianza en el equipo, entre otros.
- **Puestos de trabajo.** Para De la Cruz (2014), los puestos de trabajo se constituyen en la unidad básica de la organización en donde se determinan las funciones, tareas y responsabilidades que es necesario realizar y asumir para conseguir los objetivos empresariales. El estudio de los puestos de trabajo se lleva a cabo mediante el proceso de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (que se tratará más adelante en esta unidad) Este proceso permite conocer, delimitar y documentar el contenido concreto de cada uno de los puestos existentes en la organización.
- **Reconocimiento social.** Según Jaén, (2010), se refiere a la búsqueda de aprobación social y estima por parte de los que le rodean, en función de sus

esfuerzos y valía personal profesional, preocupándole su reputación y lo que los demás piensen del trabajador. Los trabajadores que se mueven por este motivo, tendrán que buscar prestigio personal y profesional

- **Remuneración.** Según Colina (2009), hubo un momento en que las políticas de remuneraciones se basaban en el aforismo "una paga honesta por un honesto día de trabajo", a la manera del contrato psicológico tácito al que se refiere Schein, (Psicología de la organización) en el que cada parte "presupone" la actitud que tomará la otra.
- **Trabajo en equipo.** Winter, (2007) dice que es apoyar y reconocer los esfuerzos de los empleados involucrados en el trabajo en equipo de manera visible y activamente.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Con la finalidad de dar credibilidad y validar la hipótesis planteada en el trabajo de investigación se detalla a continuación todo el proceso llevado a cabo.

El trabajo de campo se inició en los primeros días del mes de noviembre del 2015 en los ambientes de la Institución Educativa N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey; cuya población y muestra estuvo integrada por los docentes de nivel primario y secundario de la Institución Educativa antes mencionada; su inicio fue a través de la observación de las variables de investigación tal como la muestra presentada en el trabajo de investigación.

En el caso de la muestra estuvo compuesta por los docentes de la Institución Educativa N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey. Se aplicó a la muestra conformada por 40 docentes, una encuesta a través de un cuestionario de 18 ítems teniendo en cuenta las variables y dimensiones consideradas en la operacionalización.

El trabajo de campo se culminó con la aplicación de los instrumentos en la primera semana del mes de diciembre del 2015 y dentro de las dificultades que se encontró el desinterés del trabajo en equipo de parte del personal docente y poca importancia de parte de los directivos de la institución.

Una vez culminada la aplicación del instrumento de investigación a la muestra, se inició la tabulación, para determinar su análisis estadístico y obtener los cuadros y gráficos pertinentes que nos permitieron analizar e interpretar dichos datos, sustento esencial de la demostración de la relación de las variables. Este proceso se llevó a cabo los primeros meses del año 2016, así como también se elaboró el informe final de la tesis.

3.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el presente trabajo de investigación se empleó como instrumento de recojo de datos, para las variables 1 y 2; a continuación se presenta los resultados a través de tablas y cuadros:

Tabla N° 01: Puntajes obtenidos en la dimensión Evaluación del desempeño y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarney.

Evaluación del desempeño	9	10	10	11	11	12	12	12	13	13	14	14	14	14	15	15
Motivación	32	31	33	33	34	34	35	36	35	36	35	36	37	39	39	40
Frecuencia	1	1	2	1	4	3	5	1	3	3	1	4	6	2	1	1

