



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

TESIS

“TRABAJO EN EQUIPO Y DESEMPEÑO EN LOS
COLABORADORES DEL ÁREA DE DESPACHO DE
CONCENTRADOS DE LA EMPRESA CÍA. MINERA
CASAPALCA S.A., LIMA – 2017”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

SERGIO MONTANO MELÉNDEZ

ASESOR

ING. SEGUNDO ZOILO VÁSQUEZ RUIZ

LIMA, PERÚ, AGOSTO, 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijas Gabriela y Danna, mi esposa Rosa, por su comprensión y apoyo incondicional, quienes me impulsan a mejorar cada día y a conseguir cada objetivo trazado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme el bienestar, protegerme y permitir la realización de mis metas.

A la Universidad Autónoma del Perú, por darme la oportunidad de culminar mi carrera de manera satisfactoria.

A los docentes, quienes me proporcionaron los conocimientos y experiencias durante mi formación profesional.

A la empresa Cía. Minera Casapalca S.A., por las facilidades y su apoyo para la realización de esta investigación.

A mis padres y hermanos por haberme acompañado en todo este proceso.

RESUMEN

Las empresas se enfrentan día a día con múltiples problemas que muchas veces les impiden lograr sus objetivos; uno de estos problemas es gestionar adecuadamente al capital humano de la empresa, que implica aprovechar sus capacidades, atender sus necesidades y consolidarlos en eficientes equipos de trabajo. Es en este contexto que en el área de despachos de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A, se ha observado ciertas dificultades en la gestión del personal del área, en lo relacionado a la falta de coordinación, comunicación efectiva y un deficiente desarrollo de trabajo en equipo, que muchas veces como consecuencia afecta el desempeño de los colaboradores.

En virtud a lo expuesto se ha planteado el siguiente problema de investigación: ¿De qué manera se relaciona el trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A., Lima - 2017?, es por ello que la investigación proyecta aportar mayor conocimiento como herramienta para mejorar la gestión humana, vinculado al trabajo en equipo y su implicancia en el desempeño, y proporcionar alternativas procedentes de los resultados del estudio, que pueden interesar para mejorar y solucionar la gestión de los equipos de trabajo en el área de despachos de la empresa en estudio.

El tipo de investigación es descriptiva, el tipo de diseño de investigación es descriptiva correlacional; de tipo transversal. La población y muestra está conformada por 50 colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. – 2017. La técnica utilizada es la encuesta, para lo cual se aplicó un cuestionario elaborado en base a la escala de Likert.

Según el resultado de la descripción de las correlaciones entre las variables trabajo en equipo y desempeño, se tiene que el estadístico de correlación de Pearson arroja un resultado al 0,675 interpretándose como una correlación positiva considerable, esto indica que a mayor trabajo en equipo mayor será el desempeño laboral en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A.

Palabras clave: Trabajo en equipo y Desempeño.

ABSTRACT

Companies face day to day with multiple problems that often prevent them from achieving their objectives; one of these problems is to properly manage the human capital of the company, which involves leveraging its capabilities, meet their needs, and consolidate them into efficient teams. Is in this context that in the area of offices of the CIA Minera Casapalca S.A. company, there has been certain difficulties in the management of the staff of the area, as it relates to the lack of coordination, effective communication and poor development of work in team, many times as a result affects the performance of employees.

Pursuant to the above the following research problem has been raised: Would of how relates to teamwork and performance in the collaborators of the area office of the CIA Minera Casapalca S.A. company concentrates Lima - 2017?, is for this reason that the investor estigacion plans to provide greater knowledge as a tool to improve the human resources management, linked to work in team and its implication in the performance, and to provide alternatives from the results of the study, that may be of interest to improve and solve the management of equipment in the offices of the company in study area.

The type of research is descriptive, the type of research design is descriptive correlational; cross-type. Population and sample is formed by 50 contributors to the area office of the CIA Minera Casapalca S.A. company concentrates - 2017. The technique used is the survey, for which it applied a questionnaire based on the Likert scale.

According to the result of the description of the correlations between the variables team work and performance, is that the Pearson correlation statistic sheds a result to the 0,675 interpreted as a significant positive correlation, this indicates that more greater teamwork will be the work performance in the collaborators of the area office of the CIA Minera Casapalca S.A. company concentrates.

Keywords: Work equipment and performance.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- 1.1. Realidad Problemática2
- 1.2. Justificación e importancia de la investigación5
- 1.3. Objetivos de la investigación6
- 1.4. Limitaciones de la investigación7

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

- 2.1. Antecedentes de estudios9
- 2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado 19
 - 2.2.1. Bases teóricas de la variable trabajo en equipo 19
 - 2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño 33
- 2.3. Definición conceptual de la terminología empleada 46

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

- 3.1. Tipo y diseño de investigación 50
- 3.2. Población y muestra 51
- 3.3. Hipótesis 51
- 3.4. Variables y operacionalización 52
- 3.5. Métodos y técnicas de investigación 54
- 3.6. Descripción de los instrumentos utilizados 55

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

- 4.1. Validación del instrumento. 61
- 4.2. Descripción de los resultados. 63
- 4.3. Resultados inferenciales 73

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1. Discusiones 80
- 5.2. Conclusiones 84
- 5.3. Recomendaciones 85

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable 1: Trabajo en equipo	53
Tabla 2	Operacionalización de la variable 2: Desempeño	54
Tabla 3	Resultados de la validación del cuestionario de trabajo en equipo	61
Tabla 4	Fiabilidad del instrumento de la variable trabajo en equipo	61
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de desempeño	62
Tabla 6	Estadísticas de fiabilidad	62
Tabla 7	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la variable trabajo en equipo	63
Tabla 8	Nivel de la dimensión Roles	64
Tabla 9	Nivel de la dimensión Cohesión	65
Tabla 10	Nivel de la dimensión Comunicación	66
Tabla 11	Nivel de la dimensión Liderazgo	67
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la variable desempeño	68
Tabla 13	Nivel de la dimensión actitudes	69
Tabla 14	Nivel de la dimensión Conocimiento del trabajo	70
Tabla 15	Nivel de la dimensión Satisfacción	71
Tabla 16	Nivel de la dimensión Eficiencia	72
Tabla 17	Pruebas de normalidad de las variables trabajo en equipo y desempeño	73
Tabla 18	Análisis Correlacional entre Trabajo en equipo y desempeño	74
Tabla 19	Análisis correlacional entre la dimensión roles y la variable desempeño	75
Tabla 20	Análisis correlacional entre la dimensión cohesión y la variable desempeño	76
Tabla 21	Análisis correlacional entre la dimensión comunicación y la variable desempeño	77
Tabla 22	Análisis correlacional entre la dimensión liderazgo y la variable desempeño	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Roles en el equipo	29
Figura 2	Diseño correlacional	50
Figura 3	Distribución porcentual según niveles de la variable trabajo en equipo	63
Figura 4	Distribución porcentual según niveles de la dimensión roles	64
Figura 5	Distribución porcentual según niveles de la dimensión cohesión	65
Figura 6	Distribución porcentual según niveles de la dimensión comunicación	66
Figura 7	Distribución porcentual según niveles de la dimensión liderazgo	67
Figura 8	Distribución porcentual según niveles de la variable desempeño	68
Figura 9	Distribución porcentual según niveles de la dimensión actitudes	69
Figura 10	Distribución porcentual según niveles de la dimensión conocimiento del trabajo	70
Figura 11	Distribución porcentual según niveles de la dimensión satisfacción	71
Figura 12	Distribución porcentual según niveles de la dimensión eficiencia	72
Figura 13	Gráfica de dispersión de correlación entre variables	74

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula “Trabajo en equipo y desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera casapalca S.A., Lima – 2017”. La situación problemática del estudio es la falta de coordinación, comunicación efectiva y un deficiente desarrollo de trabajo en equipo que como consecuencia afecta el desempeño de los colaboradores y por ende inciden en los resultados de la empresa.

El problema general es: ¿De qué manera se relaciona el trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A., Lima - 2017?, del cual se generó la siguiente hipótesis: El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A., Lima – 2017.

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A., Lima – 2017.

Los resultados de la investigación confirman las hipótesis que han sido planteadas en el estudio. Según el resultado de la descripción de las correlaciones entre las variables trabajo en equipo y desempeño, se tiene que el estadístico de correlación de Pearson arroja un resultado al 0,675 interpretándose como una correlación positiva considerable, esto indica que a mayor trabajo en equipo mayor será el desempeño laboral en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A.

El desarrollo integral de la investigación consta en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que comprende: realidad problemática, formulación del problema, justificación e importancia de la investigación, objetivos y limitaciones de la investigación.

El capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes de estudios, bases teóricas científicas y definición conceptual de la terminología empleada.

El capítulo III, describe el marco metodológico que corresponde: Tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, variables – Operacionalización, métodos y técnicas de recolección de datos, instrumentos de recolección de datos, análisis estadístico e interpretación de datos.

El capítulo IV, describe el análisis e interpretación de resultados como: Análisis de confiabilidad de los instrumentos, resultados descriptivos, prueba de normalidad, gráfica correlacional y contrastación de las hipótesis.

En el capítulo V, determina la discusión, conclusiones y recomendaciones como: Discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Por último, las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación y que han facilitado el desarrollo de la presente investigación, como también la recolección de datos y los anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad Problemática

En el mundo actual y globalizado las empresas se enfrentan día a día con múltiples problemas que muchas veces les impiden lograr sus objetivos; uno de estos problemas es gestionar adecuadamente al capital humano de la empresa, que implica aprovechar sus capacidades, atender sus necesidades y consolidarlos en eficientes equipos de trabajo en las diferentes áreas; pero que estas a su vez se concatenen para alcanzar un buen desempeño laboral y organizacional.

Según publicación realizada en diario El País de España (2014), Olga Blanco, la consultora de recursos humanos y especialista en coaching de equipos, manifiesta que el problema de no trabajar en equipo no siempre nace de los empleados de posiciones medias o bajas en una empresa, como se suele pensar, sino de las capas altas, que no incitan al trabajo en comunidad. Otro informe realizado por fundación BBVA- Ivie (2012), sobre crecimiento y competitividad en España, demuestra que existe un bajo desempeño laboral o productividad, en comparación a los demás países Europeos y a los Estados Unidos; atribuidos a la falta de una eficiente organización del trabajo, capacidad y responsabilidad del colaborador.

Del mismo modo el panorama de las empresas latinoamericanas no es ajena a los problemas de gestión de los recursos humanos, lo cierto es que todas están enfocadas en buscar la mejor manera de conseguir sus objetivos, pero en el camino se descuidan la atención a un factor muy importante, el factor humano. Las empresas que logran establecer buenos equipos de trabajo obtienen un buen desempeño de sus colaboradores, y todo ello está ligado a otros aspectos muy importantes como una buena comunicación, motivación constante, un buen liderazgo y atención por parte de la alta dirección de la empresa.

Un estudio realizado por Bayona y Heredia (2012), ambos de Colombia, publicaron el estudio: El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo, del que se obtenía esta conclusión: Los gerentes no conocen necesariamente los factores que afectan a la efectividad

de los equipos de trabajo; un adecuado establecimiento de las competencias de los equipos es esencial para el adecuado funcionamiento de los procesos de gestión humana. Todo esto refleja los problemas que existen en las organizaciones para consolidar el trabajo en equipo que ayude a mejorar el desempeño individual y colectivo de los colaboradores.

En el Perú las empresas cada vez más buscan captar personas que tengan la capacidad de trabajar en equipo, esto implica el dejar de lado los intereses individuales y buscar el bienestar colectivo y por ende el de la empresa. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, sobre todo de las medianas y grandes empresas en su afán de implantar buenos equipos de trabajo, muchas veces no lo consiguen. Podemos mencionar que para conformar una política de trabajo en equipo se debe centrar la atención en los colaboradores quienes van a llevar a cabo la tarea, y es complejo porque cada individuo es distinto con sus valores, creencias, capacidades y necesidades. Según una publicación en diario Gestión (2015), indica que la importancia de los grupos dentro de la organización radica en que permite aprovechar al máximo el talento que cada empleado posee, teniendo presente que el recurso humano constituye un sistema complejo y dedicado.

Según publicación en diario El comercio (2015), para Miluska Bornaz, gerente de desarrollo de Adecco Perú, el trabajo en equipo es una de las tendencias en crecimiento en el empleo actual. Y es que muchas compañías buscan individuos capaces de pensar y planificar junto a otros, para desarrollar y llevar adelante proyectos grupales.

En todas las organizaciones, el trabajo en equipo es un factor muy importante para lograr el buen desempeño de los trabajadores; está ligado a desarrollar una serie de procedimientos y metodologías para llegar a las metas propuestas. Implica una integración armónica de todas las personas, en donde exista cooperación, compromiso, responsabilidad, apoyo mutuo, una buena comunicación y liderazgo; dejando de lado los intereses personales y mirando hacia un objetivo en común.

Cía. Minera Casapalca S.A. Es una empresa peruana del sector minero, la cual consideramos como objeto de nuestra investigación, específicamente el área de despacho de concentrados. La mencionada área se encarga del manejo del producto terminado, su almacenamiento adecuado y todo lo relacionado al proceso de salida del mineral concentrado según el reglamento interno de la empresa y las normas vigentes. En donde se ha observado algunas dificultades en la gestión del personal del área, en lo relacionado a la falta de coordinación, una deficiente comunicación, que muchas veces trae como consecuencia la demora en el carguío de unidades, errores en la verificación de los documentos de los transportistas y de alguna manera también la pérdida del material concentrado por una inadecuada manipulación y la falta de conocimiento del trabajo a realizar. Todo ello motiva a nuestra investigación a determinar algunos factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo y como consecuencia el desempeño de los colaboradores.

De seguir esta realidad Cía. Minera Casapalca, incurrirá en pérdida de su producto terminado y de sus clientes, conllevándola a disminuir su presencia en el mercado y con consecuencias económicas negativas para la empresa.

Por lo cual la presente investigación pretende determinar el grado de relación entre el trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados, para lindar a la empresa en estudio a mejorar su gestión en este aspecto.

Problema general

¿De qué manera se relaciona el trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima - 2017?

Problemas específicos

¿De qué manera se relaciona los roles del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima - 2017?

¿De qué manera se relaciona la cohesión del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima - 2017?

¿De qué manera se relaciona la comunicación del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima - 2017?

¿De qué manera se relaciona el liderazgo del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima - 2017?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

Podemos justificar nuestra investigación por las siguientes razones: En el ámbito teórico, la presente investigación proyecta aportar mayor conocimiento como herramienta para generar reflexión y confrontar una teoría, vinculado al trabajo en equipo y su implicancia en el desempeño de los colaboradores dentro de una organización, a pesar de que existen algunas investigaciones relacionadas con el tema, no se logra comprender en su totalidad, dado la complejidad de esta tarea de gestión.

En el ámbito práctico, esta investigación aspira favorecer con algunas alternativas procedentes de los resultados del estudio realizado, que pueden interesar para mejorar y solucionar la gestión de los equipos de trabajo de la empresa en estudio y en las diferentes áreas de una organización; así mismo puede ser de utilidad para determinar algunos factores de relevancia que inciden en el desempeño individual y colectivo de los colaboradores en una empresa.

En el ámbito metodológico, la presente investigación pretende aportar la estrategia para generar un instrumento válido y confiable, fue realizado de expertos y la confiabilidad de los instrumentos mediante el procedimiento estadístico del alfa de Crombach con un índice de alfa igual a 0.675 y contribuye en la determinación de dos enfoques de medición específicos como son: El trabajo en equipo y el desempeño, verificando la correspondencia de ambas variables, aplicado puntualmente en el área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre los roles del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Determinar la relación entre la cohesión del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Determinar la relación entre la comunicación del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Determinar la relación entre el liderazgo del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

1.4. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes.

Limitaciones bibliográficas.

La bibliografía es moderadamente escasa, no se han encontrado muchas investigaciones que desarrollen simultáneamente las dos variables, aunque se encontraron estudios que tratan el tema en forma generalizada.

Limitación institucional.

La mayor limitación es que se tuvo muchos inconvenientes para el acceso a la recolección de información de la empresa, la existencia de un recelo y reserva por parte de los responsables y personal de mando medio para ceder la información requerida. Por otro lado el difícil acceso a las instalaciones del área de despachos por temas de seguridad y autorización.

Limitación económica.

Se tuvo limitación económica puntualmente para la adquisición de material bibliográfico, considerando que además se tiene que solventar los gastos personales y familiares de siempre.

Limitación temporal.

Los inconvenientes de horarios entre lo laboral y los horarios de atención en algunas bibliotecas universitarias.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Ariza (2015) en su investigación “Valores éticos y trabajo en equipo en los Proyectos: Una competencia para garantizar la sostenibilidad organizacional”, el objetivo de este estudio es establecer cómo los valores éticos afectan el trabajo en equipo, en los proyectos que desarrolla la organización. Los métodos utilizados en la presente investigación son de tipo descriptivo y correlacional, se tuvo como muestra a 37 empresas colombianas, pertenecientes a diversos sectores de la industria, se llegó a las siguientes conclusiones:

En el ámbito de los proyectos, autores como Sabherwal (1999), Wang (2001), Kendra & Taplin (2004), Alavi et al. (2005) y Karlsen (2011), han realizado investigaciones de tipo cualitativo, con el objetivo de identificar conductas en las personas, que muestren valores y creencias, propias del ambiente de los proyectos en las organizaciones. Específicamente, investigaciones empíricas como la de Thamhain (2004) establecieron una relación positiva entre la colaboración y el trabajo en equipo versus el desempeño de los proyectos.

El aporte teórico de este estudio, fue el de revelar que el valor de la responsabilidad está relacionado significativamente con el grado en que las personas trabajan en equipo en los proyectos y el de poder establecer, que existe una relación positiva y significativa entre el establecimiento de compromisos con base en información real, como una sub-variable de la responsabilidad y el apoyo a las decisiones, como una sub-variable del trabajo en equipo.

Por tanto, el estudio permite concluir que en la medida en que las personas se apropian de las decisiones que toman, definen compromisos con base en información realista, cumplen las normas y procedimientos de la organización, en los proyectos y protegen los recursos asignados, se incrementará el nivel de trabajo en equipo. Igualmente, se pudo establecer

que el soporte que dan las personas a las decisiones del equipo o su líder, aumenta, en la medida en que los compromisos que se establecen en los proyectos, tienen como referencia información realista.

