



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA

TESIS

**HABILIDADES INTERPERSONALES Y TRABAJO EN EQUIPO
DE LOS TRABAJADORES DEL HOTEL VILLA KITZIA,
DISTRITO DE SANTA MARÍA, 2019.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN EN
TURISMO Y HOTELERÍA**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

NELSON DAVID YARES DE LA CRUZ

ASESOR:

Mg. PATRICA ELENA, RAMOS LA ROSA

Huacho – Perú

2021

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dra. Bertha Luz Mamani Salcedo
Presidenta

Dra. Lita Roman Bustinza
Secretario

Mg. Danilo Hugo Carreño Ramírez
Vocal

Mg. Patricia Elena Ramos La Rosa
Asesor

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada al Patrón San Cristóbal de Ichoca y la Virgen de Lourdes ya que gracias a la devoción que le tengo a ellos he logrado concluir mi carrera.

AGRADECIMIENTO

A mi Madre porque ella siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|-------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS | VII |
| ÍNDICE DE FIGURAS | VIII |
| RESUMEN | IX |
| ABSTRACT | X |
| INTRODUCCIÓN | XI |

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

| | |
|--|----|
| I.1. Descripción de la realidad problemática | 01 |
| I.2. Formulación del Problema | 03 |
| I.2.1. Problema General | 03 |
| I.2.2. Problemas Específicos | 04 |
| I.3. Objetivos de la Investigación | 04 |
| I.3.1. Objetivo General | 04 |
| I.3.2. Objetivos Específicos | 04 |
| I.4. Justificación de la investigación | 04 |
| I.5. Delimitación del estudio | 05 |
| I.6. Viabilidad del estudio | 05 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|---------------------------------------|----|
| 2.1. Antecedentes de la Investigación | 06 |
| 2.2. Bases Teóricas | 09 |
| 2.3. Definiciones conceptuales | 41 |
| 2.4. Formulación de las hipótesis | 43 |
| 2.4.1. Hipótesis General | 43 |
| 2.4.2. Hipótesis Específicas | 43 |

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

| | |
|---|----|
| 3.1. Diseño metodológico | 44 |
| 3.1.1. Tipo de investigación | 44 |
| 3.1.2. Nivel de investigación | 44 |
| 3.1.3. Diseño | 44 |
| 3.1.4. Enfoque | 44 |
| 3.2. Población y muestra | 45 |
| 3.3. Operacionalización de variables e indicadores | 45 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 46 |
| 3.4.1. Técnicas a emplear | 46 |
| 3.4.2. Descripción de los instrumentos | 46 |
| 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información | 46 |

CAPÍTULO IV RESULTADOS

| | |
|---|----|
| 4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones | 47 |
|---|----|

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|----------------------|----|
| 5.1. Discusión | 61 |
| 5.2. Conclusiones | 62 |
| 5.3. Recomendaciones | 63 |

CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN

| | |
|-----------------------------|----|
| 6.1. Fuentes bibliográficas | 64 |
| 6.2. Fuentes electrónicas | 65 |

ANEXO

| | |
|-----------------|----|
| 1. Cuestionario | 68 |
|-----------------|----|

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Género de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María | 47 |
| Tabla 2. | Edad de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María | 48 |
| Tabla 3. | Comunicación de apoyo | 49 |
| Tabla 4. | Ganar poder e influencia | 50 |
| Tabla 5. | Motivación de los demás | 51 |
| Tabla 6. | Compromiso | 52 |
| Tabla 7. | Comunicación | 53 |
| Tabla 8. | Establecimiento de objetivos | 54 |
| Tabla 9. | Pruebas de normalidad | 55 |
| Tabla 10. | Baremo de Coeficiente de correlación de Spearman | 56 |
| Tabla 11. | Correlación de Spearman entre las habilidades interpersonales y el trabajo en equipo | 57 |
| Tabla 12. | Correlación entre la comunicación de apoyo y trabajo en equipo | 58 |
| Tabla 13. | Correlación entre ganar poder e influencia en el trabajo en equipo | 59 |
| Tabla 14. | Correlación entre la motivación de los demás en el trabajo en equipo | 60 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1. | Género de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María | 47 |
| Figura 2. | Edad de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María | 48 |
| Figura 3. | Comunicación de apoyo | 49 |
| Figura 4. | Ganar poder e influencia | 50 |
| Figura 5. | Motivación de los demás | 51 |
| Figura 6. | Compromiso | 52 |
| Figura 7. | Comunicación | 53 |
| Figura 8. | Establecimiento de objetivos | 54 |

RESUMEN

Objetivo: Establecer de que las habilidades interpersonales influyen en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019. **Métodos:** La investigación es de tipo aplicada, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 21 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás, compromiso, comunicación, establecimiento de objetivos. Se realizó la confiabilidad dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,915. **Resultados:** Respecto a la variable independiente, el 18,5% determinó que no orienta a sus colegas cuando es necesario y el 22,2% manifestaron que no sabe escuchar a los demás, el 74,1% manifestó que a veces gana poder en su centro laboral con las actividades que realizan en ella, en el caso del 25,9% determinaron que casi nunca sabe comunicarse con los demás con la finalidad de ejercer influencia sobre ellos, el 7,4% manifestó que casi nunca sabe reconocer las causas de los bajos desempeños de sus colegas, en el caso del 22,2% manifestó que casi nunca se preocupa por crear un entorno motivador que maximice rendimientos y calidad laboral. Así mismo, respecto a la variable dependiente, el 70,4% mencionaron que a veces cumplen con las actividades que le asignan en su grupo de trabajo, en el caso del 74,1% mencionaron que su equipo de trabajo a veces le asigna responsabilidades importantes demostrando que tienen confianza en su persona, el 37% de los encuestados manifestaron que no tienen la habilidad de escuchar a su equipo de trabajo, en el caso del 66,7% determinaron que casi nunca existen reuniones entre todos los niveles jerárquicos dentro del hotel, el 22,2% manifestaron que a veces cumple con sus metas personales que se propone y en el caso del 3,7% determinaron que casi nunca cumple con las metas institucionales. **Conclusión:** Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,001 < 0,05$; $r = 0,586$), por lo que se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

***Palabras clave:** comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás, compromiso, comunicación, establecimiento de objetivos.*

ABSTRACT

Objective: To establish that interpersonal skills influence the teamwork of the workers of the Villa Kitzia Hotel, Santa María district, 2019. **Methods:** The research is applied, explanatory, non-experimental, and focused. mixed. The population was 21 workers. The dimensions were considered: supportive communication, gain power and influence, motivation of others, commitment, communication, goal setting. Reliability was performed resulting in a Cronbach's alpha coefficient of 0.915. **Results:** Regarding the independent variable, 18.5% determined that they do not guide their colleagues when necessary and 22.2% said they do not know how to listen to others, 74.1% said that sometimes they gain power in their workplace with the activities they perform in it, in the case of 25.9% determined that they almost never know how to communicate with others in order to influence them, 7.4% said they almost never know how to recognize the causes of the low performance of his colleagues, in the case of 22.2% he said that he almost never cares about creating a motivating environment that maximizes performance and work quality. Likewise, regarding the dependent variable, 70.4% mentioned that they sometimes fulfill the activities assigned to them in their work group, in the case of 74.1% they mentioned that their work team sometimes assigns responsibilities important demonstrating that they have confidence in their person, 37% of respondents stated that they do not have the ability to listen to their work team, in the case of 66.7% they determined that there are almost never meetings between all the hierarchical levels within the hotel, 22.2% said they sometimes meet their personal goals and in the case of 3.7% they almost never meet the institutional goals. **Conclusion:** With the study it was determined that there is a moderate and very significant positive correlation ($p = 0.001 < 0.05$; $r = 0.586$), so it is concluded that interpersonal skills significantly influence the teamwork of workers in the Hotel Villa Kitzia, Santa Maria district, 2019.

***Keywords:** supportive communication, gain power and influence, motivation of others, commitment, communication, goal setting.*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las habilidades interpersonales en los hoteles se han vuelto en uno de los componentes claves para otorgar una prestación de calidad a sus usuarios pues están encaminadas para tener mejor desempeño en el personal en sus funciones. La experiencia del huésped es muy íntima e intensa, que por lo general no sucede en otros servicios. De igual forma dicha experiencia suele producirse con el personal de primera línea, quienes deben brindar los servicios de excelente calidad. Los hoteles son negocios de gente por ende requieren personas con habilidades relacionadas al trabajo en equipo, que sepan resolver problemas de los huéspedes y del propio hotel, colaboradores con habilidades para relacionarse con actitudes de cortesía y amabilidad; y con la capacidad de mejorar procesos.

Los hoteles deben incluir en sus equipos de trabajo a personas agradables (personas que demuestren empatía, paciencia, confianza, optimismo, altruismo, humildad, generosidad, respeto), pues ayudan al equipo a funcionar ya que llevan a conducir a habilidades interpersonales necesarias para mantener canales abiertos de comunicación y dar solución a problemas que se puedan presentar en el grupo. Las habilidades interpersonales abarcan habilidades que tienen que ver con la comunicación de cooperación, el obtener potestades e influencia, incentivar al resto, control de controversias (Whetten & Cameron, 2011); e inciden en el buen funcionamiento cuando se trata de trabajar en equipo con la meta de obtener los fines fijados. Por ello, las habilidades interpersonales y el trabajo en equipo son elementos necesarios para que el huésped se sienta satisfecho, pues al contar con colaboradores son excelente actitud y capacidad de cubrir sus expectativas hará de su experiencia única y con intenciones de volver adquirir ese servicio. Los huéspedes aparte de exigir servicios de calidad también quieren colaboradores con eficiencia en la prestación de los servicios, la labor en grupo es un criterio relevante en este proceso.

Es por ello que tiene como objetivo general la presente investigación el establecer de que las habilidades interpersonales influyen en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Hoy en día las habilidades interpersonales en los hoteles se han vuelto en uno de los componentes claves para otorgar una prestación de calidad a sus usuarios pues están encaminadas para tener mejor desempeño en el personal en sus funciones. La experiencia del huésped es muy íntima e intensa, que por lo general no sucede en otros servicios. De igual forma dicha experiencia suele producirse con el personal de primera línea, quienes deben brindar los servicios de excelente calidad. Los hoteles son negocios de gente por ende requieren personas con habilidades relacionadas al trabajo en equipo, que sepan resolver problemas de los huéspedes y del propio hotel, colaboradores con habilidades para relacionarse con actitudes de cortesía y amabilidad; y con la capacidad de mejorar procesos.

Los hoteles deben incluir en sus equipos de trabajo a personas agradables (personas que demuestren empatía, paciencia, confianza, optimismo, altruismo, humildad, generosidad, respeto), pues ayudan al equipo a funcionar ya que llevan a conducir a habilidades interpersonales necesarias para mantener canales abiertos de comunicación y dar solución a problemas que se puedan presentar en el grupo. Las habilidades interpersonales abarcan habilidades que tienen que ver con la comunicación de cooperación, el obtener potestades e influencia, incentivar al resto, control de controversias (Whetten & Cameron, 2011); e inciden en el buen funcionamiento cuando se trata de trabajar en equipo con la meta de obtener los fines fijados. Por ello, las habilidades interpersonales y el trabajo en equipo son elementos necesarios para que el huésped se sienta satisfecho, pues al contar con colaboradores son excelente actitud y capacidad de cubrir sus expectativas hará de su experiencia única y con intenciones de volver adquirir ese servicio. Los huéspedes aparte de exigir

servicios de calidad también quieren colaboradores con eficiencia en la prestación de los servicios, la labor en grupo es un criterio relevante en este proceso.

El trabajo en equipo en una estrategia moderna pues contribuye a las organizaciones a lograr sus objetivos de forma eficiente y eficaz. Chiavenato (2015) menciona que para el desarrollo un adecuado del trabajo en equipo es fundamental que las personas se encuentren comprometidos con el trabajo, fluya una adecuada comunicación, y que los trabajadores estén enfocados en los objetivos establecidos. Cuando los colaboradores realizan sus funciones de manera conjunta las organizaciones se vuelven cada vez más competitivas, pues se adhiere en sus acciones a mejorar continuamente. Además, el trabajo en equipo potencia las capacidades, tácticas y destrezas en cada uno de sus miembros, por tal motivo los hoteles deben buscar el compromiso de sus colaboradores, tanto en su misión como visión, de esta manera logrará liderar el mercado hotelero, en cual se exige altos estándares de calidad.

El Hotel Villa Kitzia fue creado como "Un Hogar Lejos de Casa" para sus viajeros que desean algo totalmente diferente y cercano a la naturaleza. Es el único proyecto hotelero ecológico en Huacho. Este tiene 12 habitaciones autónomas adecuadamente integradas rodeadas de vegetación y brindan una bienvenida extraordinariamente cálida. Además, este lugar tiene piscina, hidromasaje, restaurante y muchos más. El Hotel Villa Kitzia se encuentra ubicado en el distrito de Santa María, provincia de Huaura, departamento de Lima.

Teniendo en cuenta el párrafo anterior, es importante a resaltar que la auto denominación de Hotel por parte del hospedaje viene siendo una equivocación, ya que según la Norma A.030 Hospedaje del Título III del Reglamento Nacional de Edificaciones aprobado por R.M N° 005-2019-VIVIENDA se clasifica como hotel al local de hospedaje que tiene aproximadamente 20 habitaciones y que domina íntegramente una infraestructura o parte de esta enteramente autónoma, estableciendo sus dependencias una estructura pareja. Es así que el "Hotel Villa Kitzia", por no contar con el número mínimo de habitaciones no debería ser denominado hotel sino hostel, ya que, según la misma norma mencionada, el hostel es un local de hospedaje que tiene a lo mucho 7 habitaciones, lo cual quiere decir que si clasifica para ser hostel.

En el Hotel Villa Kitzia se ha podido observar una serie de problemas en sus colaboradores al momento de trabajar en equipo debido a la evasión de responsabilidades, falta de comunicación entre empleados y jefes; no existe

comunicación a través del correo, facebook y otros medios que permitan a los empleados estar informados presentándose la falta de una comunicación fluida entre los empleados y jefes; los jefes dan órdenes pero los empleados no responden a dichas órdenes porque a veces los jefes se ausentan y no mantienen buenas relaciones interpersonales dejando de ejercer influencia en los empleados; existe falta de espíritu de equipo pues no hay un líder que lo impulse a lograr los objetivos del hotel; la falta de motivación ha generado que el colaborador no realice sus tareas de manera correcta; la falta de identificación de los empleados y jefes con el hotel ha ocasionado que no se venga desarrollando las actividades del hotel de acuerdo a lo establecido; la falta de equidad ha evidenciado un trato particular hacia algunos empleados lo que genera que el grupo se desintegre; no hay reconocimiento que impulse al empleado a realizar sus actividades con esmero.

En el caso de las habilidades interpersonales en los colaboradores del Hotel Villa Kitzia existen diferencias por temas culturales; se viene dando algunos casos de bullying; a que los colaboradores no mantienen un buen trato con otros compañeros de otras áreas; algunos empleados demuestran intolerancia a diferencias individuales; el trato poco amable que brindan al cliente lo han trasladado a sus funciones pues es notorio la falta de compañerismo; falta de respeto entre colaboradores han sido observadas por lo huéspedes lo que ha generado incomodidad en estos.