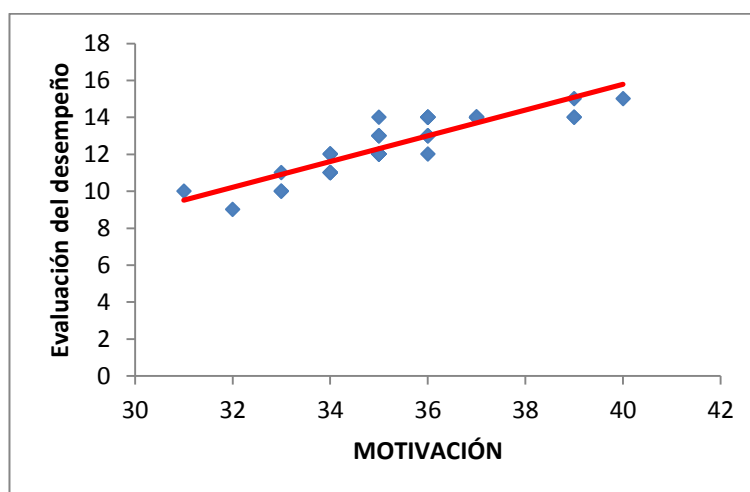


Figura 1: Gráfica de dispersión y recta de regresión ajustada de la dimensión Evaluación del desempeño y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarney.

Correlaciones

		MOTIV	D1
MOTIV	Correlación de Pearson	1	,887**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
D1	Correlación de Pearson	,887**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

**. La correlación es significativa al nivel 0,01

Interpretación: Los datos de la tabla 1 y figura 1, precedente; nos muestran los puntajes obtenidos en la dimensión evaluación del desempeño del trabajo en equipo y los tipos de motivación, donde se observa una relación directa y positiva entre las variables, pues al realizar el análisis de correlación, obtenemos una correlación de 0,887, significativa al 0,01, lo que nos indica que estas variables están relacionadas significativamente, demostrándose así la hipótesis específica N° 01.

Por tanto podemos añadir que a mayor evaluación del desempeño del trabajo en equipo hay un mayor tipo de motivación, que puede ser respecto al reconocimiento al trabajo, oportunidades trabajo, hasta recompensas económicas.

Tabla N° 02: Puntajes obtenidos en la dimensión calidad de vida en el trabajo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarney.

Calidad de vida en el trabajo	10	10	10	11	11	11	11	12	12	13	13	13	14	14	14	14	15	15
Motivación	31	32	33	33	34	35	36	34	35	35	36	39	35	36	37	39	39	40
Frecuencia	1	1	2	1	5	1	1	2	7	1	5	1	1	2	6	1	1	1

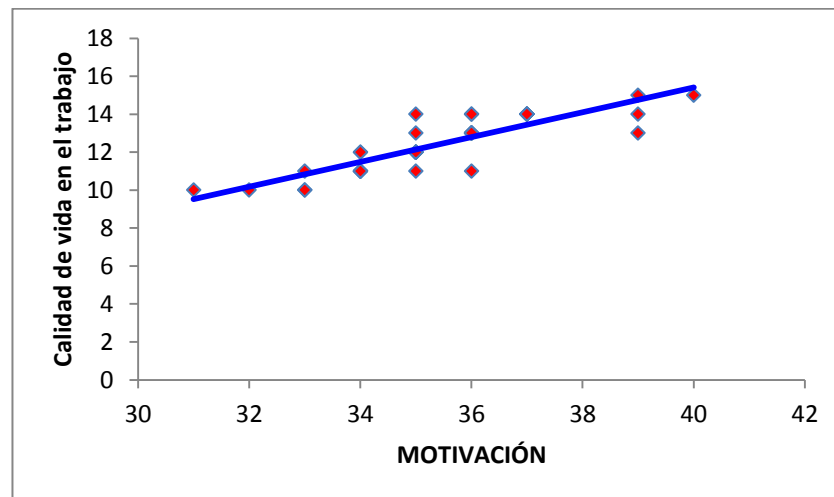


Figura 2: Gráfica de dispersión y recta de regresión ajustada de la dimensión calidad de vida en el trabajo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarney.

Correlaciones

		D2	MOTIV
D2	Correlación de Pearson	1	,862(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
MOTIV	Correlación de Pearson	,862(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Los datos de la tabla 2 y figura 2, precedentes nos muestran los puntajes obtenidos en la dimensión calidad de vida del trabajo en equipo y con estados de motivación, donde se observa una relación directa y positiva, pues al realizar el análisis de correlación, obtenemos una correlación de 0,862, significativa al 0,01, lo que nos indica que estas variables están relacionadas significativamente, demostrándose así la hipótesis específica N° 02.

