

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



TESIS

**EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL "ALTO DE LA
ALIANZA", EN EL AÑO 2015**

PRESENTADO POR:

Bach. Ronald Juan Ríos Rivera

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

Ingeniero Comercial

TACNA - PERÚ

2017

AGRADECIMIENTOS:

A Dios, que permitió realizar y culminar el trabajo de investigación, permite concretar una meta más en mi desarrollo personal y como profesional, para así poder contribuir en el desarrollo social de mi ciudad.

A la municipalidad Distrital de Alto Alianza por las facilidades otorgadas, para el desarrollo de mi Tesis.

DEDICATORIA:

A Mariano y Elena mis padres, por contar siempre con su apoyo en el proceso de desarrollo de mi tesis y a mi hermana mayor Diana por los consejos brindados.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN	01
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	02
III.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	05
	III.1 Problema general	05
	III.2 Problemas específicos	06
IV.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	06
V.	ALCANCES Y LIMITACIONES	09
VI.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
	VI.1 Objetivo general	10
	VI.2 Objetivos específicos	10

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	ANTECEDENTES	11
1.2	BASE TEÓRICA	13
	1.2.1 Reseña histórica del trabajo en equipo	13
	1.2.2 Definición de trabajo en equipo	15
	1.2.3 ¿Cómo pasar de un grupo a un equipo?	18
	1.2.4 Proceso y etapas en la formación de equipos	20
	1.2.5 Técnicas para el trabajo en equipo	25
	1.2.6 Requisitos para el trabajo en equipo	31
	1.2.7 ¿Por qué fallan los equipos?	34
	1.2.8 Definición de comportamiento organizacional	36
	1.2.9 Comportamiento grupal	38
	1.2.10 Definición de desempeño laboral	43
	1.2.11 La administración del desempeño	45
	1.2.12 Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral	47

1.2.13	Definición de evaluación del desempeño laboral	50
1.2.14	¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?	52
1.3	MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA	54
1.3.1	Datos generales	54
1.3.2	Alineamiento estratégico	56
1.3.3	Ejes y objetivos estratégicos	57
1.3.4	Diagnóstico situacional	57
1.3.5	Estructura organizacional	58

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	60
2.1.1	Hipótesis general	60
2.1.2	Hipótesis específicas	60
2.2	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	61
2.2.1	Tipo de investigación	61
2.2.2	Diseño de investigación	61
2.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	62
2.3.1	Población	62
2.3.2	Muestra	62
2.4	VARIABLES E INDICADORES	63
2.5	INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	64
2.6	PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	65

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1	CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN	66
3.2	RESULTADOS: TRABAJO EN EQUIPO	69

3.2.1	Análisis por indicador de la variable	69
3.2.2	Análisis general de la variable	84
3.3	RESULTADOS: DESEMPEÑO LABORAL	87
3.3.1	Análisis por indicador de la variable	87
3.3.2	Análisis total de la variable	99

CAPÍTULO IV

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1	COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	102
4.1.1	Comprobación de las hipótesis específicas	102
4.1.2	Comprobación de la hipótesis general	109
	CONCLUSIONES	111
	SUGERENCIAS	113
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
	ANEXOS	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Comparación grupo y equipo de trabajo	25
Figura 2	Comportamiento del grupo de trabajo	42
Figura 3	Etapas de la administración del desempeño	45
Figura 4	Ubicación geográfica del distrito	55
Figura 5	Estructura orgánica	59
Figura 6	Indicador N° 01: nivel de comunicación	70
Figura 7	Indicador N° 02: nivel de innovación	73
Figura 8	Indicador N° 03: nivel de participación	76
Figura 9	Indicador N° 04: nivel de cooperación	79
Figura 10	Indicador N° 05: nivel de espíritu de equipo	82
Figura 11	Variable: trabajo en equipo	85
Figura 12	Indicador N° 01: satisfacción del usuario	88
Figura 13	Indicador N° 02: labor en el área	91
Figura 14	Indicador N° 03: logros laborales	94
Figura 15	Indicador N° 04: crecimiento personal	97
Figura 16	Variable: desempeño laboral	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Diagnóstico situacional	58
Tabla 2	Distribución del personal	63
Tabla 3	VARIABLES e indicadores	64
Tabla 4	Indicador – ítems: trabajo en equipo	66
Tabla 5	Indicador – ítems: desempeño laboral	67
Tabla 6	Escala de valoración: trabajo en equipo	67
Tabla 7	Escala de valoración: desempeño laboral	68
Tabla 8	Alpha de Cronbach: trabajo en equipo	68
Tabla 9	Alpha de Cronbach: desempeño laboral	68
Tabla 10	Indicador N° 01: nivel de comunicación	69
Tabla 11	Indicador N° 02: nivel de innovación	72
Tabla 12	Indicador N° 03: nivel de participación	75
Tabla 13	Indicador N° 04: nivel de cooperación	78
Tabla 14	Indicador N° 05: nivel de espíritu de equipo	81
Tabla 15	Variable: trabajo en equipo	84
Tabla 16	Indicador N° 01: satisfacción del usuario	87
Tabla 17	Indicador N° 02: labor en el área	90
Tabla 18	Indicador N° 03: logros laborales	93
Tabla 19	Indicador N° 04: crecimiento personal	96
Tabla 20	Variable: desempeño laboral	99
Tabla 21	Estadístico CHI-cuadrado	102
Tabla 22	Estadístico CHI-cuadrado	104
Tabla 23	Estadístico CHI-cuadrado	105
Tabla 24	Estadístico CHI-cuadrado	106
Tabla 25	Estadístico CHI-cuadrado	108
Tabla 26	Estadístico CHI-cuadrado	109

RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo principal el determinar la influencia del trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015; para lo cual se tomó una muestra de 88 personas que laboran en la entidad, que se agruparon en 03 áreas de trabajo.

Se encontró que existe un nivel adecuado con rasgos regulares de trabajo en equipo en la entidad, siendo el indicador más destacado el “Nivel de participación” y los focalizados a mejorar fueron el “Nivel de comunicación” y el “Nivel de innovación”. Sobre el desempeño laboral se encontró que el personal considera que es adecuado, siendo el indicador más destacado la “Satisfacción del usuario” y los focalizados a mejorar son el “Crecimiento personal” y la “Labor en el área”.

Se encontró que existe una influencia significativa del nivel de trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en dicha entidad.

ABSTRAC

The work of investigation had as principal aim determine the influence of the teamwork on the labor performance in the Municipality Distrital "High place of the Alliance" of Tacna, in the year 2015; for which there took a sample of 88 persons who work in the entity, which they grouped in 03 areas of work.

One thought that there exists a level adapted with regular features of teamwork in the entity, being the most out-standing indicator the "Level of participation" and the focused ones to improving were the "Level of communication" and the "Level of innovation". On the labor performance one thought that the personnel thinks that it is adapted, being a more out-standing indicator the "Satisfaction of the user" and the focused ones to improving are the "personal Growth" and the "Labor in the area".

One thought that there exists a significant influence of the level of teamwork on the labor performance in the above mentioned entity.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, trabajar en equipo es de suma importancia en las organizaciones públicas y privadas combinado con el desempeño laboral. En el presente trabajo queremos demostrar la influencia significativa entre las 2 variables teniendo como ámbito de estudio la M.D. Alto de la Alianza, en el año 2015; con la finalidad de brindar un mejor servicio a la ciudadanía del distrito.

Se desarrolló y analizó la descripción del problema, formulando el problema central y específicos, además de explicar los motivos del porque se realizó la investigación, los alcances, limitaciones y finalmente los objetivos del trabajo de investigación. El estudio de investigación consta de 4 capítulos.

En el Capítulo I, se abarca las teorías y conceptos de cada una de las variables, se tiene como finalidad conocer y comprender el nivel de importancia y participación en las organizaciones, para posteriormente analizarlas utilizando enfoques, modelos y otros.

El capítulo II consiste en desarrollar el marco metodológico del estudio de investigación, la identificación y formulación de la hipótesis general y específica, además mencionar el tipo de investigación y diseño de investigación. También se ha considerado las variables e indicadores, la población universo y el tamaño de muestra para realizar el recojo de información. Asimismo, la formulación y

desarrollo de los instrumentos de investigación, como las fuentes para recolectar la información, para finalmente, procesar los datos y las técnicas utilizadas.

Antes de iniciar con el análisis, en el capítulo III, se realizó la prueba de confiabilidad de los instrumentos de evaluación. Posteriormente se analizó, interpreto y se realizó una discusión de los indicadores de cada variable, presentando los resultados en cuadros estadísticos que resumen y grafican los indicadores para determinar la relación que existe entre los indicadores y las variables.

Finalmente, en el capítulo IV, se realizó la comprobación de hipótesis específicas y la hipótesis general, para determinar la existencia de influencia significativa entre las 2 variables. Se describieron las conclusiones y sugerencias de mejora en la Municipalidad.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las personas somos seres sociales pero individuales, y esta individualidad se hace presente en el mundo profesional/laboral, máxime si tenemos en cuenta la esfera de competitividad donde la realidad laboral y profesional se ha desarrollado. Los equipos tratan de suplir las dificultades que las personas presentan para trabajar,

creando climas de confianza, apoyo, juntando a los miembros por medio de reuniones periódicas. (Gonzales Martinez, 2015).

Sin embargo, la experiencia demuestra que una de las mayores carencias en las organizaciones, es que las reuniones tienden a ser poco efectivas, concretas y prácticas. Perdiendo, así mucho tiempo en debates poco enriquecedores y repetitivos que no favorecen la cohesión del área. Esto sumado a que, entre los profesionales existe una cierta animadversión antes los conflictos dentro del área de trabajo, la protocolarización, y la gestión efectiva de los tiempos e intervenciones en las reuniones de equipo, lo que propicia que muchas veces el grupo acabe divagando y no abordando los temas claves.

El trabajo en equipo se ha convertido en una de las modas en la gestión de las organizaciones. Tiene un sentido ambivalente. Así como es moda, es de difícil implementación. (Fainstein, 2005).

Según (Fainstein, 2005), la gestión en las organizaciones tiene 2 valores distintos, actualmente es utilizado en las organizaciones por la existencia de la globalización, pero también implementar en las organizaciones genera dificultades que en algunos casos no logran concretarse o el logro se da a medias. En las Municipalidades es aún más complicado por la existencia de rotación constante de los trabajadores y funcionarios.

Se requiere mucha convicción en el proceso de conversión del trabajo en equipo para llegar a la gestión organizacional, pues son varias etapas en el proceso, que deben ser aplicadas y adaptadas en las organizaciones donde se debe fijar las políticas de mejora institucional, así como las actitudes del personal motivado y con deseos de mejorar y ser participe en la organización. Los fracasos para el proceso de conversión son frecuentes antes de llegar al trabajo en equipo ideal. Es normal que en el proceso de mejora continua existan fracasos en el proceso sobre todo en las organizaciones más grandes o complejas y la responsabilidad recae en los directivos, miembro de la organización muy importante para impulsar y potenciar el logro del objetivo.

Al reunirme con los funcionarios, principalmente directivos de la M.D. Alto de la Alianza, explicaron la percepción de que el trabajo en equipo no se desarrolla adecuadamente, problema que se percibe en todas las áreas, esto influye de manera directa en el desempeño de los trabajadores y de manera general en el servicio a la sociedad en el distrito. Se ha rescatado las siguientes observaciones, se describe a continuación:

- Los trabajadores desconocen que esperan los directivos de ellos.
- Existencia débil de liderazgo, que impide que los profesionales puedan crecer.
- Inexistencia de un programa de retribución monetaria o no monetaria por el desempeño alcanzado.

- Las estrategias aplicadas en la municipalidad no son claras, no se dan en consenso con los trabajadores de las demás áreas de la municipalidad.
- Los objetivos de la Municipalidad son diferentes a los objetivos personales, esto genera que no exista una complementación y compromiso.
- Inexistencia de las evaluaciones hacia los trabajadores para conocer desde su punto de vista que piensa de la municipalidad, que mejoras se pueden realizar en su área y en la municipalidad.
- Inexistencia de retroalimentación entre las áreas que integran.

Mencionando estas características podemos indicar que en la municipalidad no se trabaja en equipo y afecta de manera significativa el desempeño de los trabajadores.

Para el presente trabajo de investigación se pretende analizar el problema identificado en la Municipalidad y comprobar la relación del trabajo en equipo con el desempeño laboral.

III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

III.1 Problema general

¿Cuál es la influencia del trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna?

III.2 Problemas específicos

- a)** ¿Cuál es la influencia del nivel de comunicación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna?
- b)** ¿Cuál es la influencia del nivel de innovación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna?
- c)** ¿Cuál es la influencia del nivel de participación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna?
- d)** ¿Cuál es la influencia del nivel de cooperación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna?
- e)** ¿Cuál es la influencia del nivel de espíritu de equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna?

IV. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc., en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados. (Manuel Vecino, 2008).

De acuerdo a lo descrito por (Manuel Vecino, 2008), los integrantes de un grupo intentan alcanzar beneficios, premios o sobresalir en la organización tratando de diferenciarse uno del otro equipo. Por lo que es indispensable buscar constantemente personas adecuadas para lograr los objetivos propuestos. Los objetivos grupales que se identificaron cuando se creó el equipo no debe desviarse con los objetivos de la organización.

Son varios los puntos claves que se deben considerar para un adecuado trabajo en equipo en las organizaciones, como la comunicación, liderazgo, rol de los colaboradores, compromiso y compensación:

- **Comunicación:** es muy importante la comunicación entre todos los integrantes de las áreas de una organización, creando un adecuado clima que permita conocer los puntos de vista de cada uno de los trabajadores para expresar los aportes positivos o puntos de vista negativos en la organización.
- **El liderazgo:** El líder es el que tiene las metas claras y estas deben impulsar a los trabajadores para motivar a los integrantes, el líder debe generar el incremento del desempeño. Sin un liderazgo claro el desempeño puede mermar y no se podría alcanzar los objetivos establecidos en la organización.
- **Rol de los colaboradores:** son los aportes que dan los trabajadores a una organización, estas pueden ser habilidades, experiencia y lo más importante

es la complementación que puedan existir entre los trabajadores de un área a otra o con los objetivos establecidos de la organización.

- **Compromiso:** es muy importante el compromiso de los trabajadores en una organización, está relacionado directamente a la percepción de reconocimiento sea monetario o no como salarios, felicitaciones, bonos de desempeño, entre otros; para que pueda fortalecer el compromiso y mejorar el trabajo en equipo.
- **Compensación:** los trabajadores deben percibir que son reconocidos y este reconocimiento debe ser a través de una compensación, como mejora salarial o reconocimientos como felicitaciones, bonos etc., existen casos donde el desempeño de los trabajadores disminuye si no reciben reconocimientos, por lo que se debe tener cuidado en este punto.

Habiendo mencionado los puntos claves para un adecuado trabajo en equipo donde se involucra a todos los trabajadores de la organización a participar para así contribuir al logro de los objetivos, un aspecto importante a resaltar es que los trabajadores sientan que su participación es necesaria. La finalidad del presente trabajo es crear el puente necesario para una mejora constante en el desempeño de los trabajadores en la M.D. Alto de la Alianza.

Podemos resumir en 03 aspectos como los más importantes en el presente trabajo:

- a) Importancia científico - social, la determinación del nivel de trabajo en equipo que caracteriza a la entidad permitió identificar alternativas de mejora del desempeño laboral en la entidad municipal.
- b) Importancia práctico – institucional, porque permitió analizar la labor directiva de los trabajadores de la municipalidad, otorgando un valor a la labor de los directivos del personal.
- c) Importancia Académica, los resultados obtenidos podrán ser de utilidad para las investigaciones o estudios similares que realicen, donde podrán profundizar o así mismo complementar con nuevos aportes.

V. ALCANCES Y LIMITACIONES

Se involucró a los trabajadores de la M.D. Alto de la Alianza. La gestión del de las capacidades de la persona, fue el objeto de estudio de investigación y el campo de investigación es el trabajo en equipo.

Las limitaciones encontradas en el presente trabajo se centran principalmente en 2 aspectos. Al buscar referencias bibliográficas sobre las variables a analizar no se cuenta con información actual, esto genera una dificultad al realizar el análisis teórico - conceptual y la aplicación en las organizaciones con enfoques actuales. Al aplicar los instrumentos en la Municipalidad generó más tiempo de lo establecido, esto se debe principalmente a que el recojo de información se realizó en horario de oficina donde los trabajadores se encuentran con carga laboral.

VI. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

VI.1 Objetivo general

Determinar la influencia del trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, que permita mejorar el servicio al ciudadano.

VI.2 Objetivos específicos

- a)** Determinar la influencia del nivel de comunicación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, para mejorar la interacción entre las áreas.
- b)** Determinar la influencia del nivel de innovación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, para mejorar el servicio.
- c)** Determinar la influencia del nivel de participación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, que permita tomar mejores decisiones.
- d)** Determinar la influencia del nivel de cooperación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, para fortalecer el trabajo en las áreas.
- e)** Determinar la influencia del nivel de espíritu de equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, para mejorar el logro de los objetivos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

Antes de iniciar con la investigación, se realizó la revisión de algunos trabajos afines, para conocer los enfoques aplicados, se detalla a continuación:

- a) Yupanqui Choque, Elisbán (2009) efectuó un trabajo de investigación para optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna *“La gestión del conocimiento y su influencia en el trabajo en equipo del personal de la Caja Nuestra Gente de Tacna, en el 2009”*, siendo sus conclusiones las siguientes: El trabajo de investigación se desarrolló en la institución financiera Caja Nuestra Gente de Tacna, para lo cual se consideró a la población de trabajadores de 78 personas distribuidas por sus tres áreas: Personal Staff, Operaciones y Créditos-Consumo. Se analizó el nivel de Gestión del Conocimiento que los caracterizaba, encontrándose un valor medio de 67,40 que implica que es adecuado. Al analizar por indicador se destaca a la Tecnología como el más destacado por el personal de la institución. También se analizó el nivel de trabajo en equipo que caracteriza a la entidad, encontrándose un valor medio de 75,89 que implica que es adecuado. Al analizar por indicador se destaca a la identificación con la Empresa como el más destacado por el personal de

la entidad. Se determinó el nivel de influencia del nivel de gestión del conocimiento sobre el nivel de trabajo en equipo, encontrándose un valor del chi-cuadrado de $\chi^2 = 36,248$, que implica que existe una influencia significativa definida por las percepciones del personal.

b) (Quintero, 2008) y otros efectuaron una investigación denominada “*Clima organizacional y desempeño laboral del personal, empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*”; Según Quintero, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El clima laboral en la organización es de suma importancia porque establece de cómo llegan a comportarse el personal, si el comportamiento es positivo puede generar mayor producción en la organización a través de un rendimiento más eficiente.
- En el ambiente donde laboran las personas o los equipos, debe existir un clima armonioso y de compañerismo, donde todos pueden participar y sentirse motivados con la labor que están desempeñando. Cada trabajador debe sentir que es parte fundamental en la empresa y esto debe ser permanente y en la medida pueda incrementar para que el trabajador se sienta más identificado. Las acciones de los jefes o directivos deberán entender que tan complejo es el ser humano y poder alcanzar altos índices de producción.