Toro (2015) en su estudio realizado “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales”, realizado en la Universidad Militar Nueva Granada en Bogotá – Colombia, para optar el título de especialista en alta gerencia, que tiene como objetivo analizar los diferentes conceptos de trabajo en equipo y como se optimizan los resultados en las organizaciones generando procesos relacionales fortalecidos y que influyan en el rendimiento de las empresas, mediante un enfoque descriptivo, llegó a las siguientes conclusiones entre otras:

En las organizaciones actuales el trabajo en equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, resultado de un trabajo sinérgico (uno más uno no es igual a dos), facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad.

Una característica importante del trabajo en equipo es establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación activa y dinámica de las personas, implementando un ambiente laboral de escucha mutua, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos, sino valorando sin distinción todas las opiniones, encaminadas al cumplimiento de objetivos de la organización. El trabajo en equipo es una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, por cada uno de los que integran el equipo de trabajo y este se basa en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto en la empresa.

Reza (2012) en el estudio “Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. caso de estudio: Subdirección comercial de una empresa de

telecomunicaciones”, realizado en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración en México, para optar el grado académico de Maestro en ciencias en administración de negocios, cuyo objetivo de investigación es identificar la forma en cómo la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los objetivos en las empresas comprobado por investigaciones recientes, para proponer un modelo teórico que permita a la subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones emprender acciones para lograr sus objetivos. Utilizando una metodología descriptiva explicativa, con una muestra conformada por 30 colaboradores de la subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones obteniendo las siguientes conclusiones entre otras:

La gestión de los equipos de trabajo, la motivación de sus integrantes, y la capacidad de liderazgo que poseen y ejercen los gestores, son tres variables que interactúan entre sí y con algunos otros factores que afectan el desempeño y el rendimiento de los equipos de trabajo, y que se relaciona estrechamente con el logro de los objetivos.

El estudio de la gestión de los equipos de trabajo, de su motivación y de su liderazgo seguirán siendo importantes en el grado en que las empresas mantengan deficiencias organizacionales que se conviertan en áreas de mejora, reflejadas y cuantificadas a través de métricas utilizadas para conocer si las áreas que forman parte sistémica de una organización comercial están logrando sus objetivos. Tomando en cuenta los resultados de esta investigación, se puede concluir lo siguiente:

Permitió confirmar que la Subdirección Comercial tiene problemas de tipo organizacional, siendo la motivación y la gestión de los equipos de trabajo las variables que mostraron mayor problemática, pero estas variables están íntimamente relacionadas con el liderazgo que ejercen los gestores de cada uno de sus equipos, por lo tanto se decidió considerarlo como una variable más de este trabajo, y de esta manera se estableció la tesis con la cual se afirma que la motivación, el liderazgo, y la gestión de los equipos de

trabajo, son tres factores que están relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El análisis de los referentes teóricos lleva a la primera conclusión: La motivación en los miembros de los equipos de trabajo, y el tipo de liderazgo que sea ejercido por parte de los gestores, son factores que influyen positivamente en el desempeño de los equipos de trabajo, y esto facilita el logro de los objetivos la organización.

El desempeño de los equipos de trabajo es una variable multifactorial, en donde la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos, son tres factores importantes que permiten que el desempeño influya de forma positiva en el logro de los objetivos de las organizaciones.

Ros (2006) en su investigación denominada “Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos”, realizado en la Universidad de Barcelona, España, para optar el grado académico de doctor, cuyo objetivo es comprender de forma más amplia, los comportamientos de rol que tan ampliamente los teóricos han discutido en sus investigaciones y que han relacionado con la eficacia de sus equipos, para llevar a cabo el propósito de esta investigación se ha optado por una metodología cualitativa, con una muestra conformada por profesionales procedentes de las organizaciones empresariales de diverso ámbito (584 personas), de lo cual se extrae las siguientes conclusiones entre otras:

Con el propósito de dar respuesta a esta nueva realidad (muchas veces desconocida por las personas que forma parte del equipo), los investigadores (citados en el marco teórico), han teorizado sobre la existencia de unos determinados roles de equipo, que las personas realizan durante su participación en los grupos, y que contribuyen de forma positiva al trabajo en equipo. Son roles complementarios que las personas aportan, además de las habilidades y destrezas profesionales propias de la tarea a desarrollar.

En la mayoría de los casos se han diferenciado entre 8 y 9 roles de equipo, que responden generalmente a las aludidas funciones de liderazgo que han sido transferidas a los equipos. Los investigadores de roles de equipo, han observado que los equipos son más eficaces, si se logra una óptima combinación de roles de equipo por parte de los miembros que forman parte de un equipo (equilibrio de los equipos) en función de la tarea o proyecto que se deba acometer. Es por esta razón, que entendemos que pueda ser útil para estos responsables, identificar de forma rápida a aquellas personas, que cuenten con unos determinados roles o que puedan desarrollarlos, al participar en un equipo.

De esta forma los responsables de las organizaciones tendrán, además, de la información habitual referente a las destrezas y habilidades profesionales de las personas, el acceso a un panel de comportamientos y roles de equipo, susceptibles de contribuir eficazmente al trabajo en equipo. Esto les permitirá, observar de forma más idónea, las interacciones grupales que se dan entre miembros, para detectar/observar estos comportamientos que favorecen el desarrollo de un “trabajo en equipo”.

Chiang, Méndez y Sánchez (2010) en su investigación explicativa “Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail”, el objetivo de este estudio es medir cómo la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los trabajadores, se llevó a cabo en una empresa retail en Chile, el diseño de esta investigación es no experimental, con una muestra de 53 personas del departamento de electro - hogar de una empresa retail, del cual se tiene las siguientes conclusiones:

El análisis de los datos nos permite concluir que los trabajadores conocen herramienta “evaluación del desempeño”. Es decir, las evaluaciones de los trabajadores van de regular a buenas, lo que indica que no hay malos trabajadores. En relación de la variable de satisfacción laboral, los seis departamentos muestran un nivel alto (con un promedio de 4 sobre 5). Es decir, en las seis escalas los trabajadores muestran que están satisfechos con los diferentes aspectos de su trabajo, sin embargo, aquí hay

que agregar que la escala de satisfacción con la relación subordinado supervisor entrega una fiabilidad baja para la muestra estudiada, luego sus resultados no son adecuados para ser analizados.

Las correlaciones entre ambas variables nos indican que los trabajadores a medida que su orientación al logro aumenta, su satisfacción con la oportunidad de desarrollo disminuye, esto se debe a que, por su bajo nivel de escolaridad, ellos no pueden acceder a un cargo de mayor responsabilidad y sólo se orientaran a cumplir los objetivos y metas propuestos por la jefatura. Igualmente, a medida que los funcionarios aumentan la satisfacción con el reconocimiento en cuanto a su rendimiento, su orientación al logro disminuirá, porque se sienten conformes con lograr sólo los objetivos y metas propuestos por la jefatura. También se observó que, a medida la satisfacción con la forma de reconocimiento aumenta, la orientación al cliente disminuye, porque si los trabajadores están conformes con el reconocimiento que reciben, no se esfuerzan más con el cliente. Los otros indicadores de evaluación del desempeño no poseen una correlación estadísticamente significativa con las variables de satisfacción laboral.

Antecedentes nacionales

Ángeles y Benites (2016) en su investigación “Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, realizado en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaráz, Perú, para optar el título profesional de licenciado en administración, cuyo objetivo es determinar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal administrativo que labora en la Universidad Privada César Vallejo, sede Huaraz, tipo de investigación descriptiva correlacional y mediante un diseño de investigación no experimental y transeccional, las conclusiones fueron:

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

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

Manzano (2016) en su investigación titulada “La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de ahorro y crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca”, desarrollada en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú, para optar el título profesional de licenciado en administración, cuyo objetivo es determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca, mediante tipo de estudio descriptivo – cuantitativo, diseño no experimental – deductivo, con una muestra conformada por 11 trabajadores, obteniendo las siguientes conclusiones:

Según el estudio realizado el 36% de los encuestados afirman que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización.

Existen barreras de comunicación que interfieren en el flujo comunicación interna como las barreras personales, el 45% de los encuestados afirman que el miedo a dar malas noticias, el deseo de agradar al jefe o los malos hábitos al escuchar influyen en su desempeño laboral, por otro lado un 72% manifiestan que en la organización prima la comunicación informal, esta situación hace que los encuestados se vean obligados a estar

pendientes de los flujos de comunicación informal como el rumor, medio que dificulta la efectiva circulación de mensajes dado que la información puede ser manipulada de acuerdo a ciertos intereses.

Los factores motivacionales como el reconocimiento del trabajo (27%) solo son otorgados a algunos colaboradores, lo que hace que los encuestados solo se limiten a cumplir con sus actividades sin esperar nada a cambio, sin embargo un 18% manifiestan su indiferencia, no les interesa la información emitida por las instancias respectivas.

Quispe (2015) en su tesis titulada "Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, desarrollada en la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú, para optar el título profesional de licenciado en administración de empresas, cuyo objetivo es determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, mediante diseño de investigación de tipo no experimental, transeccional correlacional; con una muestra conformada por 64 trabajadores, obteniendo las siguientes conclusiones entre otras:

Con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. En la tabla 13 la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

Con relación al séptimo objetivo específico: Determinar la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y eficiencia laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. En la tabla 19 la evidencia estadística de correlación es de 0.553, donde demuestra que existe una relación directa;

positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Así mismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

Antecedentes locales

Laredo (2013) en su investigación “Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: Caso Adecco Perú”, desarrollado en la Universidad de San Martín de Porres, en Lima, Perú, cuyo objetivo es determinar si el trabajo en equipo está relacionado a la adaptación a entornos laborales cambiantes entre los trabajadores del centro de servicios compartidos de Adecco Perú, ubicada en el distrito de San Isidro, en Lima Metropolitana. Se utilizó el diseño descriptivo correlacional. Se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos. Obteniendo las siguientes conclusiones:

El trabajo en equipo influye positivamente en la adaptación a entornos laborales cambiantes de los trabajadores del departamento CSC de Adecco Perú S.A. La necesidad del trabajo a trabajar en equipo, la satisfacción del personal, la cooperación entre compañeros, la comunicación eficaz, la adopción de distintos roles, la mejora continua y la retroalimentación; son factores relacionados con el trabajo en equipo presentes en el departamento CSC de Adecco Perú S.A. La mayoría de los trabajadores del departamento CSC de Adecco Perú S.A., perciben un óptimo trabajo en equipo en su área.

Las buenas relaciones interpersonales, escasos reconocimientos, el buen liderazgo, cooperación y comunicación de los jefes, escasas actividades de integración en el área y las frecuentes actividades de integración en la empresa son factores relacionados con la adaptación a entornos laborales cambiantes presentes en el departamento CSC de Adecco Perú S.A.

Bedoya (2003) en su investigación “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, desarrollado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, para optar el grado profesional de Magister en administración con mención en gestión empresarial cuyo objetivo es analizar las teorías y enfoques sobre la concepción de la función de recursos humanos y su relación con la gestión de evaluación de su desempeño en la empresa competitiva, una investigación de tipo descriptivo, explicativo y correlacionado, la muestra utilizada de la fuerza laboral de la presente investigación, está conformada por el personal de las empresas Wong S.A., Idat, The Lincoln Electronic Company. Se obtuvieron las siguientes conclusiones entre otras:

La nueva concepción de los recursos humanos y el estableciendo de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad. El enfoque tradicional de evaluación de los RRHH como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa. Los métodos utilizados en nuestra investigación orientan a la obtención de mejores resultados.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los resultados humanos de la empresa. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de la siguiente manera:

Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación, permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración y;

dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte los objetivos empresariales y de otra los objetivos individuales.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable trabajo en equipo

2.2.1.1. Definiciones de la variable trabajo en equipo

Para Daft y Marcic (2006) consideraron que: “Un equipo es una unidad de dos o más personas que interactúan y coordinan su trabajo para lograr una meta específica” (p.517).

Gonzales y Pérez (2011) conceptualizan a los equipos como: “la agrupación de personas para la satisfacción de las necesidades es una característica natural del ser humano. Las empresas, como organizaciones sociales, están integradas por personas que colaboran, se comunican e interactúan entre sí para la consecución de sus fines” (p.271).

Otra definición tenemos a la que refirieron Egg y Aguilar (2001), el trabajo en equipo:

Se trata de un pequeño número de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos. El trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socioafectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactorio y gratificante. La característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito común (p.9).

Según Ventura et al. (2010) definieron: “Un equipo de trabajo es un grupo o conjunto de personas creado por la empresa, para conseguir unos objetivos comunes y claramente definidos a partir de unas normas de funcionamiento” (p.302).

León y Díaz (2013) también definieron que: “Un equipo es un conjunto de personas que comparten una serie de valores básicos, unidas por una serie de vínculos y por una organización común” (p.194).

2.2.1.2. La importancia del trabajo en equipo

Según Wilkes (1998, citado por Maxwell, 2001), explicó la importancia del trabajo en equipo de la siguiente manera:

Los equipos hacen participar a más gente, lo cual proporciona más recursos, ideas y energía que cuando se trata de una sola persona.

Los equipos elevan el potencial del líder y atenúan sus debilidades. En los individuos, lo fuerte y lo débil están más expuestos.

Los equipos proveen múltiples perspectivas sobre cómo satisfacer una necesidad o alcanzar una meta ya que intentan diversas alternativas para cada situación. Los recursos del individuo para hacer frente a un problema rara vez son tan amplios y eficaces como los de un grupo.

Los equipos comparten los créditos por las victorias y las responsabilidades por las derrotas. Esto favorece la humildad genuina y la comunidad auténtica. Los individuos ganan las alabanzas y sufren las derrotas solos. Esto favorece el orgullo y a veces permite que se desarrolle un sentimiento de fracaso.

Los equipos hacen que los líderes den cuenta de las metas. Las personas que trabajan solas pueden cambiar las metas sin mayor responsabilidad.

Los equipos pueden simplemente hacer más que una persona sola. (p.10).

2.2.1.3. Características del trabajo en equipo

En este ámbito consideramos todo el proceso característico que demanda la formación de los equipos, desde su etapa inicial hasta lograr un equipo bien constituido, que pueda lograr resultados consistentes y podemos mencionar los siguientes:

Etapas de formación de los equipos

Según Daft y Marcic (2006) las etapas de formación de los equipos son: “Etapa de formación, etapa de resolución de problemas, etapa de establecimiento de normas, etapa de desempeño y etapa de terminación” (p.529).

Formación.

La etapa de desarrollo de formación es un periodo de orientación y de aceptación. Los miembros rompen el hielo y se prueban los unos a los otros en

lo que se refiere a posibilidades de amistad y orientación de las tareas. Los miembros del equipo encuentran qué comportamientos son aceptables para los demás. La incertidumbre es alta durante esta etapa y los miembros aceptan por lo general cualquier poder u autoridad que se les ofrezca ya sea a través de líderes formales o informales. Los miembros dependen del equipo hasta que encuentren cuáles son las reglas del juego y qué es lo que se espera de ellos.

Resolución de problemas.

Durante la etapa de resolución de problemas, surgen las personalidades individuales. Las personas se vuelven más seguras al aclarar sus roles y lo que se espera de ellas. Esta etapa queda marcada por conflictos y desacuerdos. Las personas pueden no coincidir sobre sus percepciones de la misión del equipo. Los miembros pueden hacer maniobras para la obtención de puestos y se pueden formar coaliciones o subgrupos basados en intereses comunes. Un subgrupo puede estar en desacuerdo con otro en relación con las metas del equipo o la manera de lograrlas. El grupo aún no tiene cohesión y puede caracterizarse por una falta de unidad. A menos de que los equipos puedan superar esta etapa, pueden verse inundados y sobrecargados y no lograr nunca un nivel alto de desempeño. Durante esta etapa, el líder debe motivar la participación por parte de cada miembro del equipo.

Establecimiento de normas.

Durante la etapa de establecimiento de normas, se resuelven los conflictos y es entonces cuando emerge la armonía y la unidad en el equipo. Se desarrolla un consenso en relación con el hecho de quién tiene el poder, quién es el líder y cuáles son los roles de los miembros. Los miembros se llegan a aceptar y a entender los unos a los otros. Las diferencias se resuelven y se desarrolla un sentido de cohesión del equipo. Esta etapa es por lo general de corta duración. Durante la etapa de establecimiento de normas, el líder debe poner de relieve la unidad dentro del equipo y ayudar a aclarar sus normas y los valores.

Desempeño.

En la etapa de desempeño, el énfasis principal es sobre la resolución de problemas y sobre el logro de las tareas asignadas. Los miembros se comprometen con la misión del equipo. Se coordinan entre sí y manejan sus desacuerdos de una manera madura. Confrontan los problemas y los resuelven con miras al logro de las tareas. Interactúan con frecuencia y centran la discusión hacia el logro de las metas del grupo. Durante esta etapa, el líder se debe concentrar en el manejo de un alto desempeño en las tareas. En esta etapa deben contribuir especialistas en tareas y aspectos socio-emocionales.

Terminación.

La etapa de terminación ocurre en los comités, en las fuerzas de tarea y en los equipos que tienen una tarea limitada que desempeñar y son desintegrados al cumplirla. Durante esta etapa, el énfasis es en las actividades de resumen y desmantelamiento. El desempeño de las tareas ya no es una prioridad. Los miembros pueden sentir un refuerzo emocional, una fuerte cohesión, una depresión o incluso una desilusión a causa de la desintegración del equipo. Se pueden sentir felices acerca del logro de una misión y tristes por la pérdida de la amistad y de las relaciones.

Tipos de equipos:

Daft y Marcic (2006) mencionaron lo siguiente:

Dentro de las organizaciones pueden existir muchos tipos de equipos. La forma más sencilla de clasificar a los equipos es en términos de aquellos que se crean como una parte de la estructura formal de la organización y aquellos que se crean para incrementar la participación de los empleados. (p.520).

Equipos formales

Los equipos formales son creados por la organización como una parte de su estructura formal. Dos tipos comunes de equipos formales son los equipos verticales y los horizontales, los cuales representan por lo general relaciones estructurales de tipo vertical y horizontal. Un tercer tipo de equipo formal es el equipo que se crea para propósitos especiales.

Equipo vertical.

Un equipo vertical está formado de un administrador y de sus subordinados en la cadena formal de mando. Algunas veces denominado como equipo funcional o equipo de mando, el equipo vertical puede algunas veces incluir tres o cuatro niveles de jerarquía dentro de un departamento funcional. Por lo general, el equipo vertical incluye un solo departamento en una organización. Un departamento de analistas financieros, un departamento de contabilidad y un departamento de recursos humanos son todos ellos equipos de mando.

Equipo horizontal.