Ello implica que si la Institución Educativa, a través de sus directivos, brinda facilidades y ambientes propicios para la realización del trabajo en equipo los docentes mostrarán mayores estados motivacionales reflejados en sus conductas, necesidades y mecanismos de trabajo.

Tabla N° 03: Puntajes obtenidos en la dimensión técnica y habilidades para el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey.

Técnicas y habilidades	7	8	8	10	10	11	11	11	12	12	13	13	14	14	14	14	15	15	15
Motivación	32	31	33	34	35	33	34	35	34	35	35	36	35	36	37	39	37	39	40
Frecuencia	1	1	1	4	1	2	1	3	2	2	3	3	1	5	4	1	2	2	1

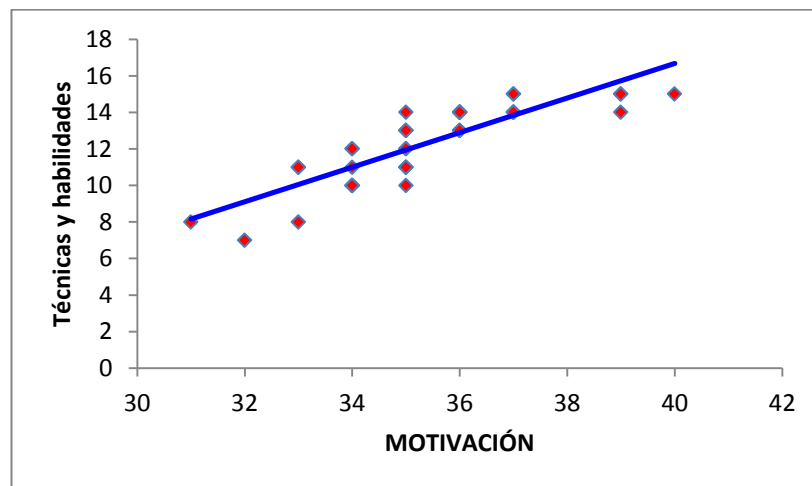


Figura 3: Gráfica de dispersión y recta de regresión ajustada de la dimensión técnicas y habilidades para el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey.

Correlaciones

		MOTIV	D3
MOTIV	Correlación de Pearson	1	,856**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
D3	Correlación de Pearson	,856**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

**. La correlación es significativa al nivel 0,01

Interpretación: Los datos de la tabla 3, y figura 3 precedentes nos muestran los puntajes obtenidos en la dimensión técnicas y habilidades del trabajo en equipo y la motivación en el medio laboral, donde observamos una relación directa y positiva, pues al realizar el análisis de correlación, obtenemos una correlación de 0,856, significativa al 0,01, lo que nos indica que estas variables están relacionadas significativamente, demostrándose así la hipótesis específica N° 03.

Ello implica que el personal docente tiene potencialidades en el manejo de técnicas y habilidades para la realización del trabajo en equipo; los docentes trabajarán con mayor motivación en el medio laboral, reflejándose en su trabajo de calidad con oportunidades para sobresalir y adoptar actitudes favorables para el trabajo.

Tabla N° 04: Puntajes obtenidos en el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarney.

Trabajo en equipo	23	26	28	28	31	32	33	34	34	35	35	36	37	37	38	39	40	41	42	43	43	45
Motivación	33	32	31	33	33	34	34	34	35	34	35	35	35	36	35	36	35	36	37	37	39	40
Frecuencia	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	3	1	2	2	1	5	4	2	3	1