1.2 BASES TEÓRICAS

1.2.1 Reseña histórica sobre trabajo en equipo

Según (Retamal Moya, s.f.), antes de llegar al siglo XXI, se generaron nuevos movimientos, como es el movimiento de la administración científica, que fue promovido por Taylor y Fayol entre los más destacados. Para ellos, la motivación no era muy indispensable pero si importante dentro de la organización ya que no le dieron mayor énfasis en el análisis dentro de la organización. Se centraron en un comienzo en la obtención de beneficios placenteros como viajes, fiestas etc., pero con el menor esfuerzo posible.

Al aplicar este principio en la naturaleza del hombre , podemos decir que las personas sienten rechazo por el trabajo que realizan en las organizaciones, es decir que solo trabajan para obtener un beneficio salarial y con esto cubrir sus necesidades. Es por eso que las personas deben ser guiados y de alguna manera ejercer control estricto para mejorar su comportamiento. La conclusión que llegó el autor es que la única motivación que tienen los hombres a lograr los objetivos laborales es el dinero y es descartado otros aspectos importantes.

En la década de los 30 del siglo XX, la escuela de relaciones de personas, origina nuevos cambios en la administración relacionados a como liderar, motivar, organizar y comunicar, como los aspectos más importantes. Antes que nazca esta escuela solo se mencionaba sobre la jerarquía o como disminuir costos. Aquí se

comprobó que las recompensas salariales no podían ser la única motivación de las personas, analizando a grupos de personas se identificó que existen otras motivaciones para que los trabajadores logren los objetivos en una empresa. Además, manifiesta que es muy importante la participación grupal porque el pensamiento sería grupal y así podría ser aún más fácil llegar a la motivación de las personas.

En el centro laboral las personas también tienden a satisfacer sus necesidades relacionados al entorno social, casi siempre trabajan en grupos en las diferentes áreas de la organización. Al trabajar en grupos pueden generar fuerzas y de alguna manera motivan al personal dejando de lado los incentivos económicos. Existen varias escuelas que están relacionados a los trabajos grupales como la escuela clásica y la escuela de recursos humanos, donde resalta la importancia de generar en el entorno laboral la sinergia grupal y sea como punto de partida para que las demás áreas se involucren y el clima de trabajo en equipo pueda ampliarse.

De alguna manera los hechos históricos contribuyen a mejorar los aspectos sociales en el entorno laboral, hechos como la evolución del trabajo y los grupos que inicialmente lograron sindicalizarse, para estos aspectos se desarrolló el análisis social de la población en grupos, a través de una psicología social centrado en como motivar a las personas relacionando el liderazgo.

1.2.2 Definición de trabajo en equipo

Todos los integrantes que forman una empresa son indispensables. Donde por mutuo acuerdo deben trabajar en grupos y para luego formar los equipos que serán designados a diferentes áreas. Es necesario tener bien claro los conceptos como el trabajo en equipo y lo que significa un equipo de trabajo. Se detalla a continuación un breve concepto de cada uno de ellos:

- **El equipo de trabajo:** Es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
- **El trabajo en equipo:** Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Un equipo de trabajo es *“Un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común”*. (Financiera, s.f.). Según la revista (Financiera, s.f.), considera 3 elementos fundamentales para que pueda darse un adecuado trabajo en equipo:

- **Grupo de Individuos:** son las personas organizadas en grupos y que pueden aportar cada uno con sus habilidades, experiencia, entre otros. Estos aportes van a generar influencia en el logro de los objetivos dentro de una organización.
- **Organizar:** Es muy importante que los grupos estén organizados y sea en algunos casos multipersonal o multidisciplinario, para

alcanzar el objetivo trazado, por lo que es necesario sobre todo en las empresas grandes dividir en sub grupos para ejecutar tareas más específicas. Cada miembro debe estar centrado en la tarea asignada, pero debe ser consciente que este logro individual va generar un logro a nivel de grupo.

- **Objetivo Común:** Si todos los miembros de un grupo no trabajan orientados a un mismo objetivo en común, este grupo corre el peligro de dividirse o disolverse. Es muy importante que los objetivos personales y los de la organización exista una compatibilidad, para que ambos puedan crecer de manera constante y se beneficien las personas como la organización.

De acuerdo a lo mencionado por (Robbins S. P., 1999), nos detalla aun más sobre las diferencias que existen, mientras los grupos normalmente se forman para socializar en un corto plazo, los equipos son más permanentes, en los grupos es el compartir informaciones que pueden brindar cada integrante y en los equipos se mide el desempeño.

Existen también diferencias relacionados a las habilidades, donde los grupos son individuales y en los equipos es colectiva. En las responsabilidades, podemos mencionar que también son individuales para los grupos y colectivas para los equipos. Podemos mencionar que la principal diferencia radica en que los grupos solo logran objetivos establecidos, mientras los equipos crean una sinergia que es importante en la organización.

Según (Robbins & Judge, 2015), podemos mencionar que existen 04 tipos de equipos de trabajo, se detalla a continuación:

- **Equipos para resolver problemas:** Son los equipos que además de cumplir con las metas establecidas, pueden reunirse en periodos cortos para analizar los problemas que pueden darse en la organización y plantear soluciones de mejora, pero muy pocas veces logran aplicar en acciones dentro de la organización.
- **Equipos de trabajo autodirigidos:** son grupos de trabajadores interdependientes, donde incluyen el planeamiento y programan el trabajo, toman decisiones, asignan tareas, hasta llegan a seleccionar a los futuros integrantes, además de realizar evaluaciones para medir el desempeño. Aunque estos equipos pueden ser muy exitosos, las tasas de ausentismo y rotación suelen ser alto y de alguna forma perjudica a la organización.
- **Equipos transfuncionales:** son los equipos de trabajo formados por trabajadores de una misma jerarquía, pero provienen de diferentes áreas de una organización o inclusive de otras organizaciones, son reunidos para llevar a cabo una determinada tarea e intercambien conocimientos, destrezas para resolver en conjunto problemas los presentados. Aunque la administración de estos equipos es fácil, al lograr un complemento óptimo puede generar una gran ventaja competitiva entre las organizaciones.

- **Equipos Virtuales:** Los otros equipos mencionados anteriormente, el trabajo que realizan lo hacen de manera presencial, en cambio los equipos lo hacen virtualmente, usan equipos informáticos y que pueden estar dispersos en diferentes áreas de una organización, creando redes de información. Uno de los inconvenientes es que la convivencia es no presencial con los demás miembros, y al reunirlos físicamente la interacción e integración es lenta.

1.2.3 ¿Cómo pasar de un grupo a un equipo?

Según (Oropeza, s.f.) ...los grupos deben pasar previamente por varias etapas antes de formar un equipo, para ello menciona a Susan Ledlow, indica que primero se deben definir bien que se entiende por grupo y por equipo, para poder diferenciar de manera muy clara. La autora considera a un grupo, como un conjunto de individuos que logran juntarse y comparten algunas cosas en común. Al equipo lo define como un grupo de individuos que comparten no solo algo en común, si no objetivos, historias y expectativas grupales. Es necesario identificar los pasos necesarios para que el proceso de cambio se pueda dar de la mejor manera, se considera lo siguiente:

- **Normas y roles asignados:** Sin normas establecidas y que sean adecuadas, el comportamiento grupal podría ser inestable, con las normas o roles muy bien establecidos se puede lograr que las tareas

encargadas se realicen de manera muy eficiente, es beneficioso para el grupo realizar técnicas grupales donde se pueda discutir y definir los roles estableciendo normas internas pero que deben ser aprobadas y consensuadas por el equipo.

- **Unión en grupo:** Cuando cada individuo considera que aporta al grupo, se siente motivado, esto puede generar mayor relación que tiene el individuo con el grupo y sea más estrecha. Para la unión de los grupos podemos mencionar directamente a la cohesión social que está referido a la interacción entre las personas de un grupo y la cohesión en las tareas encargadas, podemos mencionar las habilidades que se pueda mostrar en equipo y de qué manera el trabajo sea óptimo.
- **Comunicar:** Para que las tareas se efectúen adecuadamente, debe existir una comunicación adecuada. Para que la comunicación sea fluida se pueden realizar técnicas para motivar a los individuos menos participativos, para que expresen sus pensamientos individuales y grupales, esto ayudará a conocer cómo piensa el grupo y no solo de algunos miembros.
- **Aprendizaje Colaborativo:** Los equipos empiezan a aprender desde el mismo momento que son formados, donde inicialmente se

generan el aprendizaje individual para luego integrarlas con el equipo. Los individuos más empoderados deben guiar a los integrantes que aún están en proceso, es de mucha utilidad porque el cumplimiento de las tareas será más fácil y efectivo, donde podrán enmarcarse en nuevos retos dentro de las áreas.

- **Objetivos definidos:** Es de suma importancia que cada integrante del equipo conozca y tenga muy claro los objetivos grupales y los objetivos de la organización. Las organizaciones establecen la Visión y Misión, los objetivos deben estar dentro de ellos. A los equipos de trabajo recién creados es muy importante definir con ellos los objetivos.

1.2.4 Proceso y etapas en la formación de equipos

Según (Bucholz & Roth, 1992) para que los equipos lleguen a la eficiencia deberán pasar por etapas que les permitirá crecer como personas y profesionalmente, para poder generar un cambio en la organización. También manifiestan que, al formar los grupos similares en funciones u objetivos, estos grupos no siempre son similares en características personales y profesionales, también consideraron que para que exista una integración grupal deben pasar por

las menos 3 etapas como es el reclutamiento de las personas, la formación de grupos y finalmente llegar a la conformación de equipos de trabajo.

a) 1era Etapa: Reclutar a las personas: Al convocar individuos con diferentes características y personalidades solo estaríamos acumulando individuos, esto nos ayuda a identificar la identidad de cada persona y tener una idea general que puesto puede ocupar. Esta es una etapa donde la comunicación que exista entre los miembros de un grupo es esencial, porque ahí es donde se puede identificar a potenciales líderes. En esta etapa también la persona aún tiene objetivos individuales y no los objetivos de la organización, pero al generar los primeros intercambios de personalidades entre los individuos, empiezan a identificar sus responsabilidades y las capacidades de cada individuo.

b) 2da etapa: Grupos: Al socializar los miembros de un grupo, empiezan a desarrollar varios aspectos que no se consideraron en la 1era etapa, como desarrollar una identidad, pero en este caso es grupal y no individual, identifican el rol de cada persona en la organización, el propósito y se crean normas internas para trabajar en equipo. También en esta etapa ya se puede identificar con mayor claridad a los líderes de cada grupo, que normalmente es el representante del grupo.

c) **3era etapa: Equipos:** es la última etapa del proceso de formación para la conformación de los equipos de trabajo y así lograr una eficiencia muy alta. En esta etapa se tiene identificado con claridad los objetivos de la organización, los roles definidos de cada integrante, las características personales de cada individuo y también se genera el compromiso no solo con el grupo y las áreas de trabajo si no con toda la organización.

(Rovayo, 2015)...Según Hackman, asegura que los equipos deben ser limitados. Es decir que, como mínimo, el líder del grupo debe estar seguro de quiénes son sus integrantes. Los líderes son los responsables de que los límites de sus equipos sean difusos. Muchos le tienen miedo a parecer excluyentes y admiten en sus equipos a quienes deseen estar en él. Y otros, por el contrario, solo se rodean de quienes para ellos son la más alta expresión de la eficiencia. Lo óptimo es que el líder del equipo tome decisiones respecto a quiénes deben estar con él y quiénes no.

Según (Koontz & Weihrich, 1999) en el proceso en que se forman los equipos no necesariamente existen reglas o pasos que garanticen la formación de un buen equipo para que sean eficientes, a continuación se plantea algunas recomendaciones que se deben tomar en cuenta:

- Debe existir una combinación de técnicas o habilidades entre los miembros para generar sinergia y cumplir con las tareas establecidas.
- Es necesario establecer normas y roles en lo equipos, para que durante el cumplimiento de tareas y al ocasionar algún incidente saben cómo proceder, o normas que apoyen para la ejecución eficiente de la tarea.
- Al realizar la selección de los individuos debería considerarse que habilidades o destrezas posee y a que equipo de trabajo puede generar complemento.
- Es importante que los miembros de un equipo conozcan y tengan muy claro lo que se quiere lograr y cuál es el objetivo de la organización, así como la visión y misión institucional.
- Desde la formación de equipos, los integrantes además de conocer el objetivo o propósito institucional, deben conocer y entender con claridad cuales son las metas y tareas establecidas para el equipo.
- Entre los integrantes de los equipos, deben existir lazos de amistad para que puedan darse aliento, motivándose para fortalecer el clima laboral del grupo.

Según (Robbins S. P., 1999) el proceso de formación de grupos a equipo de trabajo considera 5 fases, se menciona a continuación:

- **Fase N° 1:** En la formación de los grupos, al inicio se genera una desconfianza, cada uno de ellos se analiza para conocer sus habilidades, personalidades y que tan aceptables pueden ser. La fase de formación termina cuando los directivos observan que se está generando un clima grupal.
- **Fase N° 2:** Los grupos pueden confundirse, esto se puede generar porque el individuo aún no logra reconocer a los demás miembros como parte del grupo, generando cierta resistencia a las normas grupales y al control establecido por los jefes de grupo. Esta fase debe concluir cuando se resuelven los conflictos iniciales y se determina la jerarquía y liderazgo grupal.
- **Fase N° 3:** Los grupos se normalizan, concluido la fase de confusión con los niveles de jerarquía y liderazgo establecido, comienza a existir una conexión entre los integrantes de un grupo, se genera la identidad grupal y compañerismo entre los integrantes. Esta fase termina de solidificarse con una estructura grupal y las reglas establecidas dentro del grupo, que deben ser reconocidos y aceptados por los integrantes.
- **Fase N° 4:** El nivel de desempeño, se da cuando los grupos aceptan las funciones y roles establecidos plenamente, donde pasa del conocimiento al desempeño laboral al cumplir plenamente las actividades encomendadas.

Para los equipos de trabajo se considera como la última fase del proceso de desarrollo.

- **Fase N° 5:** Los grupos se disuelven, es aplicable esta etapa cuando existen grupos temporales, la labor que desempeñan ya no se realiza, los grupos tienden a dividirse y las tareas realizadas dejan de ser prioridad.

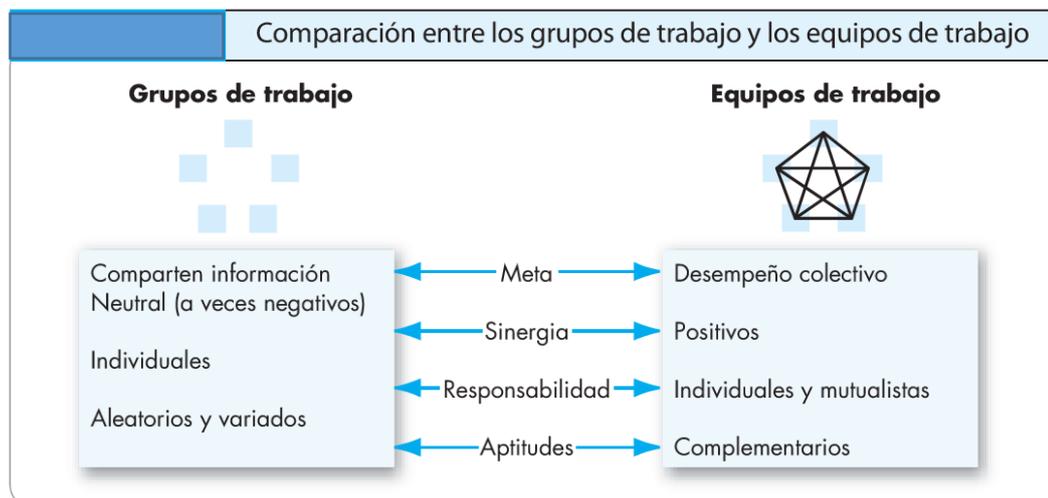


Figura 1. Comparación entre grupo y equipo de trabajo
Fuente: web, (Robbins & Judge, 2015)

1.2.5 Técnicas para el trabajo en equipo (Surdo, 1997)

El mejor acercamiento para desarrollar equipos es empezar oportunamente, es ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital.

A continuación, se precisan un conjunto de técnicas que impulsan el trabajar en equipo, por tanto, son métodos empleados en situaciones grupales, buscando la

interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos, se tiene:

a) Técnica interrogativa o de preguntas: Siendo sus objetivos:

- Establecer comunicación en tres sentidos (Conductor - Equipo; Equipo - Conductor y Dentro del Equipo).
- Conocer las experiencias de los individuos y explorar sus conocimientos.
- Intercambiar opiniones con el equipo.
- Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema.
- Evaluar el logro de los objetivos.

En esta técnica se establece un diálogo conductor-equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión.

Dentro del interrogatorio existen dos tipos de preguntas: Informativos o de memoria, y reflexivos o de *raciocinio*.

- **Beneficios:** Entre los principales beneficios en la técnica de preguntas podemos mencionar que el conductor que realiza la entrevista, normalmente puede ser el jefe del área o un especialista, conoce aún más a su equipo. Otro beneficio es la estrecha relación que se genera al realizar la entrevista, durante el desarrollo de la entrevista grupal se puede evaluar si el objetivo de esta técnica logra cumplirse. Al desarrollar esta técnica podemos realizar un diagnóstico sobre el conocimiento de una persona sobre algún tema relevante para la organización.

- **Inconvenientes:** Se puede dar en los casos, cuando se desarrollan las preguntas, donde las respuestas de los trabajadores se convierten en medios de calificación.

b) **Mesa redonda:** Siendo sus objetivos:

- Que el individuo aprenda a expresar sus propias ideas.
- Que el individuo aprenda a defender su punto de vista.
- Inducir a que el individuo investigue.

Se necesita un grupo seleccionado de personas (de 3 a 6), un moderador y un auditorio. Puede haber también un secretario, que tendrá la función de dar un reporte por escrito de la discusión y lo más importante sobre las conclusiones a las que se llegó. El grupo, el moderador y el auditorio tendrán que haber investigado antes sobre el tema que se va a discutir. Los que habrán estudiado más a fondo serán los miembros del grupo seleccionado.

- **Beneficios:** Entre los principales beneficios podemos mencionar que los participantes pueden generar discusiones o debates más abiertos, escuchar los puntos de vista de otros, reflexionar y aceptar las opiniones de los demás miembros de la mesa redonda. Con esta técnica también nos permite recoger una cantidad considerable de información, opiniones y aportes. Asimismo, para fortalecer el espíritu de equipo, la reflexión con los comentarios y aportes de cada uno de los miembros. Cuando el individuo expresa su

opinión es aquí donde también pueden defender las opiniones, con argumentos válidos y una lógica coherente.

- **Inconvenientes:** Para llevar a cabo una mesa redonda consume mucho tiempo, además que el especialista que conduce debe ser muy experimentado y de conocimiento amplio del tema, si no se llega a un adecuado debate, se puede generar un desorden con todos los integrantes, también se generan discusiones poco provechosas. Para obtener los resultados en esta técnica no se dan de forma inmediata por lo que puede generar un malestar en el equipo y de quienes lo organizan. Si los asistentes a la mesa redonda no vienen preparados es decir con algún conocimiento previo, esta técnica no será muy beneficiosa.