Un equipo horizontal está formado de empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de experiencia. Un equipo horizontal se integra a partir de diferentes departamentos, se le da una tarea específica y puede ser desintegrado después de que la tarea es completada. Los dos tipos más comunes de equipos horizontales son el de fuerza de tarea y los comités.

Equipo especial.

Los equipos especiales, algunas veces denominados equipos de proyectos, se crean fuera de la estructura formal de la organización para emprender un proyecto de importancia o creatividad especial. Los equipos especiales concentran la atención en un propósito específico y se espera que se desintegren una vez que el proyecto específico haya sido completado. Un equipo especial todavía es parte de la organización formal y tiene su propia estructura de información, pero los miembros se perciben a sí mismos como una entidad separada.

Equipos autodirigidos

La participación de los empleados a través de equipos ha sido diseñada para incrementar la intervención de los trabajadores de bajo nivel en la toma de decisiones y en la realización de sus trabajos, con la meta de mejorar el desempeño. La cooperación de los empleados empezó simplemente con el compartir información con los empleados o el pedirles sugerencias en relación

con el mejoramiento del trabajo. Gradualmente, las compañías se desplazaron hacia una mayor autonomía para los empleados, lo cual condujo en primer lugar a equipos para la solución de problemas y posteriormente a equipos autodirigidos.

2.2.1.4. Teorías relacionadas a la variable trabajo en equipo

Teoría del aprendizaje social.

Podemos hacer referencia a la teoría del aprendizaje social mencionado por Hellriegel y Slocum (2009) mencionaron que: “Los investigadores han demostrado que las personas aprenden nuevas conductas al observar a otras en el contexto de una situación social y, a continuación, imitar su comportamiento” (p.116). La teoría del aprendizaje social habla de la adquisición de conocimiento por medio del procesamiento mental de la información a través de la observación e imitación de los otros. Cuando las personas observan la forma en que otros desempeñan una tarea se forman imágenes mentales de cómo desempeñar esa tarea. Podemos considerar esta teoría en el desarrollo de las actividades de un equipo de trabajo, ya que la existencia de un liderazgo positivo formal o informal, servirá de modelo a seguir para los demás miembros del equipo.

Por otro lado Robbins y Judge (2013):

La teoría del aprendizaje social también conocida como teoría de la autoeficacia, se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea la autoeficacia, más confianza se tendrá en la propia capacidad para tener éxito. Por tanto, en situaciones difíciles las personas con baja autoeficacia suelen disminuir su esfuerzo o rendirse, mientras que los individuos con un alto nivel de autoeficacia tratarán con más ahínco superar el desafío. La autoeficacia puede crear un círculo virtuoso donde los individuos con una elevada eficacia se involucran más en sus tareas, lo que a su vez mejoraría su desempeño, incrementando aún más su eficacia.

Teoría de las relaciones humanas.

Según Chiavenato (2004):

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo, aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo, se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo. Con la teoría de las relaciones humanas surge otra concepción del hombre, basado en los aspectos siguientes:

Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales. Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales que interactúan, si hay dificultad en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal, baja la moral, aumenta la fatiga psicológica y se reducen los niveles de desempeño. El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización. Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

Los conceptos fundamentales de la teoría de las relaciones humanas fueron expuestos por Roethlisberger y Dickson, los dos verificaron que el comportamiento de las personas en el trabajo no podía ser comprendido si no se tenía en cuenta la organización informal desarrollada en la empresa. El comportamiento de los grupos sociales una empresa está condicionada por dos tipos de organización; la organización formal, la racional y la organización informal, la natural.

La dinámica de grupo es uno de los predilectos de la teoría de relaciones humanas, Kurt Lewin, el fundador de la escuela de la dinámica de grupo, introdujo el concepto de equilibrio en los procesos grupales para referirse al campo de fuerzas existentes en los grupos, las cuales originan procesos de

autorregulación y mantenimiento del equilibrio. Un grupo puede compensar la ausencia de un colega aumentando la contribución de los demás miembros.

Un grupo no es solo un conjunto de personas, sino también la interacción dinámica de personas que se perciben psicológicamente miembros de un grupo. Los miembros de un grupo se comunican de manera directa, cara a cara, razón por la cual cada miembro influye en los demás y es influenciado por éstos. El grupo presenta las siguientes características: un objetivo en común, estructura dinámica de comunicaciones y cohesión interna.

La escuela de la dinámica de grupo desarrolla la proposición general según la cual el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores de las personas se originan en los grupos a los cuales pertenece. Según los autores de la teoría de las relaciones humanas la supervivencia de nuestra civilización dependerá de la capacidad del hombre para crear invenciones sociales (organizaciones participativas) capaces de aprovechar las energías físicas del ser humano para uso constructivo de la sociedad.

Teorías sobre el liderazgo

Según Robbins y Judge (2013) explicaron:

Teoría de los rasgos

La teoría de los rasgos se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Según Hellriegel (2009) indicaron sobre la teoría de los rasgos “se basa en las características de muchos líderes exitosos, y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo”. Existe un fundamento para la idea de que los líderes exitosos tienen intereses y capacidades y tal vez rasgos de personalidad que son diferentes de los líderes menos efectivos. Hay cierta evidencia que sugiere que la mayoría de los líderes exitosos comparten cuatro rasgos:

- Inteligencia. Los líderes exitosos suelen ser más inteligentes que sus subordinados.
- Madurez y ámbito. Los líderes exitosos suelen ser maduros en términos emocionales y tener una amplia gama de intereses.
- Impulso hacia los logros. Los líderes exitosos están orientados a los resultados, cuando alcanzan una meta buscan llegar a otra. No dependen solo de los empleados para sentirse motivados a alcanzar metas.
- La integridad. Los líderes exitosos, a largo plazo, suelen tener integridad.

Teoría conductual

Los fracasos en los primeros estudios de los rasgos provocaron que, desde finales de la década de 1940 hasta 1960, los investigadores se preguntaran si había algo único en la conducta de los líderes eficaces. Las teorías conductuales del liderazgo indicaron que era posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes. Las teorías más detalladas se originaron a partir de los estudios realizados a finales de la década de 1940, los cuales buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta del liderazgo y consideraron dos dimensiones que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la estructura de iniciación y la consideración.

La estructura de iniciación se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos.

La consideración se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amistoso y fácil de abordar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo.

Modelo de Fiedler

Fred Fiedler ideó el primer modelo de contingencia exhaustivo para entender el liderazgo. El modelo de contingencia de Fiedler establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación. Fiedler cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. El autor creó el "cuestionario del colega menos preferido (CMP)". Con la finalidad de identificar el estilo básico viendo si la persona está orientada a la tarea o la relación. El cuestionario del CMP pide a todos los sujetos que piensen en todos los colegas de trabajo que hayan tenido y que describan a la persona con quien menos disfrutaron laborar al calificarla de 1 a 8 con 16 conjuntos de adjetivos opuestos (por ejemplo, agradable-desagradable, eficiente-ineficiente,abierto-reservado, cálido-hostil), si el colega menos preferido es descrito en términos relativamente positivos, (puntuación alta en el CMP), entonces Fiedler califica al individuo como orientado a las relaciones, por el contrario si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja puntuación en el CMP), entonces quien responde se interesa principalmente en la productividad y está orientado a la tarea. Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia.

2.2.1.5. Dimensiones de la variable trabajo en equipo

Dimensión: Roles en el equipo

Gonzales y Pérez (2011) manifestaron de la siguiente manera:

Dentro de cada equipo los individuos adoptan un papel diferente que puede tener importantes consecuencias sobre el comportamiento global del equipo y sobre su eficacia. Podemos definir el rol como un comportamiento, más o menos predecible, asignado a una persona concreta dentro de un grupo. Es importante identificar los roles que desempeña cada individuo dentro de un equipo y el efecto que tendrán en el resultado final de su trabajo para garantizar la eficiencia del trabajo en equipo. (p.282).

Existen multitud de teorías y clasificaciones sobre los roles de equipo, aunque nos centraremos en la desarrollada por el Dr. Meredith Belbin, ampliamente extendida en el mundo empresarial. Según esta clasificación, un individuo puede identificarse con los siguientes roles:

Finalidad	Roles	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Roles mentales Orientados a la toma de decisiones.	Cerebro (CE)	.Creativo e imaginativo. .Soluciona problemas complejos.	.Falta de atención. .Comunicación poco eficaz. .Ignora los incidentes. .Absorto en sus pensamientos.
	Especialista (ES)	.Se centra en una sola materia cada vez. .Aporta conocimientos y cualidades específicas.	.Falta de interés por aquello que no es de su especialidad. .Utiliza tecnicismos.
	Monitor evaluador (ME)	.Serio, perspicaz y estratega. .Objetivo, juzga los hechos con	.Falta de iniciativa y habilidad para inspirar a otros.
Roles sociales Orientados a las personas del equipo.	Coordinador (CO)	.Maduro y seguro de sí mismo. .Capacidad para delegar. .Promueve la toma de decisiones.	.Puede percibirse por los demás como un manipulador. .Se libera de su trabajo a costa de los demás.
	Investigador (IR)	.Sociable, entusiasta, comunicativo. .Buscador de oportunidades.	.Excesivamente optimista. .Pierde progresivamente el interés una vez pasado el entusiasmo inicial.
	Cohesionador (CH)	.Capacidad de cooperación y trabajo en equipo. .Apacible, diplomático escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones vitales.
Roles de acción Orientados al desarrollo de tareas.	Implementador (ID)	.Disciplinado, fiel y eficiente. .Capaz de poner en práctica las ideas.	Inflexible y lento en la toma de decisiones.
	Finalizador (FI)	.Gran capacidad de esfuerzo y trabajo. .Busca los errores y omisiones y entrega las tareas en el plazo marcado.	.Se preocupa en exceso. .No le gusta delegar.
	Impulsor (IM)	.Retador, dinámico. .Capacidad para superar situaciones difíciles. .Trabaja bien bajo presión.	.Puede llegar a ofender los sentimientos de la gente. .Tiende a provocar.

Figura 1. Roles en el equipo. Fuente. Gonzales, J.C y Pérez, R. (2001)

El rol más importante es el de coordinador, pues es el que garantiza la cohesión y el buen funcionamiento del equipo.

Dimensión: Cohesión de equipo

Según Daft y Marcic (2006) definieron:

La cohesión de equipo se define como la medida en la cual los miembros se ven atraídos hacia el equipo y son motivados para permanecer en él. Los miembros de equipos altamente cohesivos se comprometen con las actividades, asisten a juntas y se congratulan cuando tienen éxito. Los miembros de equipos menos cohesivos están menos interesados en el bienestar común. Un alto nivel de cohesión se considera por lo general una característica muy atractiva de los equipos. (p.530).

Las características de la estructura y del contexto de los equipos influyen en la cohesión. Primeramente, se tiene la interacción de equipos. Entre más grande sea el contacto entre los miembros del equipo y más tiempo pasen juntos, mayor será la cohesión. A través de interacciones frecuentes, los miembros se llegan a conocer y se sienten parte del equipo. En segundo lugar, está el concepto de metas compartidas. Si los miembros del equipo están de acuerdo con las metas, tendrán mayor cohesión. El estar de acuerdo en el propósito y en la dirección integra al equipo. En tercer lugar, se tiene la atracción personal por el equipo, lo cual significa que los miembros tienen actitudes y valores similares y que disfrutan del hecho de estar juntos.

Consecuencias de la cohesión de equipo. El resultado de la cohesión de equipo puede caer en dos categorías: moral y productividad. Como regla general, la moral es más alta en los equipos cohesivos debido a un incremento en la comunicación entre los miembros, un clima de equipo amistoso, el mantenimiento de una membresía debido al compromiso, la lealtad y la participación de los miembros en las decisiones y en las actividades del equipo. Un alto nivel de cohesión tiene efectos positivos en la satisfacción y moral de los miembros de un equipo.

Respecto al desempeño del equipo, los resultados de la investigación están mezclados, pero la cohesión puede tener varios efectos. Primero, en un equipo cohesivo, la productividad de los miembros tiende a ser más uniforme. Las diferencias en productividad entre los miembros son pequeñas porque el equipo ejerce presión en favor de la uniformidad de ésta entre los integrantes. Los equipos no cohesivos no tienen este control sobre el comportamiento de los miembros y por lo tanto tienden a tener una variación más amplia en su productividad.

León y Díaz (2013) manifestaron que: “Cuando un equipo está bien cohesionado, sus componentes mantienen una actitud conjunta y uniforme frente a sus principales retos: esto es el espíritu de equipo” (p.194).

Dimensión: Comunicación

Según Hayes (2002) indicó que: “Probablemente la comunicación es el factor más importante para establecer la cohesión entre los miembros de un equipo. Es fundamental asegurarse de que cada miembro del equipo se dé cuenta de cómo contribuyen todos sus compañeros para cumplir la tarea asignada al equipo” (p.35).

Una buena comunicación entre los miembros del equipo hace más que derribar las barreras de estatus. Todos saben qué es lo que están haciendo y comparten el orgullo por los logros del equipo, la preocupación por si algo sale mal, la urgencia por cumplir con los plazos. Además, pueden ayudarse mutuamente o realizar un esfuerzo extra si así es necesario, y lo hacen de forma voluntaria, simplemente porque ven que así debe ser. Todos estos factores permiten que el equipo albergue un sentimiento de cohesión, de estar todos juntos. Si una organización quiere aprovechar al máximo los esfuerzos de un equipo debe esforzarse por establecer canales de comunicación que conecten al equipo con el resto de la organización.

Ventura et al. (2010) consideraron lo siguiente:

La pieza básica del equipo de trabajo son las personas que forman parte de él, y sus relaciones interpersonales. Para dichas relaciones es imprescindible un buen sistema de comunicación, que permita el intercambio de información que todo equipo de trabajo requiere. La comunicación en el entorno laboral es una herramienta fundamental, ya que, en ocasiones, los problemas entre los miembros de un equipo de trabajo surgen por las deficiencias en la comunicación, mensajes mal transmitidos o mal interpretados, no escuchar activamente (p.309).

Si en un equipo de trabajo fallan los sistemas de comunicación, los niveles de motivación y el desempeño se van a ver reducidos. La comunicación es un proceso de intercambio de informaciones, conocimientos, ideas e intenciones entre un emisor y un receptor que comparten un código común. Se trata de un proceso bilateral, que no está completo hasta que no se da una respuesta por el receptor, verificando que el mensaje ha sido comprendido; esta respuesta es conocida como retroalimentación o feedback.

Dimensión: Liderazgo

Según Robbins y Judge (2013) manifestaron lo siguiente:

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien por una asignación formal (p.368).

Según Hellriegel (2009) refirió:

El liderazgo de un equipo con frecuencia se concibe en términos de una persona. Es más, como un equipo a menudo tiene metas orientadas a las relaciones y orientadas a las tareas, puede tener dos o más líderes. Estos dos tipos de metas quizá requieran diferentes habilidades y estilos de liderazgo, lo que crea una serie de exigencias que no es fácil que una sola persona pueda satisfacer. En los equipos es poco probable que surjan líderes informales, a menos que el líder formal pase por alto las responsabilidades relacionadas con las tareas o carezca de las habilidades necesarias para desempeñarlas. En contraste, los líderes de equipos orientados a las relaciones tienen más probabilidades de surgir de manera informal. (p.377).

Los líderes influyen mucho en casi todos los aspectos de la composición y las conductas de un equipo (por ejemplo, tamaño, funciones de los miembros, normas, metas y contexto). Con frecuencia un líder asume un papel clave en las relaciones entre el equipo y los grupos externos, como los clientes o los proveedores, y a menudo influye en la selección de nuevos miembros.

Según Newstrom (2011) mencionó dos enfoques de liderazgo:

Si el enfoque concede gran importancia a las recompensas económicas o de alguna otra clase el líder usa un liderazgo positivo. Una mejor educación del empleado, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que una motivación satisfactoria del empleado dependa más del liderazgo positivo. Si lo que se acentúa son las amenazas, temor, dureza y castigos, el líder aplica un liderazgo negativo. Este enfoque puede obtener un desempeño aceptable en el corto plazo en muchos casos, pero tiene altos costos humanos (p.174).

Los líderes autocráticos.

Centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos. Estructuran toda la situación de trabajo de sus empleados, de los que espera que hagan lo que les dice y no que piensen por sí mismos. Los líderes asumen plena autoridad y plena responsabilidad.

Los líderes consultivos.

Se acercan a uno o más empleados para solicitar sus puntos de vista antes de tomar una decisión. Sin embargo, estos líderes pueden optar por usar o hacer caso omiso de la información y consejo recibidos.

Los líderes participativos.

Descentralizan la autoridad de manera clara. Las decisiones participativas no son unilaterales, como sucede con los autócratas, porque en este caso se reconocen los aportes y la participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social.

2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño

2.2.2.1. Definición

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359).

Según Robbins y Judge (2013) definieron de la siguiente manera: “Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos” (p.555).

2.2.2.2. Características del desempeño.

Según Chiavenato (1999) expresó que:

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (p.261).

Gestión del desempeño

León y Díaz (2013) manifestaron que la gestión del desempeño se define como:

El proceso que permite alinear la estrategia empresarial con los objetivos de las personas y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización. La gestión del desempeño implica la mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el óptimo desempeño de las personas dentro de la organización. Mediante la evaluación del desempeño, cualquier empleado conoce en todo momento qué se espera de él, tanto cuantitativa como cualitativamente. (p.211).

La gestión del desempeño es un proceso que se divide en tres fases, que se desarrollarán de forma continua y cíclica.

Primera parte: Planificación del desempeño y definición de objetivos.

Se establecen unos parámetros o líneas de actuación que ha de llevar a cabo el evaluado en un periodo de tiempo limitado. El trabajador se compromete a alcanzar un resultado concreto en el tiempo fijado, viendo en qué debe concentrarse. Los objetivos individuales deben ser congruentes con los objetivos del área a la que pertenece. Se suele partir de los objetivos de la unidad y de ahí, se derivan o reparten los objetivos individuales. En algunos casos, se mide a los individuos por objetivos grupales, fomentando el espíritu de equipo: se benefician o perjudican todos, dependiendo del resultado del equipo.

Segunda parte: Seguimiento del desempeño

Consiste en una supervisión continua que analiza las actividades realizadas por el evaluado, los comportamientos del individuo, es decir, las actitudes, la progresión de los resultados obtenidos y el impacto, que son consecuencias de su comportamiento en los resultados. El objetivo es reforzar las acciones correctas y corregir las acciones inadecuadas.