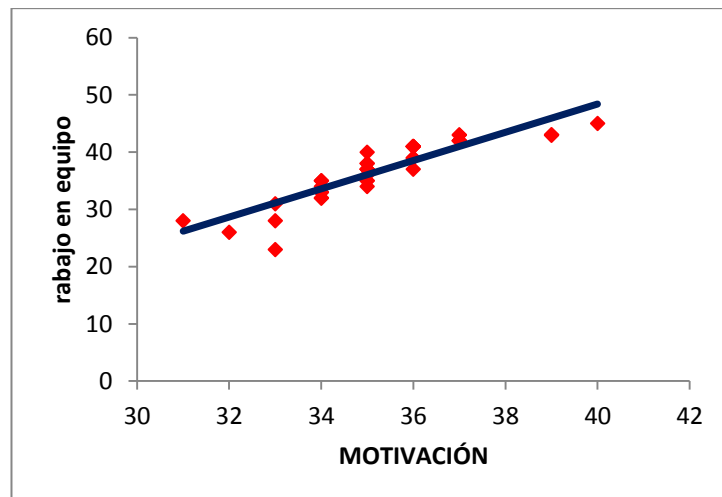


Figura 4: Gráfica de dispersión y recta de regresión ajustada del trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarney.

Correlaciones

		MOTIV	TRAEQ
MOTIV	Correlación de Pearson	1	,896**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
TRAEQ	Correlación de Pearson	,896**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Los datos de la tabla 4 y figura 4, precedentes nos muestran los puntajes obtenidos en el trabajo en equipo y la motivación, donde observamos una relación directa y positiva, pues al realizar el análisis de correlación, obtenemos una correlación de 0,896, significativa al 0,01, lo que nos indica que estas variables están relacionadas significativamente, demostrándose así la hipótesis general.

3.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El trabajo en equipo implica una forma de trabajo en grupo, en la que las personas desarrollan una actividad de manera colaborativa; en el caso de nuestra investigación los docentes interactúan para lograr un objetivo común, y si a este proceso se une la motivación se consiguen grandes resultados. Al respecto De la Cruz (2014), sustenta que el trabajo en equipo consiste en que un grupo de personas que laboran de forma coordinada para la realización de una buena tarea, en el que es el equipo de forma conjunta, no sus componentes de manera individual, quien responde por el resultado obtenido. Por ello, los distintos miembros del equipo están especializados en diferentes áreas y cada uno de ellos tiene un cometido del que es responsable y el que es necesario que cumpla para que el trabajo se realice con éxito.

Así, pues, en la actualidad muchas organizaciones tienen en cuenta que es necesario el trabajo en equipo para mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales. Tal como lo muestra la tabla, la dimensión evaluación del desempeño del trabajo en equipo y la motivación, muestra una relación directa y positiva entre las variables, que al realizar el análisis de correlación, se la obtiene una r de 0,887, significativa al 0,01, lo que nos indica que estas variables están relacionadas significativamente.

De la Cruz (2014), acerca de la motivación refiere que es un concepto que, de manera intuitiva, parece muy sencillo de entender y definir, la realidad es que el

proceso de la motivación es más complejo, y como prueba de ello basta con remitirse a la gran cantidad de teorías que hay para explicarla. Por lo tanto, la motivación es un impulso interior, un motor que mueve a las personas a actuar de determinada manera y con un nivel de esfuerzo concreto. Así pues, la motivación surgiría de la necesidad o el deseo que pone en marcha y dirige el comportamiento de una persona. Para que exista la motivación tiene que haber una necesidad que satisfacer, ya sea primaria o secundaria. Las necesidades primarias o básicas son de componente físico y están relacionadas con la satisfacción de carencias vitales, como podrían ser la necesidad de aire, de alimento, de agua, el sueño, la temperatura.

Respecto a la calidad de vida del trabajo en equipo, los datos de la tabla 2 y figura 2 muestran en la dimensión calidad de vida del trabajo en equipo y la motivación, una relación directa y positiva, pues al realizar el análisis de correlación, obtenemos una correlación de 0,862, significativa al 0,01, lo que nos indica que estas variables están relacionadas significativamente. Cabe indicar como lo sostiene Pérez, (1980) que el ambiente de trabajo debe mantener condiciones que favorezcan un trabajo sin fatiga, evitando el enrarecimiento producido por la sudoración y respiración de los trabajadores y por el desprendimiento de polvos y gases nocivos de los procesos de trabajo, por lo que se tiene que tomar medidas para una ventilación suficiente y natural.