- c) **Seminario:** Es una técnica usada ocasionalmente sobre todo en organizaciones medianas o pequeñas. Los objetivos de esta técnica están considerados en observar los hechos para luego puedan simplificar las ideas y lleguen a una reflexión. También es importante que los asistentes puedan generar un lazo comunicativo con el especialista y pueda darse un intercambio de puntos de vista. Antes de realizar los seminarios se debe establecer las pautas y consideraciones entre el especialista y los directivos, para dirigir el seminario de acuerdo a los requerimientos y necesidades, así como los temas a considerar y profundizar en algunos casos.

El especialista conduce el seminario, donde debe llegar a lo central que son los puntos fundamentales a tratar en el seminario, los asistentes deben explicar sus experiencias en investigaciones sobre el tema tratado para que se genere un debate cuando no quede muy claro para los demás asistentes, el especialista deberá aportar o apoyar para aclarar esas dudas y todos los asistentes puedan comprenderlo.

- **Beneficios:** Puede utilizarse esta técnica, cuando existan problemas, pero aún no se llegaron a las soluciones o no se tienen soluciones establecidas, con la participación de los asistentes y con la información que expone el especialista de alguna manera genera la capacidad de raciocinio de los asistentes y debe despertar el espíritu de aquellos que no realicen investigaciones empiecen a hacerlo.
- **Inconvenientes:** El principal inconveniente de la técnica, es que se recomienda aplicar a grupos pequeños, si el grupo es grande, la información que transmite el especialista no puede llegar a todos.
- d) **Estudio de casos:** Entre los principales objetivos podemos mencionar, que es una técnica donde se expone el problema detalladamente, para analizarlo con facilidad. Para la presentación del problema identificado puede realizarse entregando un informe físico o a través de la exposición. Es importante que los casos sean reales, pero al exponer es válido que se consideren situaciones análogas a lo expuesto.

- **Beneficios:** Con esta técnica se pueden generar un clima adecuado para intercambiar puntos de vista o ideas, también el caso puede mostrarse de formas distintas, todos los integrantes que realizan el análisis del caso pueden recomendar soluciones. Otro beneficio es que también los casos pueden estar relacionados con hechos reales.

- **Inconvenientes:** Entre los inconvenientes podemos mencionar, en el caso de llegar a la solución del problema central, en algunos casos consumirá muchas horas. Al describir el problema se requiere de cierta destreza y el problema central del caso puede ser interpretado de diferentes formas por los integrantes, que puede generar discusiones interminables.

- e) **Foro:** Uno de los objetivos del Foro es permitir la participación de todos los integrantes de un equipo, donde pueden expresarse con libertad, además favorece a la integración grupal y participativa. Normalmente es usado después de realizar una actividad, el moderador expone el tema a tratar, donde formula una pregunta concreta para que los asistentes participen y puedan dar sus opiniones.

- **Beneficios:** Propiciar la participación de todos los integrantes del grupo. Además, es posible ahondar aún más el tema tratado, desarrolla la lógica y raciocinio. No se requiere de una planificación al detalle, y es usado normalmente cuando no existen soluciones establecidas.

- **Inconvenientes:** Se dan cuando el equipo no pueda aportar con opiniones o puntos de vista, debido a que no se sienten preparados y es aplicable solo a grupos reducidos.

1.2.6 Requisitos para el trabajo en equipo

Es importante que los trabajadores estén comprometidos y motivados, lo cual en muchas organizaciones viene a ser un gran desafío, aún sería más complicado si el individuo no logra ser motivado, será más complicado que se integre al grupo, para ello se recomienda algunas medidas que los directivos deben tomar. Se detalla a continuación:

- **Adecuada comunicación Interpersonal:** Para un buen clima laboral, son los directivos pieza fundamental, encargados de generar dentro de los equipos una comunicación rápida entre los integrantes y puedan expresar sus puntos de vista aprobando o desaprobandos los temas en discusión, es recomendable que los directivos expresen su sentir real por los comentarios de los integrantes del equipo, también es importante que exista un mínimo grado amistad entre los individuos.
- **Concentración en las tareas de los equipos:** Debe existir un adecuado clima laboral para que los integrantes estén concentrados en el

cumplimiento de las tareas, y pueda surgir la imaginación unipersonal y de todo el equipo, con relación a lo programado.

- **Equipo Organizado:** Se debe definir como organizar el equipo, distribuir las funciones para cada integrante, conocimiento de las reglas de trabajo, donde debe existir un respeto en no interferir en las funciones de los otros integrantes del equipo, además se debe crear un calendario con todas las actividades más importantes.
- **El problema o tema debe ser establecido:** Es importante que se debe tener muy claro cuál es el problema o situación a tratar, para trabajarlo preparando posibles soluciones definiendo los objetivos que se espera alcanzar, porque si no se tiene muy claro el problema o situación que exista en una organización esta podrá alargarse sin lograr solucionarlo.
- **Motivación en alcanzar el objetivo:** Para que una organización pueda crecer o desarrollarse, debe existir una motivación en común para que puedan alcanzar el objetivo, para ello cada integrante del grupo debe estar motivado.
- **Debe existir democracia:** la práctica democrática y no autoritaria debe existir dentro de los equipos, cada integrante debe ser capaz de expresar con libertad sus opiniones, pero sin ser juzgado por los demás, lo importante es

que las ideas que se exponen de alguna manera deben ser integradas al equipo y las ideas rechazadas no debe entenderse que se está rechazando a la persona.

- **Las decisiones se deben tomar en consenso:** Para llegar al consenso es necesario que todos los integrantes del equipo puedan expresar sus opiniones y puedan ser escuchados por los demás, antes de tomar una decisión. Lo importante es que, al decidir, los miembros estén más convencidos por los argumentos que se dieron y no por la votación.
- **Disposición al intercambio en las destrezas y conocimientos:** El espíritu colaborativo debe existir en los grupos, para que los equipos de trabajo, se desempeñen bien. Asimismo, cada individuo debe ser capaz de intercambiar sus conocimientos. Para lograrlo los equipos deben pasar un periodo largo juntos, y así en el proceso cada integrante pueda mostrar el conocimiento adquirido antes de ingresar al equipo y durante el trabajo en equipo, para que lo demás integrantes puedan realizar lo mismo.

1.2.7 ¿Por qué fallan los equipos?

Según (Galeon, s.f.) existen varios motivos del porque el trabajo en equipo no logra sus objetivos. Se detalla a continuación:

- **Metas no definidas:** A veces en los grupos no se concretan en el cumplimiento de las metas, porque no se concentran ni logran ser canalizadas por los miembros de un equipo, esto se debe principalmente porque no tiene claro los objetivos o los integrantes apuntan a direcciones diferentes, y el desempeño del equipo disminuye.
- **Falta de comunicación con la gerencia:** La comunicación entre equipos, áreas y departamentos es fundamental, es como un engranaje donde todo debe armonizar así sea en ritmos diferentes, pero con una misma visión. Los directivos son pieza clave para el éxito de la organización, donde ellos deben estar adecuadamente capacitados, motivados e involucrados, además es necesario eliminar barreras, entre los equipos y directivos para que exista un pensamiento único.
- **Deficiencia en el liderazgo grupal:** Al formar los grupos es normal que no exista una integración entre los miembros de un grupo, donde el liderazgo es casi inexistente, esto se debe principalmente porque están acostumbrados al trabajo individual, con objetivos y metas personales. Para lograr un adecuado liderazgo puede demorar algo menos de un año. Para esta etapa el líder deberá ser el directivo de la organización donde demostrará integridad

y capacidad de organización, desempeño y solución a conflictos. Cuando los integrantes mejoren sus relaciones entre sí y se genere mayor integración, y el líder reconozca esta mejoría en el grupo, su actitud debe pasar a ser más participativo y este estilo podría variar de acuerdo que tan maduro puede ser el equipo.

- **Fuerte Individualismo en los equipos:** En ocasiones es difícil romper el individualismo de los integrantes de un equipo, Al inicio, en proceso o cuando se cree que los equipos estén fortalecidos. Lo ideal es que los trabajadores no piensen en el beneficio de ellos. Rompiendo esta barrera podríamos decir que existe un trabajo en equipo adecuado.

En el presente trabajo de investigación, se entenderá como trabajo en equipo “las actividades individuales que fomenten el cumplimiento de los objetivos y metas en una determinada área, liderados adecuadamente y este integrado con los objetivos de la organización”, además es importante la comunicación y el compromiso. Esto se puede llegar, si las organizaciones realizan lo siguiente:

- Debe existir un interés en conocer las ideas de los demás y poder desarrollarlas si fuera necesario.
- Debe realizarse evaluaciones periódicas para conocer los resultados de los equipos de trabajo.

- Se debe proponer ideas nuevas y también presentar posibles soluciones a los problemas que se detectan dentro de los equipos,
- Debe entregarse información importante y de utilidad
- Se debe lograr la coordinación de las actividades de los integrantes y tener claro el aporte de cada uno de ellos.

1.2.8 Definición de comportamiento organizacional

Según (Davis & Newstrom, 1991) el comportamiento en la organización es un análisis que busca establecer como afecta el comportamiento de las personas o grupos dentro de la organización, para poder conocer los puntos debiles que deben mejorarse.

Según (Robbins S. P., 1999) el comportamiento de las organizaciones lo define como un estudio donde se aplica los conocimientos y como actúan los integrantes dentro de una organización. Es un análisis de la conducta de las personas y serán de beneficio para las mismas personas y para la empresa, esto debe ser aplicable para cualquier organización.

(Torres, 2003) lo relaciona como una disciplina donde se debe reunir los aportes de diferentes especialidades, para ello se deben considerar variables que

debe identificarse como dependientes o independientes. Se detalla a continuación las variables dependientes.

- **Ausentismo:** es un factor importante, donde los directivos deben en lo posible disminuir las inasistencias dentro del grupo. Si el ausentismo es considerable generará una cadena que perjudicará en el cumplimiento de las metas y no se podrá llegar a los objetivos propuestos.
- **Rotación:** Esto se puede dar por órdenes de los directivos quienes en ocasiones deciden rotar al personal dentro de la misma organización o despidiéndolos, también puede darse por iniciativa del individuo al no estar conforme en la organización.
- **Productividad:** Van de la mano con la eficiencia y la eficacia, donde el primero se refiere en algunos casos cumplir las metas, pero con un reducido presupuesto, mientras que el segundo está relacionado directamente al cumplimiento de la meta.
- **Satisfacción:** Son las compensaciones que la organización da a los equipos de trabajos o a los trabajadores, por el cumplimiento de las metas o logros alcanzados, donde los trabajadores deben estar convencidos que reciben estas compensaciones porque lo merecen.

Existen variables que afectan de alguna manera en cómo se comportan de forma individual las personas, se detalla a continuación:

- **Individual:** Son las que tiene un individuo y que se dan desde cuando nacen y se van desarrollando en las etapas de crecimiento, estas variables pueden ser las actitudes, sus habilidades, destrezas y valores, que pueden generar modificaciones dentro de la organización y el cambio de comportamiento del individuo.
- **Grupal:** Los individuos al interrelacionarse dentro del grupo tienden a cambiar en su comportamiento de manera positiva o negativa para la organización, con estos cambios las organizaciones podrían realizar estudios.
- **Sistemas:** conformado los grupos, se pueden generar sistemas donde conocen todos los aspectos necesarios de la organización y deben generar impacto en la organización para posteriormente analizarlo.

1.2.9 Comportamiento grupal

(Robbins S. P., 2005) indica que el comportamiento grupal implica *“Una situación asociativa con fines comunes determinados, que al momento de realizar ese fin unen capacidades y aptitudes para su consecución”*. Establece además una clasificación; siendo esta la siguiente:

- **Grupos formales:** Son aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas; los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados y dirigidos hacia las metas organizacionales. Se subdividen en: **Grupos de mando** que se determina por el organigrama de la organización, compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado; y **Grupos de tarea** que están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral detenida.

- **Grupos informales:** Son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización; son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social. Se subdivide en: **Grupos de interés** que implica la formación de una unión para favorecer su interés común, por ejemplo que empleados se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan; y **Grupos de amistad** se generan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común, por ejemplo las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica.

Según (Robbins S. P., 2005), para conocer el comportamiento de los grupos, este proceso implica una serie de características que sin ellas no podrán lograr los objetivos organizacionales, son las siguientes:

- **Como piensa el grupo:** Es muy importante conocer cómo piensa el grupo, porque en función a ello puede generar un clima inapropiado o apropiado en la organización, porque de alguna manera puede alentar o motivar a los demás grupos. Si el grupo se encuentra disconforme o desalentado y están mentalizados en no mejorar, el líder debe aplicar una de las técnicas de análisis con los grupos para identificar que está fallando y relacionar los logros grupales con las metas establecidas en la organización.
- **Normas del grupo:** Cuando se forman los grupos normalmente se establecen normas o reglas establecidas para optimizar el comportamiento grupal. La regla en los grupos es muy importante porque son los parámetros que establecen que debe o no puede hacer cada miembro del grupo, se espera que la conducta llegue a una estandarización moderada. Entre las reglas que se pueden establecer para el caso de una industria manufacturera es llevar siempre puesto el casco de seguridad, ingresar el centro de trabajo minutos antes del horario establecido, no usar celular durante la jornada laboral. Estas normas pueden concientizar a los trabajadores a cumplir con los objetivos de la organización y objetivos personales.

- **Decidir adecuadamente:** Tomar decisiones en un grupo puede llegar a ser algo complejo o hasta en algunos casos generar discusiones, debates que pueden dividir al grupo o hasta pueden generar un quiebre irreparable. Cuando los miembros de una organización opinan o aportan sobre un problema en común para todos, la democracia normalmente prima en estos casos, donde puede llegar a un consenso a través de la votación. Pero el resto de los miembros que no estén de acuerdo pueden generar ciertos problemas siempre y cuando perciban que lo acordado no será beneficioso para la organización.

- **La Eficacia o la eficiencia:** A veces en las organizaciones se preguntan que es más prioritario la eficacia de los grupos o la eficiencia dentro de los grupos. Si quieren que los grupos sean eficientes se deben definir los criterios grupales. Relacionando con la toma de decisiones, podemos indicar que la toma de decisiones grupales es más acertada que la toma de decisiones individuales. Pero si relacionamos a la toma de decisiones con la eficacia, podríamos decir que la rapidez en la toma de decisiones grupales es inferior al individual.

Las decisiones individuales en este caso, las decisiones de los directivos, siempre suelen imponerse a las decisiones grupales, así que la eficacia podemos relacionarlo con la rapidez a la toma de decisiones individuales de los directivos y como eficiencia podemos indicar que las decisiones de los

grupos son más acertadas porque se genera un debate, se expone el problema y se genera alternativas de solución.

El comportamiento del grupo de trabajo incluye variables como la habilidad de los miembros y el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo. En los grupos de trabajo no existe el aislamiento, son parte de una organización. Los componentes que determinan la satisfacción y desempeño del grupo son (donde se determina que las condiciones externas que influyen en el grupo afectan su desempeño y satisfacción – ver figura 2):

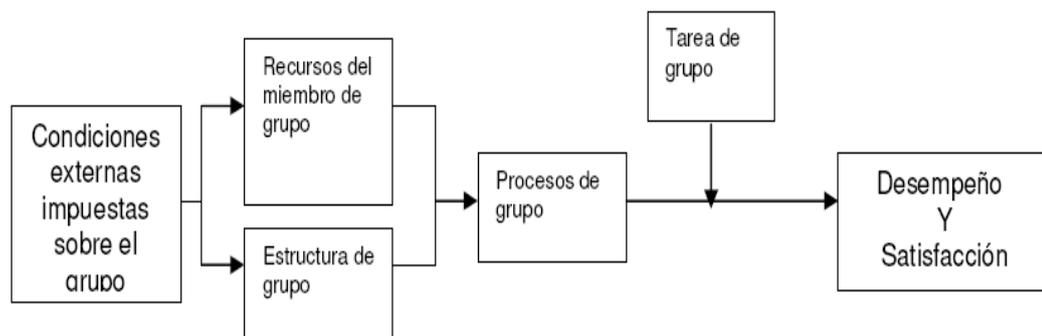


Figura 2. *Comportamiento del grupo de trabajo*
Fuente: propia

- **Las condiciones externas impuestas sobre el grupo:** Para tratar este tema debemos comprender que los grupos son un subconjunto de un sistema de organización más grande que cuenta con: Estrategía de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.

- **Recursos de los miembros del grupo:** El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como: habilidades y características de la personalidad.
- **Estructura de grupo:** Las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar el desempeño en grupo. Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.
- **Procesos de grupo:** Otro componente del comportamiento de grupo es el proceso que está dentro de los grupos. En los grupos el comportamiento de cada integrante no es visible claramente, es por ello que existe una tendencia de los individuos de disminuir sus esfuerzos.
- **Tareas de grupo:** El desempeño y la satisfacción del integrante del grupo también dependen de las tareas que el grupo esté realizando, su complejidad y su interdependencia.
- **Toma de decisiones en grupo:** La toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

1.2.10 Definición de desempeño laboral

(García, 2011) señala que el desempeño laboral se define como *“Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes*

para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

(García, 2011) explica que es necesario que los integrantes adquieran conocimientos, sean motivados, asuman el liderazgo y que reciban alguna contribución como reconocimiento a las metas alcanzadas, por otro lado la organización debe otorgar adecuadas condiciones laborales, un excelente clima laboral, pero también se deben aplicar evaluaciones con la finalidad de conocer el desempeño laboral, y realizar las correcciones necesarias de ser el caso.

Por esta razón, la evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

Según (Chiavenato A. , 2002), para un buen desempeño de las labores que realizan los trabajadores, debería darse la satisfacción laboral, insumo muy importante para que los trabajadores se desempeñen con eficacia. También indica que existe una relación entre el comportamiento grupal y lo que se espera del grupo como pueden ser los resultados. El autor pone énfasis en la eficacia del trabajo

grupal indicando que es muy necesario para el logro de los objetivos de la organización.

(Parra Ospina, 2013) ... Stoner afirma que es *“La manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”*.

1.2.11 La administración del desempeño

Es definida como *“El proceso mediante el cual la entidad asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones”*.

(Donnelly, J, & Ivancevich, 1994)



Figura 3. Etapas de la administración del desempeño
Fuente: Donnelly, Gibson y Ivancevich (1994)

La administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la organización como un ente integrado. Consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la figura N° 03, el detalle es el siguiente:

a) Conceptualización:

Es la 1era etapa donde la organización debe definir cómo llegar al rendimiento óptimo propuesto. Debe identificarse a donde se quiere llegar, detallando de la mejor manera el desempeño adecuado en un grupo siendo lo más específico posible. Además, es importante señalar a los trabajadores el desempeño de cada área de trabajo y de cómo se integra en la organización, posteriormente es posible definir los indicadores para medir el desempeño, que serán usados en las mediciones de cada área y así poder monitorearlos.

b) Desarrollo: En esta etapa se realiza un análisis sobre el desempeño actual, para lo cual debe existir sistemas que deben ser integrados, para que el trabajo que se realice sea coordinado y eficiente y así lograr un buen desempeño.

c) Implementación: Se debe monitorear, las acciones de los equipos, luego realizar entrenamientos a través de sesiones, revisiones que deben ser periódicas, etc.

d) Retroalimentación: Desde el inicio, y durante el proceso, se debe aplicar la retroalimentación, con el objeto de reforzar los puntos flojos y mejorar el desempeño del grupo y de la organización.

e) Evaluación: Se deben usar medidas para determinar el desempeño y poder monitorear indicadores específicos, en todas las áreas y además conocer cómo responde a los objetivos organizacionales.