Si el Hotel Villa Kitzia continúa teniendo los problemas antes descritos generará que los huéspedes busquen otras opciones para hospedarse, lo que incidirá en gran medida en sus márgenes de rentabilidad y en la mala imagen del hotel.

Es por ello que el Hotel Villa Kitzia debe considerar lo fundamental de emplear programas que se enfoque en impulsar las habilidades interpersonales y el trabajo en equipo de manera que los colaboradores se sientan motivados al realizar sus tareas contribuyen a la buena imagen y prestigio del hotel.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera las habilidades interpersonales influyen en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera la comunicación de apoyo influye en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019?
- b. ¿De qué manera el ganar poder e influencia influye en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019?
- c. ¿De qué manera la motivación de los demás influyen en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de que las habilidades interpersonales influyen en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de que manera la comunicación de apoyo influye en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.
- b. Establecer de que manera el ganar poder e influencia influye en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.
- c. Establecer de que manera la motivación de los demás influyen en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación metodológica

Su utilidad metodológica está en el planteamiento de un instrumento científico de recaudación de información que cooperara con otros estudios a evaluar las habilidades

interpersonales, y así mismo evaluar el trabajo en equipo, el mismo que se garantizara con una base teórica clasificada con criterio para que el estudio obtenga lo que anhela.

Justificación práctica

El estudio da recomendaciones para resolver adversidades fijadas en la situación problemática, que se vuelven en adversidades al ejercer influencia, motivar a los demás, comunicación, compromiso, entre otros; problemas que vienen caracterizando las variables “habilidades interpersonales” y “trabajo en equipo”.

Justificación teórica

El estudio cooperara con datos referentes a la influencia que concurre por parte de las habilidades interpersonales sobre el trabajo en equipo, datos que se reflejaran en los resultados, conclusiones y recomendaciones; lo que colaborara con estudios próximos que trabajen con las variables en estudio.

1.5. Delimitación del estudio

Delimitación geográfica: Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, provincia de Huaura, departamento de Lima.

Delimitación temporal: agosto del año 2019 a marzo del año 2020.

Delimitación social: trabajadores del Hotel Villa Kitzia.

Delimitación semántica: Habilidades interpersonales & Trabajo en equipo.

Las habilidades interpersonales es la habilidad de laborar con otros individuos, de forma personal como grupal. Estas son fundamentales en cada grado de la gestión (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014).

Es una agrupación de individuos que poseen una meta en general y la responsabilidad por equipo y sus resultados (Griffin, Phillips, & Gully, 2017).

1.6. Viabilidad del estudio

Se contó con los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros), lo que garantizaron la viabilidad y por ende su ejecución de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Investigaciones internacionales

Muela (2015) realizó la investigación titulada “El trabajo en equipo y su incidencia en la toma de decisiones del departamento de negocios de la Cooperativa CACPET”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo analizar la gestión del trabajo en equipo del departamento de negocios y su incidencia en las Decisiones inoportunas de la Cooperativa de la Pequeña Empresa de Tungurahua para el fomento de operaciones crediticias. Es una investigación exploratoria, descriptiva. La población fue 15 trabajadores, así mismo la muestra fue 8 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta. Sus conclusiones son:

- “La institución financiera no existe trabajo en equipo en tal razón el desempeño laboral se ve afectado en la mayoría de los empleados de la institución” (p. 67).
- “Los sistemas de comunicación que se aplican son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide romper barreras y mejorar el trabajo entre directivos y personal operativo” (p. 67).
- “Los empleados de la cooperativa mantienen un desempeño laboral medio; pues no se encuentran comprometidos con las metas y objetivos de la cooperativa” (p. 67).

Sanabria (2013) realizó la investigación titulada “El trabajo en equipo en Red como proyecto de la Gerencia”, la cual fue aprobada por Universidad de San Buenaventura. Colombia. La investigación tuvo como objetivo el mejorar los esfuerzos de coordinación de los miembros de la institución; dando como resultado un mejor desempeño del trabajo en equipo, a través de la participación de sus integrantes, para llegar a una excelente calidad de

la educación. Es una investigación aplicada. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la observación. Sus conclusiones son:

- “La gerencia se apropia de la necesidad del trabajo en red o en equipos, cualquier cambio puede ser abordado por el grupo de docentes” (p. 72).
- “Los docentes notablemente mejoraron los altos índices de inconvenientes personales, ya sea que se presentaban por falta de información sobre las ventajas del trabajo en red, o simplemente por no apropiarse de la filosofía institucional” (p. 73).
- “La obligatoriedad de actualización con las TIC para la utilización correcta del blog institucional” (p. 74).

Sisa (2013) realizó la investigación titulada “Las relaciones interpersonales y su incidencia el clima organizacional en el Grupo Corporativo Mary Carmen en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo Identificar la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional en el Grupo Corporativo Mary Carmen en la Provincia de Tungurahua en la Ciudad de Ambato. Es una investigación exploratoria, descriptiva y correlacional. La población fue 26 colaboradores. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la observación y la encuesta. Sus conclusiones son:

- “Los planteamientos y los análisis permitieron deducir que el nivel de relaciones interpersonales en el Grupo Corporativo Mary Carmen es bajo y deficiente” (p. 72).
- “El bajo nivel de relaciones interpersonales en el Grupo Corporativo Mary Carmen muestra un alto porcentaje de incidencia sobre el clima organizacional” (p. 72).
- “El clima laboral encuentra afectado a causa de las malas relaciones interpersonales de los colaboradores y directivos de la empresa” (p. 72).

Investigaciones nacionales

Díaz (2019) realizó la investigación titulada “El liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel WinMeier Chiclayo - 2019”, la cual fue aprobada por Universidad San Martín de Porres. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la influencia del liderazgo en el trabajo en equipo de los

colaboradores. Es una investigación descriptiva – correlacional, diseño no experimental-de corte transversal. La población fue 95 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta como instrumento el cuestionario. Sus conclusiones son:

- “Existe influencia del liderazgo en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel WinMeier Chiclayo – 2019” (p. 63).
- “El nivel de liderazgo que ejerce el líder en los colaboradores del área de housekeeping del Hotel WinMeier Chiclayo es positivo” (p. 63).
- “El trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel WinMeier Chiclayo es positivo” (p. 63).

Barzola & Vilca (2018) realizaron la investigación titulada “Relación de las Habilidades Interpersonales en el Proceso Estratégico en la Dirección de Red de Salud Valle del Mantaro”, la cual fue aprobada por Universidad Peruana de los Andes. Perú. La investigación tuvo como objetivo el establecer en qué grado se relacionan las habilidades interpersonales en el proceso estratégico de la Dirección de Red de Salud Valle del Mantaro. Es una investigación básica, descriptiva y correlacional. La población fue 2 trabajadores estables. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Sus conclusiones son:

- “Las habilidades interpersonales tienen una relación positiva y alta en el proceso estratégico de la Dirección de Red de Salud Valle del Mantaro” (p. 96).
- “La comunicación institucional tiene una relación positiva y alta en la institución” (p. 96).
- “El poder e influencia tiene una relación positiva y alta el proceso estratégico de la institución” (p. 96).

Carbajulca (2013) realizó la investigación titulada “Las relaciones humanas y su influencia en los servicios de los Hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la manera en que influyen las relaciones humanas en la prestación de los servicios de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz. Es una investigación aplicada, correlacional causal, no experimental. La población fue 2438

turistas, así mismo la muestra 130 turistas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Sus conclusiones son:

- “Los Hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, existe una influencia significativa de las relaciones humanas en los servicios, desde el punto de vista negativo” (p. 112).
- “En un porcentaje significativo de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz no existen relaciones humanas armónicas” (p. 112).
- “El comportamiento de los empleados no es adecuado en la prestación del servicio lo cual se evidencia una falta de compromiso con las necesidades del cliente” (p. 112).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable independiente: Habilidades interpersonales

Definiciones

Griffin & Van Fleet (2016) señalan que se refieren a la aptitud con la que cuenta un directivo para expresarse, entender y vincularse con sujetos y equipos (p. 104).

Mochón, Mochón & Sáez (2014) mencionan que las habilidades interpersonales a la aptitud de laborar adecuadamente con otros sujetos, ya sea de manera personal como en equipo. Estas destrezas son relevantes en todos los rangos de la gestión (p. 17).

Griffin (2011) define a las mismas como la aptitud para expresarse, comprender e incentivar a los sujetos como a los equipos. En tanto un gerente sube en los peldaños de la entidad, este puede contar con la aptitud para llevarse bien con sus empleados, colegas y con todos los que se encuentren en rangos más elevados de la compañía (p. 17).

Lussier & Achua (2016) mencionan que estas destrezas se vinculan con la aptitud para entender, expresar y laborar adecuadamente con sujetos y equipos a través del perfeccionamiento de vínculos afectivos. Son de la misma manera denominados destrezas humanas, personales y blandas (p. 26).

Whetten & Cameron (2011) señalan que estas son las destrezas que un gerente debe tener con respecto a la comunicación, entendimiento y vínculos con personas y grupos.

Dimensiones de las habilidades interpersonales

Whetten & Cameron (2011) señalan a estas como sus dimensiones:

a. Comunicación de apoyo

Hace referencia a un tipo de comunicación interpersonal que se utiliza para dar una comunicación clara y transparente, particularmente en momentos complejos, sin correr el riesgo en los vínculos entre sujetos.

b. Ganar poder e influencia

Hace referencia al poderío que refleja un jefe a través de las relaciones interpersonales, ocasionando que sus trabajadores lo sigan.

c. Motivación de los demás

Hace referencia al incentivo que produce el directivo a sus trabajadores por medio de las relaciones interpersonales que llevan con estos.

Habilidades interpersonales desde la perspectiva de otros autores

Atoche (2018) menciona en su trabajo que las dimensiones para evaluar las habilidades interpersonales son las siguientes:

a. Atención y escuchar

Morales & Estévez (2010), atender y oír son destrezas anexas, volviéndose esenciales para alcanzar la comunicación interpersonal efectiva. Del mismo modo oír y expresar al desarrollarse son importantes, motivo por el que tenemos que prestar atención a la totalidad de los mensajes emitidos por el sujeto con el que nos comunicamos.

b. Concreción

Morales & Estévez (2010), habilidad interpersonal de gran relevancia que beneficia el requerimiento de expresarnos en un rango más personalizado y practico. Al perfeccionar esta destreza la comunicación es más frontal, concluyente y precisa la identificación de los sentimientos y vivencias específicas.

Atoche (2018), sus indicadores son:

- Destreza para expresar
- Vinculo de confianza.
- Vinculo interpersonal.
- Estudio y resolución de problema.

c. Empatía

Morales & Estévez (2010), la empatía se basa en ponernos en los zapatos de los demás entendiendo lo que señala mediante sus expresiones, al fundamentar sus ideas y la manera como aprehende, narra y estudia su entorno.

Atoche (2018), sus indicadores son:

- Percepción de la realidad.
- Entendimiento de los demás y su entorno.
- Comunicación interpersonal.
- Aptitud para oír con respeto.
- Aptitud para vincular a los demás.

Asimismo, Huacac (2019) sumó en su trabajo las siguientes dimensiones e indicadores:

a. Relaciones interpersonales

Estas son las que llevamos a cabo diariamente, al comunicarnos con nuestros iguales. Estas relaciones son de gran relevancia en la vida del individuo, dado que para saber lo que pasa por la mente de los sujetos tenemos que comunicarnos. Sus indicadores son:

- Redes de cooperación entre compañeros para generar un ambiente de ayuda y labor conjunta.

b. Autoestima

Este es un sentimiento de conformidad y apreciación hacia nosotros como individuos, que está ligado a la aptitud de competencia y valía propia. La

relevancia de la autoestima se encuentra en que nos da empujones para continuar el camino, y nos incentiva a ir tras nuestras metas. Sus indicadores son:

- Asertividad en los vínculos entre trabajadores.
- Empatía en los vínculos entre trabajadores.
- Reacción ante una controversia.

c. Cultura proactiva

Un sujeto proactivo trata de no reflejar sentimientos poco positivos al verse inmerso en situaciones no esperadas o complicadas, comportándose asertivamente, persiguiendo medidas que brinden solución y generando ideas nuevas. Resuelve cómo desea que le impacten las situaciones y cómo afrontarlas, optando por una conducta que lo anticipa y lo lleva a la acción. Sus indicadores son:

- Logro de intereses colectivos.
- Criterio crítico.

Dinámica interpersonal

Griffin & Van Fleet (2016) mencionan que la naturaleza de las destrezas entre individuos en una compañía es tan variada como sus integrantes. Por un lado, se encuentran las personales y positivas. Las mismas concurren cuando dos partes se identifican, se respetan, se aprecian mutuamente y siente agrado al relacionarse. Dos directores que llevan muchos años de conocerse, juegan juntos al golf los fines de semana y tienen una buena amistad, seguramente tendrán un intercambio positivo en el trabajo. Por otro lado, la dinámica interpersonal puede ser negativa. Es factible que esta situación concorra cuando las partes no congenian, no tienen un respeto recíproco y les disgusta relacionarse entre ellos. Suponga que un director lleva años luchando abiertamente para impedir el ascenso de otro directivo en la organización. Sin embargo, este otro ha superado los obstáculos de aquel y conseguido ascender a su nivel. Cuando ambos tengan que interactuar es probable que lo hagan de modo negativo.

Casi todas las interacciones concurren en estos extremos ya que los integrantes de la compañía se vinculan de forma profesional y se centran con bastante énfasis en lograr sus fines. Estas interacciones se centran en un empleo fijo, son bastante formales y sistematizadas y se dirigen a la labor (p. 105).

Resultados de las conductas interpersonales

Griffin & Van Fleet (2016) mencionan que las mismas generan diferentes situaciones. Diversos puntos de vista de la motivación señalan que casi todos los sujetos cuentan con requerimientos sociales. Entendido por muchos, las destrezas interpersonales en las compañías son la base esencial para suplir esos requerimientos. Para el que cuenta en gran medida con el requerimiento de afiliación, gran calidad en estos vínculos son un componente positivo relevante en el lugar de empleo. Pero, si el mismo sujeto consigue interacciones laborales de pésima calidad, el impacto puede ser similarmente fuerte en el sentido diferente.

Las habilidades interpersonales representan también una base sólida del apoyo social. Los individuos que se apoyan entre sí y que trabajan bien juntos pueden hacer mucho más que las que no se ayudan ni trabajan bien unidas. Otro resultado es la controversia. Los sujetos pueden terminar un traspaso mutuo interpersonal sintiéndose furiosas y hostiles. Un hilo conductor pasa por todos estos resultados: las interacciones en una organización.

Un director que tiene habilidades interpersonales sólidas está en magnífica posición para comprender, dirigir, capitalizar y ayudar a mejorar las interacciones entre otros (pp. 105 – 106).

Establecimiento de relaciones interpersonales positivas

Whetten & Cameron (2011) mencionan que diversos estudios sostienen el pensamiento de que los vínculos interpersonales positivos son esenciales para crear energía de este tipo en las vivencias de los sujetos.

Todos nos vinculamos con sujetos que nos proporcionan energía y se siente bien estar a su lado porque nos reconfortan y cooperan con nuestro progreso. Pero, el impacto de los vínculos interpersonales es más arraigados que el solo hecho de

hacernos sentir de una manera. Cuando los sujetos pueden fijar vínculos positivos y crear energía, ello ocasiona relevantes consecuencias fisiológicas, sentimentales, mentales y sociales.