Ello implica que, si la Institución Educativa brinda facilidades y ambientes propicios para la realización del trabajo en equipo, los docentes trabajarán motivados.

Los datos de la tabla 4 y figura 4 nos muestran los puntajes obtenidos en el trabajo en equipo y la motivación, donde se observa que existe una relación directa y positiva, pues al realizar el análisis de correlación, obtenemos una correlación de 0,896, significativa al 0,01, lo que nos indica que estas variables están relacionadas significativamente. Estos resultados resultan confirmados basándose en Francesc Borrell (2004) quien sostiene que el trabajo en equipo es la habilidad para trabajar conjuntamente en pos de la consecución de una visión común. La capacidad de armonizar las contribuciones individuales en favor del logro de objetivos organizacionales, es la forma, merced a la cual gente común alcanza resultados extraordinarios.

Asimismo, para complementar el concepto de trabajo en equipo coincidimos con Ander, Egg (2007) cuando refiere que se entiende por trabajo en equipo el que realiza un pequeño número de personas que con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas a la consecución de los mismos. Por tanto los resultados obtenidos con altos niveles de correlación significativa nos demuestran que se debe propiciar el trabajo en equipo con una motivación constante. Estos resultados son explicados por Aguado (2014) cuando manifiesta que la motivación se define por su relación con distintas clases de reforzadores; podemos diferenciar entre distintos estados motivacionales según la clase de reforzadores a

que se refieren. Por lo que entenderemos la importancia de los estados motivacionales, que pueden estar activados o no, dependiendo de las necesidades de un individuo en un momento determinado.

Finalmente con las aseveraciones antes señaladas, la hipótesis general demuestra la relación significativa entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey y las hipótesis específicas quedan demostradas y confirmadas.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la Institución Educativa N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey.
2. Existe una relación directa y positiva entre el trabajo en equipo y la dimensión evaluación del desempeño reflejado en oportunidades a los docentes y comunicación con los docentes respecto al reconocimiento de su trabajo.
3. Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo en la dimensión calidad de vida en el trabajo y estados de motivación visibilizados en la satisfacción de sus necesidades y conductas asertivas en los docentes.
4. Existe una relación directa y positiva entre el trabajo en equipo en la dimensión técnicas y habilidades para el trabajo en equipo y la motivación en el medio laboral que tiene que ver con la realización personal, oportunidades de sobresalir y logros de metas en los docentes.
5. Queda demostrado, gracias a los resultados de la encuesta aplicada, por tanto, que existe relación entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de la institución educativa desarrollar talleres, cursos sobre el trabajo en equipo y la motivación a fin de sensibilizar a los docentes, directivos y personal administrativo sobre la importancia del trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales.
2. Se recomienda realizar periódicas evaluaciones del desempeño docente a fin de motivar y reconocer el trabajo comprometido y brindar mayores oportunidades en el cumplimiento de su misión.
3. Se recomienda fomentar como una línea de acción permanente las técnicas de trabajo en equipo a fin de desarrollar la confianza y coordinación en el trabajo institucional a fin de lograr mejores productos y un trabajo de calidad.
4. Se recomienda realizar programas de capacitación a nivel de UGEL de Huarmey, a fin de sensibilizar y mejorar el desempeño docente reconociendo el potencial de cada uno de los trabajadores del sector educación y aprovechar la sinergia del equipo.
5. Se recomienda tener un equipo de trabajo muy bien establecido, en el cual las metas y objetivos sean muy claros y precisos; por ello, en el lugar de trabajo debe haber cortesía, amabilidad, buen ambiente laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, L. (2014), **Emoción, Efecto y Motivación: un Enfoque de Procesos**, España, editorial Larousse-Alianza, Novena edición.
- Borrell, F. (2004) **Cómo trabajar en equipo**. Barcelona España. Grupo Planeta.
- Chávez, I. & Marcillo, J. (2011) **Plan de motivación y liderazgo para el trabajo en equipo en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional de Chimborazo**, Universidad Nacional de Chimborazo-Ambato-Ecuador.
- Chiavenato, I. (2008), **Administración De Recursos Humanos**, 2da edición, editorial el sevier/campus, México.
- Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones**, 2da Edición, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Colectivo de autores (2013), **Manual de trabajo de equipo**, España, editorial CEP, S. L, octava edición.
- Colina, J. (2009) **Cómo motivar a los empleados**, Argentina. Cid editor.
- Cortes, A. & Rincón, P. (2006). **La motivación laboral como herramienta clave para evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia**. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo-México.
- De la cruz, (2014), **Comunicación efectiva y trabajo en equipo**, *España*, editorial Ministerio de educación de España, primera edición.
- Fernel, O. (2013) **Implementación del trabajo en equipo para el mejoramiento organizacional de una empresa**. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/danieljurado>.