1.2.12 Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral

Se destacan los siguientes:

a) Relacionar las recompensas con el desempeño, individualizarlas, que sean justas y valoradas, ello implica analizar el sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en una organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En las teorías de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidades y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos.

(Rodríguez, 2001) manifiesta que ***“En el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo”***. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

- b) Se debe mencionar también al dinero (salario) que es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Al dinero se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo, el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para (Koontz & Weihrich, 1999), el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación; además recomiendan que ***“Una compensación***

inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa”.

- c) Debe considerarse también como factor de motivación la capacitación del personal, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: Esto se logra cuando el beneficio es para ambos; es decir, empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia.

- d) Se considera también que aumenta la motivación el alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del

empleado son sin duda muy altos. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas.

- e) También el proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

1.2.13 Definición de evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

Existen diferentes diseños para evaluar a los trabajadores de una organización, los diseños para las empresas grandes son mejor estructurados y más

estandarizados, pero para las organizaciones medianas o pequeñas no se han desarrollado mecanismos de evaluación adecuada.

Para la evaluación de desempeño en una organización, grande o mediana siempre se debe considerar en generar valor y que sea objetiva, con el trabajo que realiza los integrantes de una organización. También se puede considerar los hechos anteriores y lo que el trabajador podrá realizar en el futuro y con esto entregarlo a los objetivos de la organización y dejar de lado los individuales.

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la evaluación del desempeño; a continuación, se destacan los siguientes: (Madeon, 2013)

- Byars y Rue (1996) indican que la evaluación del desempeño ***“Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”***.
- Chiavenato (1995) la define como ***“Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”***.
- Harper y Lynch (1992) plantean que es ***“Una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”***.

(Ramos Villagrasa, 2015) Menciona que cuando se evalúa el rendimiento laboral se han de tener en cuenta criterios para evaluar el resultado del trabajo o cómo se hace ese trabajo. Cada organización debe definir que es relevante para ellos teniendo en cuenta el desempeño de la tarea, el contextual o comportamientos contraproducentes.

1.2.14 ¿Para qué sirve la evaluación del desempeño? (Agora, 2007)

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas, por ejemplo, sirve para diseñar un plan de formación ajustado a las necesidades reales de los trabajadores.

La evaluación del desempeño sirve para:

- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.
- Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Evaluar la eficacia de los programas de formación.
- Detectar las necesidades y planificar la formación.

- La evaluación pone de relieve que aspectos deben ser mejorados y quienes deben formarse.
- Promocionar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna, también nos proporciona datos sobre el clima laboral.
- Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto.
- Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.
- Para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores.

a) Utilidad para la organización: La evaluación del desempeño le sirve a la organización para:

- Involucrar a las personas con los resultados, haciéndoles ver cómo afecta su rendimiento a los resultados de la organización y las consecuencias que tiene el logro o no de esos objetivos.
- Informar a las personas de cómo lo están haciendo.
- Reforzar comportamientos adecuados.
- Informar a los trabajadores de las expectativas que tiene la organización con respecto a su rendimiento.
- Identificar las causas del bajo rendimiento.
- Mejorar la comunicación entre responsables y trabajadores.
- Establecer compromisos de mejora.

- Construir un estilo de gestión que haga prevalecer los valores de la organización.

b) Utilidad para los trabajadores: La evaluación del desempeño les sirve a los trabajadores para:

- Identificar los criterios y las prioridades por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.
- Identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Obtener ayuda en el proceso de mejora.
- Mejorar la comunicación con su responsable inmediato.
- Obtener reconocimiento por sus esfuerzos.

Para el presente trabajo de investigación, por tanto, se entenderá como desempeño laboral, el nivel de eficiencia y eficacia que considera el trabajador que caracteriza el desarrollo de las funciones encargadas por la entidad, afines a su puesto de trabajo.

1.3 MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA

1.3.1 Datos generales

Alto Alianza es el tercer distrito con mayor población en la provincia de Tacna, está ubicado en el extremo sur del país y extremo norte de la provincia de Tacna.

Fue creado el 09 de mayo del año 1984 con la Ley 23828, posteriormente el 02 de febrero del año 2001 se modificaron sus límites, se aprobó a través de la ley N° 27415. Actualmente limita por el lado Oeste con la ciudad de Tacna, por el Este con el Distrito de Ciudad Nueva, por el Norte con el Distrito de Inclán que está ubicado en la Provincia de Tacna y por el Sur con la ciudad de Tacna. El área total del distrito es de 371.4km².



Figura 4. *Ubicación Geográfica del distrito*
Fuente: Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014

Entre las principales festividades tenemos los carnavales que se celebran en marzo denominada Gran Nueva Alianza, así mismo celebran el año nuevo Aymara conocido por los pobladores como Machak Marca, también en mayo celebran las Fiestas de las Cruces y agosto mes con mucha actividad la Santa Virgen de Copabana considerado como la patrona del distrito Alto Alianza.

Existe un porcentaje mayoritario de la población que proviene del departamento de Puno y zona alto andina de la Región Tacna y una de las actividades principales está relacionado al comercio en menor escala.

De toda la superficie del distrito representa el 2.76% de todo el departamento de Tacna, pero tiene una de las densidades poblacionales más altas de la región Tacna con 91.2 habitantes por Km², la vegetación es muy escasa cuyos relieves son onduladas moderadamente.

En el 2014 fue elegido alcalde el señor alcalde Jesús Chambilla Gutiérrez para el periodo 2015 - 2018. La Temperatura oscila entre máximo y mínimo en 23.70° y 13.90° centígrados.

1.3.2 Plan Estratégico Institucional - PEI

Todas las entidades públicas, sus objetivos y acciones estratégicas deben estar enmarcados en el Plan Estratégico Institucional, la M.D. Alto de la Alianza actualmente tiene un PEI 2011 – 2014, aprobado en el año 2011, y se tiene la Visión y Misión Institucional:

VISIÓN

“La Municipalidad Distrital Alto de la Alianza es un gobierno competitivo, moderno, participativo, transparente y promotor del desarrollo concertado, contribuye al mejoramiento sostenido e integral de la calidad de vida de sus pobladores, brindando oportunos servicios de calidad, mediante procedimientos administrativos eficaces y simplificados, con personal capacitado e identificado con el distrito”.

MISIÓN

“Brindar servicios públicos de calidad, liderando el desarrollo, en actitud permanente por ofrecer mejores condiciones de vida a la población”.

1.3.3 Ejes y objetivos estratégicos

Eje institucional 1: Desarrollo integral ordenado
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y regular el ordenamiento urbano y territorial. - Actualizar el catastro urbano y margesí. - Garantizar la seguridad ciudadana en el distrito. - Sensibilizar a la población en prevención de desastres naturales.
Eje institucional 2: Desarrollo organizacional
<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la concordancia entre el trabajo de las unidades orgánicas y las políticas y planes institucionales. - Disponer de una estructura orgánica dinámica y funcional. - Contar con documentos de gestión articulados a los Planes de Desarrollo Institucional. - Contar con un sistema informático integral que dinamice y simplifique los procesos administrativos.
Eje institucional 3: Potencial humano
<ul style="list-style-type: none"> - Contar con personal calificado para el desarrollo institucional. - Sustentar la gestión municipal en la productividad de los trabajadores. - Instituir entre el personal municipal el trabajo en equipo. - Fortalecer el recurso humano a través de capacitaciones permanentes.
Eje institucional 4: Desarrollo económico y financiero
<ul style="list-style-type: none"> - Promover el desarrollo económico del distrito. - Lograr que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias. - Mejorar y crear nuevos servicios municipales. - Racionalizar el gasto en concomitancia con la normatividad vigente. - Velar por la rentabilidad de las unidades autogestionarias. - Promover el desarrollo autogestionario de las organizaciones.
Eje institucional 5: Gobernabilidad
<ul style="list-style-type: none"> - Cimentar la participación ciudadana como soporte del desarrollo distrital. - Contar con espacios de concertación ciudadana. - Promover mecanismos de vigilancia y control ciudadanos.

1.3.4 Diagnóstico situacional

Para el año 2015, el Plan Estratégico Institucional aprobado en el año 2011 con un periodo de vigencia de 4 años, aún sigue vigente. En el siguiente cuadro se muestra el análisis FODA de la Municipalidad:

Tabla 1
Diagnostico situacional

Nº	CONTEXTO EXTERIOR		CONTEXTO INTERIOR	
	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
1	Oferta de capacitaciones para el personal municipal.	Desempleo de la población	Actualización de Plan de Desarrollo Concertado del Distrito Alto de la Alianza al 2021.	Limitados recursos financieros por la fuente 09 y 08 (RDR).
2	Información actualizada en tiempo real (Internet) de los diferentes entes del estado	Ocupación de terrenos o de vías de propiedad municipal del comercio informal	Implementación con modernos equipos de informática e INTERNET, en la Sede Central y sedes Municipales, con infraestructuras tecnológica moderna.	Insuficiente implementación de políticas de ordenamiento territorial
3	Disposición de la población a canalizar sus demandas sociales de manera civilizada.	Cultura paternalista de los pobladores	Presencia y poder de convocatoria de la Municipalidad en organizaciones sociales de base	Insuficiente implementación de políticas de Saneamiento
4	Disposición autoridades de la policía Nacional del Perú para la coordinación de los trabajos en materia de seguridad ciudadana y transportes.	Tendencia de Disminución del ingreso por Fuente de financiamiento: Canon Sobre Canon y Regalías,	Terminal terrestre	Desacato de la población a las Ordenanzas Municipales.
5	Posible participación de artistas a nivel nacional e Internacional	Crecimiento poblacional y Migración explosiva	metodología participativa en la programación y formulación de los presupuestos Institucionales	Desacato de la población a contribución en: limpieza pública, serenazgo, arbitrios.
6	Programa de Modernización Municipal		Implementación satelital del catastro urbano.	
7			Implementación biblioteca municipal virtual.	

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014

1.3.5 Estructura organizacional

Se presenta a continuación la estructura orgánica de la entidad, aprobado en el año 2011, para el año 2015 aún sigue vigente.

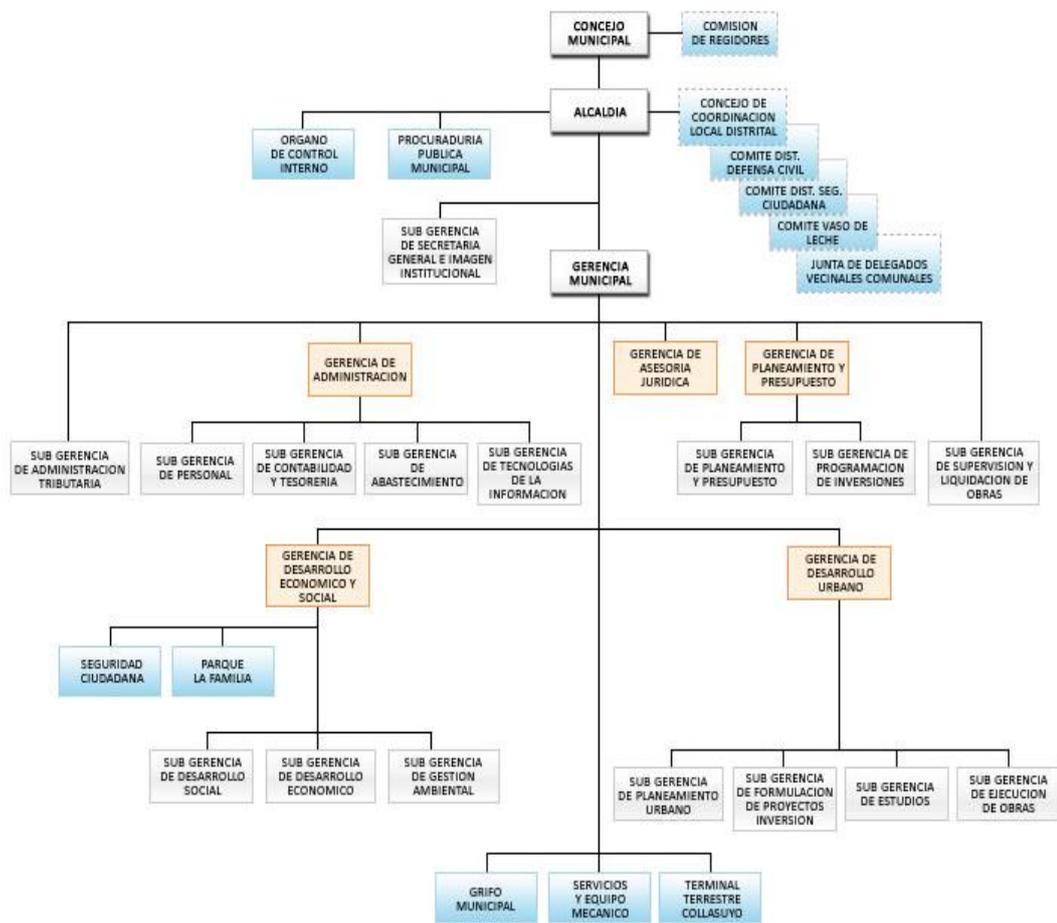


Figura 5. Estructura Orgánica
Fuente: Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.1.1 Hipótesis general

Existe una influencia significativa del nivel de trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

2.1.2 Hipótesis específicas

- a)** Existe una influencia significativa del nivel de comunicación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.
- b)** Existe una influencia significativa del nivel de innovación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.
- c)** Existe una influencia significativa del nivel de participación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

- d)** Existe una influencia significativa del nivel de cooperación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.
- e)** Existe una influencia significativa del nivel de espíritu de equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna.

2.2 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada (puesto que se han aplicado enfoques teóricos ya existentes), siendo el nivel de investigación descriptivo y correlacional (puesto que se ha descrito el comportamiento de las variables analizadas para luego correlacionarlas).

2.2.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental (puesto que se han efectuado recomendaciones de mejora institucional), cuya recolección de información fue de corte transversal (implica que los datos se recabaron en un momento del tiempo).

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.3.1 Población

La población universo, son los trabajadores que laboran en cada una de las áreas de la M.D. Alto de Alianza en la ciudad de Tacna (plazas presupuestadas), por tanto, fueron 115 personas.

2.3.2 Muestra

El tamaño de muestra se determinó aplicando los criterios que a continuación se detalla:

CRITERIOS
- Nivel de confiabilidad 95% ($Z = 1.96$).
- Margen de error $\pm 5\%$ (e).
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50% (P).
- Tamaño de la población de 115 (N).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$n = (115 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5) / (114 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5) = 88$$

Aplicando la secuencia de la fórmula, nos da como resultado una muestra de 88 trabajadores ediles, para ser encuestados, aplicando el sistema aleatorio simple y proporcional a las áreas de trabajo.

Tabla 2
Según organigrama: distribución de los trabajadores

GERENCIA / SUBGERENCIA	Nº PERSONAL
Órgano de Dirección y Asesoramiento (Gerencia Municipal, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Asesoría Jurídica, Subgerencia de Supervisión y Liquidación de Obras, Subgerencia de Secretaría General e Imagen Institucional, Subgerencia de Administración Tributaria)	25
Órgano de Apoyo (Gerencia de Administración)	21
Órganos de Línea (Gerencia de Desarrollo Económico y Social, Gerencia de Desarrollo Urbano)	42
TOTAL	88

Fuente: Gerencia de Administración de la M.D. Alto de la Alianza. Periodo 2015

2.4 VARIABLES E INDICADORES

En la siguiente tabla se presente la relación de las variables analizadas y sus respectivos indicadores, se tiene:

TABLA 3
Variables e Indicadores

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORÍA
Independiente: Trabajo en equipo	- Nivel de comunicación. - Nivel de innovación. - Nivel de participación - Nivel de cooperación. - Nivel de espíritu de equipo.	Alto, regular y bajo Alto, regular y bajo Alto, regular y bajo Alto, regular y bajo Alto, regular y bajo
Dependiente: Desempeño laboral	- Satisfacción del usuario. - Labor en el área. - Logros laborales. - Crecimiento personal.	Alto, regular y bajo Alto, regular y bajo Alto, regular y bajo Alto, regular y bajo

FUENTE: Propia

2.5 INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos fueron contextualizados por el investigador, en base a la revisión bibliográfica y a la coordinación con el asesor; su nivel de confiabilidad fue determinada a través del estadístico Alpha de Cronbach. Se utilizaron dos instrumentos:

- Un cuestionario para determinar el nivel de trabajo en equipo que caracteriza de la entidad.
- Un cuestionario de autoevaluación para determinar el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal edil.

Las fuentes de información fueron primarias, proporcionados por el personal de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. El marco

teórico desarrollado, implicó fuentes secundarias, tanto escritas como de medios electrónicos.

2.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para procesar la información, se utilizó un equipo informático y para la tabulación de información, presentación de cuadros y gráficos se usó el programa **Statistical Package for the Social Science - SPSS** vers. 20.00.

Para el análisis se aplicó la prueba de Chi-cuadrado, la media aritmética y desviación estándar (Estadística descriptiva), además de la prueba t de student, finalmente las tablas de frecuencia, los gráficos lineales.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN

El estadístico Alpha de Cronbach oscila entre 0 y 1, mientras más cercano a 1 implica que el instrumento es más confiable (dispersión de las respuestas es más baja). Para analizar las respuestas obtenidas, se utilizó la escala de Likert (valores de 1 = Muy en desacuerdo con lo afirmado, hasta 5 = Muy de acuerdo con lo afirmado), lo cual permitió proponer una Escala de Valoración para el análisis global del comportamiento de las variables analizadas.

En la siguiente tabla se precisa la relación de cada ítem con su respectivo indicador, de ambas variables, se tiene:

Tabla 4
Indicador – Ítems: Trabajo en equipo

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
TRABAJO EN EQUIPO	Nivel de comunicación	01, 02, 03, 04, 05
	Nivel de innovación	06, 07, 08
	Nivel de participación	09, 10, 11, 12, 13
	Nivel de cooperación	14, 15, 16, 17
	Nivel de espíritu de equipo	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25

Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

Tabla 5
Indicador – Ítems: Desempeño laboral

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
DESEMPEÑO LABORAL	Satisfacción del usuario	01, 02, 03, 04
	Labor en el área	05, 06, 07, 08
	Logros laborales	09, 10, 11
	Crecimiento personal	12, 13, 14, 15

FUENTE: Cuestionario de “Desempeño laboral”

El instrumento aplicado para analizar la variable “Trabajo en equipo” ha considerado 25 ítems; por lo tanto, en base a la escala de Likert sus valores extremos oscilan entre 25 y 125 puntos. De forma similar, para el análisis de la variable “Desempeño laboral” se ha considerado 15 ítems, por lo tanto, sus valores extremos oscilan entre 15 y 75 puntos; se tiene:

Tabla 6
Escala de valoración: Trabajo en equipo

ESCALA	INTERVALO
Nivel de trabajo en equipo muy inadecuado	25 – 44
Nivel de trabajo en equipo inadecuado	45 – 64
Nivel de trabajo en equipo regular	65 – 84
Nivel de trabajo en equipo adecuado	85 – 104
Nivel de trabajo en equipo muy adecuado	105 – 125

FUENTE: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

Tabla 7
Escala de valoración: Desempeño Laboral

ESCALA	INTERVALO
Nivel de desempeño laboral muy inadecuado	15 – 26
Nivel de desempeño laboral inadecuado	27 – 38
Nivel de desempeño laboral regular	39 – 50
Nivel de desempeño laboral adecuado	51 – 62
Nivel de desempeño laboral muy adecuado	63 – 75

Fuente: Cuestionario de “Desempeño laboral”

El reporte del SPSS 20,0 sobre la confiabilidad de los instrumentos es el siguiente:

Tabla 8
Alfa de cronbach: Trabajo en equipo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	25

FUENTE: Reporte del SPSS 20,0

Tabla 9
Alfa de cronbach: Desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	15

Fuente: Reporte del SPSS 20,0

Con respecto al instrumento denominado “Trabajo en equipo” se obtuvo un valor de 0,835 que representa que su fiabilidad es adecuada; y sobre el instrumento “Desempeño laboral” el valor obtenido fue de 0,866 que refleja que su fiabilidad también es adecuada.