Tercera parte: Evaluación del desempeño

Es el análisis de los resultados obtenidos y valoración global del proceso. Se compara el desempeño real con las expectativas, y se establecen líneas de acción para resolver cualquier problema de desempeño para el ciclo siguiente. El evaluador entrevistará al evaluado para que este pueda clarificarle todas las

dudas que puedan surgir, y establecer todas las mejoras necesarias del proceso. Con los datos resultantes, se tratará de realizar los cambios oportunos en el ciclo, comenzando de nuevo con el establecimiento de los objetivos de desempeño.

Evaluación del desempeño.

Según Robbins y Judge (2013) indicaron:

El proceso de la evaluación del desempeño es complejo y requiere que se califique aquello que los trabajadores hacen y que se les comunique tal información. se trata de dos procesos sociales muy dependientes del contexto, por lo que podría esperarse que las evaluaciones del desempeño varíen de manera drástica. (p.558).

Según Chiavenato (2009) “La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo” (p.81).

Según Newstrom (2011) conceptualizó lo siguiente: “la evaluación del desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados” (p.146).

La evaluación es necesaria para:

- asignar recursos escasos en un ambiente dinámico,
- motivar y recompensar a los empleados,
- realimentar a los empleados por su trabajo,
- mantener relaciones justas dentro de los grupos,
- entrenar y desarrollar empleados, y
- cumplir con las regulaciones legales. Por tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para contar con una administración adecuada y desarrollar al personal.

Los elementos más importantes de la filosofía moderna de la evaluación son las siguientes:

- Orientación al desempeño.
- Enfoque en metas u objetivos.
- Establecimiento de metas mutuas entre el supervisor y el empleado.
- Aclaración de expectativas conductuales.
- Extensos sistemas de realimentación.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Robbins y Judge (2013) mencionaron lo siguiente:

La evaluación del desempeño tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos. (p.555).

Según Chiavenato (1999) indicó: “La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos” (p.171).

Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- adecuación del individuo al cargo;
- entrenamiento;
- promociones;
- incentivo salarial por buen desempeño;
- mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- auto perfeccionamiento del empleado;
- informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- estímulo a la mayor productividad;
- oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Métodos de evaluación del desempeño

Según Robbins y Judge (2013) indicaron que: “Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta de este último” (p.555).

Ensayos escritos

Quizás el método más sencillo consiste en redactar una descripción de fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del empleado, así como hacer sugerencias para que este mejore. Para escribir un documento de este tipo no se requiere de formatos complejos ni de una extensa capacitación. Sin embargo, es probable que con este método una evaluación útil esté determinada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del trabajador.

Incidentes críticos

Los incidentes críticos concentran la atención del evaluador en la diferencia que hay entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. El evaluador describe la acción del trabajador que fue especialmente eficaz o ineficaz en una situación, citando únicamente conductas específicas. Una lista de incidentes críticos de este tipo ofrece un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y también para identificar a quienes necesitan mejorar.

Escalas gráficas de calificación

Uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación son las escalas gráficas de calificación. El evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduadas. Las escalas podrían especificar, digamos cinco puntos, de manera que los conocimientos sobre el trabajo se califican del 1 (“está mal informado sobre las responsabilidades del puesto”) al 5 (“logró dominar todas las fases del puesto”).

Cómo mejorar el desempeño

Según Robbins y Judge (2013) expresaron: “Los trabajadores competentes no lo son para siempre. Las habilidades se deterioran y se pueden volver obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas. La capacitación incluye desde enseñar a los individuos habilidades básicas hasta impartir cursos avanzados de liderazgo ejecutivo” (p.551).

Tenemos capacitación en:

Habilidades básicas.

Conforme el trabajo se ha vuelto más complejo, la necesidad de esas habilidades básicas se ha incrementado de manera significativa. Las organizaciones se han vuelto obligadas a enseñar a los empleados habilidades básicas de lectura y matemáticas.

Habilidades técnicas.

La mayor parte de esta capacitación se dirige a ampliar y mejorar las habilidades técnicas de los empleados. Las cuales se han vuelto cada vez más importantes por dos razones: la nueva tecnología y los novedosos diseños estructurales de la organización.

Habilidades para resolver problemas.

La capacitación para la resolución de problemas que se brinda a los gerentes y a otros empleados incluye actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como soluciones. La capacitación para resolver problemas se ha vuelto parte fundamental de casi cualquier esfuerzo organizacional por introducir equipos autodirigidos o implementar programas de administración de la calidad.

Habilidades interpersonales.

Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo, y su desempeño laboral depende de su capacidad para interactuar de forma eficaz con sus compañeros y su jefe. Algunos individuos tienen excelentes habilidades interpersonales, pero otros requieren capacitación para mejorar su capacidad de escuchar, comunicarse y formar equipos.

2.2.2.3. Teorías relacionadas a la variable desempeño

Tienen como fundamento a las teorías de la motivación entre ellas:

Teorías X y Y

Según Robbins y Judge (2013):

Desarrollada por Douglas Mcgregor quién propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa en esencia llamada teoría X, y la otra básicamente positiva denominada teoría Y. después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, Mcgregor concluyó que los puntos de vista que ellos tenían acerca de la naturaleza de los seres humanos basaban en ciertas suposiciones que moldeaban su comportamiento. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo, en contraste quienes se basan en la teoría Y, suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso a buscar la responsabilidad.

Teoría de las necesidades de McClelland

Fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores y centra en tres necesidades:

- La necesidad de logro, el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- La necesidad de poder, la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La necesidad de afiliación, el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en las necesidades de logro, quienes tienen una alta necesidad de logro se desempeñan mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir cuando la probabilidad de éxito es de 50 – 50. No les gusta interveir en

situaciones muy desfavorables, pues no les satisface el éxito que se obtiene por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellos muy favorables, porque entonces no encuentran un desafío para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse.

Teoría del establecimiento de metas.

A fines de la década de 1960, Edwin Lucke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación laboral. Es decir las metas indican al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo se necesita. Las evidencias sugieren con firmeza que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia.

Las metas específicas generan un mayor nivel de esfuerzo que la meta general, la especificidad en sí misma parece actuar como un estímulo interno. Si factores como aceptación de las metas permanecen constantes, cuánto más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Pero, ¿porqué las metas difíciles motivan a las personas?. En primer lugar porque captan nuestra atención y ayudan a centrarnos, en segundo lugar las metas desafiantes nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas, en tercer lugar, cuando las metas son difíciles persisten en tratar de lograrlas. Por último las metas desafiantes nos llevan a descubrir estrategias que sirven para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz.

Las personas se desempeñan mejor cuando reciben retroalimentación sobre su progreso hacia las metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer, es decir la retroalimentación guía su comportamiento. La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Mencionada por Chiavenato (2004):

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo. Para Herzberg existen dos factores que orientan las conductas de las personas.

Factores higiénicos o factores extrínsecos

Pues se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones se administran y deciden por la empresa, los factores higiénicos se encuentran fuera del control de las personas: los principales factores higiénicos son: sueldos, beneficios sociales, tipos de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, clima de relación entre la empresa y los empleados y otros.

Factores motivacionales o factores intrínsecos

Se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos se arreglaban y definían con la preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía, eliminando el desafío y la creatividad individual. El efecto de los factores motivacionales sobre las personas es profundo y estable.

La teoría de los dos factores de Herzberg presupone los siguientes aspectos: La satisfacción en el cargo depende de los factores motivacionales o satisfactores. El contenido o actividades desafiantes y estimulantes del cargo desempeñado por la persona; y la insatisfacción depende de los factores higiénicos o no satisfactores. El ambiente de trabajo, el salario, beneficios recibidos, supervisión, compañeros y contexto general que involucra el cargo

ocupado.

basado en la teoría de los dos factores de Herzberg, Robbins y Judge (2013) expresaron que: “La relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o fracaso” (p.205). Y los factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción laboral; en tanto que los individuos insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la supervisión, el salario, las políticas de la compañía y las condiciones laborales.

Los nuevos enfoques de la administración.

La teoría de los nuevos enfoques de la administración, explicada por Chiavenato (2004) manifestó que:

Las personas necesitan aprender y desarrollar algunas competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios de las organizaciones como son: aprender a aprender, comunicación y colaboración, razonamiento creativo y solución de problemas, conocimiento tecnológico, conocimiento de negocios globales, liderazgo, autogestión de carrera y profunda realineación y actualización de conceptos. Ahora, los equipos constituyen el fundamento de las organizaciones flexibles y la eficiencia de las personas está cada vez más vinculada con su habilidad interpersonal de comunicación y colaboración. (p.535)

2.2.2.4. Dimensiones de la variable desempeño

Dimensión: Actitudes

Según Newstrom (2011) manifestó que:

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen. Las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas (p.217).

Hellriegel y Slocum (2009) indicaron que: “Las actitudes son sentimientos, creencias y tendencias conductuales, mas o menos duraderos,

acerca de personas, grupos, ideas, cuestiones u objetos específicos. Las actitudes reflejan los antecedentes y las experiencias de una persona” (51).

De acuerdo con Robbins y Judge (2013) definieron que: “Las actitudes son enunciados de evaluación favorables o desfavorables acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan como se siente alguien con respecto a algo” (p.70).

Existen tres componentes principales de las actitudes:

Componente cognitivo.

Es una descripción de la creencia de cómo son las cosas. Crea el escenario para el elemento fundamental de una actitud.

Componente afectivo.

El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado: “estoy enojado por lo poco que se me paga”. Por último, el afecto conduce a eventos del comportamiento.

El componente del comportamiento.

Se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Involucramiento en el trabajo.

El cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan. El compromiso del empleado, se define como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza.

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento, ya que repercute en el desempeño de sus actividades y por ende en el resultado.

Dimensión: Conocimiento del trabajo

Según Hellriegel y Slocum (2009) definieron que: “El empleado debe contar con el conocimiento y la capacidad necesarios para alcanzar la meta, las personas necesitan retroalimentación acerca de cuánto han avanzado en el camino” (p.171). Es decir, los colaboradores deberán contar con el conocimiento necesario de cómo realizar su trabajo (implica conocer el proceso), conocer los materiales y herramientas adecuados a utilizar, que le permitirá obtener resultados satisfactorios.

Chiavenato (2000) indicó que:

El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, que son: factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción personal, interés, creatividad y capacidad de realización) y por otro lado los factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo (p.367).

Dimensión: Satisfacción.

Según Hellriegel (2009) manifestó que: “Numerosos factores influyen en la satisfacción que la persona obtiene de su trabajo, entre otros un trabajo desafiante, compañeros de trabajo interesantes, el sueldo, la posibilidad de aprender y las condiciones de trabajo adecuadas” (p.171).

Por otro lado Newstrom (2011) refirió lo siguiente:

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo están bajo el control de los administradores, también es cierto que las personas, cuando ingresan en una empresa, tienen muy diferentes predisposiciones personales. Algunas personas son optimistas, animadas, alegres y corteses; se dice que tienen afectividad positiva. Otras suelen ser pesimistas, derrotistas, irritables y aun ásperas; se dice que tienen afectividad negativa. Parece que la gente se predispone a la satisfacción o insatisfacción y los administradores influyen sólo en parte en las reacciones de los empleados. es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral (p.218).

Tenemos tres dimensiones:

Elementos.

La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo. En consecuencia, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

Enfoque individual.

La satisfacción laboral se suele referir a las actitudes de un solo empleado.

Global o multidimensional.

Algunos aspectos importantes de la satisfacción laboral son el sueldo, el jefe, la naturaleza de las tareas, los compañeros o el equipo del empleado y las condiciones de trabajo inmediatas.

Dimensión: Eficiencia

Chiavenato (1999) sobre eficiencia:

Enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Además la actividad se ejecuta bien; el desempeño individual y del departamento son buenos, pues los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas se hacen bien, a menor costo, el menor tiempo y esfuerzo (p.4).

Castillo (2012) expresó que:

El desempeño de los integrantes de una organización es la resultante de muchas actividades y eventos relacionados entre sí. Por esto no tiene sentido estudiar e implementar aisladamente ninguna de las funciones de la administración de personal. Así como la sola selección adecuada no resuelve la necesidad de tener una fuerza laboral eficiente, tampoco se logra este propósito esforzándose únicamente por establecer un sistema de remuneración justo y equitativo. Seguramente tanto la selección como la remuneración, adecuadamente implementadas, ayudan a mejorar las condiciones laborales, pero es necesario desarrollar todas las funciones de la administración de personal en forma sistemática, para lograr el máximo desarrollo y motivación de la fuerza laboral (p.15).

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Trabajo en equipo

Agrupación de dos o más personas que desarrollan actividades para conseguir metas específicas dentro de una organización. Para lo cual es necesario que exista coordinación, cooperación, buena comunicación, unión y una serie de valores a los cuales deberán alinearse todos sus integrantes y que conllevará al cumplimiento de las metas trazadas.

Roles en el equipo:

Es el papel que desempeña cada integrante dentro del equipo, los roles no se limitan a las tareas que se les asignan, los roles asignados están en función del comportamiento y características personales de cada uno; por ejemplo intervienen las habilidades sociales, el conocimiento, la capacidad de coordinación, la disciplina y muchos otros aspectos, en donde cada integrante según sus características deberá conocer que papel es el que mejor desempeña y su aporte influirá considerablemente en los resultados del equipo.

Cohesión de equipo

Se refiere a la eliminación de todas las barreras entre los miembros de un equipo, es decir se considera y se observa al equipo como un todo, donde existe unión sólida y una identificación plena de todos los miembros. Las normas, lineamientos, valores y demás elementos establecidos por el equipo es una prioridad; se desarrollan lazos fuertes que crean un espíritu de equipo al cual los integrantes se sienten atraídos.

Comunicación

Es la capacidad de las personas para interactuar, así como para intercambiar información, ya sea de persona a persona o dentro de un grupo. Considerando la comunicación dentro de un equipo de trabajo es muy importante, ya que intervienen muchos factores como la confianza, la cooperación y la capacidad de generar relaciones interpersonales adecuadas, que facilitarán el desarrollo de las actividades para lograr los objetivos del

equipo.

Liderazgo

Es la capacidad que tiene una persona para conducir a un grupo de personas en busca de cumplir ciertas metas. El líder es una persona con características especiales que sabe transmitir a sus seguidores niveles altos de confianza, seguridad y tiene objetivos claros. Si hablamos del liderazgo dentro de un equipo, el líder es un actor muy importante, ya que logra cohesionar al equipo y más aún debe buscar el bienestar colectivo de todos sus integrantes.

Desempeño

Es la forma en que una persona realiza sus actividades, para lo cual utiliza sus habilidades, conocimientos y diversas herramientas según el tipo de actividad y el contexto en el cual se desenvuelve. Por lo general se relaciona al desempeño con la productividad, es decir a la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes o prestación adecuada de un servicio. Según las funciones y tareas encomendadas.

Actitudes

Son factores que definen el comportamiento de una persona, dicho comportamiento influye directamente en el desempeño personal, laboral o en cualquier campo en el que nos desarrollamos, la manera con la que consideremos y ejecutemos nuestras actividades nos llevará a un resultado positivo o negativo; existen elementos que pueden condicionar nuestras actitudes en el trabajo como: las condiciones laborales, el ambiente físico de trabajo, el clima laboral, las relaciones interpersonales y otros.

Conocimiento del trabajo

Se refiere al discernimiento, dominio y manejo que tiene una persona de cada parte del proceso de una actividad productiva dentro de una empresa, y está apoyado con las habilidades y destrezas que pueda poseer. El conocimiento de la tarea que una persona tiene se fortalece con el tiempo de permanencia en el puesto, las capacitaciones que recibe y la experiencia de estar en contacto con situaciones favorables o desfavorables en el desarrollo

de sus actividades. Al mismo tiempo se convierte en un elemento de gran valor para la empresa.

Satisfacción

Es una actitud positiva frente al trabajo, esto se refleja en las ganas y el disfrute que manifiesta una persona al ejecutar sus labores. La satisfacción puede ser generada por distintos factores, según el grado de importancia para el trabajador; siendo algunos como las condiciones del ambiente de trabajo, el clima organizacional, las condiciones salariales.

Eficiencia

Es la capacidad que tiene una persona para ejecutar bien su trabajo, haciendo buen uso de los recursos y obteniendo como resultado un producto de calidad. La eficiencia en cada proceso, en cada área es lo que buscan las organizaciones para lograr un crecimiento sostenido.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

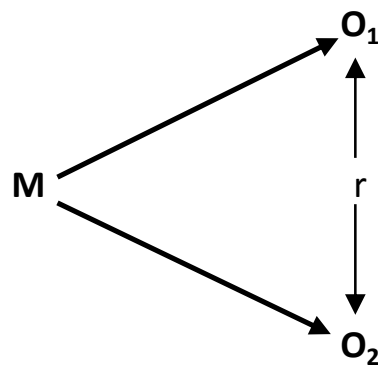
Tipo de estudio

El tipo de investigación es descriptiva. Hernández, et al. (2010): “Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p.80).

De acuerdo con Sánchez (1998), “La investigación descriptivo - correlacional, se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos a más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados”. (p. 79)

Diseño de investigación:

El tipo de diseño de investigación es descriptiva correlacional; de tipo transversal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), indicaron que: “Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se desea conocer, si están o no relacionadas con el mismo sujeto y así analizar la correlación. (p. 63). La investigación esta expresada en el siguiente esquema:



Donde:

- M** : Muestra
- O₁** : Variable trabajo en equipo
- O₂** : Variable desempeño
- r** : Relación entre O₁ y O₂

Figura 2. Diseño correlacional

3.2. Población y muestra

Población

La población está conformada por 50 colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. – 2017. Gómez (2016) definió: “Al conjunto de todas las personas u objetos investigados, se lo llama población o universo” (p. 35).

Por otro lado para Jany (1994, citado por Bernal, 2016) la población es: “La totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p.48).

Muestra

Bernal (2016) definió como: “La parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de la variables objeto de estudio” (p.211). en el presente estudio se considera el tamaño de la muestra igual al de la población, siendo una muestra de tipo censal.

Kinney y Taylor (1998) sobre muestreo probabilístico: “Cada elemento de la población tiene una posibilidad conocida de ser seleccionado para la muestra” (p.404).

Ramírez (1999) define: “La muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra” (p.91).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

H₀: El trabajo en equipo no se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados

de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

H₁: El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Hipótesis específicas

Los roles del trabajo en equipo se relacionan de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

La cohesión se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

La comunicación se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

El liderazgo se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

3.4. Variables y operacionalización

3.4.1. Variables

Definición conceptual de la variable 1: Trabajo en equipo

Para Daft y Marcic (2006) consideraron que: “Un equipo es una unidad de dos o más personas que interactúan y coordinan su trabajo para lograr una meta específica” (p.517).