- González, K. (2015) **tesis Trabajo en equipo y satisfacción laboral**, Universidad Rafael Landívar.
- Hernández, R. (2011) **Fuentes de ideas para una investigación**, Segunda edición, México.
- Ivancevich, J. y Lorenzi, P. (1997) **Gestión, calidad y competitividad**, McGraw-Hall, España.
- Jaen, M. (2010) **Predicciones del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales**, Universidad Complutense, España.
- Luer, C. (2013). **Los 5 consejos para un trabajo en equipo efectivo**. Obtenido de: <http://www.merca20.com/5-consejos-para-un-trabajo-en-equipo-efectivo/>.
- Manual de **Motivación y satisfacción en el trabajo**. (2012) Virtual Formac. Recuperado de: <http://www.virtualformac.com/manuales-gratis/motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-el-trabajo-en-equipom19.html>.
- Morales, A. (2010) **Trabajo en equipo como una herramienta para elevar el nivel productivo de las empresas dedicadas a comercializar productos ferreteros y para la construcción de Quetzaltenango**, Universidad Rafael Landívar.
- Peña, J. (2011) **Cultura Empresarial, trabajo en equipo**. Recuperado de: <http://culturaempresarialisc.blogspot.com/2011/10/trabajo-en-equipo.html>.

- Pérez, F. (2009) **El trabajo en equipo en el aseguramiento del sistema de gestión de calidad**, ISO 9001:2000. Escuintla: Tesis, Universidad Rafael Landívar.
- Pérez, M. (1980) **Como mejorar los métodos de trabajo**. *España*: Editorial Deusto.
- Robbins, S. (2004) **Comportamiento Organizacional**, Pearson Educación.
- Rosado, M. (2012) **Estrategia para potenciar la motivación del personal**, Universidad Faustino Sánchez Carrión, Huacho-Perú.
- Torres, R. (2011) **Trabajo en equipo**, IIPE, Buenos Aires, Argentina.
- Winter, Robert S. (2007) “Manual de trabajo en equipo” 3ra Edición, Ediciones Díaz de Santos, España.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”
 FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA
 COMUNICACIÓN

INSTRUMENTO: EL CUESTIONARIO

Estimados docentes:

Agradecemos desde ya, el aporte con el que contribuirán al llenar esta encuesta que tiene como objetivo conocer la relación significativa entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarney.

INSTRUCCIONES:

En la escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

PUNTAJE				
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

N°	ITEMS					
		1	2	3	4	5
VARIABLE INDEPENDIENTE: EL TRABAJO EN EQUIPO						
DIMENSIÓN: EVALUACION DE DESEMPEÑO						
01	¿La Institución Educativa da beneficios personales a los trabajadores realizando programas de capacitación para mejorar el desempeño?					
02	¿El equipo de trabajo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos?					
03	¿Los miembros de tu equipo de trabajo manejan una comunicación asertiva?					
DIMENSIÓN: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO						
04	¿La Institución Educativa se preocupa por la higiene del ambiente donde usted realiza su trabajo con el fin de proteger su integridad física y mental?					
05	¿La Institución Educativa se preocupa por darles un ambiente que cuente con suficiente aireación natural de acuerdo a sus labores por su bienestar?					
06	¿La Institución Educativa brinda programas de seguridad para prevenir accidentes en el lugar de tu trabajo?					
DIMENSIÓN: VENTAJAS DE TRABAJO EN EQUIPO						
07	Los miembros de tu equipo trabajan en cooperación y colaboración en las tareas que se le asigna para mejorar el funcionamiento de la Institución Educativa?					