3.1 RESULTADOS: TRABAJO EN EQUIPO

3.1.1 Análisis por indicador de la variable

Tabla 10

Indicador 01: nivel de comunicación

	N	Media	Desv. típ.
Nivel de comunicación	88	3,1818	,45550

Preguntas	Media	Desv. típ.
Considero que puedo expresar libremente mi opinión.	2,93	,691
Logro expresar claramente mis ideas en mi entorno laboral.	3,17	,985
Considero que logro escuchar adecuadamente a los demás.	3,13	,755
Soy flexible cuando se dan propuestas mejores a mis ideas.	3,80	,912
Busco esforzarme por entender el comportamiento de los demás.	2,89	,765

Gerencia		Estadístico		
Nivel de comunicación	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Media	2.8880	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	2.7617 3.0143
		Media recortada al 5%	2.8778	
		Mediana	2.8000	
		Varianza	,094	
		Desv. típ.	,30594	
		Media	3.6381	
	Órgano de Apoyo	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	3.5443 3.7319
		Media recortada al 5%	3.6423	
		Mediana	3.6000	
		Varianza	,042	
		Desv. típ.	,20610	
		Órgano de Línea	Media	3.1286
			Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior
	Media recortada al 5%		3.1317	
Mediana	3.0000			
Varianza	,203			
Desv. típ.	,45009			

Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

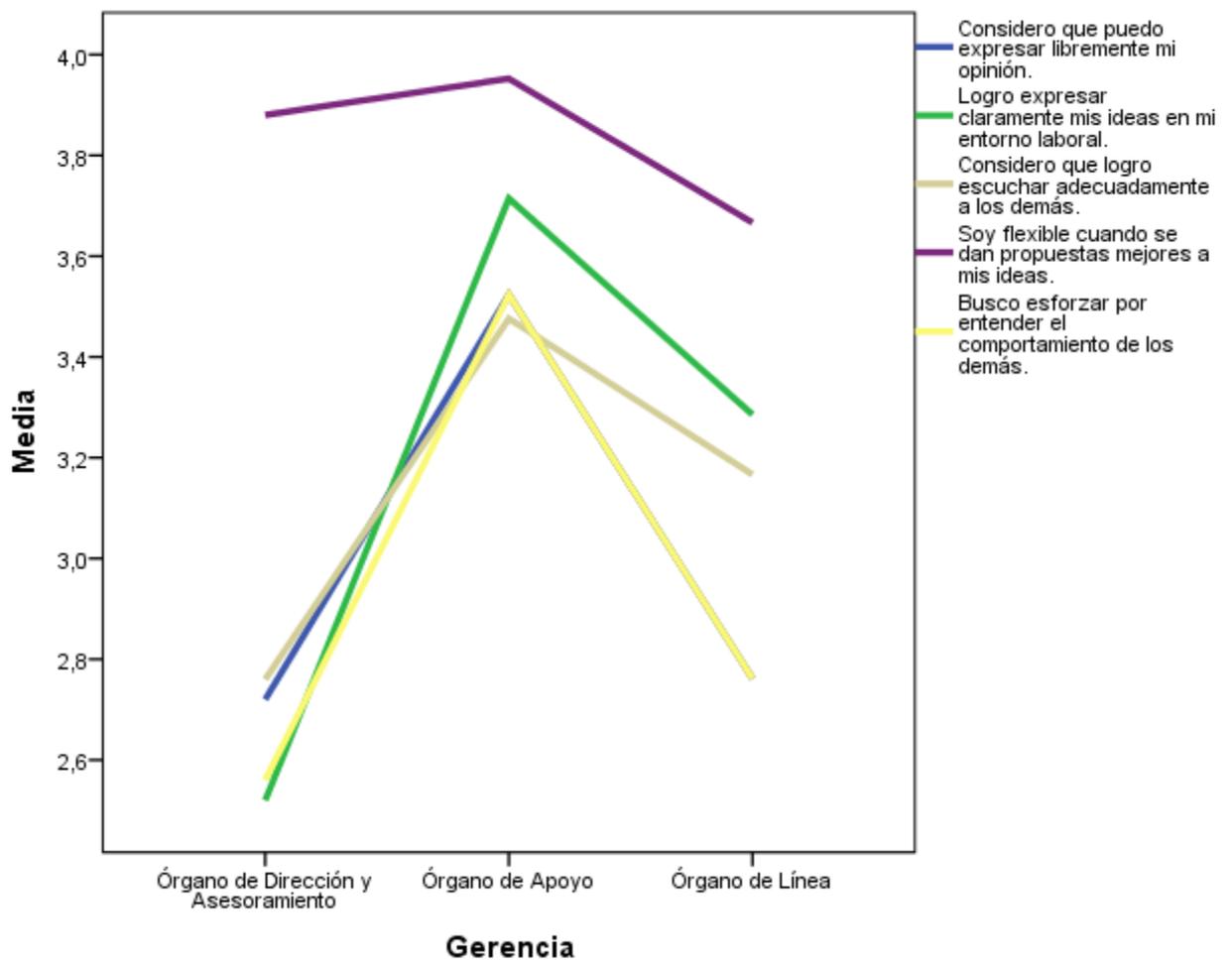


FIGURA 6. *Indicador 01: nivel de comunicación*
Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Nivel de comunicación” que implica la interacción que caracteriza al personal de la entidad; se obtuvo un valor medio de 3,18 y una desviación típica de 0,456 que refleja que los trabajadores de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna consideran que existe un nivel regular de comunicación dentro y entre las áreas.

Al analizar por pregunta, se encontró que el aspecto más destacado fue: El personal considera que se caracteriza por ser flexible ante el hecho de aceptar ideas mejoras que las propias; siendo los aspectos a reforzar: El buscar esforzarme mucho más por entender a los compañeros de trabajo, y el lograr expresar libremente su opinión en la institución. Al analizar por área de trabajo, es el personal del Órgano de Apoyo los que presentan mejores resultados medios respecto al presente indicador.

Tabla 11
Indicador 02: nivel de innovación

	N	Media	Desv. típ.
Nivel de innovación	88	3,2879	,51586

Preguntas	Media	Desv. típ.
Con frecuencia busco capacitarme para mejorar mi desempeño.	3,42	,656
Considero que prioriza mantener una posición de mentalidad abierta a nuevas ideas.	3,50	,788
Busco investigar sobre el buen desempeño en áreas similares y busco adecuarlas a mi realidad.	2,94	,927

Gerencia		Estadístico	
Nivel de innovación	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Media	3.1600
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Limite inferior 2.9732 Limite superior 3.3468
		Media recortada al 5%	3.1593
		Mediana	3.3333
		Varianza	,205
		Desv. típ.	,45256
	Órgano de Apoyo	Media	3.3492
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Limite inferior 3.1321 Limite superior 3.5663
		Media recortada al 5%	3.3510
		Mediana	3.3333
		Varianza	,228
		Desv. típ.	,47698
	Órgano de Línea	Media	3.3333
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Limite inferior 3.1571 Limite superior 3.5096
		Media recortada al 5%	3.3051
		Mediana	3.3333
		Varianza	,320
		Desv. típ.	,56549

Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

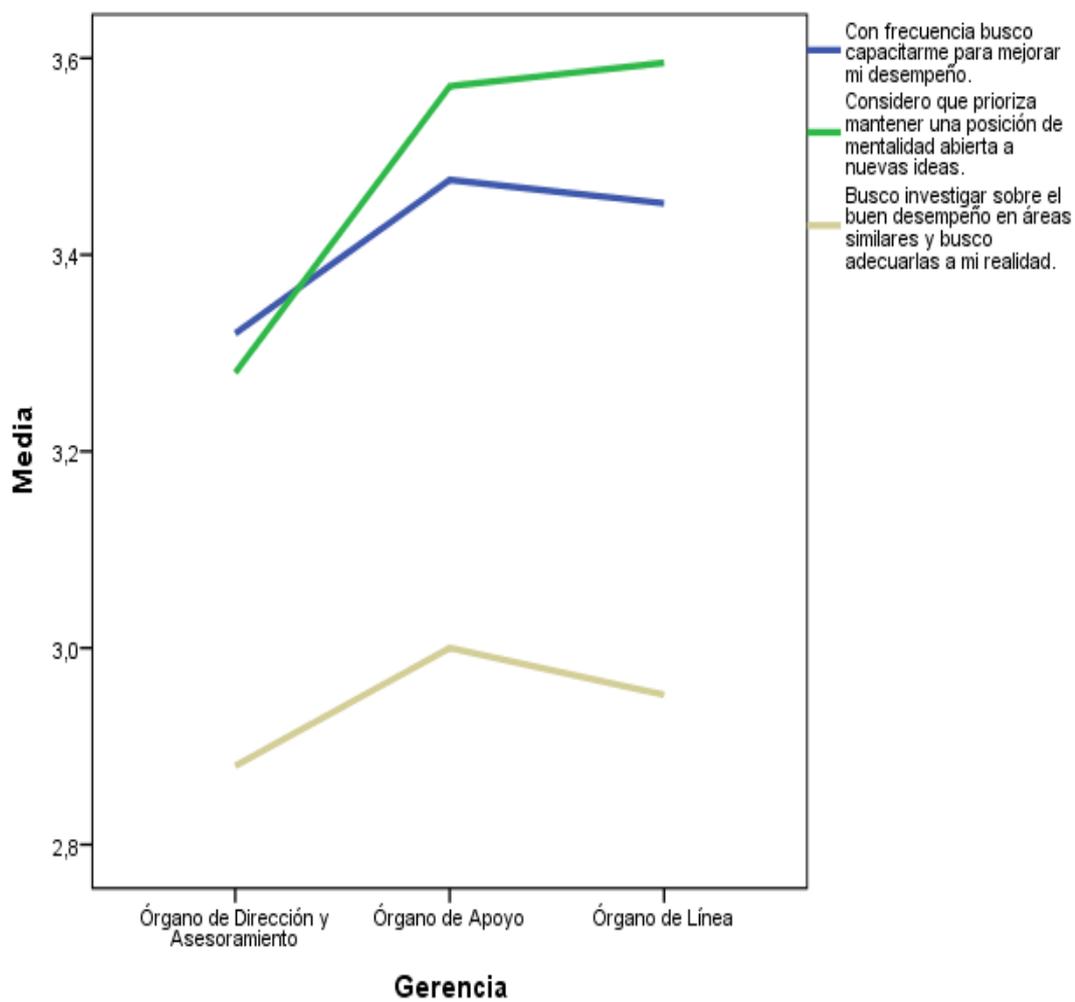


Figura 7. Indicador 02: nivel de innovación
Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Nivel de innovación” que implica el buscar implementar nuevas iniciativas que caracteriza al personal de la entidad; se obtuvo un valor medio de 3,29 y una desviación típica de 0,516 que refleja que los trabajadores de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna consideran que existe un nivel regular de búsqueda de nuevas formas de desarrollar sus funciones.

Al analizar por pregunta, se encontró que el aspecto más destacado fue: Que el personal considera que busca desarrollar una mentalidad abierta a nuevas ideas; siendo los aspectos a reforzar: El buscar y entender cómo funcionan otras áreas similares que permita mejorar mi desempeño. Al analizar por área de trabajo, es el personal del Órgano de Apoyo los que presentan mejores resultados medios respecto al presente indicador.

Tabla 12
Indicador n° 03: nivel de participación

	N	Media	Desv. típ.
Nivel de participación	88	3,6386	,45573

Preguntas	Media	Desv. típ.
Me resulta sencillo compartir con los demás en reuniones de trabajo y extra-laborales.	3,48	1,104
Busco participar de forma activa en las actividades donde mi área está involucrada.	3,50	,922
Logro manifestar sin dificultad mis ideas en las reuniones.	4,05	,843
Me comprometo de forma plena con las tareas encargadas.	3,85	,865
Impulso a otras personas a participar.	3,32	,617

Gerencia		Estadístico	
Nivel de participación	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Media	3.3840
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3.2432 Límite superior 3.5248
		Media recortada al 5%	3.3711
		Mediana	3.2000
		Varianza	,116
		Desv. típ.	,34117
		Media	3.8571
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3.6770 Límite superior 4.0373
		Media recortada al 5%	3.8524
	Mediana	3.8000	
	Varianza	,157	
	Desv. típ.	,39569	
	Órgano de Apoyo	Media	3.6810
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3.5314 Límite superior 3.8305
		Media recortada al 5%	3.6952
		Mediana	3.8000
		Varianza	,230
		Desv. típ.	,47996
Órgano de Línea	Media	3.6810	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3.5314 Límite superior 3.8305	
	Media recortada al 5%	3.6952	
	Mediana	3.8000	
	Varianza	,230	
	Desv. típ.	,47996	

Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

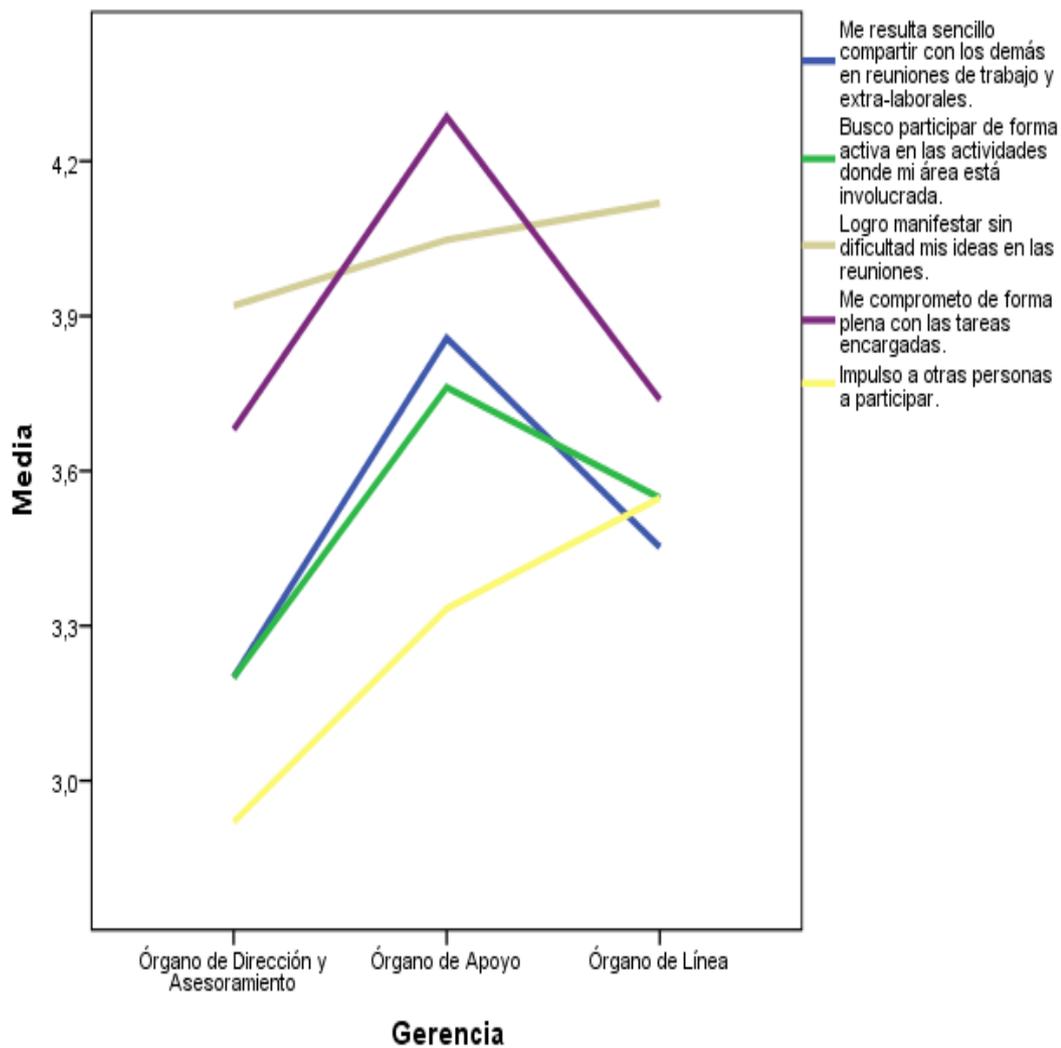


Figura 8. Indicador 03: nivel de participación
Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Nivel de participación” que implica la percepción del personal de ser tomado en cuenta en las decisiones; se obtuvo un valor medio de 3,64 y una desviación típica de 0,456 que refleja que los trabajadores de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna consideran que existe un nivel adecuado de participación en algunas decisiones de su área y de la entidad.

Al analizar por pregunta, se encontró que el aspecto más destacado fue: Que el personal considera que logra manifestar sus puntos de vista en las reuniones de trabajo; siendo los aspectos a reforzar: El impulsar a los compañeros de trabajo a participar, y el poder compartir en la reuniones extra-laborales. Al analizar por área de trabajo, es el personal del Órgano de Apoyo los que presentan mejores resultados medios respecto al presente indicador.