Estas relaciones del mismo modo cooperan con los sujetos para que los mismos se desempeñen más óptimamente en sus empleos y en su labor y conozcan de forma más beneficiosa. Esto es, los vínculos positivos vuelven a los sujetos seguros, y ello vuelve factible en que se enfoquen mejor en sus labores. Los sujetos están más propensos a perseguir datos y recursos de los individuos con energía positiva.

Los vínculos de este tipo incentivan la ayuda, de forma que reducen las barreras con el fin de lograr el triunfo en el desempeño (pp. 238 – 239).

Lidiar con diversidad, equipos y conflictos

Griffin & Van Fleet (2016) señalan que las distinciones personales pueden emplearse como un gran lente que nos facilita el observar a un individuo con el fin de comprenderlo y entablar un vínculo positivo. La teoría de la motivación no otorga otro lente para observar el porqué del comportamiento de los sujetos y su decisión de actuar así. Otras visiones relevantes son la variedad, los grupos y la de las controversias.

a. Comprender la diversidad

Esta la hallamos en un colectivo cuando determinados integrantes de ella son distintos de otros en diversas performances relevantes. No todo el tiempo es un fenómeno absoluto que determine que un equipo o compañía es variada o no.

Si todas las personas del colectivo son idénticas, no concurrirá la variedad. Si todos son diferentes en todas las performances que puedan darse, tenemos una variedad integral. Pero estos polos son más idealizados que verídicos. Casi todos los entornos se denotan por un nivel de variedad que se encuentra en un punto de estos. Por ello, podemos creer en la variedad en términos de nivel o grado respecto de dimensiones relevantes.

En general, la relación entre las habilidades interpersonales y la diversidad suele ser recíproca.

b. Dirigir o liderar los grupos

Las compañías suelen emplear grupos, pero es recientemente que se incrementó su empleo.

Se define como grupo al poco volumen de individuos con destrezas que se complementan, están entendidas como una meta o una perspectiva en conjunto y entienden que las mismas tienen que rendir cuentas a las otras.

De suma importancia son las habilidades interpersonales eficaces si se busca encaminar un grupo o ser integrante de uno.

c. Manejar el conflicto

Cuando los individuos laboran de la mano en una compañía, en grupos o parejas típicas, todo no es color de rosa. Las controversias son un componente ineludible de los vínculos entre sujetos en las relaciones interpersonales en las compañías (pp. 114 – 115).

Habilidades interpersonales para el manejo de conflictos

Schermerhorn (2010) manifiesta que la gente responde al conflicto interpersonal a través de diferentes combinaciones de conductas cooperativas y asertivas. A continuación, mencionamos cinco estilos de habilidades interpersonales para el manejo de conflictos que son resultado de diversas combinaciones de estas dos tendencias.

a. Evitación o alejamiento:

No ser cooperativo ni asertivo; restarle importancia o desacuerdo, retirarse de la situación y/o permanecer neutral a cualquier costo.

b. Acomodación o limar asperezas:

Ser cooperativo, pero no asertivo; dejar que dominen los deseos de los demás; suavizar las cosas o inobservar desacuerdos para conservar la paz.

c. Competencia o imposición:

No ser cooperativo sino asertivo; trabajar en contra de los deseos de la otra parte, enfrascarse en una competencia de tipo ganar o perder y/u obligar al otro a través del ejercicio de la autoridad.

d. Acuerdo:

Ser moderadamente cooperativo y asertivo, negociar para llegar a soluciones aceptables en las cuales cada parte gana un poco y pierde otro poco.

e. Colaboración o solución del problema:

Ser cooperativo y asertivo, tratar de satisfacer totalmente las preocupaciones de todos resolviendo diferencias, descubriendo y resolviendo problemas de modo que todos ganen (pp. 436 – 437).

Consideraciones de las habilidades interpersonales

Bernal & Sierra (2013) mencionan que estas destrezas conllevan asumir retos y riesgos, aceptar y dar críticas, ser imparciales, oír con atención, dar el beneficio de la duda e identificar los intereses y triunfos de otros.

Aun cuando los grupos necesitan estos tres rubros de destrezas, estas se van edificando, dado que, al inicio, no es fundamental tenerlas. Por ello, la elección de integrantes de un grupo tiene que debe construirse por sus destrezas ya establecidas.

Los grupos eficaces perfeccionan un estrecho compromiso con una perspectiva común, ello implica la manera en como laboran en equipo para alcanzar sus fines. Los grupos deben decidir quién llevara a cabo ciertas labores, como se fijarán y como se ajustarán a los tiempos, como obtendrán la membresía, que resolverá o como variara el grupo. Estos componentes son muy esenciales para el desenvolvimiento del grupo como el deber de este con sus metas y fines (pp. 306 – 307).

La motivación como habilidad interpersonal

Griffin & Moorhead (2010) mencionan que los gerentes afrontar el compromiso de incentivar a los sujetos en la compañía para desenvolverse en rangos más elevados. Esto es, implantarles el que laboren con más ahínco, de forma regular y aporten positivamente a la misión de la compañía. Sin embargo, el desenvolvimiento en el trabajo está supeditado a la aptitud y el contexto, del mismo modo que a la motivación. Este vínculo puede definirse de esta forma:

Desempeño= Motivación + Entorno+ Capacidad

Para llegar a los elevados rangos de desempeño, un trabajador tiene que desear realizar correctamente el trabajo (motivación), contar con la aptitud de realizar el trabajo de la manera eficaz (capacidad) y contar con los recursos (entorno). Una carencia de estas perjudica el desempeño. Así, el directivo debe empeñarse en garantías que se alcancen estas tres condiciones.

En casi todos los entornos la motivación es el criterio más complicado de manipular. Si el trabajador no cuenta con la aptitud para desenvolverse, podría ser mandado a programas de instrucción a conocer nuevas destrezas en el trabajo.

Pero si es la motivación de lo que se carece, el directivo afronta la circunstancia más complicada de fijar que incentivara al trabajador para laborar de manera más ardua.

En una perspectiva de vínculos humanos, se entiende que los trabajadores desean ser útiles y relevantes, que tienen elevados requerimientos sociales y que son más relevantes que el efectivo para incentivarlos. Los protectores de las relaciones humanas sugieren a los gerentes hacer sentir indispensables a sus trabajadores y darles un determinado nivel de autodirección y autocontrol para llevar a cabo las tareas diarias. Se plantea que la expectativa de la intervención esperaba que la ilusión de la participación y la relevancia complazcan los requerimientos sociales básicos de los trabajadores y resultaran en un incentivo más alto para el desempeño (pp. 83 – 85).

Relaciones con los empleados

Chiavenato (2009) señala que una sección de la labor del gerente de línea implica inspeccionar a sus trabajadores. Ellos necesitan atención y supervisión, dado que afrontan diversas eventualidades internas y externas y del mismo modo están supeditados a adversidades individuales, familiares, monetarias y de salud a inquietudes variadas, complicaciones con el traslado u observar compromisos, a adversidades con estupefacientes, tabaco y alcohol. Distintas adversidades impactan el desenvolvimiento de los individuos. Ciertos alcanzan a manipular estas adversidades por ellos mismo, otros no y se vuelven empleados conflictivos. Los gestores tienen que invertir un monto considerable de periodos para lidiar, de

manera equitativa, con empleados conflictivos. Las adversidades individuales pueden impactar en la conducta laboral de los trabajadores. Por su bienestar, la compañía tiene que incentivar y dar soporte a los empleados en estas circunstancias.

Muchas compañías brindan soporte a sus empleados conflictivos, o buscan variar su conducta negativa. Las tareas para vincularse con los empleados tienen por fin generar un entorno de fiabilidad, respeto y consideración y buscan conseguir una elevada eficacia de la compañía con el desecho de los obstáculos que inhiben la integra intervención de los empleados y la observancia de sus políticas organizacionales.

Estos obstáculos nacen de factores organizacionales o individuales. Aun cual fuera su nacimiento, las tareas para vincularse con los usuarios buscan una comunicación frontal de doble tránsito que requiera de dos partes y otorgue colaboración mutua. En realidad, los vínculos con los trabajadores tienen que integrar parte de la filosofía de la compañía, esto es, busca dar un trato ideal a sus trabajadores y darles un instrumento para suplir sus requerimientos individuales y familiares (pp. 447 – 448).

Determinantes de la personalidad

Hellriegel & Slocum (2009) mencionan que la conducta todo el tiempo requiere una intervención complicada entre el individuo y las circunstancias. Las situaciones dadas en el ambiente que rodea a los sujetos impactan de forma relevante en la manera como los sujetos se comportan en un momento específico, si bien los sujetos del mismo modo otorgan siempre algo propio a la circunstancia. Ese “algo”, que muestra las características personales de un sujeto, es la personalidad.

Ningún concepto de personalidad es globalmente admitido. Pero, una acepción clave es que esta representa las cualidades individuales que conducen a patrones de comportamientos. Por ello, es común que los sujetos intenten comprender estos patrones y se vinculen con otros.

La personalidad personifica el perfil común o la mezcla de cualidades psicológicos normales que obtienen de la esencia única de un sujeto. Por ello, la personalidad mezcla un conjunto de rasgos físicos y mentales que muestran la manera en como un individuo ve, razona, se comporta y siente (pp. 36 – 37).

Componentes de las actitudes reflejadas en las habilidades interpersonales

Hellriegel & Slocum (2009) mencionan que un sujeto podría contar con diferentes motivos para decidir laborar en una compañía. Cuando entra a la esta se busca que personifique de manera concreta un comportamiento positivo dirigida a la compañía y les cuente a otros por qué resolvió entrar a ella, qué mercancía o prestaciones resaltantes considera que brinda la compañía y que vastos retos le brinda para su crecimiento laboral. Los individuos a veces creen que las conductas son una definición sencilla, pero en verdad esta y los impactos que tiene la conducta pueden ser muy complicadas. Una conducta comprende:

- Un componente afectivo- los sentimientos, la animosidad y las emociones relacionadas con un individuo, acepción, situación u objeto.
- Un componente cognitivo- los razonamientos, las expresiones, los saberes, o los datos con los que cuenta el sujeto.
- Un componente conductual- la tendencia a comportarse según de cosas que sean valoradas de manera beneficiosa o perjudicial.

Estos elementos no operan ni existen por separado. Una conducta representa el efecto del fenómeno organizacional dinámica de las directrices afectivas, cognitivas y conductuales del sujeto vinculados con algo. (pp. 51 – 52).

Interaccionismo entre personas y situaciones

Griffin & Moorhead (2010) mencionan que el interaccionismo es otra perspectiva útil para ayudar a entender mejor el comportamiento en los entornos organizacionales. Presentado primero en términos de psicología interaccionista, este punto de vista asume que el comportamiento individual resulta de una interacción continua y multidireccional entre las características de la persona y las de la situación. En forma más específica, el interaccionismo intenta explicar la forma en que las personas elijen, interpretan y cambian diversas situaciones.

El punto de vista interaccionista implica que las descripciones simples de causa y efecto del fenómeno organizacional no son suficientes. Por ejemplo, un conjunto de estudios de investigación puede sugerir que los cambios de empleo lleven a mejores actitudes de los empleados. Otro conjunto de estudios puede proponer que las actitudes impactan en la manera como los sujetos perciben sus empleos en primer lugar. Ambas posiciones quizás estén incompletas: las actitudes de los empleados pueden influir en las percepciones del puesto, pero estas pueden a su vez influir en las actitudes futuras. Como el interaccionismo es una contribución medianamente reciente en el campo, es menos prominente. Sin embargo, el punto de vista interaccionista parece ofrecer muchas ideas prometedoras para el desarrollo futuro (pp. 18 – 19).

Factores de eficiencia y eficacia del equipo usando habilidades interpersonales

Louffat (2013) enumera algunas variables que tienen que observarse para alcanzar la eficacia y la eficiencia de un equipo, veámoslas a continuación

- Nivel de contenido del equipo. Se centra en la naturaleza del equipo, el porqué de su existencia, su deber esencial y porque se torna necesario.
- Nivel de procedimientos del equipo. Se centra en las medidas y formas de la compañía, procesos e ilustraciones que deben adoptar los grupos para ser operativos dentro del ordenamiento organizacional del cual forman parte.
- Nivel afectivo o socioemocional del equipo. Trata acerca de las actividades adecuadas de los trabajadores aplicadas al equipo, llámense selección y reclutamiento, socialización, capacitación, análisis del desempeño, carreras y remuneraciones.
- Tamaño de equipo. Consiste en el número de sus integrantes, se asume que mientras mayor sea este existirán más pensamientos, ideas y entrega del peso laboral, sin embargo, a su vez hay un riesgo de una duración mayor en la elaboración de los trabajos si los miembros no logran integrarse adecuadamente.
- Diversidad de los miembros del equipo. Se refiere al origen y las características de cada integrante en razón, por ejemplo, de su género, etnia, religión, edad,

profesión, tendencias políticas, etc. Del lado positivo la diversidad aseguraría una visión más completa y conjunta desde diversos ángulos de vida, experiencias y valores personales, sin embargo, de lado negativo podría contribuir a “debates sin fin” si se adoptara posturas dogmáticas.

- Funciones de los integrantes del grupo. Se refiere a los roles de sus integrantes, sea de quienes cumplen funciones directivas o estratégicas, de quienes ejercen el soporte o apoyo, o de quienes llevan a cabo papeles de realización directa de los fines principales. Independientemente del rol que ejercen, cada aspecto es importante y se debe buscar la sinergia entre los aportes de cada quien.
- Normas de equipo. Se refiere a los lineamientos de conducta que adoptan sus integrantes en sus interrelaciones del día a día. Se ubican y accionan en conformidad con códigos individuales que, si bien acoplan al equipo y le dan congruencia intrínsecamente, así mismo pueden ejercer representación de un alejamiento extrínseco respecto a otros entes o estamentos (pp. 14 – 16).

Habilidades interpersonales e inteligencia emocional

Bernal & Sierra (2013) mencionan que la inteligencia emocional es entendida como la condición de notar los sentimientos de un individuo o una agrupación de individuos y enfocarlas al alcance de efectos favorables. Mejor dicho, es la facultad para entender y guiar los sentimientos individuales y externos, son el fin de alcanzar metas favorables a manera individual y así mismo en la empresa.

Las particularidades más importantes de la inteligencia emocional son las mencionadas a continuación:

- Conocimiento individual. Compreendida como la facultad para identificar las emociones personales, sentimientos o estados anímicos.
- Estabilidad anímica. Es la facultad de dominar propiamente el enfado o comportamientos de disgusto que ocasionan consecuencias desfavorables para el desempeño individual como para los vínculos interpersonales y los efectos de la organización
- Estímulo. Consta en la facultad para concordarse propiamente sentimientos y estados anímicos favorables, como la voluntad, seguridad, entusiasmo, entre

otros, con el fin de alcanzar efectos favorables en el aspecto individual y a nivel de organización.

- Autocontrol de estímulos. Es la facultad de los individuos para tener control propio y accionar de manera sensata y no por estímulos tan solo sensitivos.
- Sociabilización. Es la facultad de un individuo para tener conocimiento y guiar sus sentimientos y estados anímicos de otros individuos con orientación al alcance de los efectos individuales o de la organización de manera positiva (pp. 268 – 269).