Definición operacional de la variable 1: Trabajo en equipo

La variable trabajo en equipo se descompuso en cuatro dimensiones que son: roles en el equipo, cohesión de equipo, comunicación y liderazgo, de ello se establecieron los indicadores, así como el conjunto de ítems consta de 18 preguntas, con 5 tipos de respuestas (escala de Likert).

Definición conceptual de la variable 2: Desempeño

Según Robbins y Judge (2013) definieron de la siguiente manera: “Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas” (p.555).

Definición operacional de la variable 2: Desempeño

La variable desempeño se descompuso en cuatro dimensiones que son: actitudes, conocimiento del trabajo, satisfacción en el trabajo y eficiencia, de ello se establecieron los indicadores, así como el conjunto de ítems consta de 18 preguntas, con 5 tipos de respuestas (escala de Likert).

3.4.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable 1: Trabajo en equipo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Roles	Tareas Coordinación	Del 1 al 4	1=completamente en desacuerdo	Baja
Cohesión	Pertenencia Compromiso Sinergia	Del 5 al 10	2=En desacuerdo 3=más o menos de acuerdo	48 - 58 Media
Comunicación	Relaciones interpersonales Contribución	Del 11 al 14	4=De acuerdo 5= Completamente de acuerdo	59 - 69 Alta 70 - 79
Liderazgo	Participación Influencia	Del 15 al 18		

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2: Desempeño

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Actitudes	Ambiente de trabajo Habilidades	Del 1 al 4	1=completamente en desacuerdo	Baja
Conocimiento del trabajo	Herramientas Capacitación	Del 5 al 8	2=En desacuerdo	54 - 59
Satisfacción	Motivación Recompensas Clima laboral	Del 9 al 14	3=más o menos de acuerdo	Media 60 - 68
Eficiencia	Recursos productividad	Del 15 al 18	4=De acuerdo 5= Completamente de acuerdo	Alta 69 - 80

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Metodología

La investigación es sistemática, cuantitativa, descriptiva, transversal prospectivo.

Es sistemática debido a que genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones.

Es cuantitativa, porque trata de determinar la fuerza de correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual procede la muestra.

Según Hernández et al. (2014) fundamentó que el enfoque cuantitativo: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (p.4). Consiste en emitir hipótesis acerca de posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquéllas.

Según Supo (2014), indica que:

Es descriptiva, porque no teniendo intervención, no buscan modificar los resultados o datos obtenidos, aunque aquí aparece el análisis estadístico de los datos, no involucra demostrar nada en concreto.

Es transversal prospectivo, porque los datos primarios, proviene de mediciones realizadas por el propio investigador, de manera que corresponden a mediciones controladas donde los sesgos de medición han sido controlados.

Técnicas

La técnica que se utilizó en la presente investigación es la encuesta, para lo cual se elaboró un cuestionario para cada variable.

Méndez (1999) al hacer referencia a la técnica de encuestas señaló que:

Esta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. (P.143).

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Instrumentos

Como instrumento que se utilizó en la presente investigación es el cuestionario. Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que miden de forma independiente las variables para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denomina cuestionario de trabajo en equipo, que ayudó a recabar los datos de la variable trabajo en equipo y el segundo instrumento es el denominado cuestionario de desempeño laboral, que nos ayudó a recabar información de la segunda variable desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cia. Minera Casapalca S.A. 2017.

Según Bernal (2016) definió que:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación (p.245).

Instrumento I: Cuestionario de trabajo en equipo

Ficha técnica

Nombre del Instrumento	: cuestionario de trabajo en equipo.
Autor	: Montano Meléndez Sergio.
Procedencia	: Lima – Perú, 2017
Administración	: Individual
Duración	: 20 minutos.
Aplicación	: Colaboradores
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción.

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las cuatro dimensiones del trabajo en equipo como son: roles, cohesión, comunicación y liderazgo, la escala consta de 18 ítems, de los cuales 4 ítems son para la dimensión roles, 6 ítems son para la dimensión cohesión, 4 ítems son para la dimensión comunicación y 4 ítems para la dimensión liderazgo. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 90.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales.

Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Completamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Mas o menos de acuerdo	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de

baremos para determinar el nivel de comunicación organizacional y de sus dimensiones.

Instrumento II: Cuestionario de desempeño laboral

Ficha técnica

Nombre del Instrumento	: cuestionario de desempeño laboral.
Autor	: Montano Meléndez Sergio.
Procedencia	: Lima – Perú, 2017
Administración	: Individual
Duración	: 20 minutos.
Aplicación	: Colaboradores
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción.

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las cuatro dimensiones del desempeño como son: actitudes, conocimientos, satisfacción y eficiencia, la escala consta de 18 ítems, de los cuales 4 ítems son para la dimensión actitudes, 4 ítems son para la dimensión conocimientos, 6 ítems son para la dimensión satisfacción y 4 ítems para la dimensión eficiencia. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 90.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales.

Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Completamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Mas o menos de acuerdo	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de comunicación organizacional y de sus dimensiones.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos

Los datos se recolectaron y organizaron haciendo uso del software Excel, procediéndose a elaborar el registro de datos o base de datos.

Se realizó el análisis estadístico de la base de datos haciendo uso del software SPSS en su versión 22,0; así obtener su correlación a partir de los datos registrados.

El análisis e interpretación se sometió a validez a través del juicio de expertos en base a la relevancia del contenido con claridad, coherencia y pertinencia.

La confiabilidad se determinó por el coeficiente de alfa de Cronbach la cual nos produce valores que oscilan entre cero y uno. Siendo uno alta confiabilidad.

En los análisis descriptivos de las variables, sus dimensiones en tablas - figuras, pruebas e interpretación de las relaciones; nos llevaron a la contrastación de hipótesis general y específicas, mediante la prueba de Pearson:

Valores considerados en la Prueba de Pearson:

Coeficiente de Correlación (R): indica la fuerza y dirección de la relación entre variables, puede variar de -1.00 a +1.00, donde:

-1.00 = correlación negativa perfecta.

- 0.90 = correlación negativa considerable.
- 0.75 = correlación negativa media.
- 0.50 = correlación negativa débil.
- 0.25 = correlación negativa muy débil.
- 0.10 = correlación negativa considerable.
- 0.00 = no existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = correlación positiva muy débil.
- +0.25 = correlación positiva débil.
- +0.50 = correlación positiva media.
- +0.75 = correlación positiva considerable.
- +0.90 = correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = correlación positiva perfecta.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista "Metodología de la investigación" (2006).

Significancia (p valor): indica si existe significancia estadística, es decir si los resultados obtenidos se deben al azar o a la relación entre variables:

Si $p \text{ valor} \geq \alpha = 0,05$, entonces se acepta la H_0 (nula)

Si $p \text{ valor} < \alpha = 0,05$, entonces se rechaza la H_0 (nula)

Para finalizar se debatió los resultados y se elaboró conclusiones y recomendaciones para el conocimiento científico epistemológico.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento.

Validez del instrumento de la variable trabajo en equipo

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 3
Resultados de la validación del cuestionario de trabajo en equipo

Validador	Experto	Aplicabilidad
Segundo Z. Vásquez Ruiz	Temático	Aplicable
Ademar Vargas Díaz	Metodológico	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable trabajo en equipo, se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 4
Fiabilidad del instrumento de la variable trabajo en equipo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,858	18

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor α de 0.858, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

Validez del instrumento de la variable desempeño

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 5
Resultados de la validación del cuestionario de desempeño

Validador	Experto	Aplicabilidad
Segundo Z. Vásquez Ruiz	Temático	Aplicable
Ademar Vargas Díaz	Metodológico	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos

Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable trabajo en equipo, se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,786	18

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor α de 0.786, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

4.2. Descripción de los resultados.

4.2.1. Descripción de los niveles de la variable trabajo en equipo en la empresa Cía. Minera Casapalca S.A.

Tabla 7
Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la variable trabajo en equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BAJA	10	20,0
MEDIA	28	56,0
ALTA	12	24,0
Total	50	100,0

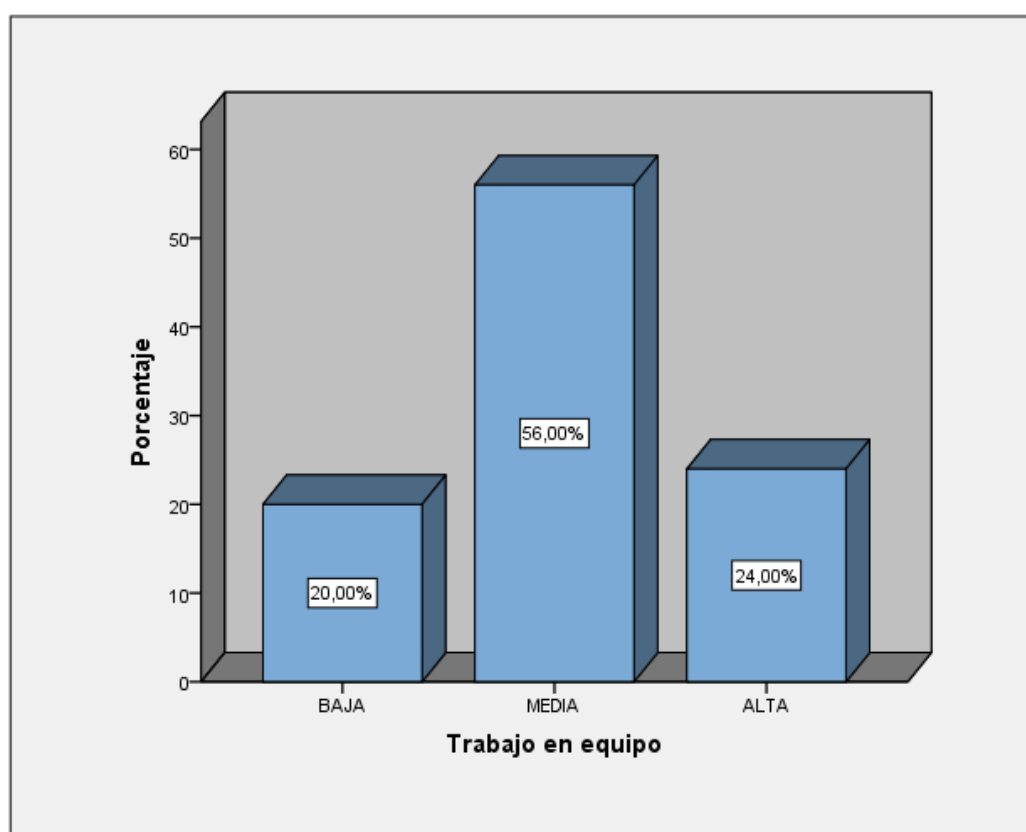


Figura 3. Distribución porcentual según niveles de la variable trabajo en equipo

En la tabla 7 y figura 3 podemos describir que el 20% de los colaboradores consideran que existe un nivel bajo en la variable trabajo en equipo, de la misma manera el 56% de los colaboradores consideran que existe un nivel medio y el 24% de los colaboradores consideran que existe un nivel alto en la variable trabajo en equipo.

4.2.1.1. Descriptivas de las dimensiones de la variable trabajo en equipo

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión roles

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BAJA	14	28,0
MEDIA	16	32,0
ALTA	20	40,0
Total	50	100,0

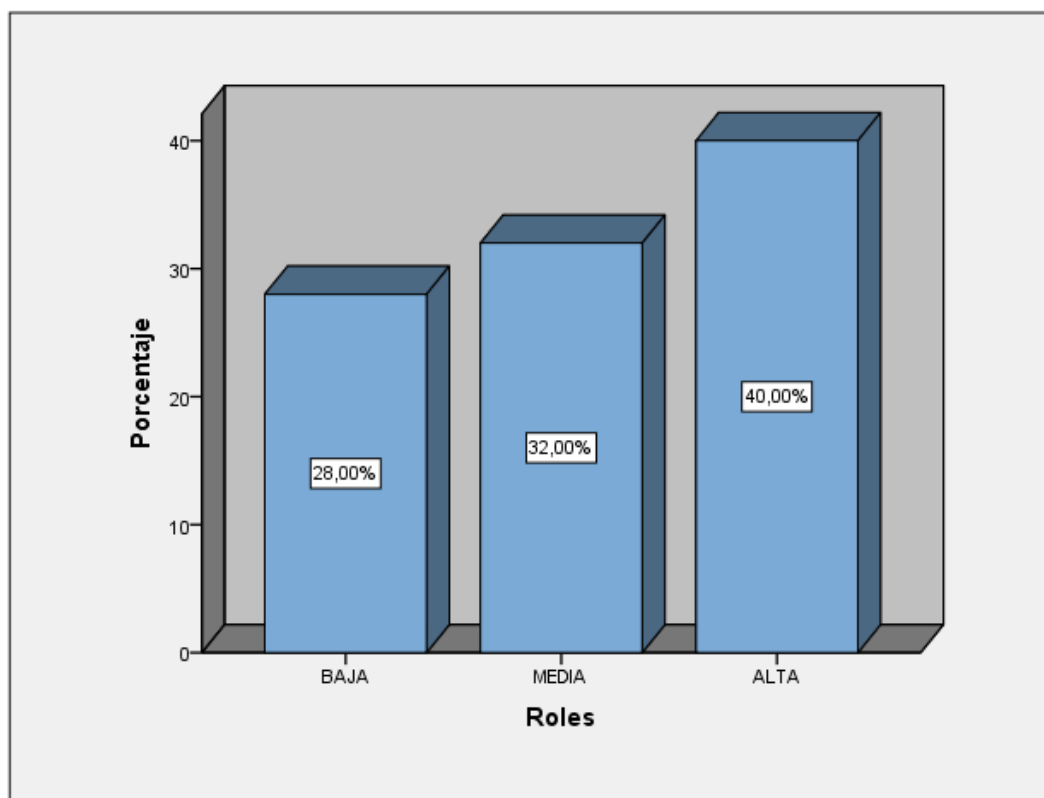


Figura 4. Distribución porcentual según niveles de la dimensión roles

En la tabla 8 y figura 4 apreciamos que el 28% de los colaboradores consideran que existe un nivel bajo en la dimensión roles, de la misma manera el 32% de los colaboradores consideran que existe un nivel medio y el 40% de los colaboradores consideran que existe un nivel alto en la dimensión roles.

Tabla 9
Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión cohesión

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BAJA	12	24,0
MEDIA	29	58,0
ALTA	9	18,0
Total	50	100,0

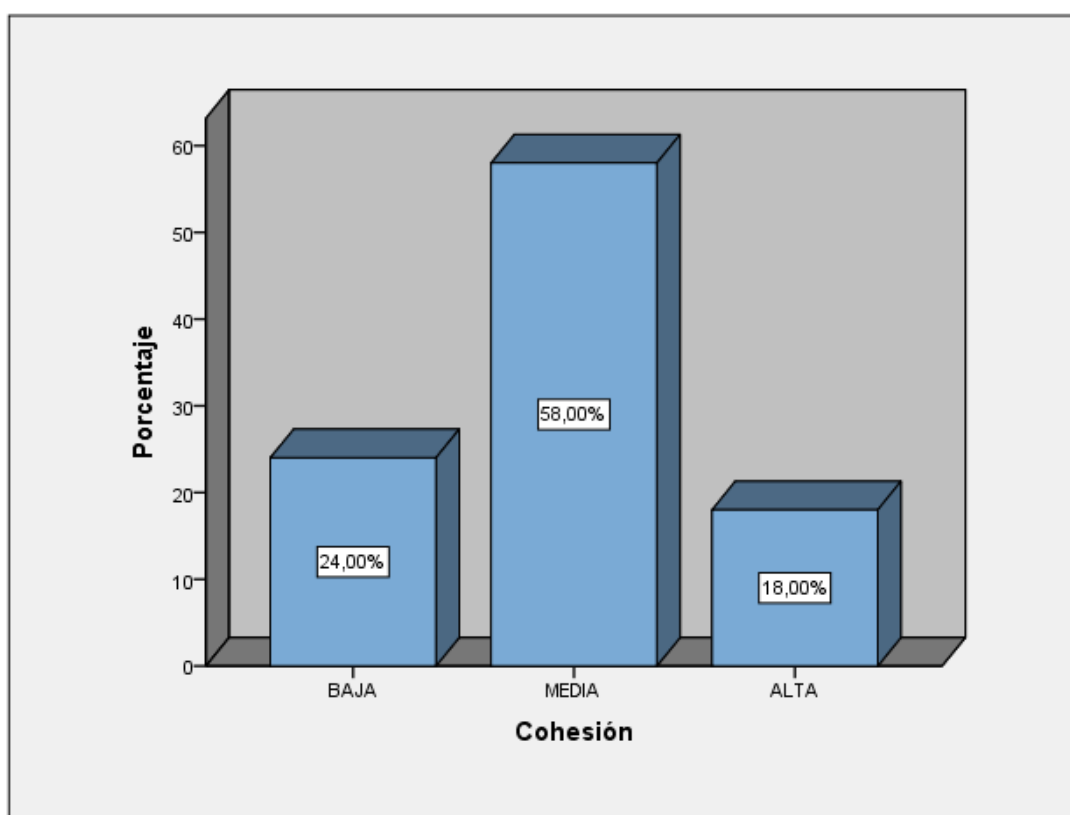


Figura 5. Distribución porcentual según niveles de la dimensión cohesión

En la tabla 9 y figura 5, podemos describir que el 24% de los colaboradores consideran que existe un nivel bajo en la dimensión cohesión, de la misma manera el 58% de los colaboradores consideran que existe un nivel medio y el 18% de los colaboradores consideran que existe un nivel alto en la dimensión cohesión.