Tabla n° 13

Indicador n° 04: nivel de cooperación

	N	Media	Desv. típ.
Nivel de cooperación	88	3,5483	,47170

Preguntas	Media	Desv. típ.
Me interesa lo que les pasa a otras personas.	3,48	,830
Ayudo a mis compañeros cuando es necesario.	3,48	,959
Los nuevos compañeros, por mi parte, son bien aceptados e integrados.	3,55	,946
Aprendo de los demás.	3,69	,835

Gerencia		Estadístico		
Nivel de cooperación	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Media	3.5600	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	3.4226 3.6974
		Media recortada al 5%		3.5556
		Mediana		3.5000
		Varianza		,111
		Desv. típ.		,33292
	Órgano de Apoyo	Media	3.8333	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	3.6076 4.0590
		Media recortada al 5%		3.8287
		Mediana		3.7500
		Varianza		,246
		Desv. típ.		,49582
	Órgano de Línea	Media	3.3988	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	3.2517 3.5459
		Media recortada al 5%		3.3737
		Mediana		3.2500
		Varianza		,223
		Desv. típ.		,47196

Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

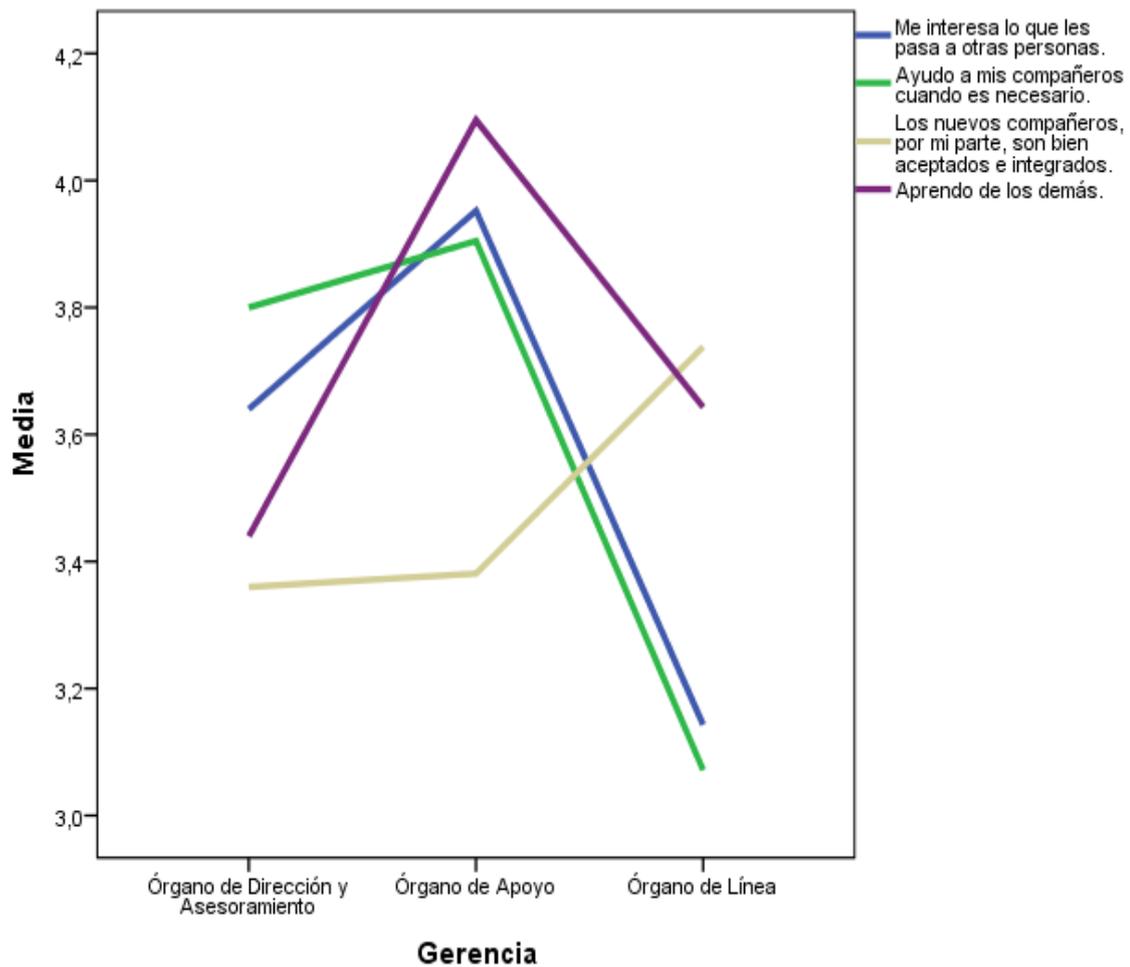


Figura 9. *Indicador 04: nivel de cooperación*

Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Nivel de cooperación” que implica el compañerismo que caracteriza al personal de la entidad; se obtuvo un valor medio de 3,55 y una desviación típica de 0,472 que refleja que los trabajadores de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna consideran que existe un nivel regular de cooperación en el desarrollo de las tareas encargadas.

Al analizar por pregunta, se encontró que el aspecto más destacado fue: Que el personal considera que logra aprender de los demás; siendo los aspectos a reforzar: El interesarse más por los compañeros de trabajo, y el ayudar más a los demás en sus labores. Al analizar por área de trabajo, es el personal del Órgano de Apoyo los que presentan mejores resultados medios respecto al presente indicador.

Tabla 14
Indicador 05: nivel de espíritu de equipo

	N	Media	Desv. típ.
Nivel de espíritu de equipo	88	3,4489	,45943

Preguntas	Media	Desv. típ.
Actuó según los intereses del área de trabajo y de la entidad.	3,64	,776
Uso el trato directo para resolver los problemas.	3,45	,909
Confía en los demás.	3,42	1,003
Antepongo las necesidades de la entidad a mis necesidades personales.	3,32	,838
Comparto el liderazgo con el grupo.	3,49	,844
Sé muy bien cuál es mi rol en el área de trabajo y de la entidad.	3,35	,803
Estoy totalmente comprometido con la misión de la entidad.	3,82	,720
Comparto plenamente los éxitos como los problemas del área de trabajo y de la entidad.	3,10	,872

Gerencia		Estadístico		
Nivel de espíritu de equipo	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Media	3.1400	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2.9857
			Límite superior	3.2943
		Media recortada al 5%	3.1583	
		Mediana	3.2500	
		Varianza	,140	
	Desv. típ.	,37382		
	Órgano de Apoyo	Media	3.5060	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3.3229
			Límite superior	3.6890
		Media recortada al 5%	3.5139	
		Mediana	3.5000	
Varianza		,162		
Desv. típ.	,4021			
Órgano de Línea	Media	3.6042		
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3.4639	
		Límite superior	3.7445	
	Media recortada al 5%	3.6098		
	Mediana	3.7500		
	Varianza	,203		
Desv. típ.	,4502			

Fuente: Cuestionario de "Trabajo en equipo"

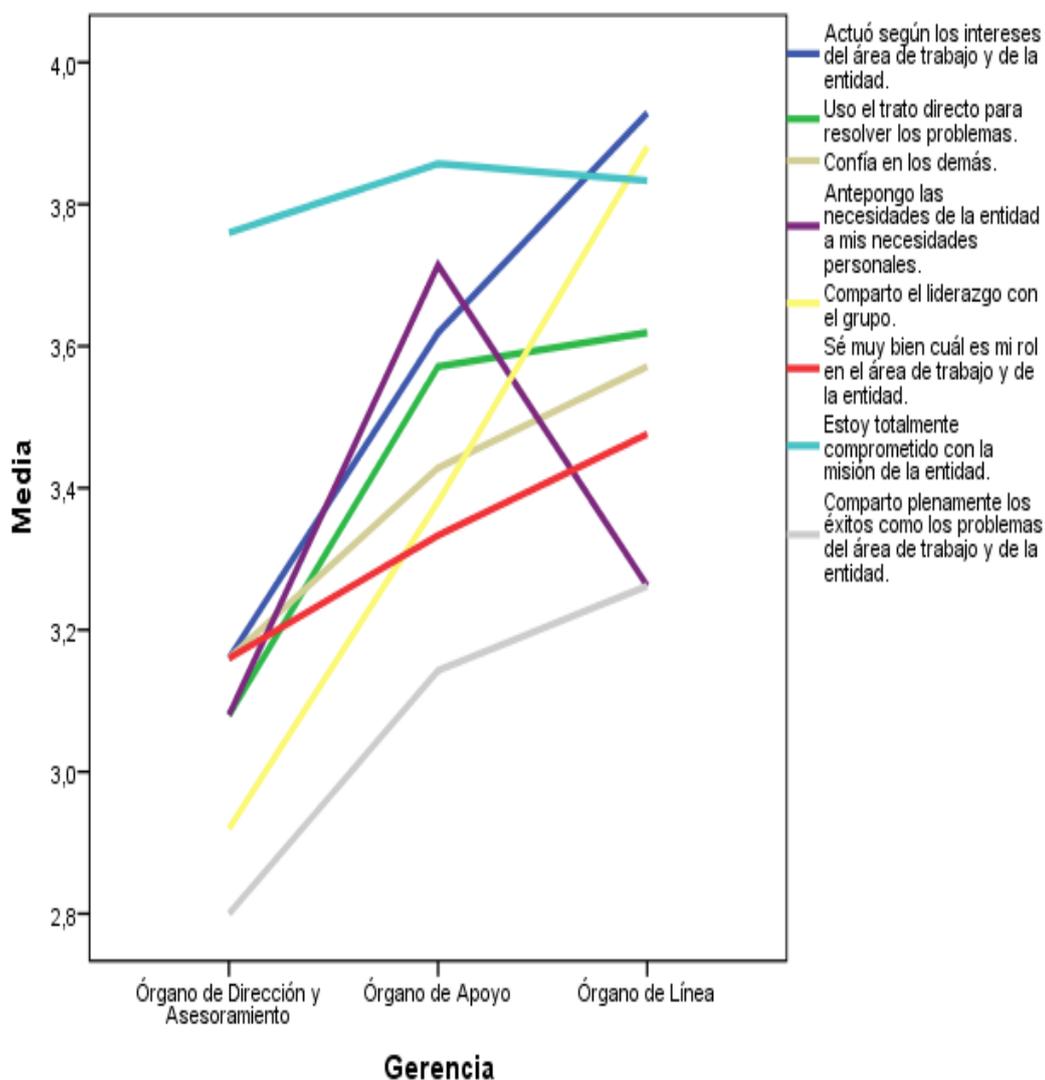


Figura 10. *Indicador 05: nivel de espíritu de equipo*
Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Nivel de espíritu de equipo” que implica la percepción del personal de que el trabajo se desarrolla de forma armoniosa y conjunta; se obtuvo un valor medio de 3,45 y una desviación típica de 0,459 que refleja que los trabajadores de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna consideran que existe un nivel regular de espíritu de equipo en la entidad.

Al analizar por pregunta, se encontró que el aspecto más destacado fue: Que el personal considera que se encuentra comprometido con la misión de la entidad; siendo los aspectos a reforzar: El compartir más los problemas y momentos agradables que se dan en el área de trabajo, y el anteponer más las necesidades de la entidad sobre las personales. Al analizar por área de trabajo, es el personal del Órgano de Línea los que presentan mejores resultados medios respecto al presente indicador.

3.1.2 Análisis general de la variable

Tabla 15

Variable: trabajo en equipo

	N	Media	Desv. típ.
Trabajo en equipo	88	85,75	6,915

		Gerencia			Total
		Órgano de Dirección y Asesoramiento	Órgano de Apoyo	Órgano de Línea	
Trabajo en equipo	Regular	21	1	17	39
	Adecuado	4	20	25	49
	Total	25	21	42	88

		Gerencia	Estadístico	
Trabajo en equipo	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Media	80.20	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	78.36
			Límite superior	82.04
		Media recortada al 5%	80.17	
		Mediana	80.00	
		Varianza	19.917	
		Desv. típ.	4.463	
	Órgano de Apoyo	Media	90.90	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	88.66
			Límite superior	93.15
		Media recortada al 5%	90.72	
		Mediana	90,00	
		Varianza	24,390	
		Desv. típ.	4.939	
	Órgano de Línea	Media	86.48	
Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior	84.39	
		Límite superior	88.57	
Media recortada al 5%		86,60		
Mediana		86,50		
Varianza		44.987		
Desv. típ.		6.707		

Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

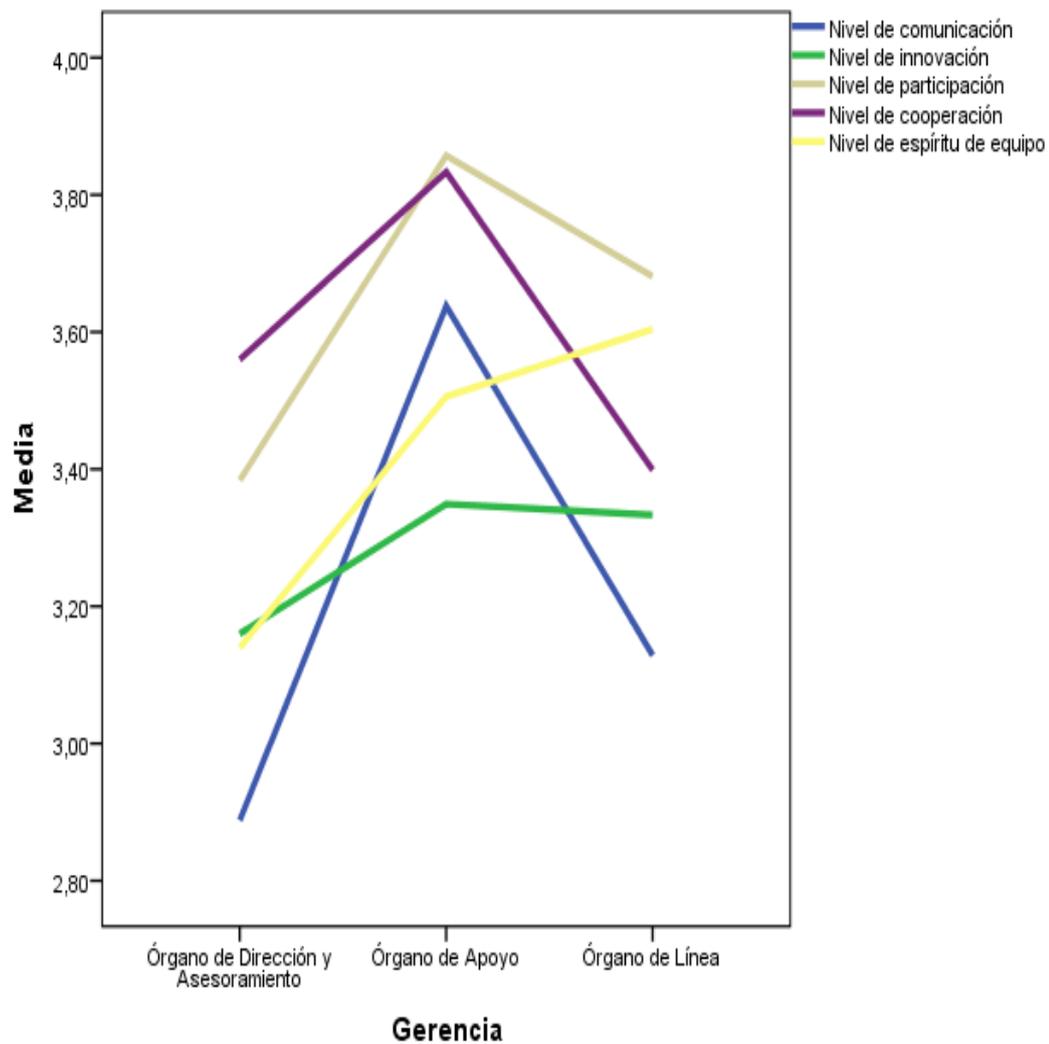


Figura 11. Variable: trabajo en equipo
Fuente: Cuestionario de “Trabajo en equipo”

ANÁLISIS

Después de analizar el comportamiento de cada uno de los indicadores de la variable independiente, se procede a efectuar un análisis general, de donde el valor medio global fue de 85,75 y una desviación típica de 6,915, cuyo valor al ubicarlo en la escala de valoración ya definida, se tiene que está en la zona denominada “Nivel de trabajo en equipo adecuado” pero con varios valores que están la zona de nivel regular. De forma más específica se tiene que son 49 personas de las 88 encuestadas que señalan que perciben un nivel adecuado de trabajo en equipo, y son 39 personas las que indican que su nivel es regular.

Al analizar por área de trabajo, es el personal del Órgano de Apoyo los que presentan mejores resultados medios respecto a dicha variable. Al analizar por indicador, se tiene que el más destacado es el “Nivel de participación” y los focalizados a mejorar son el “Nivel de comunicación” y el “Nivel de innovación”.

3.2 RESULTADOS: DESEMPEÑO LABORAL

3.2.1 Análisis por indicador de la variable

Tabla 16

Indicador 01: satisfacción del usuario

	N	Media	Desv. típ.
Satisfacción del usuario	88	3,5199	,56505

Preguntas	Media	Desv. típ.
Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero.	3.47	,994
Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad.	3.56	,957
Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.	3.59	,853
Considera usted que busca con frecuencia mejorar su rendimiento dentro de la entidad.	3.47	,83

Gerencia		Estadístico	
Satisfacción del Usuario	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Media	3.4400
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3.2581 Límite superior 3.6219
		Media recortada al 5%	3.4472
		Mediana	3.5000
		Varianza	,194
	Desv. típ.	,44064	
	Órgano de Apoyo	Media	3.8571
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3.7151 Límite superior 3.9991
		Media recortada al 5%	3.8552
		Mediana	3.7500
Varianza		,097	
Desv. típ.	,31196		
Órgano de Línea	Media	3.3988	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3.1923 Límite superior 3.6053	
	Media recortada al 5%	3.422	
	Mediana	3.5000	
	Varianza	,439	
Desv. típ.	,66273		

Fuente: Cuestionario de “Desempeño laboral”

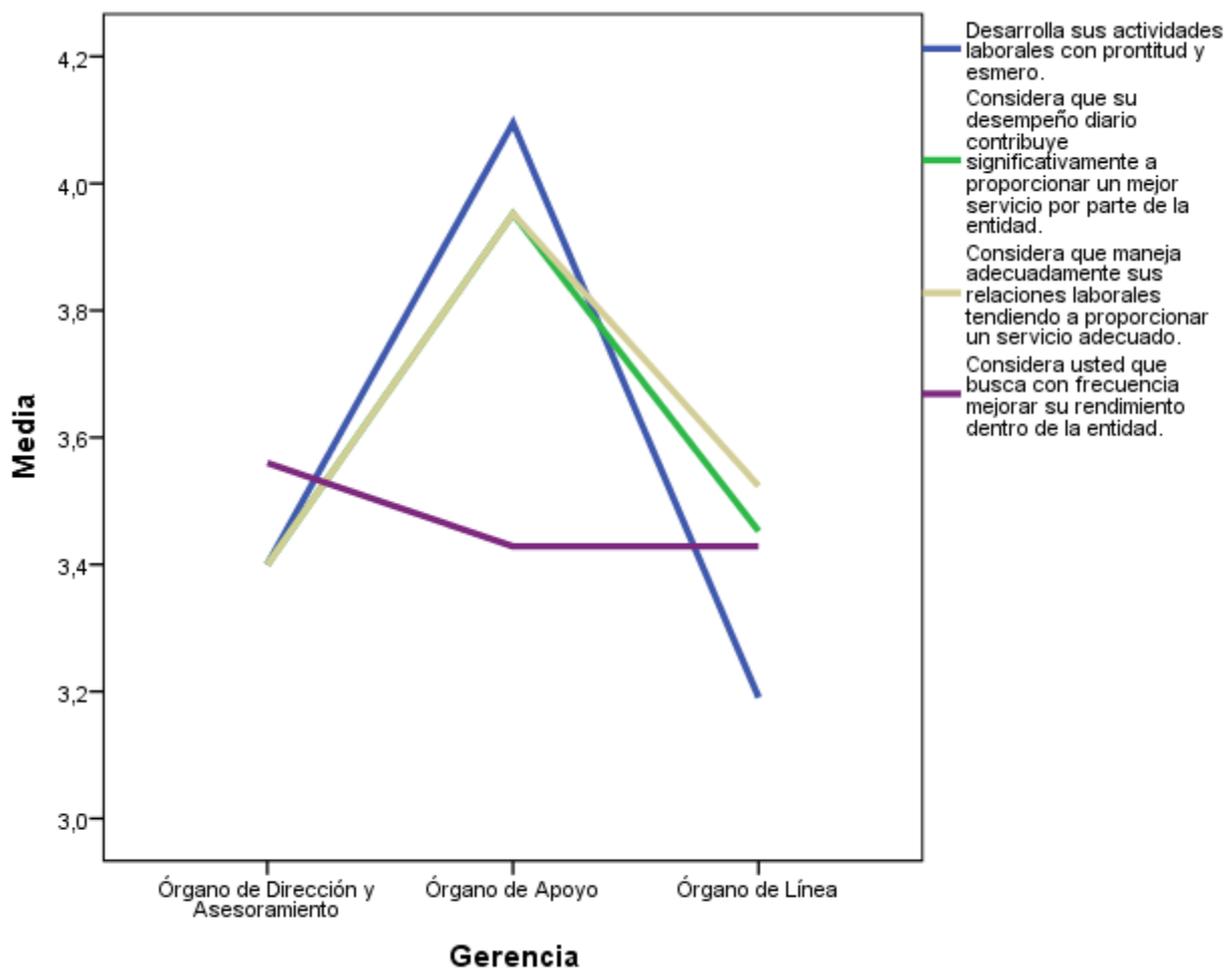


Figura 12. *Indicador 01: satisfacción del usuario*

Fuente: Cuestionario de “Desempeño laboral”

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Satisfacción del usuario” que implica la percepción de que el personal desarrolla de forma adecuada sus funciones logrando satisfacción en las personas que interactúan con él; se obtuvo un valor medio de 3,52 y una desviación típica de 0,565 que refleja que los trabajadores de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna consideran que existe un nivel regular de satisfacción de parte de los usuarios por la eficiencia en la labor edil.