Comprender las diferencias individuales

Griffin & Van Fleet (2016) señalan que un punto recomendable para comenzar a tener conocimiento de la labor y del impacto de sus habilidades interpersonales en su trabajo es la clave principal del vínculo entre los individuos y las organizaciones. Además, es de gran utilidad tener conocimiento de la importancia de las diferencias individuales.

a. El contrato psicológico

La gran parte de los individuos tienen conocimiento sobre un contrato. En ciertos aspectos, contrato psicológico determinadas similitudes con uno formal habitual, aunque con un menor grado formalidad y no tiene tantas especificaciones.

Especialmente, este tipo de contrato hace referencia a un grupo general de intereses que posee una persona en relación a lo cooperará con su organización y todo lo que esta le dará a cambio. Después, este tipo de contrato no será puesto en escrito, como tampoco sus condiciones puede ser negociadas explícitamente.

Una persona brinda diferentes contribuciones a la organización como empeño, destrezas, fidelidad, entre otras. Supuestamente dichas aportaciones podrán satisfacer las carencias que requiera esta. Mejor dicho, puesto que la organización contrata a un individuo por sus habilidades esta espera que todo ello se vea reflejado en su rendimiento en el trabajo.

A cambio de estas aportaciones, la organización brinda remuneraciones a la persona. Como los sueldos y posibilidades de ir creciendo en su profesión, son

aspectos relevantes. Por ende, si una persona acepta un trabajo en una organización ya que como es claro espera un salario a cambio de este.

Un reto esencial, donde están los gerentes o directores es un tener conocimiento profundo sobre este tipo de contrato. Es necesario que el administrador asegure que los trabajadores contribuyan con su esfuerzo. A la vez, es necesario que supervise que la organización retribuya justamente a través de incentivos adecuados.

Por otra parte, cuando la organización remunera en demasía por lo aportado, puede presentarse en una situación en donde tendrá costes inútiles. A través de habilidades interpersonales eficaces los gerentes podrán tener un mejor entendimiento de los contratos que les posibilite explicar e implementar de manera oportuna.

b. Engranaje persona – empleo

Un elemento en particular del empleo de las habilidades interpersonales con el fin de gestionar los contratos antes mencionados es gestionar el engranaje individuo – trabajo, en donde se hace referencia al grado de aportaciones que realiza una persona retribuyen con los salarios brindados por la organización. En teoría, cada trabajador posee un grupo de carencias particulares que quiere sacar provecho cada uno de sus capacidades y conductas, y de esta forma satisfacer las necesidades del individuo.

Desde luego, en raras ocasiones tener un engranaje perfecto. Por diferentes motivos. En primer lugar, los procesos de elección que emplean las organizaciones no son precisas. Es posible tener más o menos los niveles de habilidades que tienen los trabajadores si deciden contratarlos, y si es posible optimizarlas con capacitación. No obstante, hay bastante dificultad en medir capacidades simples de manera objetiva y validez.

Otro motivo, que da razones de por cuál motivo los individuos y los empleos no tienen una buena bonanza es que estos dos elementos cambian de manera constante.

Cuando una persona ingresa por primera a su trabajo los primeros años lo encuentra muy atractivo tiene ganas de contribuir con la organización, ganas de

superarse. Sin embargo, al cabo de unos años la persona puede considerarlo como monótono y cansado.

Por otra parte, si la organización adquiere una nueva tecnología, las habilidades cambian para los empleados pues esta requiere de otras capacidades, por ende, algunos empleados encontrarán muy difícil poder adaptarse a dichos cambios.

Otro motivo que se señala es que el individuo y el trabajo no tengan un buen engranaje es porque cada uno es diferente.

Valorar las habilidades y el rendimiento es bastante dificultoso. Evaluar las necesidades, los comportamientos y la personalidad es muy complicado. Cada una de estas diferencias incentiva que el procedimiento que coincidan con las personas y sus labores es muy complicado.

c. La esencia de las diferencias individuales

Las diferencias individuales son las cualidades individuales que cambian de una persona a otra. Es posible que dichas discrepancias sean tangibles, psíquicas o afectivas.

Cada persona tiene diferencias individuales éstas las hacen diferentes y únicas ante otras. Como las condiciones de trabajo, los colegas y el liderazgo aportan en el rendimiento.

Si la organización hace intentos por valorar o dar explicación de las divergencias personales que hay entre los trabajadores es necesario que además considere cada uno de estos elementos.

Los individuos satisfechos o provechosos en un determinado momento podrían tener falta de satisfacción en otro.

Tener en cuenta las divergencias y las aportaciones de cada persona antes las condiciones y los retos es una gran contienda para las organizaciones si hacen intentos de determinar contratos psicológicos efectivo con su personal y tratar de reclutar individuos y empleos que engranen rápidamente (pp. 106 -110).

Escuela de relaciones humanas

Chiavenato (2015) señala que las intenciones iniciales por emplear técnicas científicas con el objeto de investigar la conducta de las personas en su empleo. El estudio se desarrolló en unos tres niveles y se evaluó las consecuencias que distintas condiciones tangibles y prácticas de gestión tienen en la eficacia en su trabajo.

Pese que es indudable de la delicadeza de los mecanismos y las técnicas empleados, estos intentos reflejaron que los cambios respecto a las remuneraciones, áreas empleadas, en los tiempos de descanso y el horario laboral, producían optimizaciones en la eficiencia, que el inicio, fueron puestas a las personas.

Además, dichas investigaciones iniciaron dubitaciones acerca de las convicciones de la administración que habían sido empleados hasta esos instantes, donde se centraban en la eficiencia. Dichos experimentos aportaron con la concepción del denominado enfoque de relaciones humanas, que estimaba a los individuos, más que la técnica de trabajo como un elemento crucial con el objeto de aumentar la eficiencia de las organizaciones.

Esta escuela comenzó a centrarse en grupos no formales y en asuntos vinculados a la comunicación y la motivación. Entre sus más importantes términos podemos destacar los siguientes:

- La labor es una acción tradicionalmente colectiva y común.
- El trabajador no responde como una persona aislada, sino como un integrante de un equipo colectivo.
- La labor esencial de la administración es desarrollar una selección de gerentes democráticos sugestivos y agradables que tengan la capacidad de comprender y entenderse con los individuos que están a su cargo.
- La persona se encuentra motivada por la sensación de carencia de estar a lado de otras personas, de sentirse reconocido y de recepcionar una buena comunicación. De ello parte la definición de homo social, en contraste a la definición de homo económicos que predominaba en esos tiempos.
- El desarrollo industrializado ocasiona la desunión de los grupos primitivos en la humanidad, como la familia y los grupos no formales y religiosos.

- Las técnicas corporativas de ese tiempo concordaban en la eficacia y no en la integración de las personas, tampoco de las metas personales, donde inducía conflictos en la sociedad industrial. De ello parte la oposición entre las metas corporativas de la organización y de las metas personales de los trabajadores.

Sin embargo, pese a que la teoría de las relaciones humanas seguía siendo democráticos y participativos, continúa siendo esencialmente prescriptiva y regular, y hasta un determinado punto subjetivo, mejor dicho, expresaba cómo liderar e incentivar a los individuos para logren las metas corporativas (pp.74-75).

2.2.2. Variable dependiente: Trabajo en equipo

Definiciones

Griffin, Phillips & Gully (2017) señalan que es una agrupación de individuos que poseen una meta en común y la responsabilidad por equipo y sus resultados (p. 254).

Huerta & Rodríguez (2014) se refieren a las tácticas, procesos y métodos que hacen uso una agrupación de individuos para alcanzar los objetivos planteados (p. 118).

Cantú (2011) menciona que es una pequeña agrupación de individuos con talentos adicionales responsabilizados con un motivo y objetivo general, y por lo que estos asisten mediante una participación colaborativa (p. 71).

Hellriegel & Slocum (2009) mencionan que es una responsabilidad compartida por sus colaboradores para alcanzar objetivos de desempeño general y vínculos laborales de los que son relativamente comprometidos (p. 321).

Dimensiones del trabajo en equipo

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) mencionan que son:

a. Compromiso

La particularidad más importante de estos equipos es que poseen un compromiso en común en relación a un solo objetivo, mejor dicho, sus participantes tienen una responsabilidad mutua no sólo de manera individual

sino con el propósito en sí

b. Comunicación

Se debe capacitar a los miembros en habilidades como comunicación, eso implica el saber analizar lo que la otra persona dice, esto se hace importante para poder entender a los miembros del equipo y así trabajar con ellos en el alcance de los objetivos.

c. Establecer objetivos

El establecer objetivos ayudara al grupo de trabajo a conservar cierto enfoque y llevar a cabo decisiones que aporten tanto a los objetivos del grupo, como así mismo a los de la empresa en general.

Tipos de equipo de trabajo

Hellriegel & Slocum (2009) señalan los seis tipos más comunes de equipos de trabajo:

a. Equipo funcional

Usualmente este tipo de equipos tienden a incorporar a trabajadores que laboran conjuntamente en el día a día en actividades parecidas y que han de organizar sus desempeños. Este tipo de equipo usualmente se hallan en las áreas funcionales como: finanzas, marketing, auditoría, recursos humanos, producción, etc.

Al interior del área de gestión humana, uno o más equipos funcionales pueden responsabilizarse de la contraprestación, reclutamiento, asistencia, formación, convicción, crecimiento, desarrollo, vínculos sectoriales y demás.

b. Equipo de solución de problemas

Este tipo de equipo se encuentran constituidos por colaboradores que se enfocan en una situación en especial, llevan a cabo una probable solución y usualmente poseen potestad para originar un acto teniendo en cuenta las limitaciones establecidas. Estos equipos frecuentemente llevan a cabo problemáticas de calidad y de costes. Sus participantes pueden ser trabajadores de un área en especial que se agrupan en una o dos ocasiones de manera semanal,

alrededor de un par de horas, o participantes de diversas áreas, y que inclusive incitan a los comisionados externos de la empresa, como abastecedores y consumidores. Los equipos pueden contar con la potestad de llevar a cabo sus soluciones propias si no necesitan variaciones de procesos fundamentales que habrían de influir negativamente a otras actividades o necesitar de cierto número importante de medios recientes. Este tipo de equipos no estructuran la labor de manera primordial o varían las funciones de los directivos, quienes por cierto son los que realizan delegaciones a los equipos sobre algunas dificultades y compromisos en la toma de decisiones.

c. Equipos interfuncionales

Este tipo de equipos se encuentra conformado por participantes de distintos departamentos de trabajo que señalan y dan solución a las dificultades ambiguas. Este tipo de equipos admiten a colaboradores de distintas áreas o cargos, y se dedican a las situaciones problemáticas que abarcan más que los parámetros de áreas y cargos. Estos equipos han de realizar sus actividades a lo largo de un lapso de tiempo extenso.

d. Equipos autodirigidos

Este tipo de equipos se encuentra constituido por participantes que son independientes, tienen la potestad de decidir y han de laborar conjuntamente cada día para elaborar efectivamente un artículo terminado u otorgar un completo servicio a un grupo de usuarios.

e. Equipos virtuales

Cada día es más común que los equipos mencionados anteriormente realicen sus operaciones como los equipos virtuales. Este tipo de equipo se encuentra constituido por colaboradores que, mediante distintas clases de tecnologías informativas, aportan en una o más actividades, sin embargo, se encuentran localizadas en uno o más ubicaciones diversas.

f. Equipos globales

Estos equipos se encuentran constituidos por participantes de diversas nacionalidades que, debido a ello, se encuentran usualmente alejados por una temporada, longitud, lengua nativa, cultura, entre otros (pp. 324 – 330).

Formación de equipos

Koontz & Weihrich (2013) señalan que no existen reglas establecidas de equipos eficaces. No obstante, los métodos a continuación son bastante útiles. Sus participantes han de encontrarse con la convicción de que el propósito instaurado es de importancia, sustancialidad y urgencia. Sus participantes así mismo deben ser elegidos en relación a los talentos requeridos para lograr un objetivo. De la misma manera, los equipos deben contar con la combinación adecuada de capacidades, sean técnicas o funcionales para resolver conflictos y tomar decisiones y, también, facilitar los vínculos humanos. Los equipos deben direccionarse de acuerdo a las reglas establecidas de conducta, tales como una presencia continua, confianza, desacuerdos fundamentados y aportes de sus participantes en general. Los propósitos y actividades necesarios se señalan previo al desarrollo de los equipos. Los participantes deben impulsarse entre ellos a través de menciones positivas, retribuciones y reconocimientos (pp. 331 – 332).

Etapas de desarrollo de un equipo

Hellriegel & Slocum (2009) explican las etapas del desarrollo de un equipo.

a. Etapa de formación

En esta etapa los participantes de los equipos usualmente se enfocan en establecer los objetivos, llevar a cabo procesos para desarrollar sus cargos. En este periodo formativo del equipo comprende el conocimiento mutuo y entender la función del líder y de los demás integrantes del equipo. En aspectos conductuales de sociedad deben tratarse las emociones de los participantes y la disposición de gran parte de estos para poseer demasiada dependencia de uno o más miembros del equipo. Del contrario, los integrantes personalmente cabrían en la posibilidad de 1) comportarse más seguros acerca de sus sentimientos, 2) ocultar sus emociones hasta llegar a un buen conocimiento acerca de la circunstancia, 3) presentar cortesía y amabilidad, no presentando hostilidad, 4) intentar de generar beneficio individual con respecto a los costes individuales que abordan la colaboración grupal o del equipo y 5) percibir desorganización y duda con relación a las expectativas de estos.

b. Etapa de tormentas

Esta etapa se distingue por problemas relacionados a los comportamientos en el trabajo, las prioridades relacionadas a los objetivos, qué persona es la responsable de que actividades, y la orientación y sentido que brinda el líder acerca de las actividades. Los comportamientos sociales son una combinación de manifestaciones hostiles y emociones fuertes. La conducta por la función del líder y el inconveniente por los propósitos pueden distinguir en este periodo. Ciertos integrantes pueden apartar o intentar de alejarse de la presión sentimental que se ha originado. A lo largo de esta etapa el meollo e encuentra en gestionar los problemas, no en eliminarlos ni apartase de estos. El equipo no puede atravesar efectivamente a la tercera etapa si sus participantes no gestionan efectivamente el problema. Es posible que la eliminación de la problemática ocasione enojo y resentimiento, los que permanecerán mucho tiempo luego de que los integrantes del equipo han intentado manifestar sus incomodidades y sentimientos. Suprimirlo puede ocasionar el fracaso del equipo.

Esta etapa puede disminuir, o en todo caso evitarse, siempre y cuando los participantes hagan uso de los procesos formativos de equipos desde el inicio. Este procedimiento abarca el progreso de habilidades para tomar decisiones, relacionarse individualmente y los aspectos técnicos cuando hacen falta. Los expertos en simplificar el desarrollo de los equipos pueden aportar a los integrantes a sobrepasar las dificultades que de manera ineludible emergerán a través de esta y en diversas etapas.

c. Etapa normativa

En esta etapa los comportamientos se desarrollan de manera que se coincide con los datos, se acepta distintas alternativas y se realizan pretensiones favorables por tomar decisiones que habrían de solicitar una responsabilidad. Es así que los integrantes de los equipos instauran reglas que regirán la actividad esta. Para lograr que los equipos sean eficaces es común que los comportamientos sociales se basen en el interés, la empatía y las manifestaciones emocionales llevan a cabo el apoyo y un aspecto de compromiso compartido.

d. Etapa de desempeño

En esta etapa los integrantes del equipo manifiestan el nivel de efectividad y eficacia con la que conjuntamente se pueden alcanzar objetivos. Los integrantes han admitido y entendido las funciones de los participantes en lo personal. Así mismo deben laborar de manera personal y cuando deben apoyarse entre sí. Ciertos equipos continúan su aprendizaje y desarrollo mediante sus experiencias y se tornan con mayor eficiencia y efectividad. Otros equipos en cambio, en especial quienes desarrollan normativas que no aportaban totalmente la eficacia y eficiencia, habrían de contar con un desempeño que alcanza un grado requerido solamente para sobrevivir. Los comportamientos enfocados mucho al individualismo, la extensión de normativas que imposibilitan el desenvolvimiento eficiente y eficaz de las actividades, el liderazgo inadecuado y demás aspectos influirán en la productividad.

e. Etapa de terminación

En esta etapa los comportamientos en el trabajo culminan y se renuncian los comportamientos sociales. Un equipo interfuncional o de solución a los problemas originados para indagar e informar un aspecto en especial en un tiempo de alrededor de medio año posee elementos establecidos adecuadamente para su culminación (pp. 332 – 335).

Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

Huerta & Rodríguez (2014) mencionan algunas estrategias para fomentar el trabajo en equipo.

a. Otorgar la información total para el buen funcionamiento del equipo.

Debe hacerse entrega de la totalidad de información necesaria, o señalar el lugar o la persona de donde pueda obtenerse. Es importante mencionar que esta información ha de ser siempre conveniente y verídica.

b. Ocasionar un ambiente laboral confortable

Esto abarca a su vez elementos psicológicos como físicos. En lo psicológico, deben utilizarse las capacidades comunicativas, mejor dicho, el respeto, entendimiento, atención, y a su vez una adecuada planeación de juntas. Así

mismo es fundamental retribuir los avances personales como en equipo, manifestando complacencia de forma verbal y no verbal.

A su vez en lo físico es esencial la ubicación de la reunión para que sea parcialmente confortable, sin interrupciones, y que posea factores suficientes para el cargo. Como lo común es que los equipos se agrupen para coincidir con los progresos personales, es esencia que haya un mural o tablero en el que los individuos puedan manifestar sus avances y motivar así, la discusión de equipo.

c. Definir claramente los tiempos para lograr la tarea

A pesar de que parezca incuestionable, es correcto hacer memoria que una forma de percibir o notar el desarrollo de los equipos es a través de los evidentes establecimientos de plazos para cada labor. Es aconsejable recordar en el momento adecuado las fechas de reunión y los días de culminación de dichos plazos, tanto como alcanzar que todos estén conformes a las fechas y horarios de tales reuniones (pp. 121 – 122).

Ventajas trabajar en trabajo

Huerta & Rodríguez (2014) señalan las ventajas que ofrecen los equipos de trabajo. Entre ellas destacan las mencionadas a continuación:

- Mayor estímulo. Los equipos cumplen necesidades de mayor grado. Los integrantes de un equipo laboral poseen la opción de desarrollar sus saberes y competencias, y de ser distinguido por eso, formando una emoción de eficacia individual y compromiso con el equipo.
- Elevado compromiso. Colaborar en la evaluación y toma de decisiones que responsabiliza los propósitos del grupo y las metas de la empresa.
- Mayores ideas. El resultado de cooperación que se ocasiona cuando los individuos laboran conjuntamente tiene como efecto la elaboración de mayor cantidad de ideas a las que se generan cuando un solo individuo labora de manera personal.
- Más creatividad. Con la mezcla de los desempeños de las personas, se incentiva la creatividad, lo que aporta en ocasionar diversas sendas para las ideas y conclusiones acerca de las dificultades, procedimientos y estrategias.

- Mayores relaciones comunicativas. Abordar conjuntamente ideas y perspectivas con los demás, en un ambiente que incentive la comunicación eficaz y efectiva, aporta al mejoramiento de la funcionalidad de la empresa.
- Resultados más adecuados. Cuando los individuos laboran conjuntamente, es irrefutable que los resultados sean perfeccionados (pp. 120 – 121).

Equipos con alto desempeño

Cantú (2011) señala que con relación al procedimiento de madurez de un equipo se percibe que, al inicio, hay cierta emoción muy significativa entre los participantes por haber sido elegidos para la actividad a tratar, sin embargo así mismo existe algún recelo o inquietud debido a la labor que se avecina. Después de esto se muestra un periodo de acomodamiento cuando inician a adaptarse entre estos, se culmina la obstinación al cambio y se mitigan ciertos conflictos personales, luego, el equipo alcanza la regularidad y sus integrantes aprenden a respetar criterios de las demás personas y a prestarles oídos, de la misma manera buscan el equilibrio del equipo; finalmente, se alcanza el nivel ideal de eficacia cuando el equipo incrementa su capacidad e inicia a cooperar con soluciones hacia las actividades establecidas.

Todo equipo manifiesta una curva en su desempeño que delimita su avance a lo largo de cinco etapas. En la primera etapa, el grupo, al iniciar sus labores, intenta acoplarse a lo entendido a través de la formación y a las normativas pactadas anteriormente, no obstante, al mostrarse los problemas personales iniciales del equipo minimizan su esfuerzo, debido a lo que resulta en una circunstancia laboral en equipo “supuesto”. Cuando quien ejerce el liderazgo en el equipo y la gestión señalan y gestionan correctamente los problemas, el equipo puede comenzar a vivenciar un entorno colaborativo y asistencial para tornarse en un real equipo con capacidad para poseer un anhelo impetuoso por el progreso individual y una elevado deber de participación con los demás participantes del equipo.

Los equipos que cuentan con un elevado desempeño se distinguen por poseer un determinado y retador propósito, estar estructurados en relación a los efectos que esperan, poseer integrantes con competitividad, poseer una obligación conjunta, actuar en un ambiente colaborativo, tener limitaciones para la medición del

desempeño y admitir ayuda y distinción externa, a la par poseen un liderazgo fundamentado en las bases e importancias de la empresa a la que forman parte (pp. 77 – 78).

Competencias de trabajo en equipo

Griffin, Phillips & Gully (2017) mencionan que uno de los fundamentos de un equipo efectivo es la naturaleza de las personas elegidas para conformarlo. Es esencial que el equipo cuente con integrantes que tengan habilidades interpersonales y competencias necesarias para contribuir al desempeño de la tarea y que también sean capaces de trabajar bien en contextos de equipos. Algunas de las capacidades para trabajar en equipo son:

a. Capacidad para resolver conflictos.

- Capacidad para reconocer y estimular el conflicto deseable y desalentar los conflictos no deseables en el equipo.
- Capacidad para reconocer el tipo y la fuente del conflicto que enfrenta el equipo e implementar una estrategia adecuada de resolución.
- Capacidad para emplear una estrategia adecuada de resolución.
- Capacidad de emplear una estrategia de negociación integradora (ganar-ganar) en lugar de las estrategias tradicionales distribuidas (ganar – perder).

b. Capacidad para colaborar en la solución de problemas

- Capacidad de identificar situaciones problemáticas que requieren soluciones participativas, y utilizar el grado y el tipo adecuado de participación.
- Capacidad para reconocer los obstáculos para implementar soluciones colaborativas de problemas e implementar acciones correctivas adecuadas.

c. Capacidad para la comunicación

- Capacidad para comunicarse abiertamente y brindar apoyo.
- Capacidad para escuchar de manera objetiva y utilizar de forma adecuada las técnicas de escucha activa.

- Capacidad para maximizar la coherencia entre la comunicación tanto verbal como no verbal y de reconocer e interpretar los mensajes no verbales de los demás.
- Capacidad para participar y reconocer la importancia de los rituales de interacción y conversaciones pequeñas.

d. Capacidad para la autoadministración y el establecimiento de metas.

- Capacidad para ayudar a establecer metas para el equipo que sean específicas, desafiantes y aceptadas.
- Capacidad para proporcionar retroalimentación constructiva.
- Capacidades para planear y coordinar tareas
- Capacidad para coordinar y sincronizar las actividades, la información y las tareas entre los miembros del grupo.
- Capacidad para ayudar a instaurar las asignaciones de tareas y roles para cada integrante del equipo y asegurar un equilibrio adecuado en la carga de trabajo.

Las competencias de trabajo en equipo también implican comprender el comportamiento ético en los equipos. Entre más frecuente e intensa sea la interacción con nuestros compañeros, más fuerte será su influencia en nuestro comportamiento. El comportamiento ético de otras personas influye en nuestro comportamiento ético. Este enunciado es particularmente cierto en el caso de los gerentes, lo que destaca la particularidad de establecer de forma consistente un buen ejemplo como gerente (pp. 280 – 281).

Equipos efectivos

Hellriegel & Solum (2009) mencionan que, para elevar la eficacia de los equipos, un directivo debe contar con la capacidad de distinguir a los equipos eficaces y aquellos que no lo son. Mejor dicho, un equipo eficaz posee las particularidades siguientes. Sus integrantes:

- Tienen conocimiento acerca de la causa de ser partícipes del equipo y se encuentran de acuerdo a sus propósitos.

- Colaboran con las orientaciones o los procesos que se han tornado para facilitar la toma de decisiones.
- Cuentan con una abierta comunicación entre ellos.
- Algunos admiten apoyo de los demás y se apoyan entre ellos.
- Gestionan los problemas de manera constructiva y libre.
- Manejan el conflicto de forma abierta y constructiva.
- Determinan los procedimientos personales y en equipo, y perfeccionan su operatividad tanto individual como en equipo.

La magnitud en la que un grupo precise de uno o más de estas particularidades establecerá hasta que nivel es ineficiente. Estas particularidades fundamentales se emplean a los equipos en su totalidad (p. 321).

Mecánica operativa de un equipo de trabajo

Cantú (2011) señala que para formar un equipo debe elegirse a los individuos adecuados para la actividad, que se tiene planeado llevar a cabo. Debe buscarse que los integrantes posean atención en la actividad, sean alcanzables y cuenten con la experiencia requerida, tanto como la posibilidad para aportar de manera efectiva. Así mismo es esencial que puedan llevarse a cabo una conducta con los propósitos del equipo y posean disposición para tomar parte.

En relación a los agilizadores, su tarea más esencial es alcanzar que la labor grupal se haga de la forma más sencilla probable, así mismo, deben garantizar que el grupo use las estrategias adecuadas para dar solución a la dificultad que se ocupe.

En ocasiones las dificultades de los grupos laborales son bastante extensas, debido a lo que coincide fraccionarlos en menores actividades que se evalúen a través de equipos menores. En otros sucesos, las dificultades son bastante grandes o complejas, puesto que abarcan los problemas de dos a más departamentos activos, por lo que es aconsejable dividirlos en diversas agrupaciones pequeñas para que estos traten de darle solución conjuntamente. Realizar esta división grupal o hacer actuar simultáneamente a varios de estos es una circunstancia característica en cuanto los grupos consiguen experiencia.

En la fase de operatividad, hay una congruencia grupal cuando se encuentran comprometidas y anhelan mantenerse en este. Las reglas de comportamiento grupal son la totalidad de normas que dirigen la conducta de sus integrantes. Un equipo que posee reglas precisas y una elevada congruencia contará en todo momento con un elevado desempeño. Sin embargo si estas son flojas, el desempeño será mínimo, así se da en un equipo de elevada congruencia. Por otra parte, agrupaciones incongruentes sin embargo con reglas exactas sólo contarán con un mediano desempeño (pp. 85 – 86).

Características de equipos de trabajo eficaces

Robbins & Coulter (2014) indicaban que por lo general los equipos no suelen tener tanta efectividad así como tampoco lograr tener elevados niveles de desempeño. La amistad no llega a ser un componente crucial para que un equipo sea efectivo. Si se tiene todos los ingredientes necesarios, hasta un equipo desagradable puede tener los frutos esperados.

Si un equipo es eficiente, a logrado todo lo que se propuso como equipo y su empeño es reconocido, es posible que se sientan satisfechos en relación a su efectividad.

- Propósitos directos: es necesario que los equipos eficaces tengan una comprensión clara de lo que deben alcanzar. Cada integrante debe encontrarse comprometido con los objetivos del equipo, estar pendiente lo que deben realizar y tener conocimiento de la manera de trabajar en grupo para lograr dichos objetivos.
- Destrezas importantes: un equipo eficaz está integrado por miembros muy competentes que tienen las destrezas suficientes para alcanzar los propósitos, y a la vez, poder trabajar adecuadamente en grupo. Ello es muy relevante, no quiere decir que por tener destrezas competentes éstos pueden funcionar cuando se trabaja en equipo.
- Confianza recíproca: los equipos efectivos suelen caracterizarse por la enorme confianza recíproca que existe entre sus integrantes.

Mejor dicho, cada uno de sus integrantes confían en las destrezas, la conducta y la integridad de sus colegas. No obstante, es posible que por experiencias propias se ha podido dar cuenta que la confianza es un valor muy frágil. Para poder conservarlas es importante que los gerentes tengan sean prudentes y observadores.

- Unidad de compromiso: a menudo se definen por cumplir con los propósitos del equipo y tener la capacidad de dar más de lo necesario para llevar a cabo lo propuesto. Los integrantes de un equipo eficaz muestran una gran lealtad y entrega a este, y tienen la disposición de realizar lo que sea necesario que conseguir el éxito del grupo.
- Comunicación adecuada: en realidad no sorprende que los equipos eficaces se caractericen además por una comunicación adecuada. Hablado o no hablado, sus integrantes transfieren recados entre sí en maneras que posibilitan un entendimiento claro y directo. Por otra parte, el feedback ayuda a orienta cada uno de los miembros del equipo y rectificar los desacuerdos.
- Capacidades de consenso: por lo general los equipos eficaces realizan ajustes permanentes para que cada uno de sus integrantes puedan tener las capacidades suficientes para realizar consensos. En consideración de que las dificultades como los vínculos cambian frecuentemente en el interior de un equipo, sus integrantes requieren tener la capacidad de afrontar y arreglar divergencias.
- Liderazgo adecuado: tener en el equipo a un buen líder es relevante. Es posible que los líderes efectivos incentiven al equipo y estar manera logren salir de situaciones críticas. Es posible concretarlas fijando metas claras, reflejando confianza individual en cada integrante del equipo y motivándolos a alcanzar todo su potencial.

Cada vez más los líderes de equipos eficaces tienen un rol asesor y facilitador.

- Apoyo interno y externo: es muy importante que el equipo cuenta con respaldo. En el contexto interno, es necesario que el equipo contar con organización sólida, donde comprenda una capacitación oportuna, un mecanismo de la valoración oportuna y lógica que los miembros del equipo puedan emplean su desempeño en total, un programa de incentivos que identifique y retribuya las acciones del grupo, y un sistema de recursos humanos fraternal (pp. 430 – 432).

Puntos clave para desarrollar el potencial y sinergia en un trabajo en equipo

Koontz, Wehrich, & Cannice (2012) señalan que el trabajo en equipo no consiste especialmente en un grupo de talentos personales, ya que comprende un empeño social que hace que los individuos realicen más de lo esperado.

Hay una serie de puntos cruciales para que los miembros de un equipo desarrollen todas sus competencias y exista cooperación entre estos:

- Es necesario que un equipo se constituya bajo metas y labores determinadas.
- Es importante establecer tiempos determinados a los equipos para que logren lo propuesto.
- Es necesario que los miembros del equipo, se seleccionen en base a sus competencias, destrezas y perfiles psicológicos, entre otros elementos.
- Es necesario realizar una evaluación de los procedimientos como los frutos que va obteniendo el equipo.
- Cada uno de los equipos tienen un estilo en particular, ello se va formando en el interior del equipo, por los medios disponibles, por la experiencia y los saberes de los individuos que forman parte de ella, entre otros.
- Es necesario que los equipos cumplan un modelo determinado de calidad.
- La confiabilidad de un equipo se va formando con el paso del tiempo, no obstante, en los equipos transitorio se halla de manera implícita en el profesionalismo de cada uno de sus miembros.
- Los consensos que aparecen en el interior de un equipo favorecen la relación de sus miembros.
- La satisfacción de ciertas convicciones éticas incentiva a los miembros de un equipo; como también una constante capacitación y la competencia forman parte de esas convicciones (pp. 353-354).

Mecánica operativa de un equipo de trabajo

Cantú (2011) expresa que para constituir un equipo es necesario elegir los individuos adecuados para el objeto que se desea llevar a cabo, y no lo opuesto. Es necesario tener conocimiento e indagar que los integrantes muestren atención por

el proyecto, sean abiertos y tengan suficientes vivencias, como la también tener la disposición de cooperar de manera colectiva.

Además, es relevante que formen un compromiso con las metas del equipo y sean accesibles a participar en ello.

En referencia a los facilitadores, la función más relevante que poseen es concretar lo que el equipo se propuso de la forma simple posible, a su vez, es necesario que aseguren que el equipo emplee mecanismo adecuados con el objeto de resolver las deficiencias que se presenten.

En ciertas ocasiones las deficiencias de los equipos de trabajo son muy grandes, donde es conveniente separarlos en planes pequeños donde se analicen a través de subgrupos. A veces, las deficiencias suelen ser muy difíciles, ya que ciertas deficiencias involucran más de dos departamentos funcionales, por donde se aconseja subdividirlos para que distintos grupos hagan intentos por tener una decisión grupal. Una subdivisión de los grupos o hacer que varios de manera colectiva es un hecho esencial en tanto los equipos adquieran vivencias.

A lo largo de la fase operativa, hay una congruencia de equipo si estos se encuentran comprometidos y quiere continuar en este. Las reglas de comportamiento de un equipo son una familia de normas que orientan la conducta de sus integrantes. Un equipo con reglas estrictas y de gran concesión es posible que consiga un elevado rendimiento. Por otra parte, los equipos que no tengan cohesión, no con reglas estrictos, pueden tener solo un rendimiento moderado (p. 85).

Equipos efectivos

Hellriegel & Solum (2009) señalan que, con el objeto de elevar la efectividad de los equipos, es necesario que un gerente tenga la capacidad de identificar a los equipos efectivos y aquellos que no lo son. Mejor dicho, un equipo efectivo posee estos requerimientos particularmente sus integrantes:

- Tienen conocimiento del porqué existe el equipo y comparte sus ideales.
- Colaboran con sus instrucciones y los procesos acordados para tomar decisiones.
- Hay una comunicación autónoma entre estos.

- Todos los integrantes se apoyan entre sí.
- Gestión el problema de manera individual y colectivamente, y optimizan su funcionamiento individual y en grupo.

Conforme un equipo no tenga cada una o varias de las características antes mencionadas, determinará o no la efectividad del equipo. Dichas cualidades esenciales se adquieren en cada uno de los equipos (p. 321).

2.3. Definiciones Conceptuales

Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales es la habilidad de laborar con otros individuos, de forma personal como grupal. Estas son fundamentales en cada grado de la gestión (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014).

Trabajo en equipo

Es una agrupación de individuos que poseen una meta en general y la responsabilidad por equipo y sus resultados (Griffin, Phillips, & Gully, 2017).

Comunicación de apoyo

Hace referencia a un tipo de comunicación interpersonal que se utiliza para dar una comunicación clara y transparente, particularmente en momentos complejos, sin correr el riesgo en las relaciones interpersonales (Whetten & Cameron, 2011).

Ganar poder e influencia

Hace referencia a la potestad que refleja un directivo a través de los vínculos interpersonales, ocasionando respeto en sus trabajadores (Whetten & Cameron, 2011).

Motivación de los demás

Hace referencia a aquella producida por el directivo hacia sus trabajadores por medio de las relaciones interpersonales que llevan con estos (Whetten & Cameron, 2011).

Atención y escuchar

Se refiere a las habilidades adicionales, que son esenciales para lograr la comunicación personal eficaz. De la misma manera al llevarse a cabo son importantes y significativas, motivo por el que debemos prestar atención a todo mensaje sea oral o

no, dado con el individuo con el que establezcamos el diálogo (Morales & Estévez, 2010).

Concreción

Es aquella habilidad interpersonal que beneficia la carencia de comunicación a un grado más personal y sencillo. Al elaborar esta habilidad la relación comunicativa es más clara, sensata, convincente y requiere de la distinción de las emociones y experiencias en sí (Morales & Estévez, 2010).

Empatía

Consta en posicionarnos en el lugar de la otra persona tomando una comprensión acerca de lo que manifiesta mediante su comunicación gesticular o verbal, cuando justifica su pensar y la manera en la que lo entiende y evalúa la realidad (Morales & Estévez, 2010).

Relaciones interpersonales

Son aquellas que llevamos a cabo día con día, al relacionarnos de manera comunicativa con nuestros colegas. Los vínculos interpersonales son bastante importantes en la vivencia de la persona, debido a que para saber acerca de su pensamiento los demás individuos debemos relacionarnos de manera gestual, oral o escrita (Huacac, 2019).

Autoestima

Es una emoción de aprobación y estima a uno mismo, que va adicionado al sentir del valor propio. Su esencia reside en que nos motiva a accionar, continuar y nos impulsa para lograr alcanzar nuestros propósitos (Huacac, 2019).

Cultura proactiva

Un individuo que posee proactividad prefiere no actuar con emociones desfavorables ante alguna situación imprevista o incómoda, en su lugar reacciona de manera positiva debido a sus valores, buscando solucionar y diseñar nuevas proyecciones. Decide la manera en la que desea que las situaciones causen efecto en él y de qué forma enfrentarlas, ejerciendo un comportamiento previo que lo dirige a su actuación (Huacac, 2019).

Compromiso

La fundamental particularidad de los equipos es que poseen un compromiso en común con respecto a sus metas, mejor dicho, sus participantes tienen ese deber no solamente con estos sino también con los propósitos comunes (Chiavenato, 2015).

Comunicación

Se debe capacitar a los miembros en habilidades como comunicación, saber escuchar ya que una comunicación fluida y bien entendida va hacer que el trabajo se puede desarrollar adecuadamente, consiguiendo con esto el llegar eficientemente a los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2015).

Establecer objetivos

El establecer objetivos ayudara al grupo de trabajo a conservarse atentos y elegir decisiones que aporten tanto a los objetivos grupales como a los de la empresa en general (Chiavenato, 2015).

2.4. Formulación de las hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. La comunicación de apoyo influye significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.
- b. El ganar poder e influencia influye significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.
- c. La motivación de los demás influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada porque “busca conocimientos con fines de aplicarlo inmediatamente a la realidad para modificarlo, es decir, presenta solución a problemas prácticos” (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013).

3.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es explicativo. Porque “parten de descripciones suficientemente exhaustivas de una cierta realidad bajo estudio y de la necesidad de conocer porqué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo escrito” (INEGI, 2005, pág. 23). Además, “Su fin primordial es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, pág. 23).

3.1.3. Diseño

La investigación es de diseño no experimental. “Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.1.2. Enfoque

La tesis es de enfoque mixta. “En esta clasificación podemos agrupar aquellas tesis en las que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo” (Muñoz, 2011, pág. 22).

3.2. Población y muestra

Población:

La población está representada por 21 trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María.

Muestra:

No se realizó el cálculo.

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

| Variable independiente | Dimensiones | Indicadores |
|------------------------------------|--|--|
| HABILIDADES INTERPERSONALES | <i>Comunicación de apoyo</i> | “Coaching, Consultoría u orientación, Escucha” (Whetten & Cameron, 2011). |
| | <i>Ganar poder e influencia</i> | “Ganar poder, Ejercer influencia, Incrementar autoridad” (Whetten & Cameron, 2011). |
| | <i>Motivación de los demás</i> | “Diagnóstico de un bajo desempeño, Creación de un entorno motivador, Recompensas de logros” (Whetten & Cameron, 2011). |
| | <i>Fuente: Whetten & Cameron (2011).</i> | |

| Variable Dependiente | Dimensiones | Indicadores |
|--------------------------|-------------------------------------|---|
| TRABAJO EN EQUIPO | <i>Compromiso</i> | “Responsabilidad, Confianza, Integridad” (Chiavenato, 2015). |
| | <i>Comunicación</i> | “Habilidad de escuchar, Frecuentes reuniones interdepartamentales, Relaciones personales” (Chiavenato, 2015). |
| | <i>Establecimiento de objetivos</i> | “Metas personales, Metas institucionales” (Chiavenato, 2015). |
| | <i>Fuente: Chiavenato (2015).</i> | |

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica a emplear

Técnica: encuesta.

3.4.2. Instrumento

Fue un cuestionario. El cual ayudó a medir las variables “Habilidades interpersonales” y “Trabajo en equipo”. El cuestionario fue respondido por los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María.

Validación del cuestionario

Se observa que el valor es de 0,836 por lo tanto es válido el cuestionario.

| KMO y prueba de Bartlett | | |
|--|-------------------------|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | ,836 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 702,412 |
| | gl | 136 |
| | Sig. | ,000 |

Confiabilidad del cuestionario

Se utilizó el método de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,915 siendo el resultado confiable.

| Estadísticos de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,915 | 17 |

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Prueba de normalidad: Shapiro Wilk. Estadístico de prueba: Estadístico de Pearson.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

A. Datos generales

Tabla 1
Género de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María.

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Masculino | 14 | 51,9 |
| Válidos Femenino | 13 | 48,1 |
| Total | 27 | 100,0 |

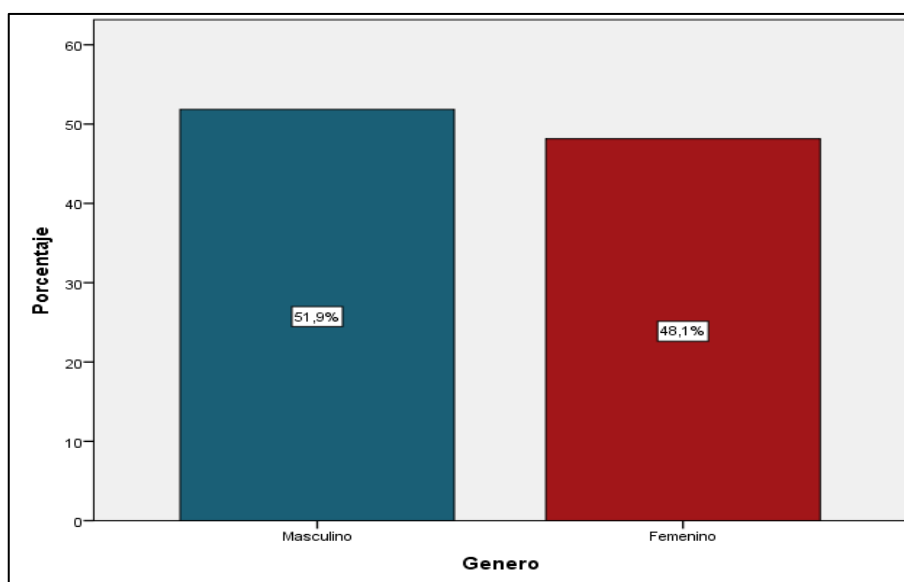


Figura 1. Género de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María.

Tabla 1: El 51,9% de los encuestados pertenecen al género masculino y en el caso de 48,1% pertenecen al género femenino.

Tabla 2

Edad de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María.

| | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Entre 18 años a 24 años | 9 | 33,3 |
| Entre 25 años a 31 años | 14 | 51,9 |
| Válidos Entre 32 años a 45 años | 3 | 11,1 |
| Más de 45 años | 1 | 3,7 |
| Total | 27 | 100,0 |

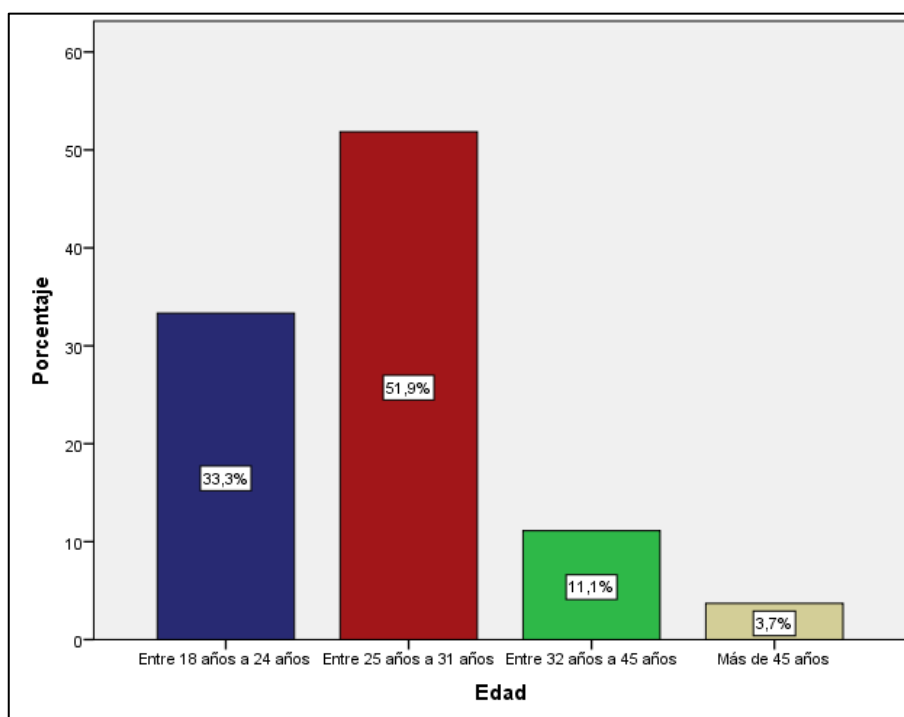


Figura 2. Edad de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María.

Tabla 2: El 33,3% de los encuestados manifestaron tener entre 18 años a 24 años, en el caso del 51,9% manifestaron tener entre 25 años a 31 años, en el caso del 11,1% manifestaron tener entre 32 años a 45 años y en el caso del 3,7% determinaron más de 45 años.

B. Análisis descriptivo de la variable Habilidades interpersonales

| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| N | CN | AV | CS | S |

Tabla 3

Comunicación de apoyo

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|---|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|---|-------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1. ¿Se comunica con sus compañeros de trabajo con la finalidad de motivar su máximo desempeño profesional y personal? | 0 | 0,0% | 1 | 3,7% | 21 | 77,8% | 4 | 14,8% | 1 | 3,7% |
| 2. ¿Orienta a sus colegas cuando es necesario? | 0 | 0,0% | 5 | 18,5% | 15 | 55,6% | 2 | 7,4% | 5 | 18,5% |
| 3. ¿Sabe escuchar a los demás? | 0 | 0,0% | 6 | 22,2% | 12 | 44,4% | 3 | 11,1% | 6 | 22,2% |

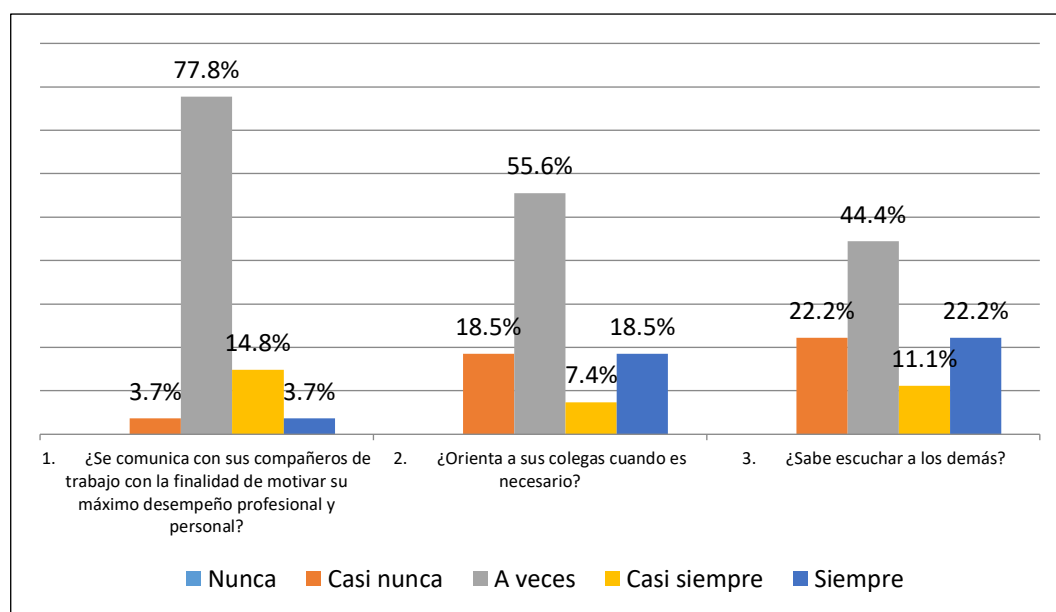


Figura 3. Comunicación de apoyo.

Tabla 3: El 3,7% de los encuestados manifestaron que no se comunica con sus compañeros de trabajo con la finalidad de motivar su máximo desempeño profesional y personal, en el caso del 18,5% determinó que no orienta a sus colegas cuando es necesario y el 22,2% manifestaron que no sabe escuchar a los demás.

Tabla 4
Ganar poder e influencia

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|---|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|---|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 4. ¿Gana poder en su centro laboral con las actividades que realizas en ella? | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 20 | 74,1% | 5 | 18,5% | 2 | 7,4% |
| 5. ¿Sabe comunicarse con los demás con la finalidad de ejercer influencia sobre ellos? | 0 | 0,0% | 7 | 25,9% | 12 | 44,4% | 6 | 22,2% | 2 | 7,4% |
| 6. ¿Sabe comunicarse con sus colegas de tal manera que refleje una imagen de autoridad? | 0 | 0,0% | 8 | 29,6% | 12 | 44,4% | 5 | 18,5% | 2 | 7,4% |

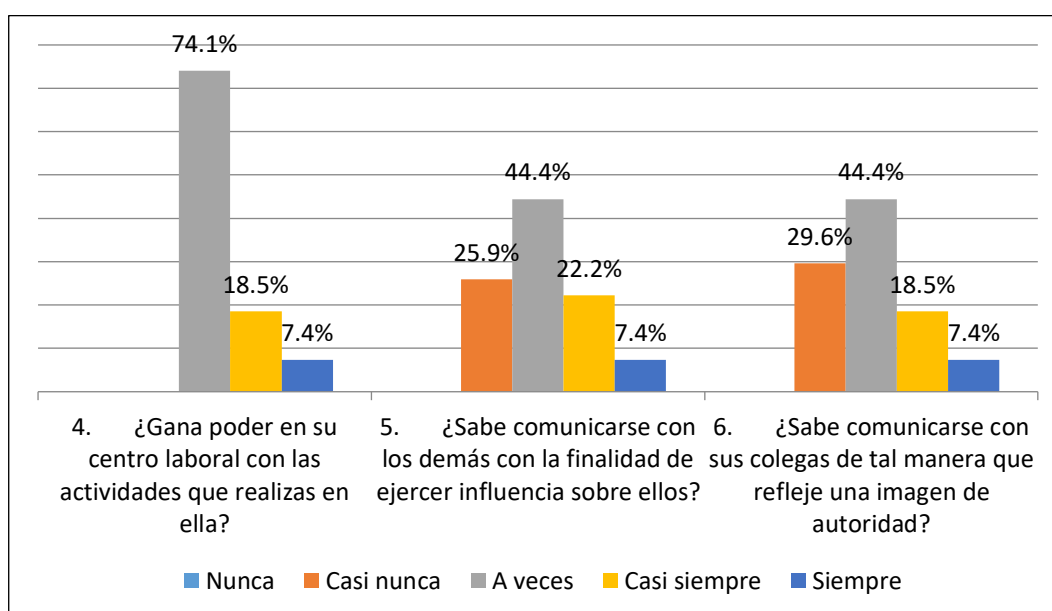


Figura 4. Ganar poder e influencia.

Tabla 4: El 74,1% manifestó que a veces gana poder en su centro laboral con las actividades que realizan en ella, en el caso del 25,9% determinaron que casi nunca sabe comunicarse con los demás con la finalidad de ejercer influencia sobre ellos y en el caso del 29,6% que determinaron que casi nunca sabe comunicarse con sus colegas de tal manera que refleje una imagen de autoridad.

Tabla 5
Motivación de los demás

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|---|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|---|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 7. ¿Sabe reconocer las causas de los bajos desempeños de sus colegas? | 0 | 0,0% | 2 | 7,4% | 14 | 51,9% | 9 | 33,3% | 2 | 7,4% |
| 8. ¿Se preocupa por crear un entorno motivador que maximice rendimientos y calidad laboral? | 0 | 0,0% | 6 | 22,2% | 13 | 48,1% | 7 | 25,9% | 1 | 3,7% |
| 9. ¿Existe en su centro laboral recompensas por logros alcanzados? | 2 | 7,4% | 20 | 74,1% | 0 | 0,0% | 4 | 14,8% | 1 | 3,7% |

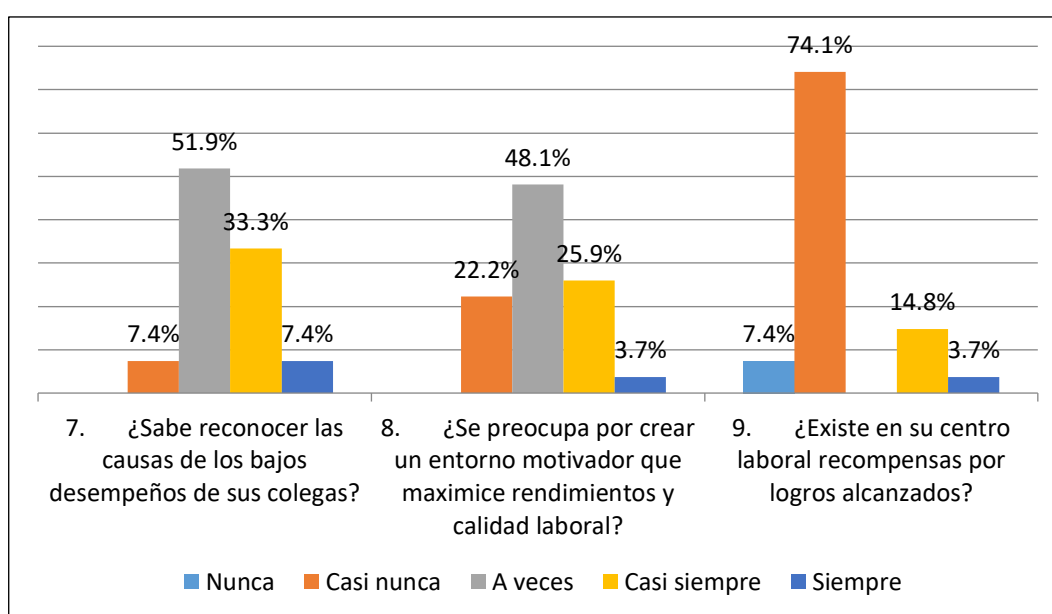


Figura 5. Motivación de los demás.

Tabla 5: El 7,4% manifestó que casi nunca sabe reconocer las causas de los bajos desempeños de sus colegas, en el caso del 22,2% manifestó que casi nunca se preocupa por crear un entorno motivador que maximice rendimientos y calidad laboral. Finalmente, en el caso del 81,5% determinó que no existe en su centro laboral recompensas por logros alcanzados.

C. Análisis descriptivo de la variable Trabajo en equipo

| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| N | CN | AV | CS | S |

Tabla 6

Compromiso

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|---|---|------|----|------|----|-------|----|-------|---|-------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 10. ¿Cumple con las actividades que le asignan en su grupo de trabajo? | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 19 | 70,4% | 2 | 7,4% | 6 | 22,2% |
| 11. ¿Su equipo de trabajo le asigna responsabilidades importantes demostrando que tienen confianza en su persona? | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 20 | 74,1% | 5 | 18,5% | 2 | 7,4% |
| 12. ¿Trabaja con integridad? | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 12 | 44,4% | 13 | 48,1% | 2 | 7,4% |

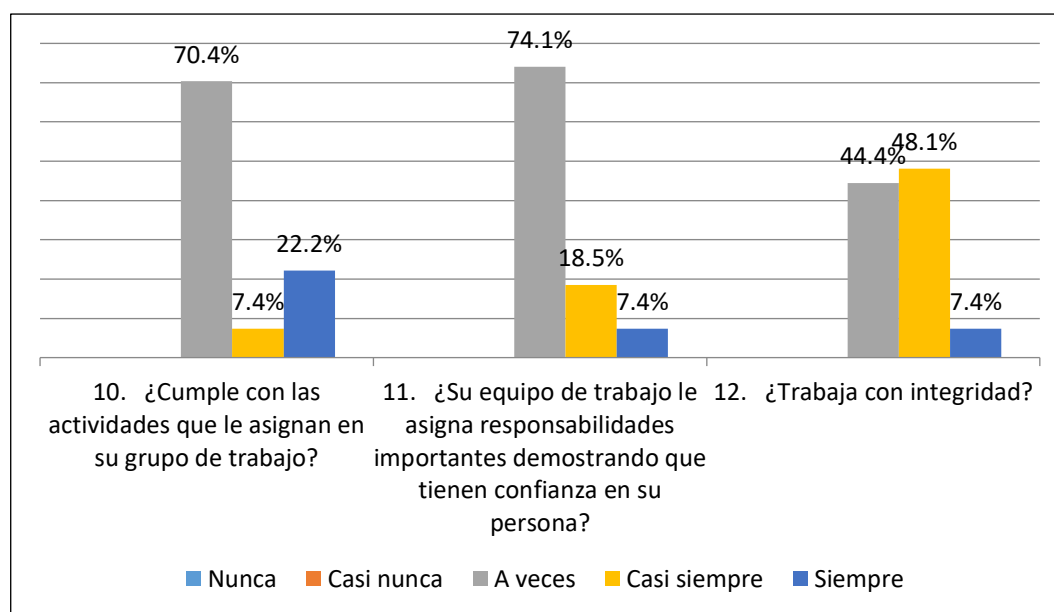


Figura 6. Compromiso.

Tabla 6: El 70,4% mencionaron que a veces cumplen con las actividades que le asignan en su grupo de trabajo, en el caso del 74,1% mencionaron que su equipo de trabajo a veces le asigna responsabilidades importantes demostrando que tienen confianza en su persona y en el caso del 44,4% determinaron que a veces trabajan con integridad.

Tabla 7
Comunicación

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|--|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|---|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 13. ¿Tiene la habilidad de escuchar a su equipo de trabajo? | 0 | 0,0% | 10 | 37,0% | 10 | 37,0% | 5 | 18,5% | 2 | 7,4% |
| 14. ¿Existen reuniones entre todos los niveles jerárquicos dentro del hotel? | 0 | 0,0% | 18 | 66,7% | 4 | 14,8% | 4 | 14,8% | 1 | 3,7% |
| 15. ¿Lleva buenas relaciones personales con sus colegas de trabajo? | 0 | 0,0% | 6 | 22,2% | 12 | 44,4% | 8 | 29,6% | 1 | 3,7% |

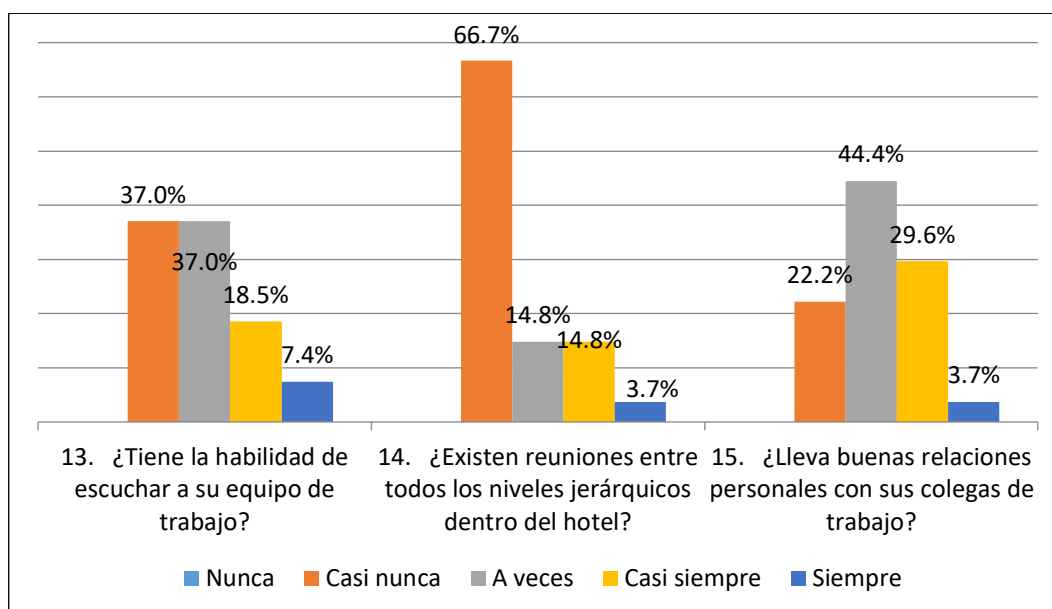


Figura 7. Comunicación.