08	¿Los trabajadores de la Institución Educativa toman decisiones con el compromiso de alcanzar las metas establecidas por la Institución Educativa?					
09	¿En qué nivel el director espera que los docentes asuman la responsabilidad por su propia iniciativa para realizar actividades cívicas?					
VARIABLE DEPENDIENTE: MOTIVACIÓN						
DIMENSIÓN: TIPOS DE MOTIVACION						
10	¿La Institución Educativa motiva a su personal dando la oportunidad de formación y desarrollo de sus propias habilidades?					
11	¿La Institución Educativa utiliza el mecanismo de dar recompensas económicas para tratar de motivar a sus empleados a cumplir sus objetivos?					
12	¿La Institución Educativa reconoce al equipo de trabajo sobre la práctica asertiva que usted desarrolla constantemente?					
DIMENSIÓN: ESTADOS Y SISTEMAS DE MOTIVACION						
13	¿La Institución Educativa se preocupa en seguir el proceso de un sistema de motivación para mejorar el comportamiento de sus docentes en el medio ambiente?					
14	¿La Institución Educativa tiene el poder de motivar e influir en sus docentes entregándoles ambientes favorables?					
15	¿La motivación que tiene la Institución Educativa permite implementar programas de seguridad para sus docentes para satisfacer sus necesidades?					
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN EN EL MEDIO LABORAL						
16	¿La Institución Educativa motiva e impulsa a los docentes a lograr alcanzar las metas propuestas por su equipo de trabajo?					
17	¿La Institución Educativa impulsa a los docentes a realizar un trabajo de calidad para alcanzar los objetivos propuestos?					
18	¿La Institución Educativa muestra una buena motivación laboral sabiendo que esto ayudará a comprender las actitudes de identidad en su trabajo?					

¡GRACIAS!



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES,
EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DEL PROYECTO:			
“EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 86157 – “CÉSAR VALLEJO” - HUARMEY - 2015”			
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES
¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 – “César Vallejo” - Huarmey -2015?	Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” – Huarmey – 2015.	Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 – “César Vallejo” - Huarmey -2015.	TRABAJO EN EQUIPO
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPÉCIFICAS	
¿Cómo se relaciona el trabajo en equipo en la dimensión evaluación del desempeño y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey?	Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo en la dimensión evaluación del desempeño y la motivación de los docentes de la I. E. N° 86157 “César Vallejo” de	El trabajo en equipo en La dimensión “evaluación del desempeño” se relaciona significativamente con la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 – “César Vallejo” de Huarmey.	

	Huarmey.		
¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo en la dimensión “calidad de vida en el trabajo” y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey?	Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo en la dimensión “calidad de vida en el trabajo” y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey.	El trabajo en equipo en la dimensión “calidad de vida en el trabajo” se relaciona significativamente con la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey.	MOTIVACIÓN
¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo en la dimensión “técnicas y habilidades para el trabajo en equipo” y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey?	Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo en la dimensión “técnicas y habilidades para el trabajo en equipo” y la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey.	El trabajo en equipo en la dimensión “técnicas y habilidades para el trabajo en equipo” se relaciona significativamente con la motivación de los docentes de la I.E. N° 86157 “César Vallejo” de Huarmey.	



PABELLON II DE LA I.E.



TESISTA SOLICITANDO AUTORIZACION AL DIRECTOR DE LA I.E.



DOCENTES DE NIVEL PRIMARIA



GRUPO DE DOCENTES DE NIVEL SECUNDARIA



DOCENTES RESPONDIENDO LA ENCUESTA



DOCENTES RESPONDIENDO LA ENCUESTA



SENSIBILIZACIÓN A UN GRUPO DE DOCENTES



DOCENTES INTEGRANTES DEL ELENCO DE DANZA