Al analizar por pregunta, se encontró que el aspecto más destacado fue: Que el personal considera que maneja adecuadamente sus relaciones tendiendo a dar un buen servicio; siendo los aspectos a reforzar: El desarrollar sus labores con una mayor prontitud y esmero, y el buscar con más frecuencia mejorar su rendimiento. Al analizar por área de trabajo, es el personal del Órgano de Apoyo los que presentan mejores resultados medios respecto al presente indicador.

Tabla 17
Indicador 02: labor en el área

	N	Media	Desv. típ.
Labor en el área	88	3,4972	,46961

Preguntas	Media	Desv. típ.
Contribuye al logro de aprendizajes de sus compañeros de trabajo.	3.25	,762
Colabora con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades cuando le es posible.	3.81	,786
Se preocupa constantemente por alcanzar las metas de su área.	3.91	,905
Genera canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.	3.02	,816

Gerencia		Estadístico
Labor en el área	Media	3.28
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3.1331 Límite superior 3.4269
	Media recortada al 5%	3.2833
	Mediana	3.2500
	Varianza	,127
	Desv. típ.	,3559
	Media	3.75
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3.5529 Límite superior 3.9471
	Media recortada al 5%	3.7639
	Mediana	3.75
Varianza	,188	
Desv. típ.	,43301	
Órgano de Apoyo	Media	3.5
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3.3471 Límite superior 3.6529
	Media recortada al 5%	3.5073
	Mediana	3.5
	Varianza	,241
	Desv. típ.	,49077
Órgano de Línea	Media	3.5
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3.3471 Límite superior 3.6529
	Media recortada al 5%	3.5073
	Mediana	3.5
	Varianza	,241
	Desv. típ.	,49077

FUENTE: Cuestionario de “Desempeño laboral”

Figura 13. *Indicador 02: labor en el área*

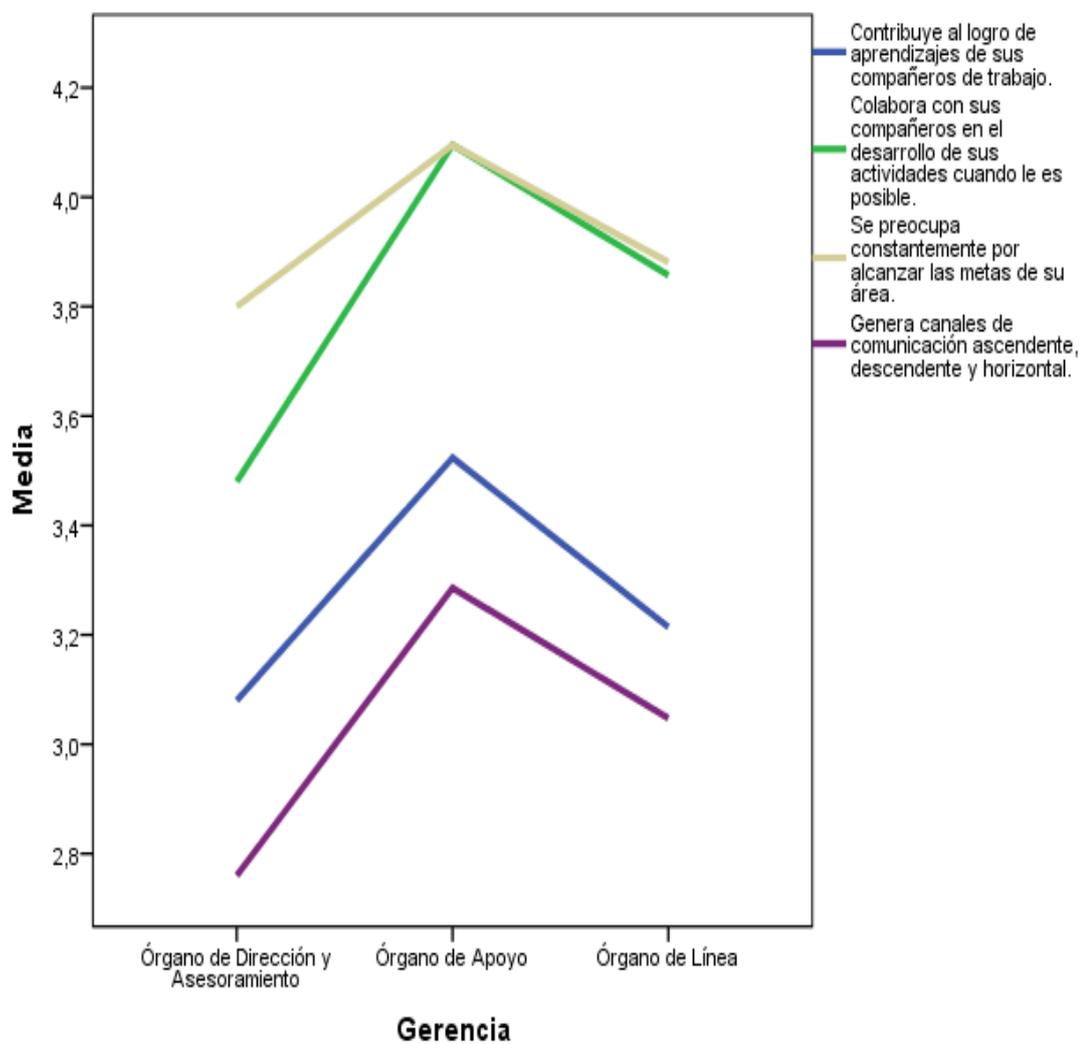


Figura 13. *Indicador 02: labor en el área*

Fuente: Cuestionario de “Desempeño laboral”

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Labor en el área” que implica el nivel de eficiencia que caracteriza el desempeño de las tareas encargadas; se obtuvo un valor medio de 3,50 y una desviación típica de 0,570 que refleja que los trabajadores de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna consideran que existe un nivel regular de eficiencia y productividad en las tareas encargadas.

Al analizar por pregunta, se encontró que el aspecto más destacado fue: Que el personal considera que se preocupa por alcanzar las metas de su área; siendo los aspectos a reforzar: El general canales de comunicación con los superiores y los demás compañeros de trabajo, y el contribuir al desarrollo de las tareas de los demás. Al analizar por área de trabajo, es el personal del Órgano de Apoyo los que presentan mejores resultados medios respecto al presente indicador.

Tabla 18
Indicador 03: logros laborales

	N	Media	Desv. típ.
Logros laborales	88	3,5568	,61427

Preguntas	Media	Desv. típ.
Cumple con la presentación de los informes solicitados por sus superiores en el tiempo previsto.	3.78	1.011
Presenta con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio.	3.02	,994
Considera que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad.	3.86	,961

Gerencia		Estadístico		
Logros laborales	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Media	3.56	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	3.3547 3.7653
		Media recortada al 5%		3.5667
		Mediana		3.6667
		Varianza		,247
	Desv. típ.		,4974	
	Órgano de Apoyo	Media	3.6984	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	3.4738 3.923
		Media recortada al 5%		3.6843
		Mediana		3.6667
Varianza			,243	
Desv. típ.		,49334		
Órgano de Línea	Media	3.4841		
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	3.2591 3.7091	
	Media recortada al 5%		3.4735	
	Mediana		3.3333	
	Varianza		,521	
Desv. típ.		,7221		

Fuente: Cuestionario de “Desempeño laboral”

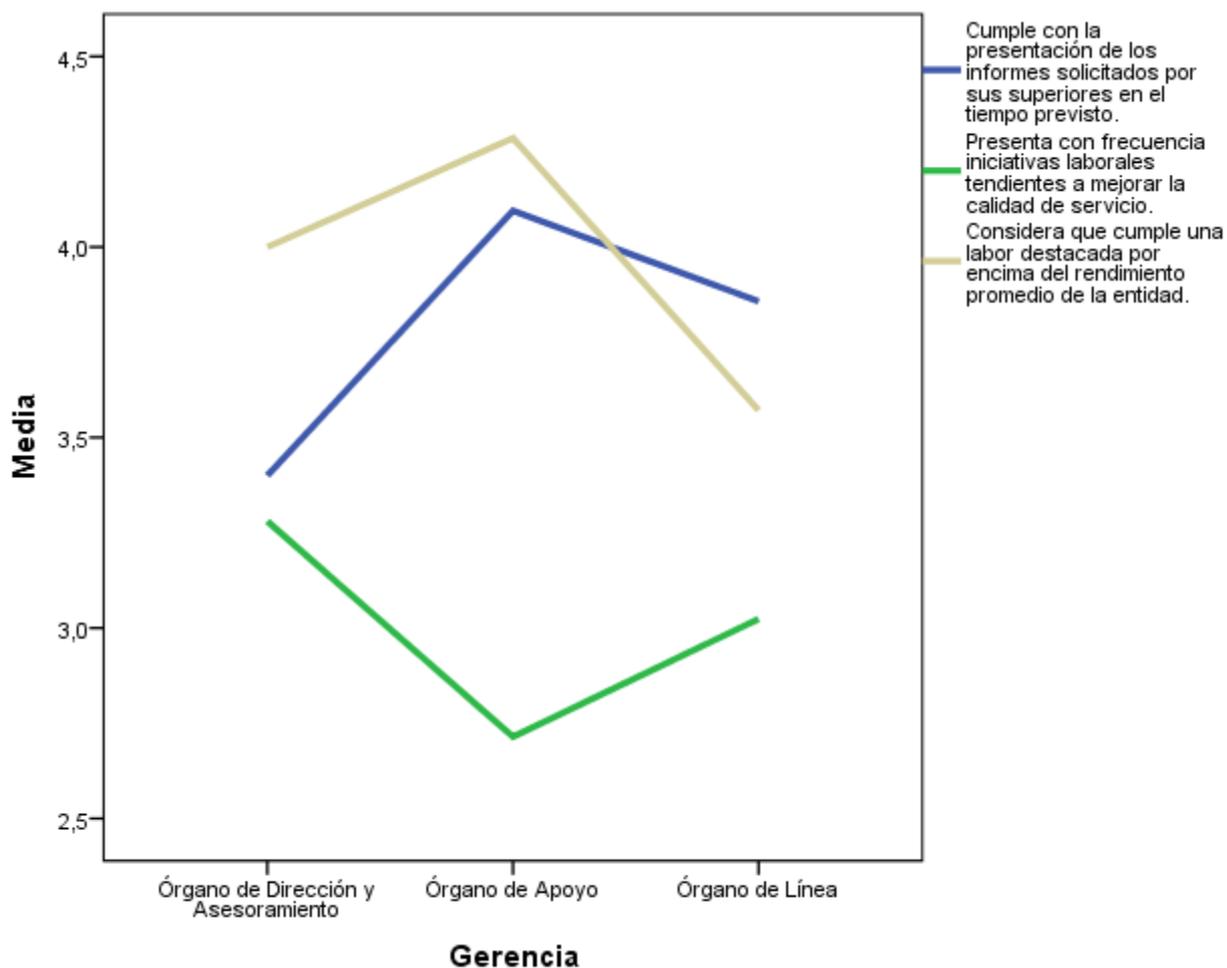


Figura 14. *Indicador 03: logros laborales*
Fuente: Cuestionario de “Desempeño laboral”

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Logros laborales” que implica la percepción del personal de que está haciendo sus labores de forma adecuada; se obtuvo un valor medio de 3,56 y una desviación típica de 0,614 que refleja que los trabajadores de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna consideran que existe un nivel regular de logros o éxitos afines al desempeño de sus funciones.

Al analizar por pregunta, se encontró que el aspecto más destacado fue: El personal considera que le pone empeño a su trabajo y busca destacar; siendo los aspectos a reforzar: El que deberían presentarse con más frecuencia algunas iniciativas que permitan dar un mejor servicio. Al analizar por área de trabajo, es el personal del Órgano de Apoyo los que presentan mejores resultados medios respecto al presente indicador.

Tabla 19
Indicador 04: crecimiento personal

	N	Media	Desv. típ.
Crecimiento personal	88	3,3409	,46297

Preguntas	Media	Desv. típ.
Se capacita en actividades afines a su labor dentro de la entidad.	3.47	,909
Mantiene siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales.	3.74	,703
Maneja adecuadamente las situaciones de conflicto dentro de la entidad.	3.07	1.048
Los intereses de la entidad están por encima de sus intereses personales.	3.09	,93

Gerencia		Estadístico		
Crecimiento de Personal	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Media	3.5500	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	3.3688 3.7312
		Media recortada al 5%		3.5528
		Mediana		3.5000
		Varianza		,193
		Desv. típ.		,43899
	Órgano de Apoyo	Media		3.369
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	3.2097 3.5284
		Media recortada al 5%		3.3823
		Mediana		3.5000
Órgano de Línea	Varianza		,123	
	Desv. típ.		,35017	
	Media		3.2024	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	3.0512 3.3536	
	Media recortada al 5%		3.2037	
	Mediana		3.2500	
	Varianza		,235	
	Desv. típ.		,48526	

Fuente: Cuestionario de "Desempeño laboral"

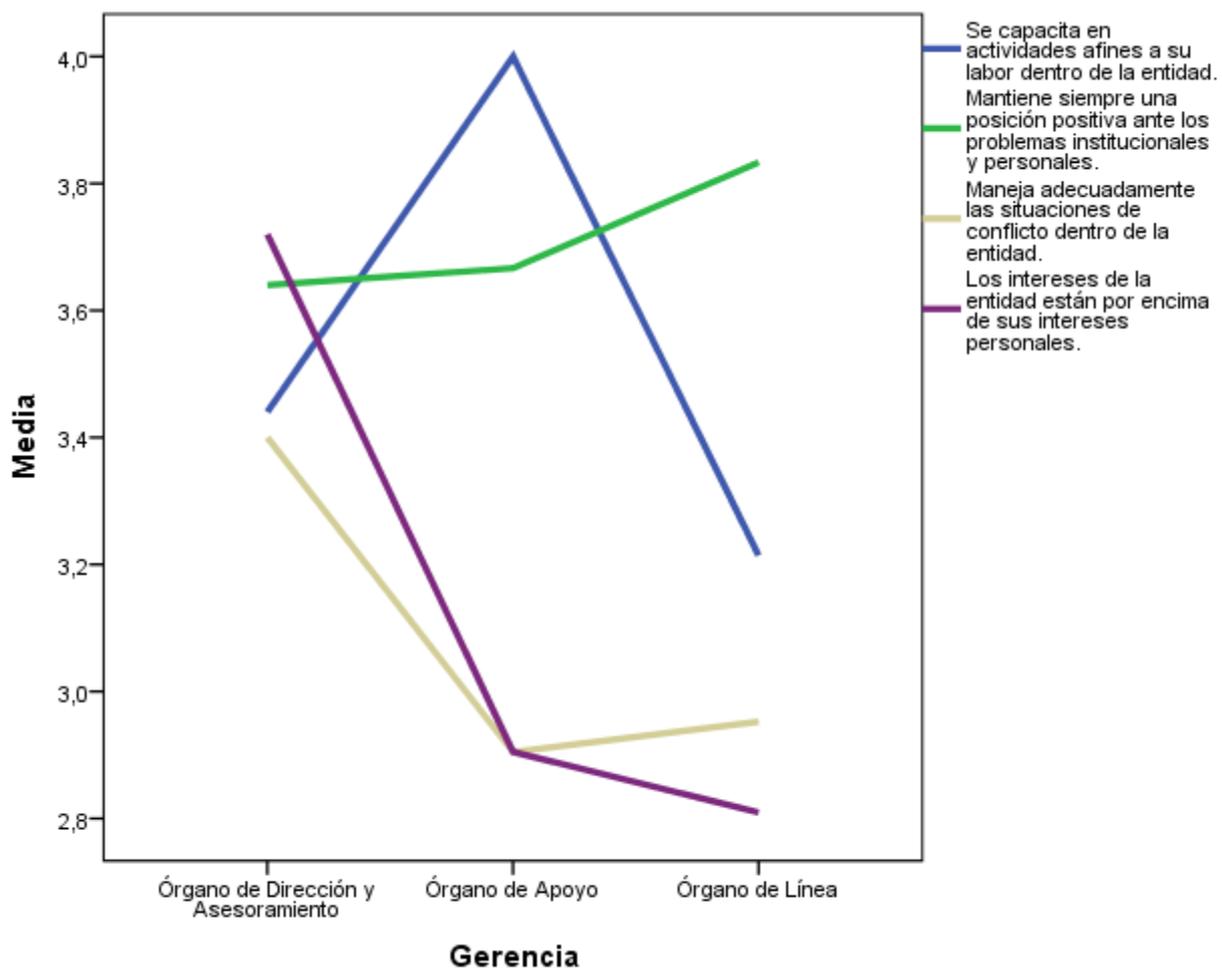


Figura 15. *Indicador 04: crecimiento personal*

Fuente: Cuestionario de “Desempeño laboral”

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Crecimiento personal” que implica la percepción del personal de cómo la entidad lo está apoyando para mejorar sus competencias laborales; se obtuvo un valor medio de 3,34 y una desviación típica de 0,463 que refleja que los trabajadores de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna consideran que existe un nivel regular de apoyo de la entidad que impulse la mejora o crecimiento personal.

Al analizar por pregunta, se encontró que el aspecto más destacado fue: El personal considera que busca priorizar una actitud positiva frente a los problemas laborales y fuera de la entidad; siendo los aspectos a reforzar: El manejar las situaciones de conflicto, y que los intereses institucionales deberían impulsar el accionar de la toma de decisiones. Al analizar por área de trabajo, es el personal del Órgano de Dirección y Asesoramiento los que presentan mejores resultados medios respecto al presente indicador.