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión comunicación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BAJA	15	30,0
MEDIA	24	48,0
ALTA	11	22,0
Total	50	100,0

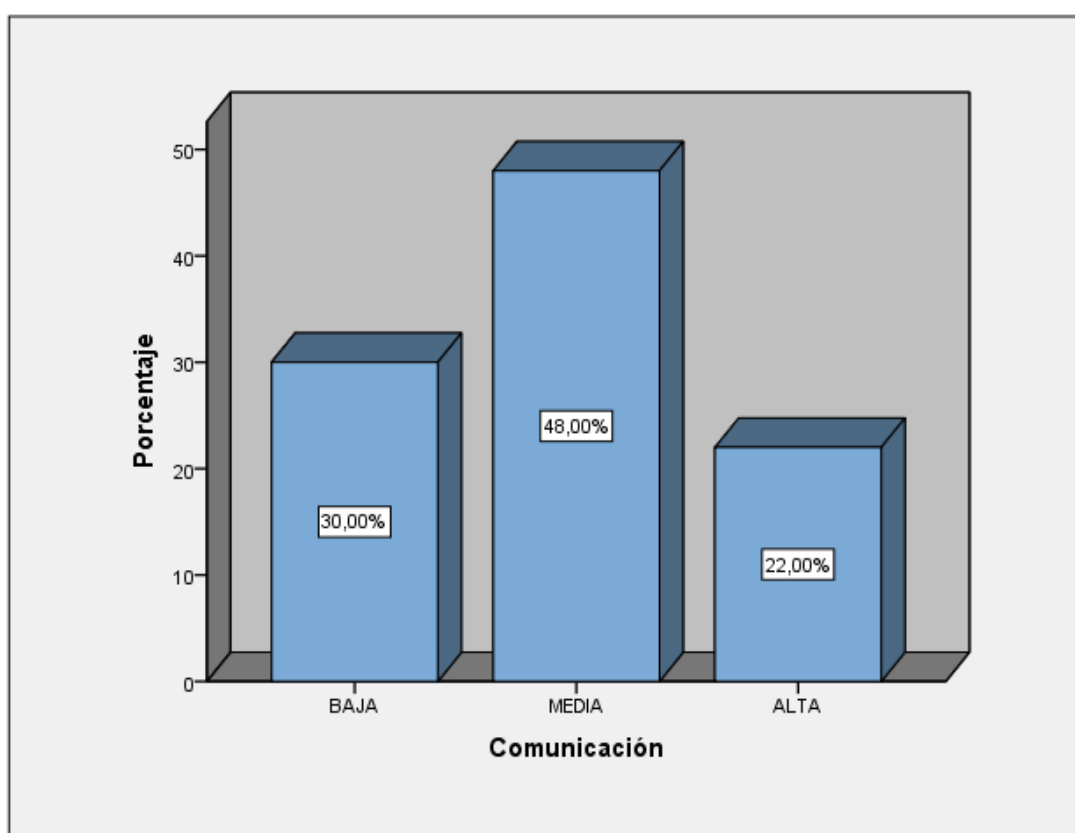


Figura 6. Distribución porcentual según niveles de la dimensión comunicación

En la tabla 10 y figura 6, podemos describir que el 30% de los colaboradores consideran que existe un nivel bajo en la dimensión comunicación, de la misma manera el 48% de los colaboradores consideran que existe un nivel medio y el 22% de los colaboradores consideran que existe un nivel alto en la comunicación.

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión liderazgo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BAJA	13	26,0
MEDIA	24	48,0
ALTA	13	26,0
Total	50	100,0

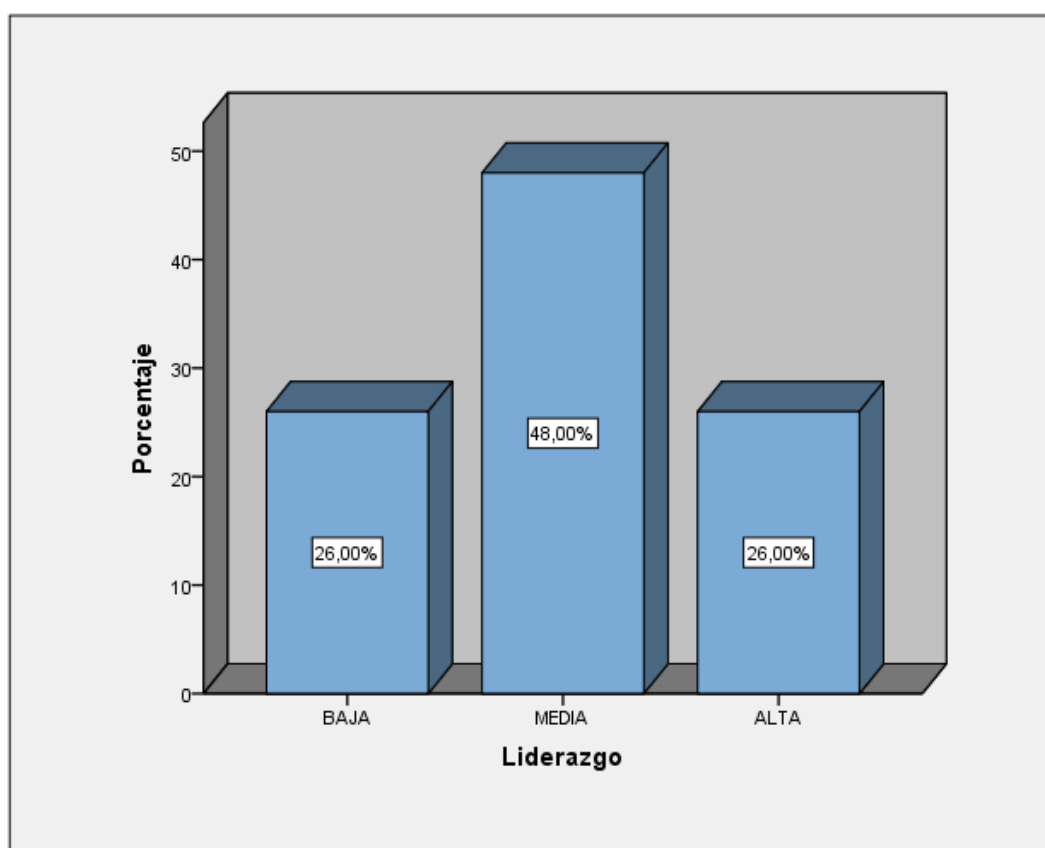


Figura 7. Distribución porcentual según niveles de la dimensión liderazgo

En la tabla 11 y figura 7, podemos describir que el 26% de los colaboradores consideran que existe un nivel bajo en la dimensión liderazgo, de la misma manera el 48% de los colaboradores indican que existe un nivel medio y el 26% de los colaboradores consideran un nivel alto a la dimensión liderazgo.

4.2.2. Descriptiva de la variable desempeño en la empresa Cia. Minera Casapalca S.A.

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la variable desempeño

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BAJA	13	26,0
MEDIA	30	60,0
ALTA	7	14,0
Total	50	100,0

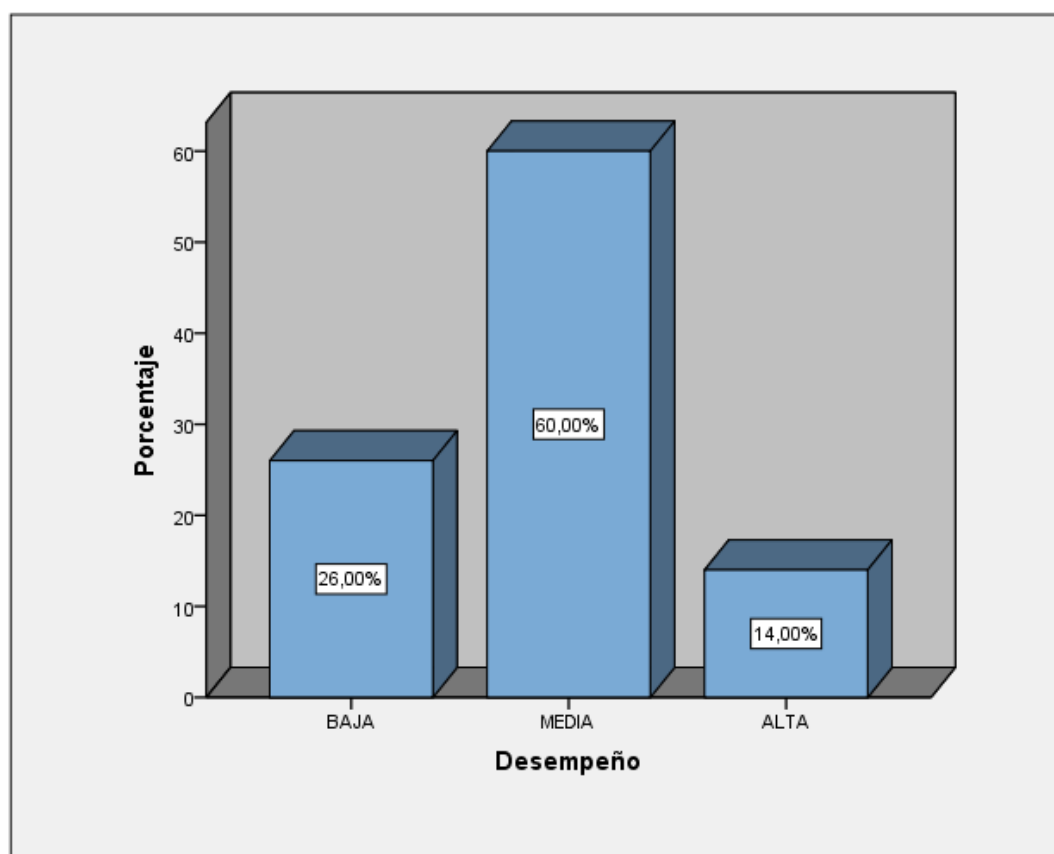


Figura 8. Distribución porcentual según niveles de la variable desempeño

En la tabla 12 y figura 8, podemos describir que el 26% de los colaboradores encuestados consideran un nivel bajo a la variable desempeño, de la misma manera el 60% de los colaboradores encuestados consideran un nivel medio y el 14% de los colaboradores consideran que existe un nivel alto en la variable desempeño.

4.2.2.1. Descriptivas de las dimensiones de la variable desempeño

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión actitudes

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BAJA	13	26,0
MEDIA	28	56,0
ALTA	9	18,0
Total	50	100,0

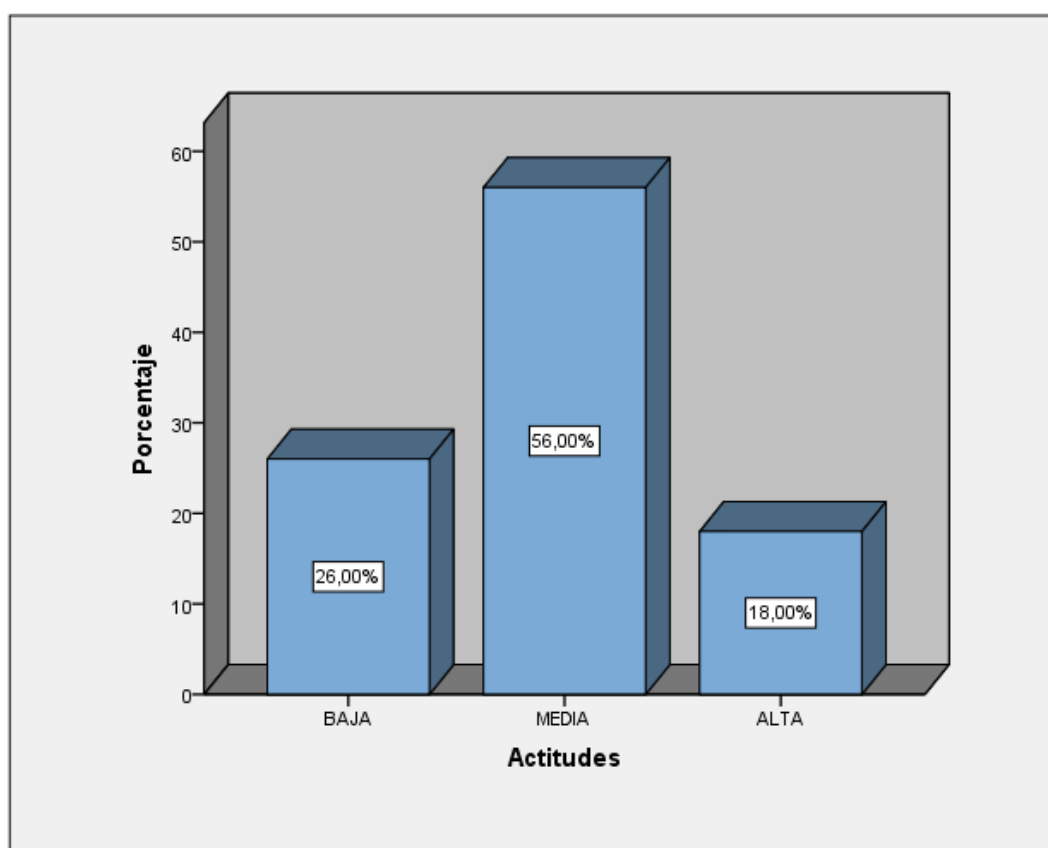


Figura 9. Distribución porcentual según niveles de la dimensión actitudes

En la tabla 13 y figura 9, podemos describir que el 26% de los colaboradores encuestados califican un nivel bajo a la dimensión actitudes, de la misma manera el 56% de los colaboradores consideran un nivel medio y el 18% de los colaboradores consideran un nivel alto.

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión conocimiento del trabajo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BAJA	16	32,0
MEDIA	19	38,0
ALTA	15	30,0
Total	50	100,0

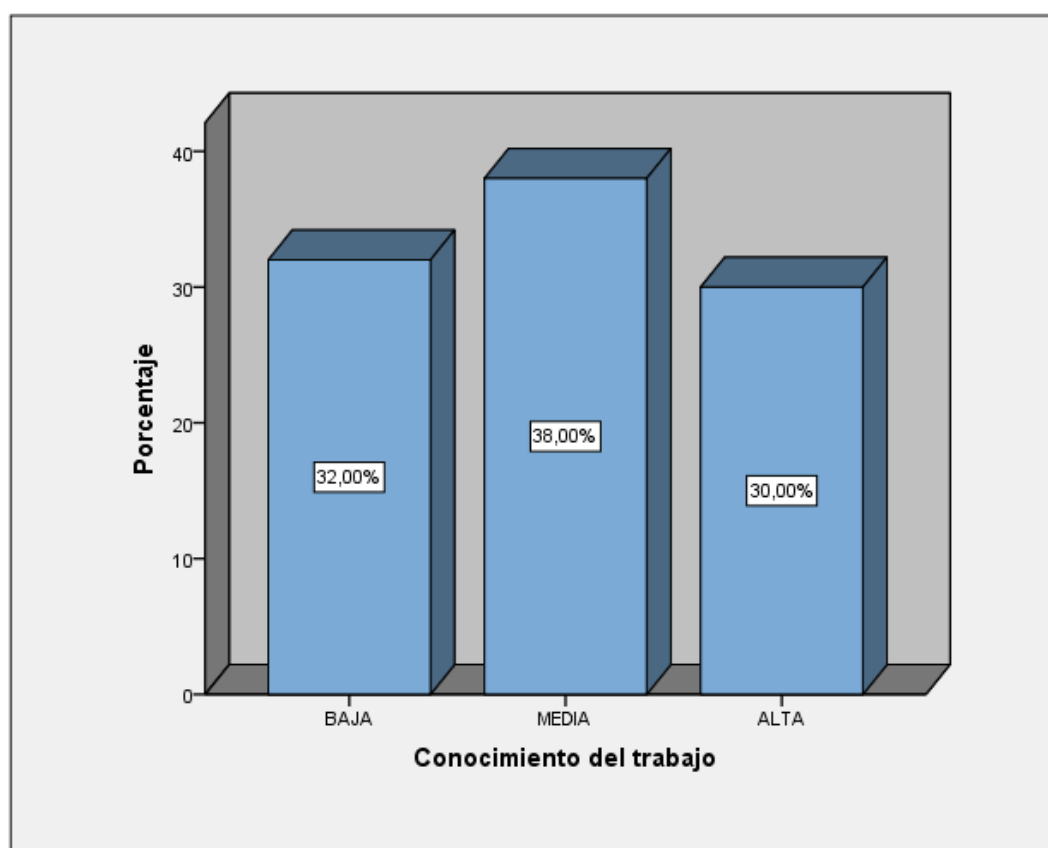


Figura 10. Distribución porcentual según niveles de la dimensión conocimiento del trabajo

En la tabla 14 y figura 10, podemos describir que el 32% de los colaboradores consideran que existe un nivel bajo en la dimensión conocimiento del trabajo, de la misma manera el 38% de los colaboradores consideran un nivel medio y el 30% de los colaboradores manifiestan un nivel alto.

Tabla 15

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión satisfacción

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BAJA	12	24,0
MEDIA	27	54,0
ALTA	11	22,0
Total	50	100,0

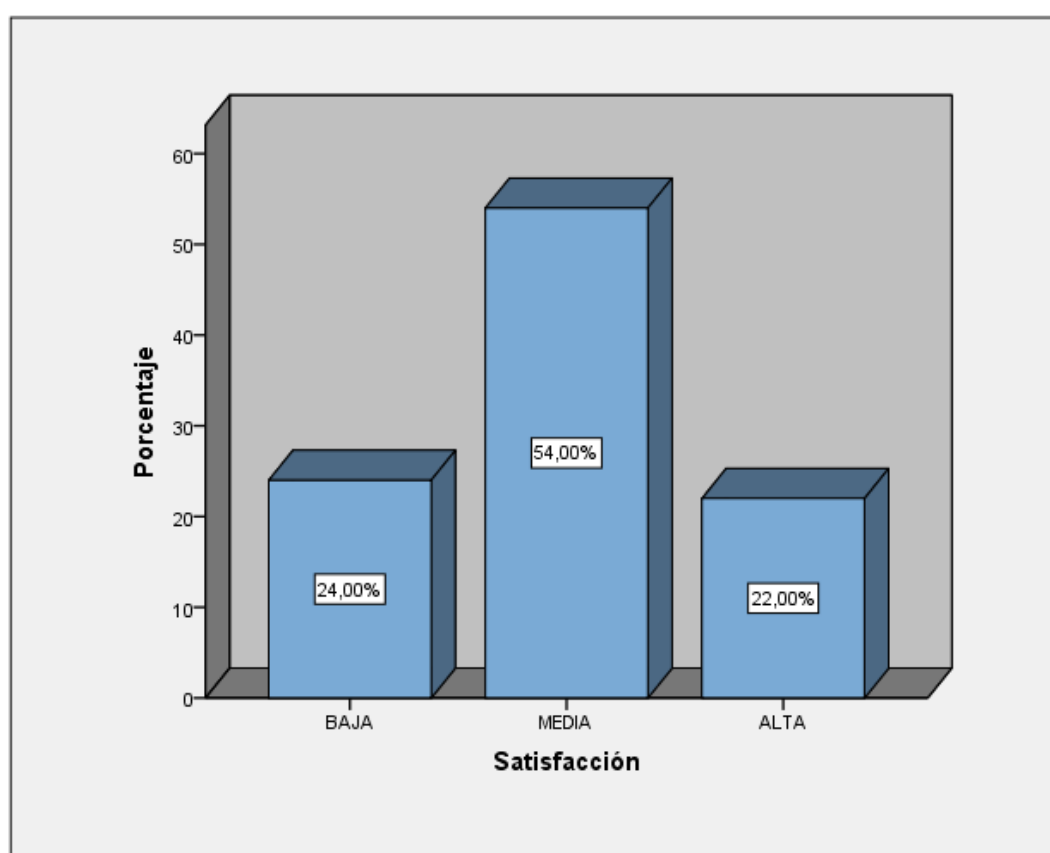


Figura 11. Distribución porcentual según niveles de la dimensión satisfacción

En la tabla 15 y figura 11, podemos describir que el 24% de los colaboradores consideran que existe un nivel bajo en la dimensión satisfacción, de la misma manera el 54% de los colaboradores consideran un nivel medio y el 22% de los colaboradores consideran un nivel alto.

Tabla 16

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión eficiencia

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BAJA	4	8,0
MEDIA	30	60,0
ALTA	16	32,0
Total	50	100,0

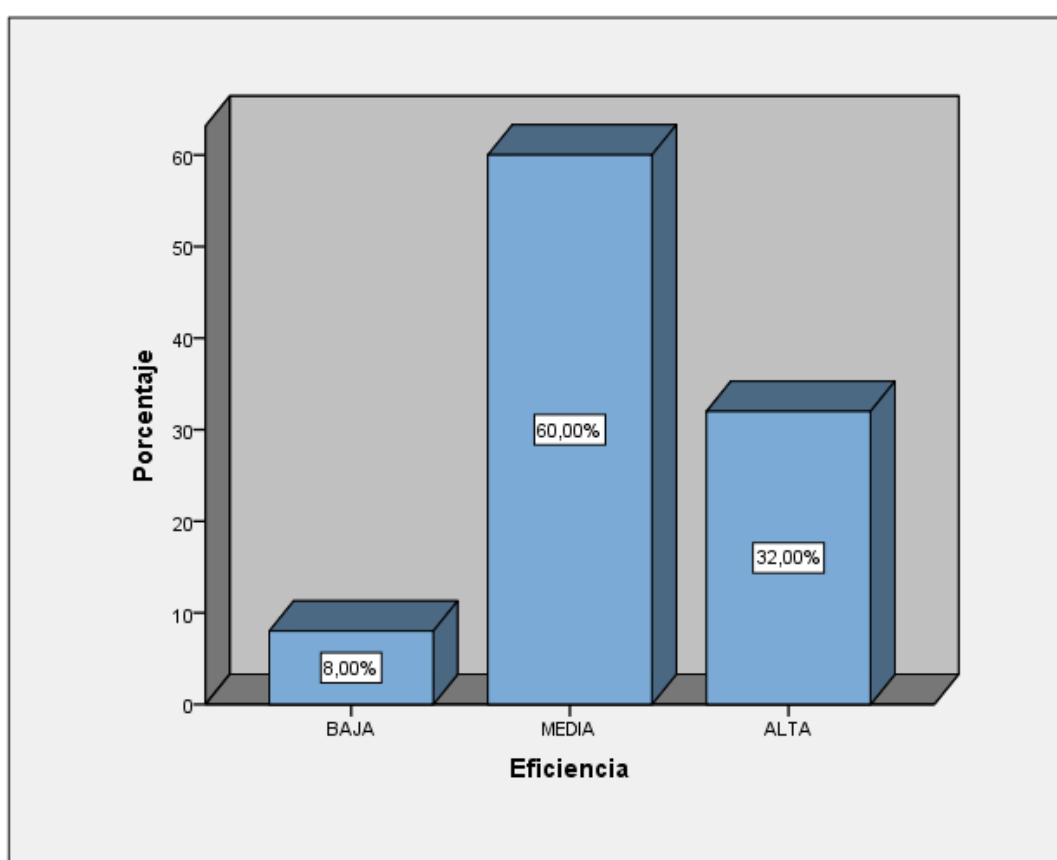


Figura 12. Distribución porcentual según niveles de la dimensión eficiencia

En la tabla 16 y figura 12, podemos describir el 8% de los colaboradores consideran un nivel bajo a la dimensión eficiencia, de la misma manera el 60% de los colaboradores consideran un nivel medio y el 32% de los colaboradores consideran un nivel alto.

4.3. Resultados inferenciales

4.3.1. Prueba de normalidad

H₀: La variable desempeño presenta una distribución normal.

H_a: La variable desempeño no presenta una distribución normal.

Tabla 17

Pruebas de normalidad de las variables trabajo en equipo y desempeño

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Trabajo en equipo	,084	50	,200*	,986	50	,803
Desempeño	,104	50	,200*	,960	50	,088

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 17, se muestra el análisis de la normalidad de la variable trabajo en equipo y la variable desempeño, se observa que ambas variables muestran valores p (sig.) mayores a 0.05, lo cual nos indica que dichas distribuciones pertenecen a una distribución de contraste Normal. De lo anteriormente expuesto, se desprende que la prueba de hipótesis para las correlaciones se realizará con estadísticos paramétricos, en este caso R de Pearson.

4.3.2. Prueba de hipótesis general

H₀: El trabajo en equipo no se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

H₁: El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Tabla 18

Análisis Correlacional entre la Variable Trabajo en equipo y la variable desempeño

		desempeño
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,675**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	50

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

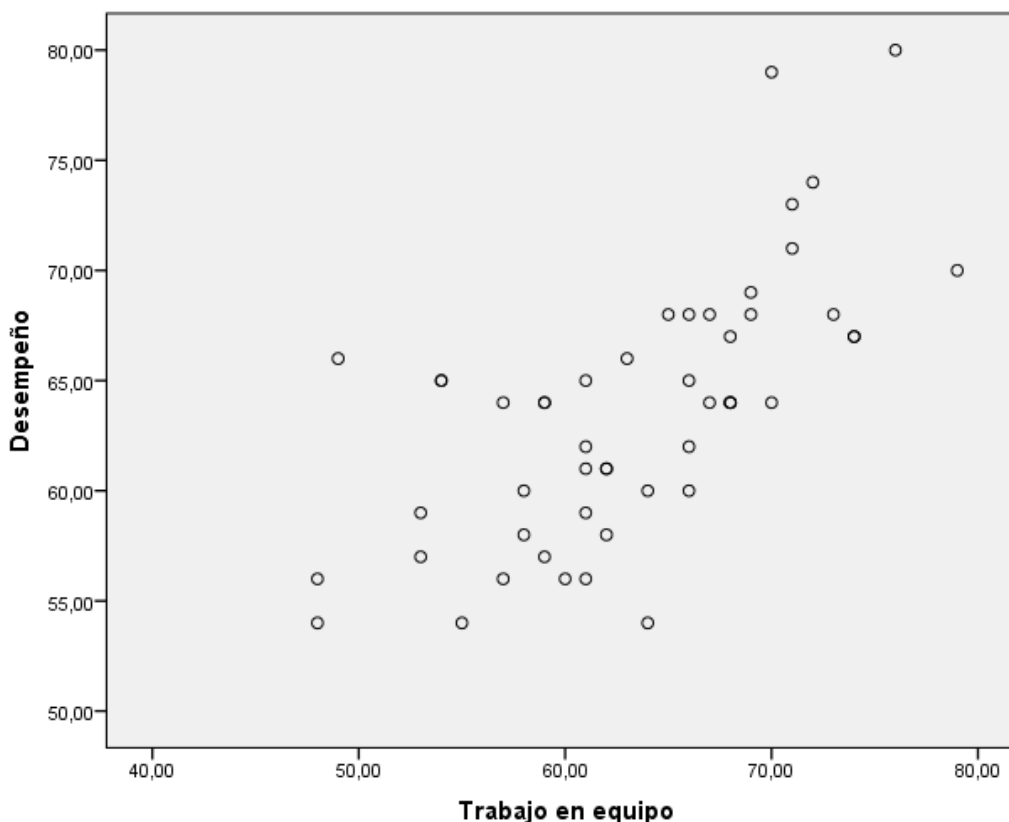


Figura 13. Gráfica de dispersión de correlación entre variables

En la tabla 18, se puede observar los resultados de correlación entre las variables trabajo en equipo y desempeño, el resultado estadístico R de Pearson asciende a 0,675, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva considerable entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir existe relación significativa entre la variable trabajo en equipo y la variable desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. - 2017.

4.3.3. Prueba de hipótesis específicas

H₀: Los roles del trabajo en equipo no se relacionan de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

H₁: Los roles del trabajo en equipo se relacionan de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Tabla 19

Análisis correlacional entre la dimensión roles y la variable desempeño

		Roles	Desempeño
Roles	Correlación de Pearson	1	,163
	Sig. (bilateral)		,258
	N	50	50
Desempeño	Correlación de Pearson	,163	1
	Sig. (bilateral)	,258	
	N	50	50

En la tabla 19, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión roles y la variable desempeño, el resultado estadístico R de Pearson asciende a 0,163, con un nivel de significancia $p=0,258$ que es mayor al 0,05 lo cual permite señalar que la correlación es muy débil y no es significativa, por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Es decir no existe relación significativa entre la dimensión roles del trabajo en equipo y la variable desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. - 2017.

H₀: La cohesión no se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

H₂: La cohesión se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Tabla 20

Análisis correlacional entre la dimensión cohesión y la variable desempeño

		Cohesión	Desempeño
Cohesión	Correlación de Pearson	1	,554**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Desempeño	Correlación de Pearson	,554**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

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

En la tabla 20, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión cohesión y la variable desempeño, el resultado estadístico R de Pearson asciende a 0,554, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, lo que permite señalar que existe una correlación positiva media, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir la cohesión se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

H₀: La comunicación no se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

H₃: La comunicación se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Tabla 21

Análisis correlacional entre la dimensión comunicación y la variable desempeño

		Comunicación	Desempeño
Comunicación	Correlación de Pearson	1	,507**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Desempeño	Correlación de Pearson	,507**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

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

En la tabla 21, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión comunicación y la variable desempeño, el resultado estadístico R de Pearson asciende a 0,507, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, lo que permite señalar que existe una correlación positiva media, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir la comunicación se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

H₀: El liderazgo no se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

H₄: El liderazgo se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Tabla 22

Análisis correlacional entre la dimensión liderazgo y la variable desempeño

		Liderazgo	Desempeño
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,673**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Desempeño	Correlación de Pearson	,673**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

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

En la tabla 22, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión liderazgo y la variable desempeño, el resultado estadístico R de Pearson asciende a 0,673, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, lo que permite señalar que existe una correlación positiva considerable, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir el liderazgo se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los resultados obtenidos con respecto al objetivo general “Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.”, al realizar el análisis estadístico R de Pearson, arrojó un resultado de 0,675** , encontrándose una correlación positiva considerable, es decir que existe una relación significativa entre ambas variables, resultado que se asemeja con la investigación realizada por Ángeles y Benites (2016) en su investigación “Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, realizado en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaráz, Perú, cuyo resultado indica que el trabajo en equipo del personal administrativo en relación con el desempeño laboral de la Universidad Privada Cesar Vallejo – sede Huaraz presenta una relación significativa. De este contraste podemos mencionar que el trabajo en equipo tiene influencia en el desempeño, y para mejorar esta relación es necesario hacer un seguimiento al desempeño de los equipos, atendiendo las necesidades de los integrantes, así como dándoles la oportunidad de participar activamente, reforzando sus capacidades y aprovechar sus habilidades; de igual manera dar reconocimiento por los logros, ya que mientras mayor solidez muestren los equipos mayor será el desempeño.

Los resultados obtenidos en cuanto al primer objetivo específico, se tiene que el estadístico de correlación de Pearson arroja un resultado igual a 0,163, con un nivel de significancia $p=0,258$ que es mayor al 0,05 lo cual nos indica que no existe relación significativa entre la dimensión roles del trabajo en equipo y la variable desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. – 2017, resultado que no concuerda con la investigación de Ros (2006) en su investigación “Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos”, realizado en la Universidad de Barcelona, España, cuyo objetivo es comprender de forma más amplia, los comportamientos de rol que tan ampliamente los teóricos han discutido en sus investigaciones y que han relacionado con la eficacia de sus equipos, como resultado concluye que los equipos son más

eficaces, si se logra una óptima combinación de roles de equipo por parte de los miembros que forman parte de un equipo (equilibrio de los equipos) en función de la tarea o proyecto que se deba acometer. De estos resultados podemos indicar que los roles que desempeñan cada colaborador dentro de un equipo de trabajo deberán estar bien definidos, ya que como muestra el resultado de la investigación existen dificultades en la asignación de roles y en el desarrollo de las tareas, así como también la ausencia de una buena coordinación; esta condición se debe mejorar asignando responsabilidades definidas tanto en el almacenamiento, la manipulación y la salida del material, y en lo posible capacitar a los colaboradores en el manejo de herramientas de control y verificación del producto.

Los resultados obtenidos en cuanto al segundo objetivo específico, muestran un estadístico R de Pearson igual a 0,554, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, lo que cual indica que la cohesión se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017, resultado que se asemeja con la investigación realizada por Toro (2015) en su investigación “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales”, realizado en la Universidad Militar Nueva Granada en Bogotá – Colombia, el cual concluye que, en las organizaciones actuales el trabajo en equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, resultado de un trabajo sinérgico (uno más uno no es igual a dos), facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad. Es una herramienta donde se puede llegar a conocer las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, por cada uno de los que integran el equipo de trabajo y este se basa en la tolerancia por la diferencia, el respeto, convivencia, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente a cada una de las ideas que individualmente no tendrían impacto en la empresa. Como medida para incrementar la cohesión en el área se puede buscar el mayor involucramiento del personal, mediante charlas, exponiendo el beneficio que se obtendrá por alcanzar las metas y objetivos, las cuales irán en mejora de las condiciones de los colaboradores, así como también obteniendo un resultado positivo para la empresa.

Los resultados obtenidos en cuanto al tercer objetivo específico, muestran un estadístico R de Pearson igual a 0,507, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, lo que permite indicar que la comunicación se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017, resultado que se asemeja con la investigación de Quispe (2015) en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, desarrollada en la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú, en donde uno de sus objetivos fue determinar la relación entre la comunicación interpersonal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, concluyendo que la relación entre la dimensión comunicación interpersonal y productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, la evidencia estadística de correlación es de 0.520, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. La comunicación es indispensable en el desarrollo de cualquier actividad, se puede mejorar los niveles de comunicación mediante reuniones periódicas previos al inicio de las labores, donde cada colaborador exponga sus inquietudes, dudas, punto de vista, o cualquier situación que amerite aclararse y que le permita desarrollar de la mejor manera su trabajo.

Los resultados obtenidos en cuanto al cuarto objetivo específico, muestran un estadístico R de Pearson igual a 0,673, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, lo que permite concluir que el liderazgo se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017, resultado que se asemeja con la investigación de Reza (2012) en el estudio “Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. caso de estudio: subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones”. Realizado en México, cuyo estudio concluye

que, la gestión de los equipos de trabajo, la motivación de sus integrantes, y la capacidad de liderazgo que poseen y ejercen los gestores, son tres variables que interactúan entre sí y con algunos otros factores que afectan el desempeño y el rendimiento de los equipos de trabajo, y que se relaciona estrechamente con el logro de los objetivos; además la motivación en los miembros de los equipos de trabajo, y el tipo de liderazgo que sea ejercido por parte de los gestores, son factores que influyen positivamente en el desempeño de los equipos de trabajo, y esto facilita el logro de los objetivos de la organización. Estos resultados indican que es muy importante la labor de liderazgo dentro de un equipo de trabajo, se puede optar por una capacitación constante a los jefes o responsables de las áreas, o a quién desempeñe la labor de líder, para que sepan conducir y transmitir de forma acertada las metas, objetivos y visión de la empresa, así como facilitar la interacción con el grupo de trabajo del cual es responsable, todo en busca de un mejor desempeño colectivo.

5.2. Conclusiones

Los resultados de correlación entre las variables trabajo en equipo y desempeño, muestran un estadístico R de Pearson igual a 0,675, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 y se concluye que existe una correlación positiva considerable entre la variable trabajo en equipo y la variable desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. - 2017.

Según los resultados de la descripción de las correlaciones entre la dimensión roles y la variable trabajo en equipo, se tiene que el estadístico de correlación de Pearson arroja un resultado igual a 0,163, con un nivel de significancia $p=0,258$ que es mayor al 0,05 lo cual permite concluir que no existe relación significativa entre la dimensión roles del trabajo en equipo y la variable desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. - 2017.

Los resultados de correlación entre la dimensión cohesión y la variable desempeño, muestran un estadístico R de Pearson igual a 0,554, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, lo que permite concluir que la cohesión se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Los resultados de correlación entre la dimensión comunicación y la variable desempeño, muestran un estadístico R de Pearson igual a 0,507, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, lo que permite concluir que la comunicación se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

Los resultados de correlación entre la dimensión liderazgo y la variable desempeño, muestran un estadístico R de Pearson igual a 0,673, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, lo que permite concluir que el

liderazgo se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

5.3. Recomendaciones

Se recomienda seguir fomentando y fortaleciendo el trabajo en equipo, incentivando al personal de diversas maneras, mediante la creación de equipos de trabajo por logros de objetivos y que los resultados sean premiados mediante bonos y diplomas de reconocimiento por buen desempeño en un equipo de trabajo, ya que se ha demostrado que los colaboradores realizan un mejor desempeño a medida que el equipo se va consolidando.

Se recomienda implementar una ficha personal estructurada para definir los roles en un equipo de trabajo según las características y habilidades de los colaboradores, para aprovechar mejor sus capacidades y por ende lograr un mejor desempeño. Realizar evaluaciones del desempeño (mínimo 1 vez por año), y considerar el fortalecimiento del personal en el campo del conocimiento de la tarea que desempeña, con capacitaciones trimestrales ya sea a cargo del personal de mayor experiencia o un experto externo.

Se recomienda implementar un programa de recompensas por logros de grupo, así como de actividades de interacción social, elaborando un cronograma para todo el año, ya que permitirá una mejor interacción de los colaboradores tanto durante el desempeño de sus actividades como en el ámbito personal, logrando efectos positivos en el desempeño.

Se recomienda mejorar la comunicación entre los jefes y demás colaboradores, realizar capacitaciones sobre la forma de intercambio y manejo de información, una comunicación efectiva y lograr una mayor contribución de los colaboradores. A los colaboradores sugerimos asumir responsablemente en los diferentes talleres y capacitaciones que se puedan implementar.

Se recomienda implementar un programa de capacitación en forma periódica (semestral), para fortalecer la parte técnica y las habilidades de los líderes o responsables de las áreas, capacitaciones en manejo de grupos, toma de decisiones, resolución de conflictos, ya que les permitirá una mejor integración en los equipos de trabajo y como consecuencia lograr un mejor desempeño laboral. A los que cumplen labores de liderazgo promover siempre la participación y colaboración de todos los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artículos

Ariza, D. A. (2015). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los Proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 10(2), 25-36.

Bohórquez, J. B., & Cruz, O. H. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Rev. Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132.

Castaño, J., Lanzas, A. & López, M. (2007). Estrategia organizacional orientada al logro de resultados desde el trabajo en equipo. *Rev. Universidad Tecnológica de Pereira*, 13(35), 369-373.

Chiang, M., Méndez, G. & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Rev. Universidad del Bío- Bío*, 19(2), 21-36.

Laredo, G. (2013). Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú. *Revista de ciencias empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 5(1), 38-53.

Documentos de sitios web

El comercio (2015). *Trabajo en equipo: calidad cada vez más apreciada por las empresas*. Publicado el 2015 desde <https://bit.ly/2PpOlt4>

El país (2014). *Solo el trabajo en equipo hará crecer tu empresa*. Publicado el 2014 desde <https://bit.ly/2Laq9b1>

Gestión (2015). *¿Cómo podemos potenciar al máximo el trabajo en equipo?*. Publicado el 2015 desde <https://bit.ly/2Lv67Z7>

Workmeter (2013). *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas*.
Publicado el 2013 desde <https://bit.ly/2OOkWry>

Libros

Bernal, C, (2016). *Metodología de la investigación* (4° ed.). Colombia: Pearson.

Chiavenato, I, (1999). *Administración de recursos humanos* (5°ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I, (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5°ed.). Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I, (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7°ed.). Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I, (2009). *Comportamiento organizacional* (2°ed.). México: Mc Graw Hill.

Egg, E. & Aguilar, M, (2001). *El trabajo en equipo*. México: Progreso.

Hellriegel, D. & Slocum, J, (2009). *Comportamiento organizacional* (12° ed.). México: Cengage Learning editores.

Maxwell, J, (2001). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Miami, USA: Editorial Caribe.

Newstrom, J, (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13°ed.). México: Mc Graw Hill.

Robbins, S. & Judge, T, (2013). *Comportamiento organizacional* (15°ed.). México: Pearson.

Libros electrónicos

Castillo, A. J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Beneficios y Costos de los Equipos*. In E. B. Franklin Fincowsky (Ed.), *Introducción a la administración*. Recuperado de <https://bit.ly/2uGYs4e>

González, A. J. C., & Pérez, A. R. (2011). *Los Equipos de Trabajo*. In *formación y orientación laboral*. Recuperado de <https://bit.ly/2M5ussu>

Hayes, N. (2002). *Dirección de Equipos de Trabajo: Una estrategia para el éxito*. Recuperado de <https://bit.ly/2OFMd09>

León, S. M., & Díaz, P. E. (2013). *Técnicas de comunicación y de coordinación de equipos*. In *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Recuperado de <https://bit.ly/2MdGMUE>

Ventura, B. E., Delgado, G. S., Ventura, T. E., & Martín, M. B. (2010). *Los equipos de trabajo*. In *formación y orientación laboral*. Recuperado de <https://bit.ly/2ODEZJU>

Tesis

Ángeles, E. y Benites, L. (2016). *Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaráz, Perú.

Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- Manzano, H. (2016). *La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de ahorro y crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca, 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Reza, H. (2012). *Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones*. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México, D.F., México.
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. (Tesis doctoral). universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

ANEXOS

ANEXO N° 1 – INFORME ANTIPLAGIO

Feedback Studio - Google Chrome

Es seguro <https://ev.turnitin.com/...>

feedback studio tesis informe1

RESUMEN DE COINCIDENCIAS

7 %

1 Entregado a Universidad... 7 %

TESIS
"TRABAJO EN EQUIPO Y DESEMPEÑO EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE DESPACHO DE CONCENTRADOS DE LA EMPRESA CIA. MINERA CASAPALCA S.A. LIMA - 2017"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR
SERGIO MONTANO MELÉNDEZ

ASESOR
SEGUNDO ZOILO VÁSQUEZ RUIZ

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE - 2017

Página: 1 de 83 Número de palabras: 18098 Text-only Report High Resolution Activado

15:57 04/05/2018


.....
SEGUNDO ZOILO VÁSQUEZ RUIZ
DOCENTE ASESOR DE TESIS

ANEXO N° 2 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

Trabajo en equipo y desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		INSTRUMENTOS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS
			Tipo de investigación	Población		<p>El análisis siguió los siguientes pasos:</p> <p>Para la organización de los datos, se implementó una bases de datos de las variables en estudios los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones.</p> <p>La confiabilidad se determinó por el coeficiente de Cronbach la cual nos produce valores que oscilan entre cero y uno. Siendo uno alta confiabilidad</p> <p>En los análisis descriptivos de las variables, sus dimensiones en tablas - figuras, pruebas e interpretación de las relaciones; nos llevaron a la contrastación de hipótesis general y específicas, mediante la prueba de Pearson</p>
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿De qué manera se relaciona el trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima - 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera se relaciona los roles del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima - 2017? ¿De qué manera se relaciona la cohesión del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima - 2017? 	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación entre los roles del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017. Determinar la relación entre la cohesión del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017. 	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los roles del trabajo en equipo se relacionan de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017. La cohesión se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la 	Tipo de investigación	Población	<p>Variable 1: Trabajo en equipo</p> <p>Autor: Sergio Montano Meléndez.</p> <p>Año: 2017.</p> <p>Ámbito de Aplicación: Empresarial</p> <p>Forma de Administración: Individual y/o colectiva.</p>	
			Descriptiva	50 Colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A.		
			Nivel de investigación	Tamaño de la muestra	<p>Variable 2: Desempeño</p> <p>Autor: Sergio Montano Meléndez.</p> <p>Año: 2017</p>	
			cuantitativo	Muestra censal		
			Diseño de investigación	Tipo de muestreo	Ámbito de Aplicación: Empresarial.	
Descriptiva correlacional		Forma de Administración: Individual y/o colectiva.				

<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera se relaciona la comunicación del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima - 2017? • ¿De qué manera se relaciona el liderazgo del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima - 2017? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación entre la comunicación del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017. • Determinar la relación entre el liderazgo del trabajo en equipo y el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017. 	<p>empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017. • El liderazgo se relaciona de manera significativa con el desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la empresa Cía. Minera Casapalca S.A. Lima – 2017. 				<p>Se elaboraron tablas y figuras por variable.</p> <p>Se realizó la discusiones , conclusiones y recomendaciones sobre los resultados</p>
---	---	--	--	--	--	--

ANEXO N° 3 - INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA: VARIABLE 01

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema TRABAJO EN EQUIPO, sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima. (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Mas o menos de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS		ESCALA DE VALORACIÓN				
		T. D (1)	E.D (2)	M.D. (3)	D.A (4)	T.A (5)
Dimensión: Roles						
1	¿Identifica problemas significativos en la asignación de tareas en el área?					
2	¿Considera que existen factores que perjudican el desarrollo de las tareas en el área?					
3	¿Considera que existe coordinación entre los compañeros y el jefe de área para desarrollar las labores?					
4	¿Considera que la falta de una coordinación afecta el desarrollo de un trabajo en equipo?					
Dimensión: Cohesión						
5	¿Se siente identificado plenamente con el equipo de trabajo del cual es miembro?					
6	¿Considera que al pertenecer al equipo de trabajo, se siente respaldado y valorado?					
7	¿Considera que se siente totalmente comprometido con las labores y metas del equipo?					
8	¿percibe un alto grado de compromiso de los compañeros del equipo en el desarrollo de las actividades.?					
9	¿Percibe que el equipo de trabajo se desenvuelve en unión y cooperación?					
10	¿Considera que existe sinergia entre los compañeros ante las dificultades que se presentan en el área?					
Dimensión: Comunicación						
11	¿Considera que existe buenas relaciones interpersonales que facilitan la comunicación dentro del equipo de trabajo?					
12	¿Considera que es informado de todo lo que ocurre dentro del equipo de trabajo?					
13	¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro del equipo de trabajo?					
14	¿son atendidas de manera oportuna sus requerimientos de información?					
Dimensión: Liderazgo						
15	¿percibe que existe un buen liderazgo dentro del equipo?					
16	¿Participa y contribuye en la toma de decisiones para ejecución de las tareas del equipo?					
17	¿Considera que el líder del equipo influye positivamente en todos los compañeros?					
18	¿Considera que el líder del equipo se interesa por el bienestar de todos los miembros?					

ENCUESTA: VARIABLE 02

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema DESEMPEÑO, sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima. (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Mas o menos de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS		ESCALA DE VALORACIÓN				
		T. D (1)	E.D (2)	M.D. (3)	D.A (4)	T.A (5)
Dimensión: Actitudes						
1	¿Identifica problemas significativos en su ambiente de trabajo que afectan su desempeño laboral?					
2	¿Considera que las condiciones de trabajo actuales favorecen su desempeño laboral ?					
3	¿Considera que cuenta con las habilidades necesarias para el desempeño de sus tareas?					
4	¿siente que es necesario reforzar las habilidades para mejorar su desempeño?					
Dimensión: Conocimiento del trabajo						
5	¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de las labores?					
6	¿considera que cuando realiza un requerimiento de materiales, son entregados en forma oportuna?					
7	¿Considera que existe una política de capacitación para mejorar el desempeño?					
8	¿Percibe que las capacitaciones que se realizan cumplen con los objetivos deseados?					
Dimensión: Satisfacción						
9	¿Considera que se siente satisfecho con la labor que realiza?					
10	¿Considera que existe un alto grado de motivación en la labor que desempeña?					
11	¿Recibe reconocimiento por el buen desempeño de sus labores?					
12	¿Está satisfecho con las recompensas que se le otorgan?					
13	¿Considera que existe un buen clima laboral que ayuda a su desempeño ?					
14	¿Se siente a gusto con las relaciones interpersonales que desarrolla en su entorno de trabajo?					
Dimensión: Eficiencia						
15	¿Considera que se cumplen las tareas asignadas en el tiempo establecido?					
16	¿Considera que se hacen uso adecuado de los recursos asignados para el desarrollo de sus actividades?					
17	¿Considera que realiza una labor productiva eficiente?					
18	¿Considera que cuenta con la capacidad para mejorar e incrementar su productividad?					

ANEXO N°3 - CONSTANCIA

Magdalena del Mar, 28 de Noviembre de 2017.

Señores: **Universidad Autónoma del Perú.**

Elías Humberto Bravo Miraval, Jefe de Seguridad Integral de Cía. Minera Casapalca SA, mediante el presente documento deja constancia que el señor:

SERGIO MONTANO MELÉNDEZ

Identificado con D.N.I. N° 41292855, estudiante de la Universidad Autónoma del Perú, ha realizado su trabajo de investigación referente al tema de **TRABAJO EN EQUIPO Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**, para lo cual se le ha brindado todas las facilidades, así como para la recopilación de información requerida.

Se expide el presente a solicitud del interesado.

Atentamente;



Elías Humberto BRAVO MIRAVAL
Jefe de Seguridad Integral
Cía. Minera Casapalca. SA
DNI 42148360

ANEXO N°5 - FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Validación del instrumento: **Trabajo en equipo**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NOY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: SEGUNDO 2016 VAJOUR RUIZ

DNI: 1781848

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: **Desempeño**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NOY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: SEGUNDO 2016 VAJOUR RUIZ

DNI: 1781848

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: Trabajo en equipo

Observaciones (precisar si hay suficiencia): BY Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: ADEMAR VARGAS PIAZ

DNI:.....

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: Desempeño

Observaciones (precisar si hay suficiencia): BY Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: ADEMAR VARGAS PIAZ

DNI:.....

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: Trabajo en equipo

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Eficiente

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber H. Flores Vilca

DNI: 01324100

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77059

Validación del instrumento: Desempeño

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Excede Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber H. Flores Vilca

DNI: 01324100

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77059

ANEXO N° 6 - BASE DE DATOS

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	V1
1	3	4	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	53
2	4	4	3	5	5	3	5	5	4	3	2	2	2	3	3	3	4	4	64
3	2	2	4	5	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	57
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	48
5	3	4	3	4	4	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	48
6	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	58
7	4	4	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
8	4	4	3	5	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	61
9	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	53
10	3	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	62
11	3	4	3	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	4	3	61
12	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	55
13	3	4	3	5	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	59
14	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	62
15	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	68
16	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	58
17	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
18	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	2	64
19	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	66
20	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	70
21	1	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	62
22	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	59
23	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	57
24	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	67
25	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	68
26	2	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	68
27	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	2	3	3	61
28	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	66
29	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	69
30	3	1	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	54
31	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	66
32	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	74
33	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	74
34	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	73
35	3	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	68
36	4	4	3	5	4	3	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	59
37	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	61
38	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	66
39	4	4	3	5	4	3	4	2	2	3	4	2	2	2	3	3	2	2	54
40	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	65
41	3	3	2	4	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	1	49
42	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	67
43	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	63
44	2	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	71
45	4	5	3	4	5	3	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	72
46	3	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	79
47	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
48	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	76
49	3	4	5	5	5	4	5	2	4	5	4	1	2	3	4	5	5	4	70
50	1	1	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	71

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	V2
1	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	4	4	4	57
2	2	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4	1	2	4	3	2	54
3	2	3	4	5	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	2	5	3	5	56
4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	5	3	5	56
5	4	2	4	5	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	5	4	4	54
6	3	3	4	5	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	5	4	4	58
7	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	5	4	4	56
8	4	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	4	4	5	56
9	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	59
10	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	2	2	4	4	3	4	4	4	58
11	5	3	4	4	2	2	1	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	5	59
12	3	2	3	5	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	5	5	5	54
13	4	2	5	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	5	5	5	57
14	5	2	4	3	4	4	3	4	5	3	2	1	3	4	2	3	4	5	61
15	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	67
16	4	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	60
17	4	3	4	5	3	3	2	2	4	4	2	2	3	4	2	5	4	5	61
18	2	4	4	5	3	3	2	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	5	60
19	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	60
20	4	3	4	5	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	2	5	4	5	64
21	1	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	61
22	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2	5	4	4	64
23	3	4	4	5	4	3	2	2	4	4	3	3	4	4	2	5	4	4	64
24	3	4	4	5	4	3	2	2	4	4	3	3	4	4	2	5	4	4	64
25	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	64
26	2	4	5	5	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	3	5	4	4	64
27	4	4	4	5	4	3	3	2	4	4	3	2	4	4	2	5	4	4	65
28	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	68
29	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	5	4	5	68
30	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	65
31	2	4	4	5	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	3	5	4	4	65
32	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	2	5	4	5	67
33	2	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	2	4	5	5	67
34	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	68
35	4	4	5	4	4	4	2	2	4	4	3	2	2	3	4	4	4	5	64
36	4	3	5	5	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	5	4	5	64
37	4	2	4	4	3	3	3	2	4	4	3	2	3	4	3	5	4	5	62
38	2	3	4	4	4	3	2	2	4	4	3	2	4	4	3	5	4	5	62
39	4	3	4	5	4	3	3	2	4	4	2	2	4	4	3	5	4	5	65
40	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	5	68
41	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	5	5	66
42	2	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	5	68
43	3	4	4	4	3	3	3	2	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	66
44	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
45	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	3	4	3	5	3	4	4	4	74
46	1	5	5	5	4	4	1	2	5	5	2	5	2	5	5	5	5	4	70
47	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	69
48	1	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	80
49	4	5	4	5	5	3	3	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	79
50	4	4	5	5	5	3	3	3	5	4	3	3	4	4	3	5	5	5	73

Información de variable

Variable	Posición	Etiqueta	Nivel de medición
item1	1	¿Identifica problemas significativos en la asignación de tareas en el área?	Ordinal
item2	2	¿Considera que existen factores que perjudican el desarrollo de las tareas en el área?	Ordinal
item3	3	¿Considera que existe coordinación entre los compañeros y el jefe de área para desarrollar las labores?	Ordinal
item4	4	¿Considera que la falta de una coordinación afecta el desarrollo de un trabajo en equipo?	Ordinal
Roles	5	Roles	Escala
item5	6	¿Se siente identificado plenamente con el equipo de trabajo del cual es miembro?	Ordinal
item6	7	¿Considera que al pertenecer al equipo de trabajo, se siente respaldado y valorado?	Ordinal
item7	8	¿Considera que se siente totalmente comprometido con las labores y metas del equipo?	Ordinal
item8	9	¿percibe un alto grado de compromiso de los compañeros del equipo en el desarrollo de las actividades.?	Ordinal
item9	10	¿Percibe que el equipo de trabajo se desenvuelve en unión y cooperación?	Ordinal
item10	11	¿Considera que existe sinergia entre los compañeros ante las dificultades que se presentan en el área?	Ordinal
Cohesión	12	Cohesión	Escala
item11	13	¿Considera que existe buenas relaciones interpersonales que facilitan la comunicación dentro del equipo de trabajo?	Ordinal
item12	14	¿Considera que es informado de todo lo que ocurre dentro del equipo de trabajo?	Ordinal
item13	15	¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro del equipo de trabajo?	Ordinal
item14	16	¿son atendidas de manera oportuna sus requerimientos de información?	Ordinal
Comunicación	17	Comunicación	Escala
item15	18	¿percibe que existe un buen liderazgo dentro del equipo?	Ordinal
item16	19	¿Participa y contribuye en la toma de decisiones para ejecución de las tareas del equipo?	Ordinal
item17	20	¿Considera que el líder del equipo influye positivamente en todos los compañeros?	Ordinal
item18	21	¿Considera que el líder del equipo se interesa por el bienestar de todos los miembros?	Ordinal
Liderazgo	22	Liderazgo	Escala
Variable 1	23	Trabajo en equipo	Escala
Variable 2	47	Desempeño	Escala

Diccionario de datos

Valor		Etiqueta
item1	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item2	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item3	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item4	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item5	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item6	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item7	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo

item8	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item9	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item10	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item11	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item12	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item13	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item14	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item15	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo

	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item 16	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item 17	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
item 18	1,00	totalmente en desacuerdo
	2,00	en desacuerdo
	3,00	mas o menos de acuerdo
	4,00	de acuerdo
	5,00	totalmente de acuerdo
Nivelroles	1	BAJA
	2	MEDIA
	3	ALTA
Nivelcohesión	1	BAJA
	2	MEDIA
	3	ALTA
Niveldecomunicación	1	BAJA
	2	MEDIA
	3	ALTA
Niveldeliderazgo	1	BAJA
	2	MEDIA
	3	ALTA
Niveltrabajoenequipo	1	BAJA
	2	MEDIA
	3	ALTA
Niveldeempeño	1	BAJA
	2	MEDIA
	3	ALTA