Tabla 7: El 37% de los encuestados manifestaron que no tienen la habilidad de escuchar a su equipo de trabajo, en el caso del 66,7% determinaron que casi nunca existen reuniones entre todos los niveles jerárquicos dentro del hotel y en el caso del 22,2% determinaron que no lleva buenas relaciones personales con sus colegas de trabajo.

Tabla 8
Establecimiento de objetivos

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|--|---|------|----|------|----|-------|----|-------|---|-------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 16. ¿Cumple con sus metas personales que se propone? | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 6 | 22,2% | 18 | 66,7% | 3 | 11,1% |
| 17. ¿Cumple con las metas institucionales? | 0 | 0,0% | 1 | 3,7% | 11 | 40,7% | 10 | 37,0% | 5 | 18,5% |

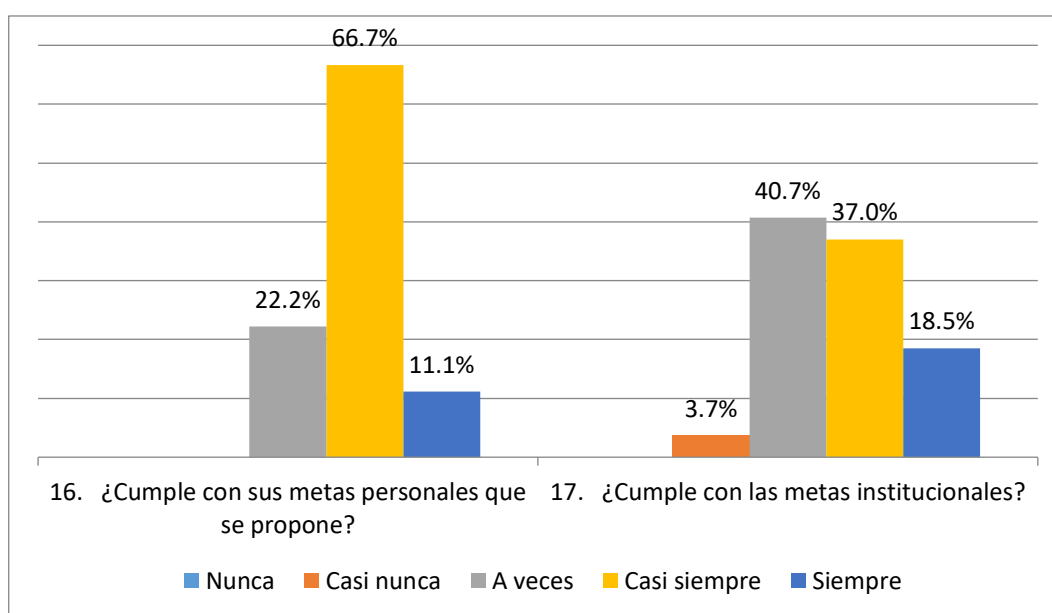


Figura 8. Establecimiento de objetivos.

Tabla 8: El 22,2% manifestaron que a veces cumple con sus metas personales que se propone y en el caso del 3,7% determinaron que casi nunca cumple con las metas institucionales.

D. Prueba de normalidad

Por contar con una población menor a 50 encuestados, se desarrolló la prueba de normalidad Shapiro – Wilk. Por lo expuesto en la Tabla 9, para el análisis de correlación y contrastación de hipótesis vamos a utilizar la Correlación de Rho Spearman.

Tabla 9
Pruebas de normalidad

| | Shapiro-Wilk | | |
|-------------------------------------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| HABILIDADES INTERPERSONALES | ,870 | 27 | ,003 |
| DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN DE APOYO | ,815 | 27 | ,000 |
| DIMENSIÓN: GANAR PODER E INFLUENCIA | ,863 | 27 | ,002 |
| TRABAJO EN EQUIPO | ,786 | 27 | ,000 |

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Cunado en una investigación, los datos no cuentan con una distribución normal, entonces se debe realizar una prueba no paramétrica como el coeficiente de correlación de ρ (rho) de Spearman. El cálculo viene dado por:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde

- D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y.
- N es el número de pares de datos.

La escala valorativa se muestra a continuación:

Tabla 10
Baremo de Coeficiente de correlación de Spearman

| Magnitud de correlación | Significación |
|-------------------------|--|
| +1,00 | Correlación positiva perfecta |
| +0,90 | Correlación positiva muy fuerte |
| +0,75 | Correlación positiva considerable |
| +0.5 | Correlación positiva media |
| +0.25 | Correlación positiva débil |
| 0.10 | Correlación positiva muy débil |
| 0.00 | No existe correlación alguna entre las variables |
| -0.10 | Correlación negativa muy débil |
| -0.25 | Correlación negativa débil |
| -0.50 | Correlación negativa media |
| -0.75 | Correlación negativa considerable |
| -0.90 | Correlación negativa muy fuerte |
| -1.00 | Correlación negativa perfecta |

E. Comprobación de Hipótesis

Hipótesis General

Ho: Las habilidades interpersonales no influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

Ha: Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

Tabla 11

Correlación de Spearman entre las habilidades interpersonales y el trabajo en equipo

| | | | Habilidades interpersonales | Trabajo en equipo |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades interpersonales | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,586** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,001 |
| | | N | 27 | 27 |
| | Trabajo en equipo | Coefficiente de correlación | ,586** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,001 | . |
| | | N | 27 | 27 |

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

Se observa en la Tabla 11 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,001 < 0,05$; $r = 0,586$), por lo que se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

Hipótesis Especifica 1

Ho: La comunicación de apoyo no influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

Ha: La comunicación de apoyo influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

Tabla 12

Correlación entre la comunicación de apoyo y trabajo en equipo

| | | | Dimensión: comunicación de apoyo | Trabajo en equipo |
|--------------------|--|----------------------------|--|----------------------|
| Rho de Spearman | Dimensión: comunicación de apoyo | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,518** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,006 |
| | | N | 27 | 27 |
| | Trabajo en equipo | Coeficiente de correlación | ,518** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,006 | . |
| | | N | 27 | 27 |

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

Tabla 12: Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,006 < 0,05$; $r = 0,518$), por lo que se concluye que la comunicación de apoyo influye significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

Hipótesis Especifica 2

Ho: El ganar poder e influencia no influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

Ha: El ganar poder e influencia influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

Tabla 13

Correlación entre ganar poder e influencia en el trabajo en equipo

| | | | Dimensión: ganar poder e influencia | Trabajo en equipo |
|-----------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Dimensión: ganar poder e influencia | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,612** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,001 |
| | Trabajo en equipo | N | 27 | 27 |
| | | Coefficiente de correlación | ,612** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,001 | . |
| | | N | 27 | 27 |

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

Tabla 13: Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,001 < 0,05$; $r = 0,612$), por lo que se concluye que el ganar poder e influencia influye significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

Hipótesis Especifica 3

Ho: La motivación de los demás no influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

Ha: La motivación de los demás influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

Tabla 14

Correlación entre la motivación de los demás en el trabajo en equipo

| | | | Dimensión: motivación de los demás | Trabajo en equipo |
|--------------------|--|----------------------------|--|----------------------|
| Rho de Spearman | Dimensión: motivación de los demás | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,564** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,002 |
| | | N | 27 | 27 |
| | Trabajo en equipo | Coeficiente de correlación | ,564** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,002 | . |
| | | N | 27 | 27 |

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

Tabla 14: Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,002 < 0,05$; $r = 0,564$), por lo que se concluye que el ganar poder e influencia influye significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Respecto a la comprobación de la hipótesis general: Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019; se observa un valor del coeficiente Spearman de (0.586) representado este resultado como correlación positiva moderada, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan en alguna medida con lo encontrado por Sisa (2013) en su investigación titulada “Las relaciones interpersonales y su incidencia el clima organizacional en el Grupo Corporativo Mary Carmen en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato”, concluyo que el “clima laboral encuentra afectado a causa de las malas relaciones interpersonales de los colaboradores y directivos de la empresa” (p. 72).

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 1: La comunicación de apoyo influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019; se observa un valor del coeficiente Spearman de (0.518), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan en alguna medida con lo encontrado por Muela (2015) en su investigación titulada “El trabajo en equipo y su incidencia en la toma de decisiones del departamento de negocios de la Cooperativa CACPET”, concluyo que “los sistemas de comunicación que se aplican son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide romper barreras y mejorar el trabajo entre directivos y personal operativo” (p. 67).

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 2: El ganar poder e influencia influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019; se observa un valor del coeficiente

Spearman de (0.612), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan en alguna medida con lo encontrado por Díaz (2019) en su investigación titulada “El liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel WinMeier Chiclayo - 2019”, concluyo que “el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel WinMeier Chiclayo es positivo El nivel de liderazgo que ejerce el líder en los colaboradores del área de housekeeping del Hotel WinMeier Chiclayo es positivo” (p. 63).

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 3: La motivación de los demás influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019; se observa un valor del coeficiente Spearman de (0.564), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan en alguna medida con lo encontrado por Carbajulca (2013) en su investigación titulada “Las relaciones humanas y su influencia en los servicios de los Hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz”, concluyo “el comportamiento de los empleados no es adecuado en la prestación del servicio lo cual se evidencia una falta de compromiso con las necesidades del cliente” (p. 112).

5.2. Conclusiones

- Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,006 < 0,05$; $r = 0,518$), por lo que se concluye que la comunicación de apoyo influye significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019. Es decir, a medida que se comuniquen con sus compañeros de trabajo con la finalidad de motivar su máximo desempeño profesional y personal mejorara las buenas relaciones personales entre sus colegas de trabajo.
- Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,001 < 0,05$; $r = 0,612$), por lo que se concluye que el ganar poder e influencia influye significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019. Es decir, a medida que sepan comunicarse con los demás con la finalidad de ejercer influencia sobre ellos mejorara el cumplimiento de las actividades que le asignan en su grupo de trabajo

- Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,002 < 0,05$; $r = 0,564$), por lo que se concluye que la motivación de los demás influye significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019. Es decir, a medida que exista en su centro laboral recompensas por logros alcanzados mejorara el cumplimiento de las metas institucionales.

Por lo expuesto

- Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,001 < 0,05$; $r = 0,586$), por lo que se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del Hotel Villa Kitzia, distrito de Santa María, 2019.

5.3. Recomendaciones

Fomentar en la personal actitud positiva en la comunicación con sus compañeros de trabajo con la finalidad de motivar su máximo desempeño profesional y las buenas relaciones personales entre sus colegas de trabajo.

Fortalecer la capacidad de comunicación entre el personal con la finalidad de ejercer influencia sobre ellos para para conducir de manera efectiva el logro de los objetivos y metas institucionales.

Promover estrategias para lograr un adecuado nivel de recompensas por logros alcanzados de los trabajadores.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas

- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo* (2 ed.). Bogotá: Pearson.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (4 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. (9 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning Editores.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional. Administración de personas y organizaciones* (12 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., & Solum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Louffat, E. (2013). *Administracion de equipos humanos*. Mexico DF: CENGAGE Learning.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo, teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades*. (6 ed.). Mexico D.F.: CENGAGE learning.
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoue por competencias con Casos Latinoamericanos*. México D.F.: Alfaomega.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México D.F.: Limusa Wiley.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8 ed.). México D.F., México: Pearson.

6.2. Fuentes electrónicas

- Atoche, D. (2018). *Habilidades interpersonales y su relación con el clima institucional en instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana del distrito de Sullana*. Tesis, Universidad César Vallejo, Piura. Recuperado el 24 de noviembre de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28864/Atoche_CD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barzola, G., & Vilca, H. (2018). *Relación de las Habilidades Interpersonales en el Proceso Estratégico en la Dirección de Red de Salud Valle del Mantaro*. Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de los Andes, Huancayo, Perú.

Recuperado el 18 de octubre de 2019, de http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/690/T037_20099007_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carbajulca, M. (2013). *Las relaciones humanas y su influencia en los servicios de los Hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/871/G.E.%20321.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz, L. (2019). *El liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel Winmeier Chiclayo - 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/5164/1/D%c3%8dAZ_LL.pdf

Huacac, L. (2019). *Habilidades interpersonales y la práctica pedagógica docente en la institución educativa Señor de Ccoylloriti – Ocongate - 2018*. Tesis, Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado el 24 de noviembre de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/34160/huacac_hl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Muela, S. (2015). *El trabajo en equipo y su incidencia en la toma de decisiones del departamento de negocios de la Cooperativa CACPET*. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20354/1/T3401M.pdf>

Sanabria, R. (2013). *El trabajo en equipo en Red como proyecto de la Gerencia*. Tesis de grado, Universidad de San Buenaventura, Bogotá. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2759/1/Maestr%c3%ada_Ciencias_Educaci%c3%b3n_Urue%c3%b1a_Sanabria_Rut%20_2013.pdf

Sisa, A. (2013). *Las relaciones interpersonales y su incidencia el clima organizacional en el Grupo Corporativo Mary Carmen en la provincia de Tungurahua en la*

ciudad de Ambato. Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7269/1/FCHE-PSI-56.pdf>

ANEXO

CUESTIONARIO

a. Género

| | |
|-----------|--|
| Masculino | |
| Femenino | |

b. Edad

| | |
|-------------------------|--|
| Entre 18 años a 24 años | |
| Entre 25 años a 31 años | |
| Entre 32 años a 45 años | |
| Más de 45 años | |

| ITEM | Siempre | Casi Siempre | A veces | Casi Nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------|------------|-------|
| HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | |
| DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN DE APOYO | | | | | |
| 1. ¿Se comunica con sus compañeros de trabajo con la finalidad de motivar su máximo desempeño profesional y personal? | | | | | |
| 2. ¿Orienta a sus colegas cuando es necesario? | | | | | |
| 3. ¿Sabe escuchar a los demás? | | | | | |
| DIMENSIÓN: GANAR PODER E INFLUENCIA | | | | | |
| 4. ¿Gana poder en su centro laboral con las actividades que realizas en ella? | | | | | |
| 5. ¿Sabe comunicarse con los demás con la finalidad de ejercer influencia sobre ellos? | | | | | |
| 6. ¿Sabe comunicarse con sus colegas de tal manera que refleje una imagen de autoridad? | | | | | |
| DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN DE LOS DEMÁS | | | | | |
| 7. ¿Sabe reconocer las causas de los bajos desempeños de sus colegas? | | | | | |
| 8. ¿Se preocupa por crear un entorno motivador que maximice rendimientos y calidad laboral? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 9. ¿Existe en su centro laboral recompensas por logros alcanzados? | | | | | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | |
| DIMENSIÓN: COMPROMISO | | | | | |
| 10. ¿Cumple con las actividades que le asignan en su grupo de trabajo? | | | | | |
| 11. ¿Su equipo de trabajo le asigna responsabilidades importantes demostrando que tienen confianza en su persona? | | | | | |
| 12. ¿Trabaja con integridad? | | | | | |
| DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN | | | | | |
| 13. ¿Tiene la habilidad de escuchar a su equipo de trabajo? | | | | | |
| 14. ¿Existen reuniones entre todos los niveles jerárquicos dentro del hotel? | | | | | |
| 15. ¿Lleva buenas relaciones personales con sus colegas de trabajo? | | | | | |
| DIMENSIÓN: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS | | | | | |
| 16. ¿Cumple con sus metas personales que se propone? | | | | | |
| 17. ¿Cumple con las metas institucionales? | | | | | |