3.2.2 Análisis general de la variable

Tabla 20

Variable: desempeño laboral

	N	Media	Desv. típ.
Desempeño laboral	88	52,10	4,318

	Gerencia			Total	
	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Órgano de Apoyo	Órgano de Línea		
Desempeño laboral	Regular	8	2	18	28
	Adecuado	17	18	24	59
	Muy adecuado	0	1	0	1
	Total	25	21	42	88

		Gerencia	Estadístico
Desempeño laboral	Órgano de Dirección y Asesoramiento	Media	51.76
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 50.41 Límite superior 53.11
		Media recortada al 5%	51.78
		Mediana	53.00
		Varianza	10.690
		Desv. típ.	3.270
	Órgano de Apoyo	Media	55.00
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 53.32 Límite superior 56.68
		Media recortada al 5%	54.95
		Mediana	55.00
		Varianza	13.600
		Desv. típ.	3.688
	Órgano de Línea	Media	50.86
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 49.44 Límite superior 52.28
		Media recortada al 5%	50.84
Mediana		51.5	
Varianza		20.711	
Desv. típ.		4.551	

Fuente: Cuestionario de “Desempeño laboral”

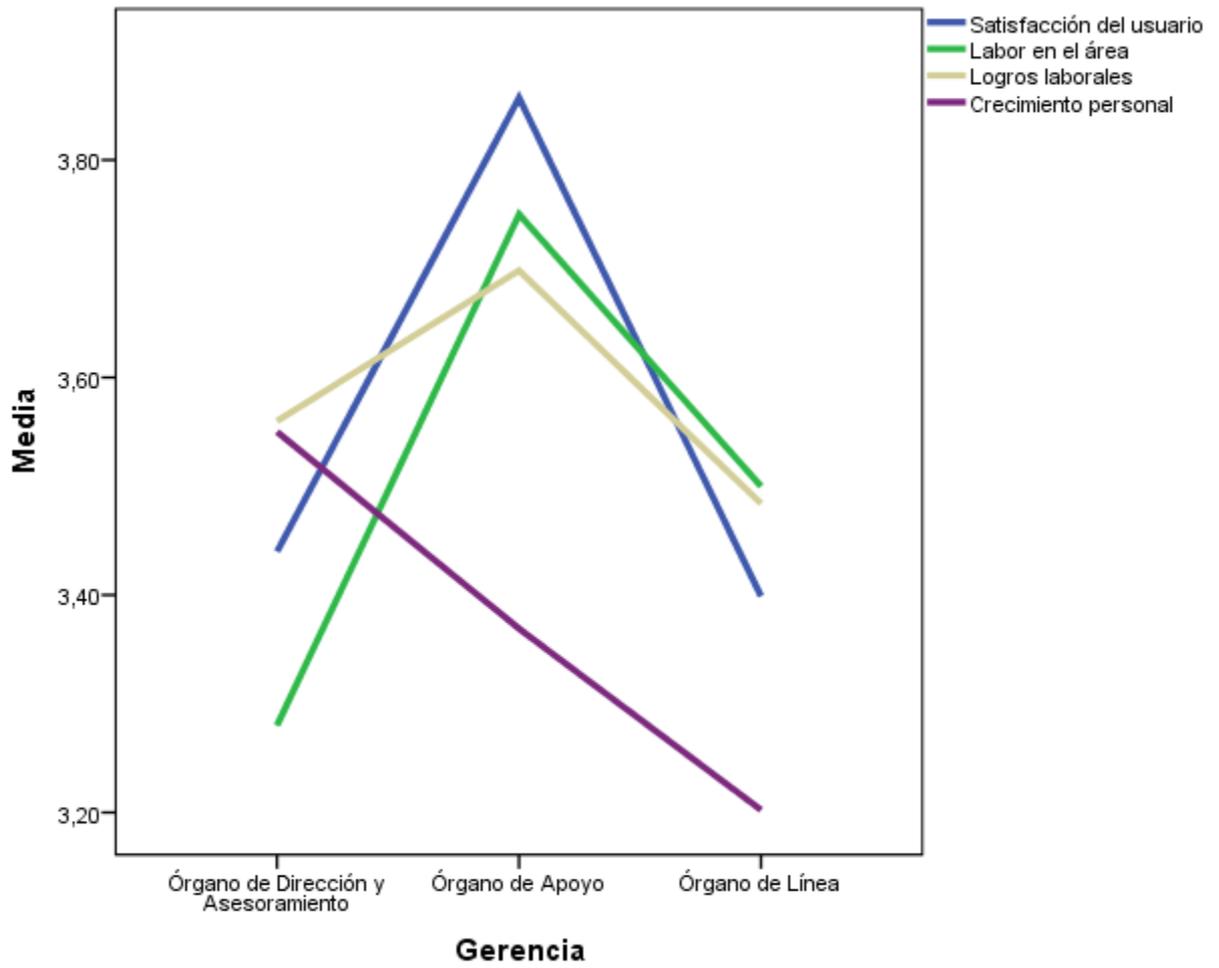


Figura 16. Variable: *desempeño laboral*
Fuente: Cuestionario de “Desempeño laboral”

ANÁLISIS

Después de analizar el comportamiento de cada uno de los indicadores de la variable dependiente, se procede a efectuar un análisis general, de donde el valor medio global fue de 52,10 y una desviación típica de 4,318, cuyo valor al ubicarlo en la escala de valoración ya definida, se tiene que está en la zona denominada “Nivel de desempeño laboral adecuado” pero con varios valores que están la zona de nivel regular. De forma más específica se tiene que son 59 personas de las 88 encuestadas que señalan que su desempeño laboral es adecuado, son 28 personas las que indican que su nivel es regular, y solo una persona precisa que su labor es muy destacada.

Al analizar por área de trabajo, es el personal del Órgano de Apoyo los que presentan mejores resultados medios respecto a dicha variable. Al analizar por indicador, se tiene que el más destacado es la “Satisfacción del usuario” y los focalizados a mejorar son el “Crecimiento personal” y la “Labor en el área”.

CAPÍTULO IV

COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

4.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1.1 Comprobación de las hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica planteada establece que *“Existe una influencia significativa del nivel de comunicación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015”*.

Para contrastar dicha hipótesis se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyos resultados son:

H₀: No existe influencia significativa

H₁: Existe influencia significativa

Tabla 21
Estadístico chi-cuadrado

		Desempeño laboral			Total
		Regular	Adecuado	Muy adecuado	
Nivel de comunicación	Inadecuado	6	0	0	6
	Regular	18	25	0	43
	Adecuado	4	34	1	39
Total		28	59	1	88

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,973 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	26,917	4	,000
Asociación lineal por lineal	22,175	1	,000
N de casos válidos	88		

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.

Fuente: Reporte del SPSS 20,0

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 23,973 (valor de $p = 0,000$), de donde el valor de p es inferior al nivel de significancia del 5%; ello implica que se rechaza H_0 ; es decir, existe una influencia significativa del nivel de comunicación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015.

b) La segunda hipótesis específica planteada establece que *“Existe una influencia significativa del nivel de innovación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015”*.

Para contrastar dicha hipótesis se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyos resultados son:

H_0 : No existe influencia significativa

H_1 : Existe influencia significativa

TABLA 22
Estadístico chi-cuadrado

	Desempeño laboral			Total
	Regular	Adecuado	Muy adecuado	
Inadecuado	10	7	0	17
Nivel de innovación Regular	18	42	1	61
Adecuado	0	10	0	10
Total	28	59	1	88

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,970 ^a	4	,027
Razón de verosimilitudes	13,715	4	,008
Asociación lineal por lineal	9,792	1	,002
N de casos válidos	88		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,11.

Fuente: Reporte del SPSS 20,0

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 10,970 (valor de $p = 0,027$), de donde el valor de p es inferior al nivel de significancia del 5%; ello implica que se rechaza H_0 ; es decir, existe una influencia significativa del nivel de innovación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015.

c) La tercera hipótesis específica planteada establece que *“Existe una influencia significativa del nivel de participación sobre el desempeño*

laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015”.

Para contrastar dicha hipótesis se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyos resultados son:

H₀: No existe influencia significativa

H₁: Existe influencia significativa

Tabla 23
Estadístico chi-cuadrado

		Desempeño laboral			Total
		Regular	Adecuado	Muy adecuado	
Nivel de participación	Regular	13	10	0	23
	Adecuado	15	35	0	50
	Muy adecuado	0	14	1	15
Total		28	59	1	88

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,619 ^a	4	,001
Razón de verosimilitudes	20,332	4	,000
Asociación lineal por lineal	15,019	1	,000
N de casos válidos	88		

a. 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,17.

Fuente: Reporte del SPSS 20,0

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 17,619 (valor de $p = 0,001$), de donde el valor de p es inferior al nivel de significancia del 5%; ello implica que se rechaza H_0 ; es decir, existe una influencia significativa del nivel de participación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015.

d) La cuarta hipótesis específica planteada establece que ***“Existe una influencia significativa del nivel de cooperación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015”***.

Para contrastar dicha hipótesis se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyos resultados son:

H_0 : No existe influencia significativa

H_1 : Existe influencia significativa

Tabla 24
Estadístico chi-cuadrado

		Desempeño laboral			Total
		Regular	Adecuado	Muy adecuado	
Nivel de cooperación	Regular	8	8	0	16
	Adecuado	18	36	0	54
	Muy adecuado	2	15	1	18
Total		28	59	1	88

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,423 ^a	4	,051
Razón de verosimilitudes	9,295	4	,054
Asociación lineal por lineal	7,170	1	,007
N de casos válidos	88		

a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.

Fuente: Reporte del SPSS 20,0

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 9,423 (valor de $p = 0,051$), de donde el valor de p es superior al nivel de significancia del 5%; ello implica que no se rechaza H_0 ; es decir, no existe una influencia significativa del nivel de cooperación sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015.

- e) La quinta hipótesis específica planteada establece que *“Existe una influencia significativa del nivel de espíritu de equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015”*.

Para contrastar dicha hipótesis se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyos resultados son:

H_0 : No existe influencia significativa

H_1 : Existe influencia significativa

Tabla 25
Estadístico chi-cuadrado

		Desempeño laboral			Total
		Regular	Adecuado	Muy adecuado	
Nivel de espíritu de equipo	Inadecuado	1	1	0	2
	Regular	8	13	0	21
	Adecuado	16	37	1	54
	Muy adecuado	3	8	0	11
Total		28	59	1	88

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,490 ^a	6	,960
Razón de verosimilitudes	1,805	6	,937
Asociación lineal por lineal	,813	1	,367
N de casos válidos	88		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

Fuente: Reporte del SPSS 20,0

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 1,490 (valor de $p = 0,960$), de donde el valor de p es superior al nivel de significancia del 5%; ello implica que no se rechaza H_0 ; es decir, no existe una influencia significativa del nivel de espíritu de equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015.

4.1.2 Comprobación de la hipótesis general

La hipótesis general planteada establece que *“Existe una influencia significativa del nivel de trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015”*.

Para contrastar la presente hipótesis general, se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyos resultados son:

H₀: No existe influencia significativa

H₁: Existe influencia significativa

Tabla 26
Estadístico chi-cuadrado

		Desempeño laboral			Total
		Regular	Adecuado	Muy adecuado	
Trabajo en equipo	Regular	20	19	0	39
	Adecuado	8	40	1	49
Total		28	59	1	88

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,644 ^a	2	,002
Razón de verosimilitudes	13,202	2	,001
Asociación lineal por lineal	12,483	1	,000
N de casos válidos	88		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,44.

Fuente: Reporte del SPSS 20,0

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 12,644 (valor de $p = 0,002$), de donde el valor de p es inferior al nivel de significancia del 5%; ello implica que se rechaza H_0 ; es decir, existe una influencia significativa del nivel de trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2015.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El trabajo de investigación abarcó una muestra de 88 personas que laboran en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, agrupadas en 03 áreas de trabajo, se logró comprobar la existencia de la relación donde el trabajo en equipo influye significativamente con el desempeño laboral puesto que el valor de la prueba de homogeneidad del chi-cuadrado fue de 12.644 y con un valor $p= 0.002$, valor inferior al nivel de significancia del 5%.

SEGUNDA

Habiendo analizado el nivel de trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, se concluye que es adecuado con una media de 85.75 pero con varios valores que están en la zona de nivel regular, de las 49 personas de las 88 encuestadas señalan que perciben un nivel adecuado y 39 personas indican que es regular. El trabajo en equipo fue medido a través de 5 indicadores donde la media de comunicación fue de 3.18, se considera que existe un nivel regular de comunicación dentro y fuera del Área; innovación 3.28, se considera que existe un nivel regular de búsqueda de nuevas forma de desarrollar sus funciones;

participación 3.63, se considera que existe un nivel adecuado de participación en algunas decisiones de su área y de la entidad; cooperación 3.54 se considera que existe un nivel regular de cooperación en el desarrollo de las tareas encargadas y espíritu de equipo 3.4, se considera que existe un nivel regular de espíritu de equipo en la entidad.

TERCERO

Al analizar el nivel de desempeño laboral de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, se concluye que es adecuado con una media de 52.10 pero con varios valores que están en la zona de nivel regular, 59 personas de las 88 encuestadas señalan que su desempeño laboral es adecuado y 28 personas indican que es regular. El desempeño laboral fue medido a través de 4 indicadores donde la media de satisfacción del usuario fue de 3.52, se considera que existe un nivel regular de satisfacción de parte de los usuarios por la eficiencia en el albor edil; labor en el área 3.49, se considera que existe un nivel regular de eficiencia y productividad en las tareas encargadas; logros laborales 3.55, se considera que existe un nivel regular de los logros o éxitos afines al desempeño de sus funciones ; crecimiento personal 3.34 se considera que existe un nivel regular de apoyo de la entidad que impulse la mejora o crecimiento personal.

SUGERENCIAS

PRIMERA

El nivel de trabajo en equipo que caracteriza a la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, se encontró que es adecuado con rasgos de un nivel regular; por tanto, para mantener y mejorar el trabajo en equipo que caracteriza dicha entidad, se recomienda a la Alta Dirección considerar los siguientes aspectos:

- **Mejorar el compromiso del personal:** Para lo cual, se deben interrelacionar los objetivos de la municipalidad con los personales.
- **Impulsar la participación frecuente:** En la municipalidad se debe fomentar la participación sin restricciones.
- **Impulsar la creatividad y la innovación:** En la municipalidad se deben impulsar los incentivos que reconozcan el aportar nuevas ideas para hacer mejor las tareas encargadas.
- **Perfeccionar el liderazgo:** En la municipalidad se debe impulsar el desarrollo de un estilo de liderazgo transformacional en lugar de un transaccional.
- **Fortalecer el interés por el personal:** Se debe priorizar el recuperar la preocupación de la entidad por el bienestar de su personal.
- **Optimizar el alto nivel de responsabilidad:** En la entidad se debe fomentar la integridad y el estar interesados en el éxito de los demás y el propio.

SEGUNDA

El nivel de desempeño laboral que caracteriza a la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, se encontró que es adecuado, pero con algunos aspectos que fortalecer se relacionan que el impulsar acciones tendientes a fortalecer el crecimiento personal del personal, por tanto, se recomienda:

- Elaborar e implementar un plan de capacitación del personal, en temas que permitan mejorar sus capacidades, tendiendo a mejorar el servicio proporcionado, tales como: Satisfacción del usuario, habilidades sociales, inteligencia emocional, otros.
- Paralelamente, implementar el mentoring; que es un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo, que busca lograr el desarrollo a largo plazo del trabajador, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo. El mentor debe ser una persona experimentada y valorada dentro de la organización, quien es capaz de guiar en el fortalecimiento de capacidades del personal, siendo la esencia en un plan de acción guiado, donde se marca la pauta del proceso de desarrollo y mejora personal.

Referencias Bibliográficas

- Agora, S. (2007). *Que es y para que sirve la evaluación de desempeño*. Obtenido de <http://studylib.es/doc/3554704/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-la-evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o>
- Chiavenato, A. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1995). *Iniciación a la planificación y el control de la producción*. Editorial McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill. PP 734.
- Donnelly, J., J. G., & Ivancevich, J. (1994). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Fainstein, H. (Julio de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-en-las-organizaciones/>
- Financiera, E. (s.f.). *El Trabajo en Equipo*. Obtenido de <http://www.eltrabajoenequipo.com/introduccion.htm>
- Galeón. (s.f.). Obtenido de <http://trabajoenequipo.galeon.com/aficiones1339872.html>
- García, M. (2011). Auditorías de la calidad en la Norma ISO 9000:2000. *Rev. Industrial Data - Instituto de Investigación FII - UNMSM*, N° 6.
- Gonzales Martinez, R. (Mayo de 2015). *Directos de palabra*. Obtenido de <http://directosdepalabras.blogspot.pe/2015/05/dificultades-del-trabajo-en-equipo-y-la.html>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. Mexico: 11ª Editorial McGraw-Hill. XI Edición.
- Madeon. (Marzo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/#>
- Manuel Vecino, J. (Noviembre de 2008). *De Gerencia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion

- Municipalidad Alto Alianza* . (s.f.). Obtenido de <http://www.munialtoalianza.gob.pe/>
- Oropeza, W. (s.f.). *Grupo101 Trabequipo*. Obtenido de <https://grupo101trabequipo.wikispaces.com/Formacion+de+Equipos>
- Parra Ospina, P. (Agosto de 2013). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/lo1zoyhgo59r/que-es-el-desempeno-laboral-y-apreciacion-del-desempeno/>
- Quintero, N. (Abril de 2008). *Revista Negotium*. Obtenido de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Ramos Villagrasa, P. (Junio de 2015). *Rasgo Latente*. Obtenido de <http://rasgolatente.es/rendimiento-laboral/>
- Retamal Moya, G. (s.f.). *Leonismo Argentino*. Obtenido de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST264.htm>
- Robbins, S. P. (1999). “*Comportamiento organizacional, conceptos controversias, aplicaciones*”. Mexico: Editorial Prentice – Hispano América. VIII Edición.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamiento organizacional* (X Edición ed.). Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (MAYO de 2015). *ISSUU*. Obtenido de https://issuu.com/ivanss3/docs/comportamiento_organizacional_-_ste/358
- Rodríguez, J. (2001). *El factor humano en la empresa* (I Edición ed.). España: Editorial Deusto S.A.
- Rovayo, G. (2015). *MBA América Economía*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/trabajo-en-equipo-del-mito-la-realidad-0>
- Surdo, E. (1997). *La magia de trabajar en equipo*. Madrid, España: Editorial S & A.
- Torres, S. (Noviembre de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-y-practica-del-desarrollo-organizacional/>

ANEXOS

ANEXO 02: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la aseveración que más lo represente; en base al siguiente criterio:

- A) Muy en desacuerdo B) En desacuerdo C) Regular
 D) De acuerdo E) Muy de acuerdo

Dirección/Oficina:

Condición laboral:

Tiempo de experiencia en el cargo:

Edad: Sexo:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
SATISFACCIÓN DEL USUARIO						
1	Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero.					
2	Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad.					
3	Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.					
4	Considera usted que busca con frecuencia mejorar su rendimiento dentro de la entidad.					
LABOR EN EL ÁREA						
5	Contribuye al logro de aprendizajes de sus compañeros de trabajo.					
6	Colabora con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades cuando le es posible.					
7	Se preocupa constantemente por alcanzar las metas de su área.					
8	Genera canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.					
LOGROS LABORALES						
9	Cumple con la presentación de los informes solicitados por sus superiores en el tiempo previsto.					
10	Presenta con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio.					
11	Considera que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad.					
CRECIMIENTO PERSONAL						
12	Se capacita en actividades afines a su labor dentro de la entidad.					
13	Mantiene siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales.					
14	Maneja adecuadamente las situaciones de conflicto dentro de la entidad.					
15	Los intereses de la entidad están por encima de sus intereses personales.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN