



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**Escuela de Posgrado**

**Trabajo en equipo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Paucas, Distrito de  
Huari, Ancash**

**Tesis**

**Para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública**

**Autor**

**Enoch Teodoro Sánchez Prudencio**

**Asesora**

**Dra. Gladys Marina Luna García**

**Huacho – Perú**

**2024**



**Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Reconocimiento:** Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



# UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

## LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

### ESCUELA DE POSGRADO

### METADATOS

<b>DATOS DEL AUTOR (ES):</b>		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>DNI</b>	<b>FECHA DE SUSTENTACIÓN</b>
Sánchez Prudencio, Enoch Teodoro	15853836	02/07/2024
<b>DATOS DEL ASESOR:</b>		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>DNI</b>	<b>CÓDIGO ORCID</b>
Luna García, Gladys Marina	15614163	0000-0002-7944-344X
<b>DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:</b>		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>DNI</b>	<b>CÓDIGO ORCID</b>
Ramos Y Yovera, Santiago Ernesto	15697556	0000-0003-3674-0302
Garivay Torres, Flor de María	15587359	0000-0002-2051-4901
Aliaga López, Guillermo Percy	15590569	0000-0003-3081-2205

## TRABAJO EN EQUIPO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCAS, DISTRITO DE HUARI, ANCASH

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.udh.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>fdocuments.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Unviersidad de Granada</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Tecnologica de los Andes</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to American Public University System</b>	<b>1%</b>

## **DEDICATORIA**

Va dedicada a mi familia, porque son mi motor y apoyo en esta vida para seguir adelante y lograr mis anhelos.

*ENOCH TEODORO*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a los docentes que me enseñaron en esta Maestría de Gestión Pública, por lo enseñado y por las diferentes experiencias positivas.

Asimismo, agradezco a las personas que formaron parte para finalizar de manera correcta esta investigación.

*ENOCH TEODORO*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>2</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>27</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>27</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>27</b>
<b>2.6 Operacionalización de las variables</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>29</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>29</b>
<b>3.1.1 Tipo</b>	<b>29</b>
<b>3.1.2 Nivel</b>	<b>29</b>

3.1.3 Enfoque	29
<b>3.2 Población y Muestra</b>	<b>29</b>
3.2.1 Población	29
3.2.2 Muestra	29
<b>3.3 Técnicas de recolección de datos</b>	<b>30</b>
<b>3.4 Técnicas para el procesamiento de la información</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>32</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>32</b>
4.1 Análisis de resultados	32
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>43</b>
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>43</b>
5.1 Discusión de resultados	43
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>45</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>45</b>
6.1 Conclusiones	45
6.2 Recomendaciones	46
<b>REFERENCIAS</b>	<b>47</b>
7.1 Fuentes bibliográficas	47
<b>ANEXOS</b>	<b>48</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Trabajo en equipo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Paucas .....	32
Tabla 2 Identidad del equipo trabajo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Paucas.....	33
Tabla 3 Ejecución del equipo trabajo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Paucas.....	34
Tabla 4 Regulación del equipo trabajo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Paucas.....	35
Tabla 5 Pruebas de normalidad.....	36
Tabla 6 Pruebas de Rho de Spearman entre el trabajo en equipo y desempeño laboral .....	37
Tabla 7 Pruebas de Rho de Spearman entre la identidad y desempeño laboral.....	38
Tabla 8 Pruebas de Rho de Spearman entre la ejecución y desempeño laboral .....	40
Tabla 9 Pruebas de Rho de Spearman entre la regulación y desempeño laboral.....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Trabajo en equipo y desempeño laboral.....	32
Figura 2. Identidad del equipo trabajo y desempeño laboral .....	33
Figura 3. Ejecución del equipo trabajo y desempeño laboral.....	34
Figura 4. Regulación del equipo trabajo y desempeño laboral .....	35
Figura 5. Comportamiento de normalidad .....	36
Figura 6. Dispersión de puntos trabajo en equipo y desempeño laboral .....	37
Figura 7. Dispersión de puntos identidad y desempeño laboral.....	39
Figura 8. Dispersión de puntos ejecución y desempeño laboral .....	40
Figura 9. Dispersión de puntos regulación y desempeño laboral .....	42

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo Determinar de qué manera el trabajo en equipo se relaciona con el desempeño laboral en laMunicipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash; Contó con justificación teórica ya que se recopiló información, conceptos y teorías sobre las variables consideradas, con cada una de sus dimensiones. También contó con la práctica, puesto que con la generación de conocimientos se buscó solucionar los problemas en la municipalidad.

El diseño es, no experimental; la investigación es transversal, correlacional-causal: la investigación describe y analiza las variables en un momento dado.

Se determinó una muestra está conformada por 60 trabajadores de la Municipalidad. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron: el cuestionario que se aplicó sobre ambas variables de estudio; se utilizó la escala de Likert. Se determinó una relación significativa entre ambas variables dado que el valor de Rho de Spearman está representado por el trabajo en equipo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash. Esto se logró mediante el resultado basado en el análisis estadística de la Prueba de Rho de Spearman que alcanzo un grado alto positivo siendo su valor de 0.765 y con un nivel de significancia del  $p = 0.00$  siendo menor al establecido de  $p < 0.05$

**Palabras claves:** trabajo en equipo, desempeño laboral, Colaboración, Comunicación, Coordinación, Confianza, Sinergia, Responsabilidad compartida, Metas claras, Resolución de conflictos, Apoyo mutuo, Empatía, Compromiso, Motivación, Liderazgo compartido, Reconocimiento, Evaluación continua.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine how teamwork is related to job performance in the District Municipality of Paucas, Huari district, Ancash; It had theoretical justification since information, concepts and theories on the variables considered were collected, with each of its dimensions. It also included practice since the generation of knowledge sought to solve problems in the municipality.

The design is. not experimental; the research is cross-sectional, correlational-causal: the research describes and analyzes the variables at a given time.

It was determined a sample is made up of 60 workers of the Municipality. The data collection instruments used were the questionnaire that was applied to both study variables; Likert scale was used. A significant relationship between both variables was determined since the value of Spearman's Rho is represented by teamwork and is significantly related to job performance in the District Municipality of Paucas, Huari district, Ancash. This was achieved through the result based on the statistical analysis of the Spearman's Rho Test, which reached a high positive degree, its value being 0.765 and with a significance level of  $p = 0.00$ , being less than the established  $p < 0.05$ .

**Keywords:** teamwork, job performance, Collaboration, Communication, Coordination, Trust, Synergy, Shared responsibility, Clear goals, Conflict resolution, Mutual support, Empathy, Commitment, Motivation, Shared leadership, Recognition, Continuous evaluation.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por finalidad demostrar la relación entre las variables en estudio Trabajo en equipo y desempeño laboral considerando que las personas somos seres sociales pero individuales, y esta individualidad se hace presente en el mundo profesional/laboral, máxime si tenemos en cuenta la esfera de competitividad donde la realidad laboral y profesional se ha desarrollado. Los equipos tratan de suplir las dificultades que las personas presentan para trabajar, creando climas de confianza, apoyo, juntando a los miembros por medio de reuniones periódicas. (Gonzales Martínez, 2015).

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

El primer capítulo, corresponde a la descripción de la realidad problemática, evidenciando ambién se han formulado los problemas de investigación para lo cual se hizo un estudio exhaustivo de las dimensiones que corresponden a las variables de estudio y poder desarrollarlas en relució a las mismas, se redactaron los objetivos de investigación, la justificación de la investigación, la delimitación del estudio y la viabilidad de esta.

El segundo capítulo, corresponde a la realización de los antecedentes de la investigación tanto a nivel nacional como internacional donde se ha comprobado que esta es una problemática que no solo se vive a nivel local, sino que en muchos lugares de nuestro país y en el exterior se ha vuelto una preocupación latente. Se presentan las bases teóricas, la definición de los términos básicos, el planteamiento de las hipótesis de investigación la Operacionalización de las variables, con sus respectivas dimensiones e indicadores.

El tercer capítulo, se considera el diseño de investigación, así como la presentación de la población y muestra de estudio, las técnicas de recolección de

datos que se han utilizado para aplicar a la muestra de estudio y las técnicas de procesamiento de información que explican que pasos se van a seguir para obtener los resultados

El capítulo cuarto que corresponde a la presentación de los resultados incluye tablas y figuras. Asimismo, se incluye la contrastación de hipótesis que permite arribar a las primeras conclusiones de la investigación.

El quinto capítulo, que corresponde a la discusión de los resultados; la contrastación de resultados de la presente investigación con otras que se han consignado en los antecedentes y que en sus resultados o en el procedimiento se asemejan a la actual.

El sexto capítulo que corresponde a la presentación de las conclusiones a las que se arribó con la aplicación de los estadísticos correspondientes y las recomendaciones.

Asimismo, se indican las referencias clasificadas en referencias documentales, bibliográficas, hemerográficas y electrónicas con las cuales se elaboró la parte teórica de la investigación.

Los anexos están conformados por la matriz de consistencia, los instrumentos de recolección de datos.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

La presente investigación busca conocer como el trabajo en equipo influye en el Desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

Las organizaciones ya no solo pueden considerar al trabajador como un elemento más, por el contrario, deben ser considerados como el elemento más importante de la organización perseverando en conseguir los estándares de rendimiento y desempeño más altos, descubriendo talentos y conservándolos, evitando la rotación de empleados que pueda haber dentro de una organización. (Sánchez de la Vega, 2015) cuanto al trabajo en equipo es el proceso de personas trabajando juntas para alcanzar un mismo objetivo. En la Municipalidad de Paucas la percepción de que el trabajo en equipo no se desarrolla adecuadamente, problema que se percibe en todas las áreas, esto influye de manera directa en el desempeño de los trabajadores y de manera general en el servicio a la sociedad en el distrito. Se ha rescatado las siguientes observaciones, se describe a continuación: el individualismo excesivo que muestran algunos trabajadores al momento de desarrollar sus labores; la falta de esfuerzos coordinados e integrados que conlleven a la realización de los objetivos en común no permite que los trabajadores se identifiquen con los mismos y no se pueda aprovechar las diversas habilidades capacidades que cada persona tiene para aportar. La escasa comunicación entre los miembros y entre las distintas áreas de la institución genera que la información no sea socializada en todos los niveles, por ende, no todos los trabajadores están identificados con las metas, así mismo las actividades son poco coordinadas y existe poca interacción entre los trabajadores; la poca colaboración entre compañeros de trabajo en la realización de actividades, funciones y procesos conlleva al individualismo

Mencionando estas características podemos indicar que en la municipalidad no se

trabaja en equipo y afecta de manera significativa el desempeño de los trabajadores  
Para el presente trabajo de investigación se pretende analizar el problema  
identificado en la Municipalidad y comprobar la influencia del trabajo en equipo con  
el desempeño laboral.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con el desempeño laboral en la  
Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿De qué manera la identidad se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad  
distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash?

¿De qué manera la regulación se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad  
distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash?

¿De qué manera la ejecución se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad  
distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash? ‘

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera el trabajo en equipo se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar de qué manera la identidad se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

Determinar de qué manera la regulación se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

Determinar de qué manera la ejecución se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

### **1.4 Justificación de la investigación**

*Por su conveniencia:* Ya que la investigación busca conocer si, para así poder analizar de qué manera el trabajo en equipo influye en el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

*Justificación teórica:* La investigación se justifica desde el punto de vista teórico porque contribuirá con información con respecto a la relación que existe entre las variables en estudio, información que será plasmada en los resultados, conclusiones y recomendaciones; la cual ayudará a futuras investigaciones.

*Justificación metodológica*

Su utilidad metodológica está en el planteamiento de un instrumento científico y tecnológico de recolección de datos que ayudara a otras investigaciones a conocer sobre trabajo en equipo y desempeño laboral, el cual está respaldado por una base teórica seleccionada con criterio para que la investigación logre dar con los resultados esperados.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

Delimitación Temporal: año 2023

Delimitación Geográfica: Distrito de Huari

Delimitación Social: se está considerando a los trabajadores de la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

## **1.6 Viabilidad del estudio**

(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) Respecto a la viabilidad indican la necesidad de disponibilidad de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales que determinarán, en última instancia, los alcances de la investigación, solo así se puede asegurar la viabilidad.

La viabilidad de la investigación está íntimamente relacionada con la disponibilidad de la información, la misma que se recabo de aplicar encuesta.

Los recursos económicos fueron costeados por el investigador, los recursos humanos contaron con un equipo: investigador, asesor y apoyo logístico.

El tiempo de desarrollo fue de seis meses y la recopilación de la información se aplicará mediante encuestas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Llano E. & Ribera L. (2015), *“Sistema de Gestión de Talento humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Florícola AGROGANA S.A. de la Parroquia Joseguango bajo Provincia de Cotopaxi en el período 2014 – 2015”*. Tesis para optar el Título de Ingenieras Comerciales. Universidad técnica de Cotopaxi, Ecuador, tuvo como objetivo elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano mediante varios procesos con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Florícola AGROGANA S.A, del cual se obtendrán varios parámetros que promoverán la consecución de los objetivos específicos en desarrollo de la presente investigación. Tuvo como conclusiones: 1.- De acuerdo a la forma de reclutamiento y la selección del personal que la Florícola AGROGANA S.A aplica, está basada más por las recomendaciones de terceras personas, considerando que no es la más factible para acoger al personal, dando así como resultado que no se pueda incorporar personal nuevo. 2.- Después de la investigación podemos determinar que tanto las Funciones que desempeña cada trabajador no están acorde a sus conocimientos por ende las políticas de ascenso de personal que utiliza la Florícola, no son tomadas en cuenta continuamente, por lo que genera una debilidad para la misma.

Como podemos determinar la Florícola AGROGANA S.A, no otorga los suficientes incentivos para que el personal pueda elevar sus niveles de desempeño en todas las actividades que desarrollan cada uno de ellos. 4.- De acuerdo a la investigación se puede dar a conocer que la florícola no realiza las capacitaciones en un período adecuado, por lo cual los trabajadores no pueden desenvolverse eficientemente. 5.- Los trabajadores de la Florícola AGROGANA S.A, manifestaron que la relación entre compañeros es

apropiada, por lo que se forma un buen ambiente de trabajo y a la vez les proporcionan las suficientes herramientas para que puedan desarrollar sus actividades de trabajo. 6.- En base a la investigación realizada anteriormente se determina que la mayor parte de sus trabajadores consideran necesario que se busquen alternativas para mejorar su desempeño y esto les permita sobresalir tanto en lo personal como en lo empresarial

Aguilar (2014) su Tesis *“Trabajo en equipo y clima organizacional. Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango”*, Universidad Rafael Landívar, Guatemala, teniendo como objetivo determinar la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional; para diseño y aplicó una metodología descriptiva correlacional, el estudio se realizó como población los colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango con una muestra censal vale decir que participaron en la muestra los 23 de los mismos, arribando a la siguiente conclusión: de que el trabajo en equipo está relacionada con el clima organizacional dentro de una unidad económica favoreciendo un buen desempeño laboral que además se debe fortalecer por medio de capacitaciones permanentes, así como promover un sentido de pertenencia y un clima organizacional saludable.

González (2015) en su Tesis *“Trabajo en equipo y satisfacción laboral – estudio realizado con personal de operaciones de telemarketing de transactel. Universidad Rafael Landívar, Guatemala”*; tuvo como objetivo establecer la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, para lo cual se diseñó un tipo de estudio descriptivo correlacional, la muestra estuvo conformado por 140 trabajadores de la mencionada empresa, arribando a la siguiente conclusión de que se determinó que en el equipo de staff de Claro RD existe satisfacción laboral y trabajo en equipo, por lo que es importante promover el trabajo colaborativo para lograr mejores resultados en el trabajo.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Ferrer, M., (2017) presento la tesis titulada *“Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016”* para

optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016. Llegando las siguientes conclusiones: Primera: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,776 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que las características de la gestión administrativa se relacionan con las capacidades para el desempeño laboral. Segunda: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,825 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre el Planeamiento de la gestión administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Este resultado indica que el Planeamiento es un factor que se relaciona con el nivel del desempeño de los trabajadores ya que ellos suelen adaptarse a diversos ambientes. Tercera: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,847 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la Organización administrativa de la gestión administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud fuerte. Cuarta: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,806 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la dirección administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta. Quinta: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,757 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre el control administrativo y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta.

*Uribe, Y., (2017) presento la tesis titulada "Habilidades Gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte 2016"* para optar el Grado Académico de Magister en Docencia Universitaria en la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como Objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales en el desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016, igualmente los siguientes. Llegando a las siguientes conclusiones: Primera: Existe

relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal docente del IST en Lima norte, 2016. ( $r = 0,802$  y  $p = 0,000$ ). Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,802$  entre las variables:

Habilidades gerenciales y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016 Segunda: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del I.S.T. en Lima norte, 2016 ( $r = 0,757$  y  $p = 0,000$ ). Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,757$  entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016 Tercera: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional del I.S.T. en Lima norte, 2016 ( $r = 0,706$  y  $p = 0,000$ ) Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,706$  entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima Cuarta: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del I.S.T. en lima norte, 2016. ( $r = 0,637$  y  $p = 0,000$ ) Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,637$  entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. Se concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016.

Callata L., (2017) presento la tesis titulada "*Perfil Gerencial Desempeño Laboral de jefes de Enfermería en Establecimientos de Salud de la Red Puno 2016*" para optar el Grado Académico de Magister Scientiae en Salud Pública en la Universidad Nacional del Altiplano. Tuvo como Objetivo general: Determinar la relación entre el Perfil Gerencial y Desempeño Laboral de los jefes de Enfermería en los establecimientos de Salud de la Red Puno, Llegando a las siguientes conclusiones: Primera: Al relacionar las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de Salud, encontramos que la mayoría que posee competencia regular

tiene desempeño bueno, así mismo las profesionales que tienen competencia deficiente y bueno; en cambio las enfermeras jefes con una competencia excelente tienen desempeño bueno; por tanto, entre la competencia gerencial y el desempeño laboral existe una correlación positiva débil ( $r=0.325$ ); en efecto se acepta la hipótesis planteada. Segunda: Al analizar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos, se ha encontrado que, la mayoría de los jefes que poseen buenas habilidades gerenciales, tienen desempeño laboral entre lo regular y excelente; en jefes con habilidades gerenciales regulares predomina el desempeño bueno; lo que permite afirmar que la correlación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral es positiva y moderada ( $r=0.327$ ). Por tanto, se acepta la hipótesis planteada. Tercera: Al relacionar las actitudes gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de Salud, encontramos que la mayor parte de profesionales jefes poseen una actitud positiva hacia la labor que desempeñan, sin embargo, su desempeño es eminentemente bueno, así como en profesionales que tienen una actitud indiferente y negativa; dando lugar a una correlación positiva débil ( $r=0.349$ ); por tanto, se acepta la hipótesis planteada. Cuarta: Del total de jefes de enfermería que laboran en los establecimientos de salud de la Red-Puno, la mayoría posee un desempeño laboral bueno a excelente tanto, en planificación, organización, ejecución y control; el desempeño excelente se observa en organización, ejecución y control en más de la tercera parte de las profesionales y el desempeño regular se observa en el área de planificación. Quinta: En respuesta al objetivo general, la mayoría de los jefes de enfermería tienen un perfil gerencial bueno, en los cuales predomina el desempeño laboral bueno y excelente; en cambio en jefes de enfermería con perfil gerencial regular prevalece el desempeño bueno y regular. Por tanto, existe correlación entre el perfil gerencial y el desempeño laboral, siendo positiva y moderada ( $r=0.550$ ). Por tanto, se acepta la hipótesis planteada.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Trabajo en equipo**

#### **A.-Definiciones**

Chiavenato (2015) menciona que el trabajo en equipo se basa en relaciones emocionales y en conexiones personales entre los miembros del mismo equipo

implica diversidad y unidad, apertura y aceptación, honestidad, empatía y aceptación de riesgos para crear algo único y más grande que aquello que podría lograrse mediante la unión de piezas individuales.

Bernal & Sierra (2013) señalan al trabajo en equipo es un factor fundamental en las actividades de los empleados en su centro laboral, se ha convertido en una cultura laboral y se ha demostrado que en las organizaciones donde manejan un trabajo en equipo correcto obtienen resultados más eficaces.

Martínez (2013) menciona que las personas trabajan en grupos en forma natural, pero casi siempre desempeñan sus funciones desde una perspectiva individualizada, sin tomar demasiado en cuenta los beneficios que se obtendría respaldando y cooperando con los demás para lograr un objetivo común.

Cantú (2011) define al trabajo en equipo como uno de los pilares culturales del cambio en las organizaciones hacia la competencia.

Schermerhorn (2010) mientras que el trabajo en equipo es el proceso de personas trabajando juntas para alcanzar un mismo objetivo.

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) mencionan que el trabajo en equipo es utilizado como un instrumento estratégico corporativo, además el trabajo en equipo podría ser calificado según el grado de algunos aspectos de los integrantes del grupo de trabajo, tales aspectos son:

#### *Compromiso organizacional*

La principal característica de los equipos es que comparten un compromiso frente a un propósito común, es decir, sus miembros comparten la responsabilidad no sólo con ellos mismos, sino también con la meta común.

#### *Comunicación*

Se debe capacitar a los miembros de habilidades como comunicación, saber escuchar y 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.

#### *Establecer objetivos*

El establecer objetivos ayudara al grupo de trabajo a mantenerse enfocados y tomar decisiones que contribuyan no sólo a las metas del equipo, sino también a las de toda la organización.

Martínez (2013) menciona que las personas trabajan en grupos en forma natural, pero casi siempre desempeñan sus funciones desde una perspectiva individualizada, sin tomar demasiado en cuenta los beneficios que se obtendría respaldando y cooperando con los demás para lograr un objetivo común.

Hablar de unidad de trabajo es una acción unitaria, uniforme y supone que, en el supuesto de que existan singularidades internas, se tienen indiscutiblemente que integrar en esa acción unitaria.

Esto nos sitúa ante la opción de considerar el trabajo como algo individual o colectivo y sus repercusiones en el rendimiento global de la unidad. Las acciones de todos, la dirección adecuada y la influencia del ambiente de trabajo serán decisivas al momento de ser productivos.

*Áreas claves de trabajo:* El punto de partida es identificar los elementos claves del trabajo que es necesario tener en cuenta para que un equipo funcione bien.

*Asesoramiento:* Las personas que realizan este tipo de trabajo reclaman información partiendo de informes y/o contactos con otros, y la presentan en forma de datos que utilizan en la toma de decisiones. Algunos pueden dedicar hasta el 70% de su tiempo a actividades de este tipo, donde la información que se obtiene transmite a otros miembros del equipo para emprender una acción.

*Innovación:* Cuando la organización ha reunido suficiente información sobre la “situación ideal” o ha descubierto lo que hace la competencia la actividad pasa a una fase diferente. Aquí las personas piensan en crear nuevos productos, bienes o servicios, o en desarrollar la forma de mejorar los existentes. Esta actividad de trabajo podemos describirla como innovación; son ideas que potencialmente luego colocarán a la empresa a la cabeza frente a sus competidores.

*Promoción:* De nada sirve idear nuevos productos o servicios, a menos que puedan “venderse”, tanto dentro como fuera de la organización. Básicamente esto es la función de promoción, un componente muy importante en el trabajo del cualquier equipo. Usualmente las ideas se pierden por una sencilla razón que no reciben una promoción adecuada. Con frecuencia, en este punto débil del trabajo de los equipos.

La promoción es una tarea clave que incluye la exploración de opciones posibles y la propuesta de nuevas formas de hacer las cosas. La falta de promoción del equipo supone incapacidad para buscar nuevas oportunidades y persuadir a otros de sus valores.

*Desarrollo:* Cuando la oportunidad ha sido promocionada, la actividad del equipo de trabajo

pasa a la fase de desarrollo. Hay que poner en práctica las ideas y, por consiguiente, es necesario en ocasiones un mayor desarrollo. Quizás existan dos o tres maneras diferentes de ejecutar las ideas dentro del marco de las limitaciones prácticas impuestas por la propia naturaleza de la tarea o de la organización. El desarrollo puede suponer la comprobación de un prototipo o evaluación de versiones alternativas a las ideas a fin de comprobar cuál es la mejor.: El comportamiento de las organizaciones y de los individuos en las organizaciones está gobernado por programas.

Se requiere realizar planes para lograr la aprobación de los presupuestos y fijar calendarios, de forma que el producto o servicio puede ejecutarse según las fechas establecidas y los resultados esperados.

Los directores pueden invertir un 50% de su trabajo en el rol de la organización para asegurarse de que los miembros del equipo saben que es lo que se necesita, y mantenerlos a todos centrados en sus objetivos.

*Producción:* Por lo general invierten la mayor parte del tiempo en esta función de producción. Aspecto vital del trabajo en equipo, donde es posible medir resultados. desarrollado los planes y los calendarios, podemos lanzarnos a la producción del nuevo servicio o producto, con regularidad y con estándares altos de eficacia y eficiencia. Este es el trabajo operativo de la empresa y la actividad que contribuye directamente a los resultados finales.

*Innovación:* Siempre las organizaciones reúnen información sobre la situación en la que se encuentran y descubren o que hace la competencia la actividad pasa a llamarse otra forma. Aquí las personas piensan en crear nuevos productos o servicios, o en desarrollar la forma de existentes.

Esta actividad de trabajo podemos describirla como innovación; es la que va a generar ideas para que la empresa se posicione frente a sus competidores.

Los equipos de trabajo de investigación y desarrollo dedican la mayor parte de su tiempo en esta función de innovación.

*integración:* La integración es vital para agrupar individuos con diferentes ideas y perfeccionarlos en un solo objetivo. Con frecuencia, el principal responsable es el líder del equipo, pero en los equipos maduros, todos y cada uno de sus miembros tienen que invertir cierto tiempo en el área de integración.

La optimización de los recursos del equipo pasa por encontrar una adecuación entre las funciones claves que cada componente del equipo tiene bajo su responsabilidad y sus características personales.

Se considera el trabajo en equipo como un sistema abierto y, en consecuencia, dotado de una estructura interna que le permite intercambiar la energía entre sus miembros

Chiavenato (2015) menciona que la palabra equipo no es nueva en las organizaciones. El concepto de espíritu de trabajo ha cobrado importancia desde que Joseph Juan, el conocido gurú de la calidad, planteó el enfoque de equipos para la solución de problemas en las empresas japonesas en la década de 1950 y alrededor de 1980 en Estados Unidos, con base en las siguientes ideas:

Muchas organizaciones utilizan equipos de proyectos, formados por gerentes y trabajadores profesionales que trabajan juntos durante un periodo definitivo, el cual se puede extender.

La gran mayoría utiliza equipos que funcionan en forma paralela a la estructura organizacional convencional.

La mayoría dispone de equipos permanentes de trabajo con unidades autosuficientes y responsables de ciertos productos o servicios.

Los términos “equipo” y “grupo” se han utilizado equivocadamente en forma indistinta. Existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo en cuanto a resultados. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real.

Martínez (2013) señala que, si se considera que el hombre es un ser social por naturaleza, podemos afirmar que el grupo, entendido como más de una persona, es necesario para el desarrollo psicosocial de las personas. Lógicamente, estaríamos enfatizando su carácter beneficioso respecto al individuo, limitado si no se asocia.

Si nos referimos a aspectos más concretos de nuestra labor diaria en un marco social, destacaremos algunas ventajas y desventajas que pueden aplicarse en la mayoría de los grupos.

### **Ventajas:**

La información y los conocimientos son más completos ya que se han acumulado las capacidades y esfuerzos de varias personas.

El enfoque de los temas será diverso y tendrá una visión más amplia y heterogénea de ellos, sobre todo cuando se hace necesaria la solución de un problema que afecta a diversas personas.

La pluralidad de individuos también aporta una multiplicidad de recursos y canales para generar ideas nuevas y soluciones creativas que desde la singularidad difícilmente se pueden dar.

Ciertos problemas con muchas aplicaciones, los temas multidisciplinarios o los asuntos que requieren la intervención de diferentes especialidades, pueden ser abordados mejor mediante la

cooperación de un grupo que integre los miembros adecuados.

Los proyectos que suelen comportar decisiones implementados por diferentes personas aseguran su puesta en marcha y culminación exitosa cuando se trabaja en equipo.

Este mismo proceso común en la discusión y toma de decisiones de ciertos temas que tengan proyección hacia acciones futuras de compromiso, asegura la legitimidad de las decisiones tomadas, frente al carácter arbitrario y autocrático que pueden tener las decisiones individuales. pareceres, la discusión de los puntos favorables y débiles aportan riqueza al asunto, pero también mayor complejidad y lentitud.

A nivel de algunas individualidades, el grupo siempre provoca algunas ansiedades por el deseo de ser aceptado y el temor de ser rechazado. En el grupo pueden dar algunos de los fenómenos como el compromiso o la reducción de juicios críticos, precisamente por los factores inhibitorios mencionados.

Como fenómenos más relacionados con el propio grupo y el proceso de grupo, puede darse el control y la manipulación de los medios o de los propios componentes del grupo por parte de algunos miembros más fuertes. Es bueno recordar lo dicho sobre la influencia social y al liderazgo que también se estudiará.

El fortalecimiento de un grupo frente a otros grupos o personas podría conducir a otros fenómenos, estos a una escala más global, según los cuales existe la tendencia a desarrollar, de manera expresa a no, no, normas, costumbres o conductas contrarias al resto, para fortalecer esa posición o ejercer un dominio.

Un grupo formado tiene recursos suficientes para corregir desviaciones individuales.

### Equipos formales e informales

Shermerhorn (2010) señala que los equipos formales son aquellos que una organización apoya oficialmente. Estos cumplen con una gran variedad de operaciones esenciales parte de la estructura formal de la organización.

Aunque no aparecen en los organigramas, los grupos informales forman parte y también son importantes para la organización. Si bien es cierto surgen de las relaciones espontáneas que se desarrollan entre las personas. Algunos grupos informales son los grupos de interés, en los cuales los trabajadores se agrupan para perseguir una causa común, como puede ser el mejoramiento en las condiciones de trabajo. Algunos de ellos surgen como grupo de amigos, que se desarrollan por una amplia variedad de razones personales, incluyendo intereses no laborales compartidos. Otros surgen como grupos de apoyo en los cuales los miembros básicamente se ayudan unos a otros para realizar su trabajo

### *Tendencia en el Uso de Equipos*

La tendencia hacia una mayor delegación de autoridad en las organizaciones

Incluye un énfasis en el uso de comités, equipos de proyectos, fuerzas de tarea y equipos internacionales.

Comités, equipos de proyectos y fuerzas de tarea. Un comité reúne a personas fuera de sus actividades laborales cotidianas para trabajar en pequeños equipos con un fin específico. Sus agendas de tarea son por lo común restringidas, orientadas y permanentes.

*Equipos internacionales.* El equipo interfuncional, cuyos miembros provienen de diferentes unidades funcionales, es indispensable para las organizaciones que enfatizan la adaptación e integración horizontal. Los integrantes de un equipo interfuncional se reúnen para trabajar en problemas o tareas específicas, teniendo en mente las necesidades de toda la organización.

*Equipos virtuales.* Una forma de grupo es cada vez más común en las organizaciones es el equipo virtual. Se trata de un equipo de personas que trabajan juntas en gran parte por medio de la computadora en lugar de hacerlo cara a cara. El uso de los equipos virtuales está cambiando la forma en que funcionan comités, fuerzas tareas y otras clases de equipos para la solución de problemas. Aunque trabajan en ambientes electrónicos, y estando en diferentes sitios, los miembros del equipo abordan fácilmente los problemas y buscan consenso acerca de cuál es la mejor manera de enfrentarlos

*Equipos de trabajo auto dirigidos.* Un número cada vez mayor de organizaciones están desapareciendo las unidades tradicionales de trabajos formadas por un supervisor de primer nivel y sus subordinados inmediatos, para sustituir por los equipos autodirigidos. Denominados a veces grupos de trabajo auto administrado o autónomo son equipos de trabajadores cuyos puestos han sido rediseñados para crear un alto grado de interdependencia en la tarea y a los que se les otorga autoridad para tomar muchas decisiones acerca de cómo realizar el trabajo requerido. equipos de trabajadores cuyos puestos han sido rediseñados para crear un alto grado de interdependencia en la tarea y a los que se les otorga autoridad para tomar muchas decisiones acerca de cómo realizar el trabajo requerido.

Sí, toman decisiones, manejan conflictos y comparten normas. Cuando el proceso grupal se fractura y la dinámica interna falla de algún modo, la eficacia del equipo puede resentirse.

#### *Necesidades de tarea y mantenimiento para un equipo*

Las investigaciones sobre la psicología social de los grupos han identificado dos tipos de actividades que resultan esenciales para que los miembros de un equipo trabajen bien en conjunto. Las actividades de tarea contribuyen directamente al propósito de desempeño del equipo, mientras que las actividades de mantenimiento respaldan la vida emocional del equipo

como un sistema social en proceso. Aunque un líder de equipo o supervisor la manera a menudo, la responsabilidad por ambos tipos de actividades deberá compartirse entre todos los miembros del equipo. Cualquiera de ellos puede ayudar a dirigir al equipo al emprender acciones que ayuden a satisfacer necesidades de tarea y mantenimiento. El liderazgo que se ejerce mediante las actividades de tarea implica hacer un esfuerzo para definir y resolver problemas, para trabajar en apoyo a los resultados del desempeño

#### *Redes de comunicación*

Cuando los miembros de un equipo deben interactuar de manera muy intensa y trabajar estrechamente en sus tareas, estas necesidades se satisfacen mejor mediante una red de comunicación descentralizada en la que todos los miembros se comunican directamente entre sí. A veces esta red se denomina el canal de todos o la red de comunicación en estrella. En otros momentos y en otras situaciones los miembros del equipo trabajan de forma independiente y se dividen el trabajo requerido. Un punto central de control coordina las actividades e integra los resultados. La mayor parte de la comunicación fluye de atrás hacia adelante entre los miembros individuales y este eje o punto central. Esto crea una red de comunicación centralizada.

#### *Fortalecimiento de un equipo*

Es el continuo esfuerzo por perfeccionar y aplicar conceptos creativos del equipo, ocupa un lugar muy bueno en la mayoría de las agendas de actividades de los administradores. Pero ya sea que el grupo o equipo este trabajando en lo más alto, abajo, interfuncionalmente o en servicio directo al cliente, los resultados de alto desempeño no se pueden dejar al azar. El éxito del equipo solo se logra con los esfuerzos especiales de los líderes y los miembros por igual. Sabemos que los equipos de alto desempeño generalmente comparten las siguientes características:

Una meta clara y elevada.

Una estructura impulsada por la tarea y orientada a los resultados.

Miembros competentes y comprometidos que trabajen arduamente.

Un clima de colaboración.

Apoyo y reconocimiento externos.

Una de las formas en que se crea capacidad para la efectividad de un equipo a largo plazo a partir de los factores anteriores, es una práctica conocida como fortalecimiento de equipos. Esta es una secuencia de actividades planeadas que se utilizan para analizar el funcionamiento de un equipo y para implementar cambios constructivos a fin de mejorar su eficacia de operación

## B.-Dimensiones

### ***Identidad***

Con respecto a la identidad, se refiere al grado de identificación con espacio laboral, así como los objetivos institucionales.

Gutiérrez (2010) señaló que: “Los equipos se conforman de modo transversal de acuerdo con su nivel de identificación con los objetivos institucionales” (p.67).

Lo anterior se puede inferir que la identificación de los trabajadores debe darse de manera transversal en función de los objetivos institucionales, además la conformación debe contemplar los niveles de preparación, así las características de cada uno de los integrantes.

Rivera (2016) señaló que es: “La idiosincrasia propia y genuina que se establece a través de la vinculación individual y colectiva de todos los integrantes genera la identidad con el equipo y la institución” (párr.5). De ello se puede resaltar la capacidad que tienen los seres humanos para poder integrarse a un colectivo nuevo y poder vincularse además a los compromisos institucionales, así como sus objetivos, para poder contribuir al logro de esta.

En ese sentido la identidad se genera a partir de la interacción en el desarrollo de las jornadas de trabajo, la misma que debe ser bien dirigida por los líderes a fin de sumar las capacidades, destrezas y habilidades con que cuentan cada uno de los integrantes del equipo de trabajo dirigidos al logro de los objetivos comunes o los objetivos institucionales.

### ***Ejecución***

Gutiérrez (2010) afirmó que: “Luego de la participación en la planificación y la toma de decisiones el paso siguiente que se debe ejecutar colectivamente es la ejecución de las diferentes tareas para lo cual se confía en el rendimiento del colectivo” (p.218).

Precisamente como señala el referido autor, es importante participar activamente no solo en las etapas previas a la ejecución, sino que a partir de la planificación se genera el compromiso de lograr las metas trazadas en la ejecución colectiva de los participantes y/o miembros del equipo.

Rivera (2016) “La puesta en práctica de las acciones y las estrategias que, de acuerdo con los objetivos acordados, el equipo planifica” (párr.7).

Como bien lo señala el referido autor, a la ejecución precede la planificación y para que

exista una buena planificación los miembros del equipo deben participar activamente en los procesos de planificación, porque de esta manera se permite la construcción colectiva de los objetivos institucionales.

Todo ello en suma permitirá el logro de esta, pues quienes establecen los objetivos están comprometidos con el logro de los objetivos a momento de su ejecución.

### ***Regulación***

Gutiérrez (2015) afirmó que: “El trabajo en equipo debe ser regulado de una manera formal por parte de la autoridad en las tareas que están orientadas hacia el logro de los objetivos” (p.87).

Los colectivos organizados en equipos de trabajo deben ser regulados a través de normas y reglas claras, para que pueda generarse condiciones claras, así como estrategias bien definidas que vayan orientadas al logro de los objetivos institucionales, para ello además los trabajadores deben cumplir cada uno sus obligaciones y tareas orientados a trabajo armonioso en la colectividad.

**Rivera (2016)** señala que los: “Procesos de ajuste que el equipo desarrolla permanentemente para avanzar en sus objetivos, resolviendo los conflictos surgidos o bien incorporando elementos de mejora que incrementen su eficacia o impulsen su crecimiento” (párr.8).

Lo referido a la regulación es preciso resaltar, porque ello permitirá corregir en el proceso de la ejecución de las estrategias empresariales y/o procesos de atención de las instituciones públicas, para insertar las mejoras correspondientes y superar si se detectarán las deficiencias.

Andrade (2005) señala que: “Este aspecto de la regulación es fundamental, porque permite además detectar las fallas organizacionales a tiempo y realizar los correctivos necesarios de no hacerlo podría repercutir negativamente en el logro de los objetivos institucionales” (p.65).

Es precisamente por ello que se debe tomar muy en cuenta la regulación a través de normas y reglas claras que permitan además la temprana identificación de las fallas, que pueden ser desde la planificación, los niveles de comunicación o la falta de identificación de los miembros del equipo con la institución, que deben ser inmediatamente atendidos en pro del éxito institucional.

## 2.2.2 Desempeño laboral

### A. Definiciones

Chiavenato, I., (2014), el desempeño laboral es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. Esta herramienta brinda información sobre su desempeño y sus competencias individuales con el fin de identificar áreas de mejora continua que incrementen su colaboración al logro de los objetivos de la empresa.

Otra definición más completa del mismo autor indica que la evaluación del desempeño de un colaborador es una forma sistemática de valoración de las actividades que ejecuta y si este logra alcanzar las metas propuestas, dar los resultados deseados y mostrar potencial de desarrollo a futuro, sobre todo, cuánto valor agrega a la organización.

Benjamin & Fincowsky (2014) definen el desempeño laboral como el rendimiento del trabajo realizado por un empleado de la organización con respecto a sus labores organizacionales.

Guizar (2013) define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organizacional en un tiempo determinado.

Martínez (2013) menciona que el desempeño laboral tiene gran efecto sobre el rendimiento laboral y que no solo es la base para las decisiones del personal, sino también afecta a la motivación de los empleados que es pieza clave en su rendimiento

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Lussier & Achua (2011) definen al desempeño laboral como la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Cantú (2011) señala que el desempeño laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo.

Daft & Marcic (2010) define al desempeño como la capacidad de los subordinados para alcanzar metas, utilizando los recursos de forma eficiente y eficaz.

### ***Administración del desempeño.***

Dessler y Varela (2011) Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo. La idea consiste en garantizar que dichos elementos sean consistentes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere lograr. Al comparar la administración y la evaluación del desempeño, “la distinción es el contraste entre un evento a final de año (el llenado del formato de evaluación), y un proceso que comienza el año con la planeación del desempeño y es integral a la forma en que la persona se administra durante todo el año”. El enfoque de administración del desempeño actual refleja los intentos de los gerentes por reconocer de forma más explícita la naturaleza interrelacionada de los factores que influyen el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño, en un mundo globalmente competitivo

Chiavenato (2009). Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo. Y consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y

pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

✓ ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

En este caso existen tres razones:

Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario.

Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta.

Tercera, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas

✓ ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

**Dessler y Varela (2011)**. El supervisor debería estar, y por lo general está, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño del personal a su cargo. También es responsable del desempeño de esos trabajadores. Más aún, es factible que un supervisor inmediato esté prejuiciado a favor o en contra del trabajador. Si es así, hay muchas opciones disponibles.

- **Evaluación por parte de los colegas (pares):** Se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas gana más prestigio. Un empleado que es seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces esta designada a un supervisor. Los estudios indican que las evaluaciones de los pares suelen ser más efectivas y eficaces. Un estudio que se realizó colocó a estudiantes en grupo de trabajo auto administrado.
- **Comités evaluadores:** están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y otros tres o cuatro supervisores. Usar a múltiples evaluadores resulta ser ventajoso. puede ayudar a resolver dificultades como el prejuicio por parte de

evaluadores individuales. Ya que también llega a ofrecer un recurso para incluir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

- **Autoevaluaciones:** son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido. El supervisor debería estar, y por lo general está, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.
- **Evaluación por parte del personal subalterno:** Algunas firmas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos llaman retroalimentación ascendente. Tal proceso ayuda a la alta gerencia a entender los estilos administrativos de sus subalternos, a identificar problemas potenciales con la gente y a tomar medidas correctivas con gerentes individuales, según se requiera
- **Evaluación de 360 grados:** la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza para fines de desarrollo en vez de para aumentos de salario. El proceso común consiste en lograr que quienes califican llenen encuestas de evaluación en línea acerca de quién van a calificar. Luego, sistemas computarizados compilan toda esta retroalimentación en reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el individuo puede reunirse con su supervisor para desarrollar un plan de auto mejoría.

#### **B.-Dimensión:**

##### ***Competencias del individuo***

Consiste en evaluar las características que posee el individuo y que están relacionadas con el puesto. Algunos factores que lo determinan son:

- Iniciativa y excelencia
- Integridad
- Comunicación a todo nivel
- Supervisión / acompañamiento
- Apertura para el cambio

### ***Competencias para el puesto***

Mide las competencias necesarias para el buen desempeño de un puesto.

Algunos aspectos para medirlo:

- Calidad administrativa / programática
- Trabajo en equipo
- Trabajo con otras organizaciones
- Control interno
- Sentido costo / beneficio
- Toma de Decisiones
- Compromiso de servicio

### Factores que influyen en el Desempeño Laboral

Robbins & Judge (2013) mencionan que la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información.

Esta afirmación conlleva a que las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. Dichos factores son los siguientes:

#### *a.-Satisfacción del trabajo*

Newstrom & Davis (2004) plantean que es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

### *Autoestima*

La autoestima es otro elemento para tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

### *Trabajo en equipo*

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento de liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

### *Capacitación del trabajador*

Otro aspecto necesario para considerar es la capacitación del trabajador, que es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. Los programas de capacitación producen resultados favorables en la mayoría de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. Se considera que los programas formales de

entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

### 2.3 Bases filosóficas

Cuanto a la identificación del desempeño laboral las corrientes filosóficas sobre el origen de los derechos subjetivos también son trascendente, pues los positivistas consideran que los derechos humanos son variables del ser humano, pues para ellos los seres humanos puede tenerse o no estos derechos, dependiendo de la norma jurídica.

La Base filosófica de la investigación tiene su base en la Teoría Humanista o Humanismo que significa un profundo conocimiento del ser humano, con características intelectuales que se pueden cultivar y acrecentar con sentimientos emociones programas educativos acordes a una necesidad social y humana, necesidades físicas de espiritualidad y de sociabilidad. En ese mismo sentido existen postulados humanistas que nos ayudan a comprender la importancia de estar equilibrado para interactuar con otras personas.

Adam Smith dice lo siguiente: la productividad del individuo no es social, porque el individuo siempre que produce actúa movido por la avaricia y el egoísmo. Precisamente porque ésta es la causa de su productividad, si el individuo intentara ser benéfico, entraría en contradicción con la propia índole de su productividad, y por lo tanto se transformaría automáticamente en improductivo. Y sin embargo, dice, no puede admitirse que la productividad individual no sea a su vez social. Pero ¿cómo lo es? Pues por un procedimiento en definitiva mecánico, que él llama «la mano invisible». La mano invisible es un elemento utópico puro, puesto que la utopía consiste en decir que la productividad social es automática, es decir, extrahumana; en eso consiste su sociología. Leo el texto: «el En Cuanto a la identificación del desempeño laboral las corrientes filosóficas sobre el origen de los derechos subjetivos también son trascendente, pues los positivistas consideran que los derechos humanos son variables del ser humano, pues para ellos los seres humanos puede tenerse o no estos derechos, dependiendo de la norma jurídica.

Su Base filosófica de la investigación tiene su base en la Teoría Humanista o Humanismo que significa un profundo conocimiento del ser humano, con

características intelectuales que se pueden cultivar y acrecentar con sentimientos emociones programas educativos acordes a una necesidad social y humana, necesidades físicas de espiritualidad y de sociabilidad. En ese mismo sentido existen postulados humanistas que nos ayudan a comprender la importancia de estar equilibrado para interactuar con otras personas.

Adam Smith dice lo siguiente: la productividad del individuo no es social, porque el individuo siempre que produce actúa movido por la avaricia y el egoísmo. Precisamente porque ésta es la causa de su productividad, si el individuo intentara ser benéfico, entraría en contradicción con la propia índole de su productividad, y por lo tanto se transformaría automáticamente en improductivo. Y sin embargo, dice, no puede admitirse que la productividad individual no sea a su vez social. Pero ¿cómo lo es? Pues por un procedimiento en definitiva mecánico, que él llama «la mano invisible». La mano invisible es un elemento utópico puro, puesto que la utopía consiste en decir que la productividad social es automática, es decir, extrahumana; en eso consiste su sociología.

## 2.4 Definición de términos básicos

**Desempeño laboral:** procedimiento estructural sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleo, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

**Toma de decisiones:** es fundamental para el organismo de la conducta de la organización. Y suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

**Eficacia:** está relacionada con el logro de los objetivos, resultados y propuestas, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

**Eficiencia:** Es la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puedan definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

**Motivación:** el propio concepto de la motivación opone la actividad a la inercia; motivación no sería más que el conjunto de actividades acabadas para lograr la satisfacción de nuestras necesidades; y en concepto se aplicaría tanto a los

comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo

**Autoestima:** es el nivel de agrado o desagrado que siente un individuo respecto de su propia persona.

**Satisfacción laboral:** se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo, si un individuo tiene un alto de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo.

**Actitudes:** son declaraciones evaluativas, favorables o desfavorable, que emiten respecto de objetos, personas acontecimientos.

**Participación laboral:** Es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente de su autoestima

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

El trabajo en equipo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

La identidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

La regulación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

La ejecución se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

## 2.6 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>Trabajo en equipo</b>	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad con el equipo</li> <li>• Asignación de roles</li> <li>• Alternativas de solución.</li> </ul>
	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativas de solución</li> <li>• Evaluación de la eficacia</li> <li>• Desarrollo de planes</li> <li>• Solución de conflictos</li> </ul>
	Regulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregables puntuales</li> <li>• Satisfacción por el trabajo</li> <li>• Iniciativa para solucionar problemas</li> <li>• Integración en el equipo</li> </ul>
<b>Desempeño laboral</b>	Competencias del Individuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Integridad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Apertura para el cambio</li> </ul>
	Competencias para el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad administrativa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo con otras organizaciones</li> <li>• Control interno</li> <li>• Sentido costo/beneficio</li> </ul>

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño metodológico**

#### **3.1.1 Tipo**

Investigación aplicada, la investigación

#### **3.1.2 Nivel**

La investigación es de nivel correlacional

No experimental: La investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables en estudio, es decir no se manipulan intencionalmente la variable independiente (Hernández, 2014 p.152)

La investigación utiliza el diseño no experimental porque levantara la información a través de encuestas sin intervención directa de ninguna variable.

Transversal, correlacional-causal: la investigación describe y analiza las variables en un momento dado, algo así como “tomar fotografías” de algo que sucede (Hernández 2014 p.154)

#### **3.1.3 Enfoque**

El estudio tiene un enfoque mixto. (cualitativo-cuantitativo)

### **3.2 Población y Muestra**

#### **3.2.1 Población**

La población comprende a.60 trabajadores

#### **3.2.2 Muestra**

Se considero el total de la población 60 trabajadores

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

En el presente trabajo de investigación se utilizó la recolección de datos en el que se aplicó encuestas; como instrumento el cuestionario que será estructurado previamente de acuerdo con los indicadores de las variables de la investigación, y así poder medir la relación entre las variables en estudio.

#### A. Validez del cuestionario

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0,723). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para evaluar las variables es válido.

<b>KMO y prueba de Bartlett</b>			
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.			,723
Prueba de esfericidad de Bartlett	de	Chi-cuadrado aproximado	536,572
	de	G1	60
		Sig.	,000

#### B. Confiabilidad del cuestionario

El estadístico de confiabilidad que se empleó en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.881, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquel que logra puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alpha de Cronbach	N de elementos
,880	31

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

#### **Descriptiva**

Después de haber aplicado los instrumentos para la recolección de datos necesarios se inició nuestro trabajo de procesamiento de la información, se hizo uso de la estadística descriptiva, utilizando cuadros para poder tabular los resultados que se obtuvieron de aplicar las encuestas, Asimismo, se aplicó el sistema informático SPSS en su versión 24 para la contrastación de las hipótesis.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

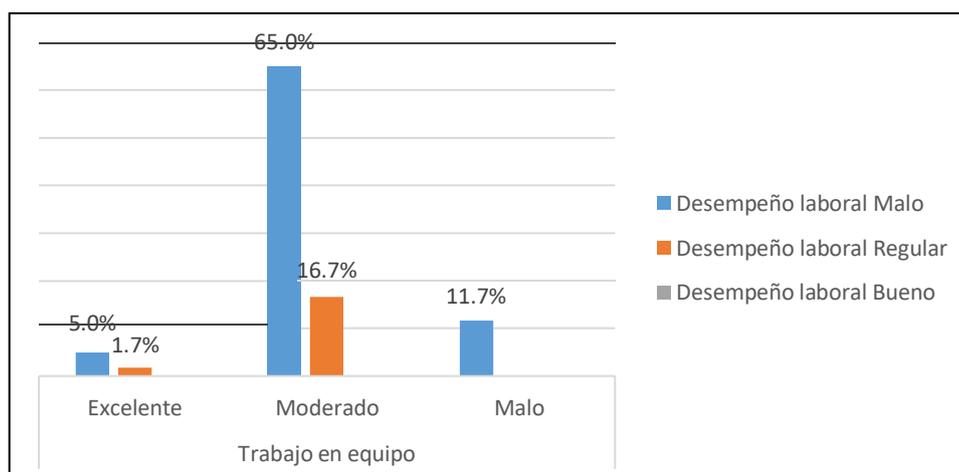
#### 4.1 Análisis de resultados

##### Descriptivos

**Tabla 1**

*Trabajo en equipo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Paucas*

		Desempeño laboral							
		Malo		Regular		Bueno		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Trabajo en equipo	Excelente	3	5.0%	1	1.7%	0	0.0%	4	6.6%
	Moderado	39	65.0%	10	16.7%	0	0.0%	49	81.7%
	Malo	7	11.7%	0	0.0%	0	0.0%	7	11.7%

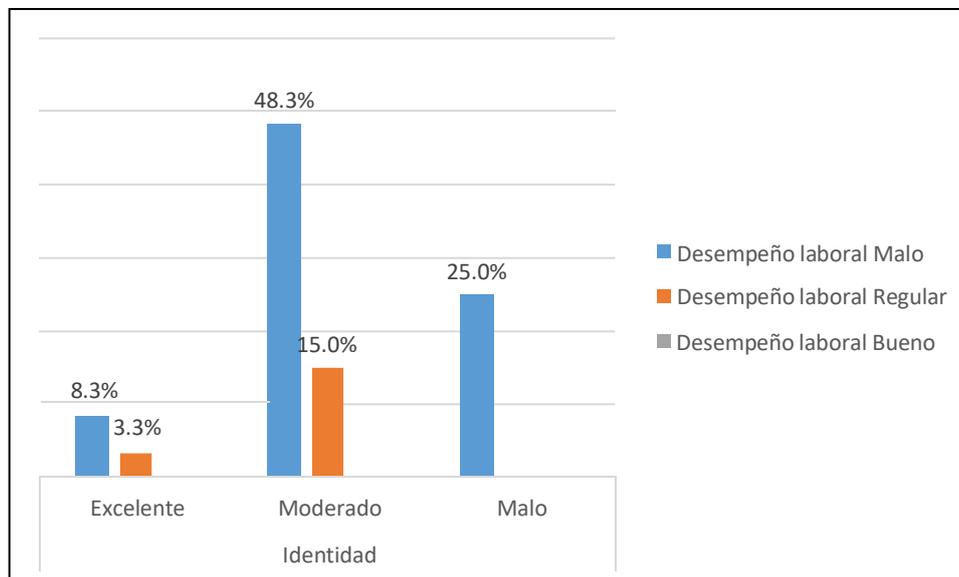


**Figura 1. Trabajo en equipo y desempeño laboral**

Se observa en la Tabla 1 que de los 4 trabajadores que se desenvuelven eficientemente al trabajar en equipo el 5% presenta un desempeño malo y el 1.7% presenta un nivel regular. En el caso del segundo grupo conformado por 49 trabajadores que manejan un trabajo en equipo moderado el 65% presenta un desempeño malo y el 16.7% evidencia un desempeño regular. Finalmente, del grupo de los trabajadores que resalta la identidad de trabajo en equipo en un nivel malo el 11.7% se desempeña laboralmente malo.

**Tabla 2**  
*Identidad del equipo trabajo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Paucas*

		Desempeño laboral						Total	
		Malo		Regular		Bueno			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Identidad	Excelente	5	8.3%	2	3.3%	0	0.0%	7	11.7%
	Moderado	29	48.3%	9	15.0%	0	0.0%	38	63.3%
	Malo	15	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	15	25.0%



**Figura 2. Identidad del equipo trabajo y desempeño laboral**

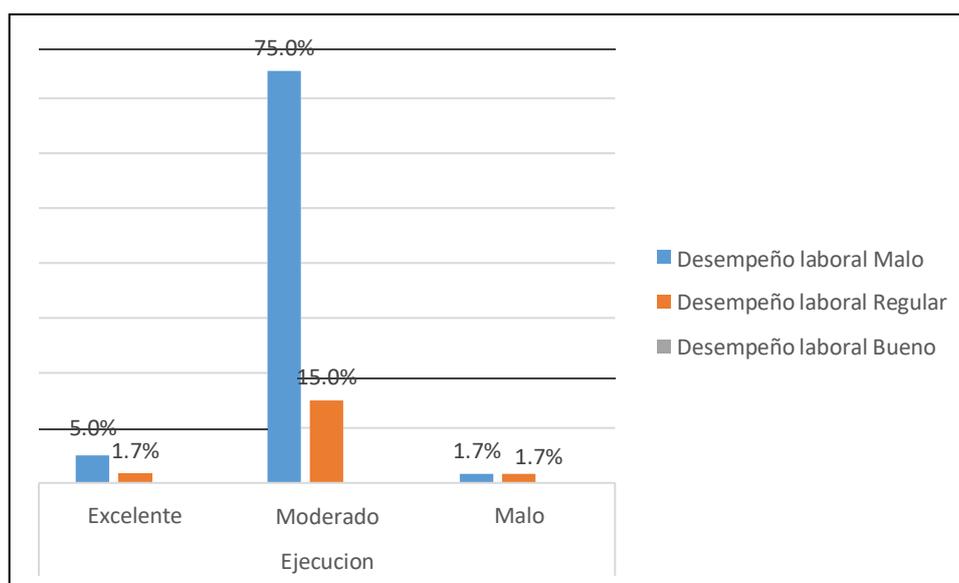
Se observa en la Tabla 2 que de los 7 trabajadores que se desenvuelven eficientemente al trabajar en la identidad del equipo el 8.3% presenta un desempeño malo y el 3.3% presenta un nivel regular. En cuanto al segundo grupo conformado por 38 trabajadores que desarrollan la identidad del trabajo en equipo en un nivel moderado el 48.3% presenta un

desempeño malo y el 15% evidencia un desempeño regular. Finalmente, del grupo de los trabajadores que resalta la identidad de trabajo en equipo en un nivel malo el 11.7% se desempeña laboralmente malo.

**Tabla 3**

***Ejecución del equipo trabajo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Paucas***

		Desempeño laboral							
		Malo		Regular		Bueno		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Ejecución	Excelente	3	5.0%	1	1.7%	0	0.0%	4	6.7%
	Moderado	45	75.0%	9	15.0%	0	0.0%	54	90.0%
	Malo	1	1.7%	1	1.7%	0	0.0%	2	3.3%



**Figura 3. Ejecución del equipo trabajo y desempeño laboral**

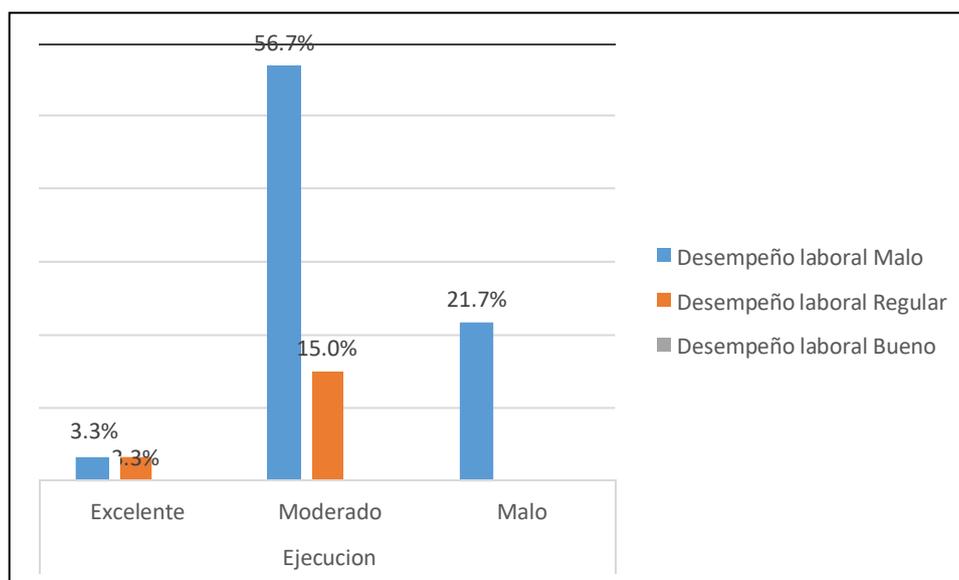
Se observa en la Tabla 3 que de los 4 trabajadores que se desenvuelven eficientemente al trabajar en la ejecución del equipo el 5% presenta un desempeño malo y el 1.7% presenta un nivel regular. En cuanto al segundo grupo conformado por 54 trabajadores que desarrollan la ejecución del trabajo en equipo en un nivel moderado el 75% presenta un desempeño malo y el 15% evidencia un desempeño regular. Finalmente, del grupo de los trabajadores que

resalta la ejecución de trabajo en equipo en un nivel malo el 11.7% se desempeña laboralmente malo.

**Tabla 4**

**Regulación del equipo trabajo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Paucas**

		Desempeño laboral							
		Malo		Regular		Bueno		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Regulación	Excelente	2	3.3%	2	3.3%	0	0.0%	4	6.6%
	Moderado	34	56.7%	9	15.0%	0	0.0%	43	71.7%
	Malo	13	21.7%	0	0.0%	0	0.0%	13	21.7%



**Figura 4. Regulación del equipo trabajo y desempeño laboral**

Se observa en la Tabla 4 que de los 4 trabajadores que se desenvuelven eficientemente al trabajar en la regulación del equipo el 3.3% presenta un desempeño malo y el otro 3.3% presenta un nivel regular. En cuanto al segundo grupo conformado por 34 trabajadores que desarrollan la regulación del trabajo en equipo en un nivel moderado el 56.7% presenta un desempeño malo y el 15% evidencia un desempeño regular. Finalmente, del grupo de los trabajadores que resalta la regulación del trabajo en equipo en un nivel malo el 21.7% se desempeña laboralmente malo.

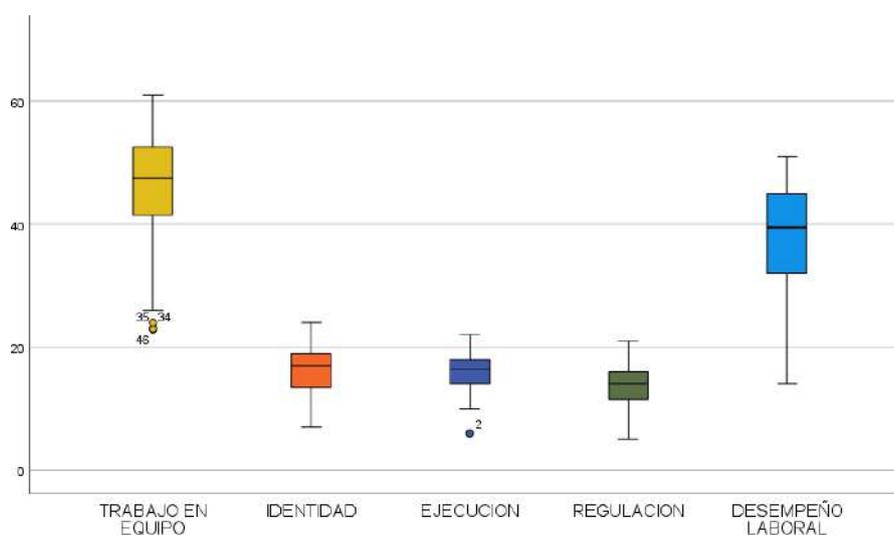
## 4.2. Análisis Inferencial

### 4.2.1. Prueba de normalidad

**Tabla 5**  
*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Trabajo en equipo	0.159	60	0.001
Identidad	0.139	60	0.006
Ejecución	0.133	60	0.010
Regulación	0.152	60	0.001
Desempeño laboral	0.140	60	0.005

a. Corrección de significación de Lilliefors



**Figura 5. Comportamiento de normalidad**

Siendo en la Tabla 5, que la muestra está conformada por 60 individuos, por ello se calcula en la Prueba de Kolmogorov-Smirnov, el nivel de significancia donde los resultados dados son menores a 0.05; por lo tanto, la muestra en estudio presenta una distribución normal, por lo que se aplicara la Prueba de Rho de Spearman.

### 4.2.2 Comprobación de hipótesis

## Hipótesis General

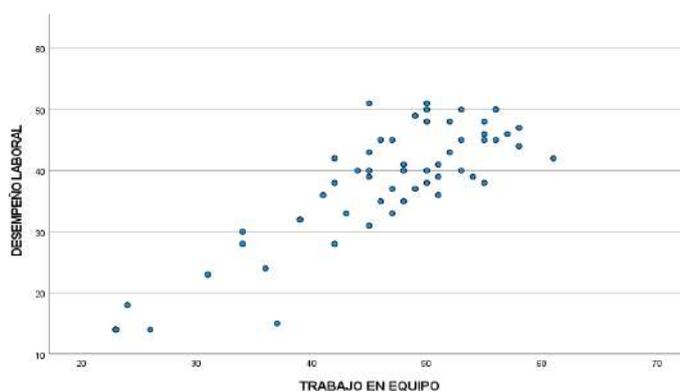
Ho: El trabajo en equipo no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en laMunicipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

Ha: El trabajo en equipo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en laMunicipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

**Tabla 6**  
***Pruebas de Rho de Spearman entre el trabajo en equipo y desempeño laboral***

			Trabajo en equipo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1.000	.765**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	.765**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

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



**Figura 6. Dispersión de puntos trabajo en equipo y desempeño laboral**

Se contempla en la Tabla 6 que el trabajo en equipo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash. Esto se logró mediante el resultado basado en el análisis estadística de la Prueba de Rho de Spearman que alcanzo un grado alto positivo siendo su valor de 0.765 y con un nivel de significancia del  $p = 0.00$  siendo menor al establecido de  $p < 0.05$

### **Hipótesis específica 1**

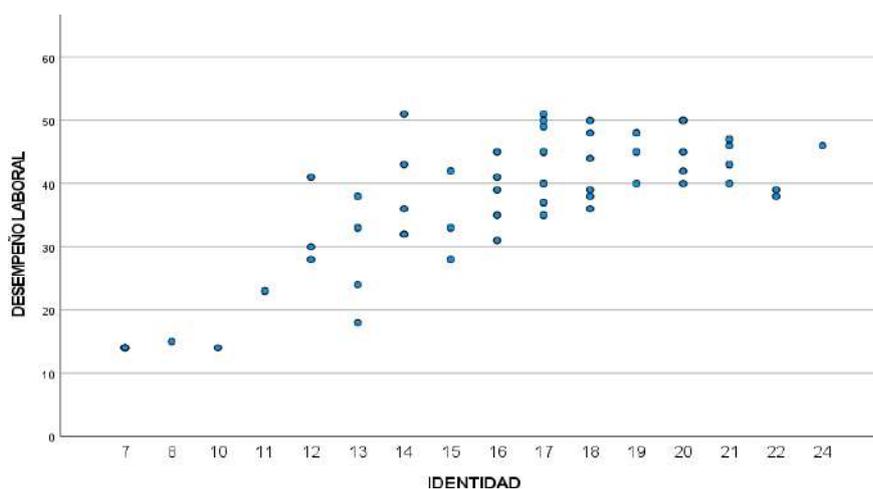
Ho: La identidad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

Ha: La identidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

**Tabla 7**  
*Pruebas de Rho de Spearman entre la identidad y desempeño laboral*

			Identidad	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Identidad	Coeficiente de correlación	1.000	.682**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	.682**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

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



**Figura 7. Dispersión de puntos identidad y desempeño laboral**

Se contempla en la Tabla 7 que la identidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash. Esto se logró mediante el resultado basado en el análisis estadística de la Prueba de Rho de Spearman que alcanzo un grado moderado positivo siendo su valor de 0.682 y con un nivel de significancia del  $p = 0.00$  siendo menor al establecido de  $p < 0.05$

### **Hipótesis específica 2**

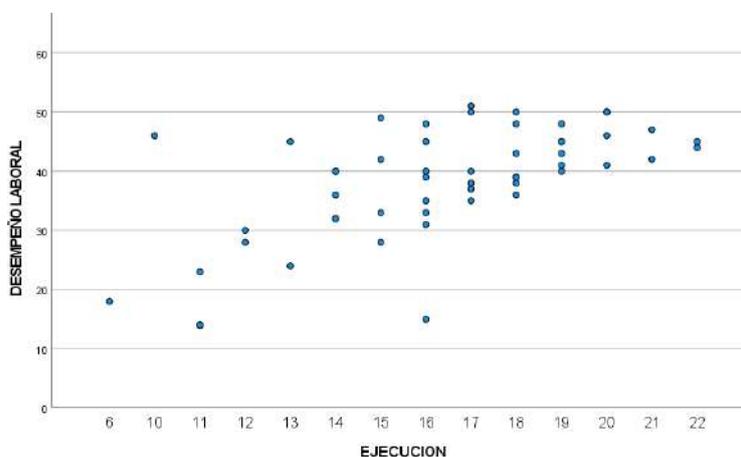
Ho: La ejecución no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

Ha: La ejecución se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash

**Tabla 8**  
*Pruebas de Rho de Spearman entre la ejecución y desempeño laboral*

			Ejecución	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Ejecución	Coefficiente de correlación	1.000	.642**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	.642**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

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



**Figura 8. Dispersión de puntos ejecución y desempeño laboral**

Se contempla en la Tabla 8 que la ejecución se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash. Esto se logró mediante el resultado basado en el análisis estadística de la Prueba de Rho de

Spearman que alcanzo un grado moderado positivo siendo su valor de 0.642 y con un nivel de significancia del  $p = 0.00$  siendo menor al establecido de  $p < 0.05$

### Hipótesis específica 3

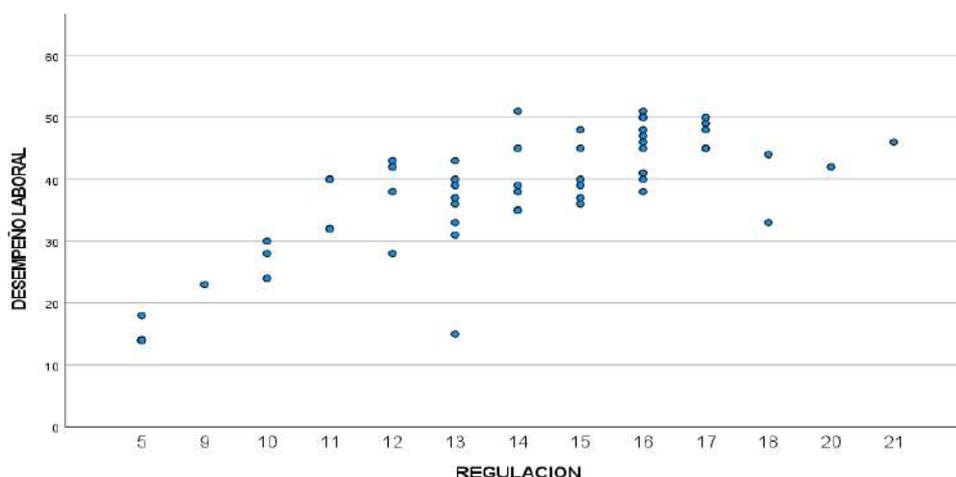
Ho: La regulación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distritalde Paucas, distrito de Huari, Ancash

Ha: La regulación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distritalde Paucas, distrito de Huari, Ancash

**Tabla 9**  
*Pruebas de Rho de Spearman entre la regulación y desempeño laboral*

			Regulación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Regulación	Coefficiente de correlación	1.000	.757**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	.757**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

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



***Figura 9. Dispersión de puntos regulación y desempeño laboral***

Se contempla en la Tabla 9 que la regulación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distritalde Paucas, distrito de Huari, Ancash.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

En esta investigación después de realizar el trabajo de campo y aplicar los instrumentos de recolección de datos se realizó una comparación en base al análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron con otras investigaciones similares, en donde se han identificado las variables estudiadas o su respectiva relación, mostrando la compatibilidad o discrepancia con los antecedentes y fuentes teóricas citadas en la presente investigación. A partir de hallazgos encontrados se aceptó la hipótesis general con cuyos resultados estadísticos, se demostró que el trabajo en equipo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash este resultado guarda compatibilidad con lo expresado por Aguilar (2014) en su investigación "trabajo en equipo y clima organizacional Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango", Universidad Rafael Landívar, Guatemala concluyendo que de que el trabajo en equipo está relacionada con el clima organizacional dentro de una unidad económica favoreciendo un buen desempeño laboral que además se debe fortalecer por medio de capacitaciones permanentes, así como promover un sentido de pertenencia y un clima organizacional saludable. Asimismo, se aceptó la hipótesis específica 1 La identidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash este resultado guarda compatibilidad con lo expresado por González (2015) en su Tesis "Trabajo en equipo y satisfacción laboral – estudio realizado con personal de operaciones de telemercadeo de transactel. Universidad Rafael Landívar, Guatemala"; arribando a la siguiente conclusión de que se determinó

que en el equipo de staff de Claro RD existe satisfacción laboral y trabajo en equipo, por lo que es importante promover el trabajo colaborativo para lograr mejores resultados en el trabajo

De la misma manera se aceptó la hipótesis específica 2 La ejecución se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash este resultado guarda compatibilidad con lo expresado por Ferrer, M., (2017) presento la tesis titulada “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016” concluye que: Existe relación significativa entre la dirección administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta. Quinta: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,757 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ ,

Se acepta la hipótesis específica 3 La regulación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash este resultado guarda compatibilidad con lo expresado por Uribe, Y., (2017) presento la tesis titulada “Habilidades Gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte 2016” concluye que: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016 Segunda: Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del I.S.T. en Lima norte, 2016 ( $r = 0,757$  y  $p = 0,000$ )

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Se logro determinar de qué manera el trabajo en equipo se relaciona con el desempeño laboral en laMunicipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash. Esto se logró mediante el resultado basado en el análisis estadística de la Prueba de Rho de Spearman que alcanzo un grado alto positivo siendo su valor de 0.765 y con un nivel de significancia del  $p = 0.00$  siendo menor al establecido de  $p < 0.05$

Se logro determinar de qué manera la identidad se relaciona con el desempeño laboral en laMunicipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash Esto se logró mediante el resultado basado en el análisis estadística de la Prueba de Rho de Spearman que alcanzo un grado moderado positivo siendo su valor de 0.682 y con un nivel de significancia del  $p = 0.00$  siendo menor al establecido de  $p < 0.05$

Se logro determinar de qué manera la regulación se relaciona con el desempeño laboral enla Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash; Esto se logró mediante el resultado basado en el análisis estadística de la Prueba de Rho de Spearman que alcanzo un grado alto positivo siendo su valor de 0.757 y con un nivel de significancia del  $p = 0.00$  siendo menor al establecido de  $p < 0.05$

Se logro determinar de qué manera la ejecución se relaciona con el desempeño laboral enla Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash; Esto se logró mediante el resultado basado en el análisis estadística de la Prueba de Rho de Spearman que alcanzo un grado moderado positivo siendo su valor de 0.642 y con un nivel de significancia del  $p = 0.00$  siendo menor al establecido de  $p < 0.05$

## **6.2 Recomendaciones**

Se recomienda a la Municipalidad realizar capacitaciones para mejorar la colaboración entre los trabajadores, ya que con ello podrán lograr y mantener una mejor interacción y confianza para elaborar soluciones ante determinadas situaciones problemáticas, además que podrán centrar sus fuerzas para lograr los objetivos.

Se recomienda brindar recompensas a los trabajadores cuando realizan sus actividades correctamente o cuando han logrado los resultados esperados, para que reconozcan que son considerados con ellos y ello les genere motivación para seguir desempeñándose sobresalientemente. Asimismo, resulta pertinente capacitarlos periódicamente para mejorar sus capacidades.

Se recomienda llevar a cabo programas para fomentar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, para propiciar su interacción y una mejor comunicación entre los trabajadores con los jefes.

Se recomienda realizar una adecuada gestión para enfocarse en revisar el correcto funcionamiento de las áreas de la municipalidad y se pueda supervisar el progreso de los resultados esperados. Siendo también pertinente que se lleven a cabo capacitaciones para promover el uso de nuevas estrategias para que los trabajadores puedan realizar de mejor manera sus actividades.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes bibliográficas

Bernal & Sierra (2013) Proceso Administrativo (2° Ed.). Colombia: Pearson

Cantú, H. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad (4° Ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8° Ed.). México: Mac Graw Hill Interamericana

Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional (3° Ed.). México: Mc Graw Hill Educación

Guízar, R. (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. (4° Ed.). México: Mc Graw Hill.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6° Ed.). México: Mc Graw Hill.

Koontz, H. Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. (14° Ed.). México: Mc Graw Hill.

Martínez, M. (2013). La Gestión Empresarial. España: Díaz de santos. México: Mc Graw Hill.

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). Administración (12° Ed.). México: Pearson Educación.

Schermerhorn, J. (2010). Administración. (2° Ed.). México: Limusa Wiley. Sampieri R, Mendoza c, (2018). Metodología de la Investigación (1ra ed.)

México: Mc Graw Hill Interamericana

Sánchez, Reyes y Mejía (2018) Manual de términos de Investigación científica, tecnológica y humanística, Lima: Universidad Ricardo Palma

Werther, W., Davis, K. & Guzmán, M. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano (7° Ed.). México: McGraw Hill.

## **ANEXOS**

## Anexo 01. Matriz de Consistència

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y Dimensiones	Metodología
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿De qué manera la identidad se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash?</p> <p>¿De qué manera la regulación se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash?</p> <p>¿De qué manera la ejecución se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar de qué manera el trabajo en equipo se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar de qué manera la identidad se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash</p> <p>Determinar de qué manera la regulación se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash</p> <p>Determinar de qué manera la ejecución se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El trabajo en equipo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>La identidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash</p> <p>La regulación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash</p> <p>La ejecución se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash</p>	<p><b>Variables de estudio:</b></p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>Trabajo en equipo</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Identidad</p> <p>Regulación ejecución</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p>Desempeño laboral</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Competencias del individuo</p> <p>Competencias para el puesto</p>	<p>La presente investigación es de tipo aplicada Es de diseño correlacional-Transversal</p> <p>Es no experimental, descriptiva.</p> <p>La presente investigación tiene un enfoque mixto (cualitativo cuantitativo)</p> <p>La población comprende a 60 trabajadores</p> <p>La muestra Comprende al total de la población 60 trabajadores</p> <p>La técnica de recolección de datos será la encuesta, el instrumento que se utilizara es el cuestionario.</p>

--	--	--	--	--

## Anexo 02. Instrumentos de recolección de datos.

### ENCUESTA

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre el Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño Laboral en la Municipalidad distrital de Paucas, distrito de Huari, Ancash. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad, marque con una X la opción que usted considere que describa mejor su opinión de acuerdo con la siguiente escala:

- 1.-Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.-Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  
4. De acuerdo 5.-Totalmente de acuerdo

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO</b>					
<b>DIMENSION: IDENTIDAD</b>					
1. Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos					
2. Existen normas y tareas claras para todos los integrantes del equipo de trabajo					
3. Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos					
4. Es respetuoso con las ideas y las aportaciones del grupo					
5.- El jefe de equipo propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo					
<b>DIMENSION: EJECUCION</b>					
6.- Se generan alternativas de solución ante los problemas					
7.- se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa					
8.- Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas					
9.- Se desarrollan planes alternativos de trabajo					

10.- Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.					
11.- Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas					
<b>DIMENSION: REGULACION</b>					
12.- Es puntual en la entrega de los trabajos					
13.- Muestra satisfacción por el trabajo riguroso bien realizado					
14.- Evalúa las actividades realizadas con sentido estricto					
15.- Tiene iniciativa ante problemas que se plantea					
16.- Se integra bien con los diferentes equipos					
17.- Es solidario con las decisiones del grupo					

<b>ÍTEMS DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>DIMENSION: COMPETENCIAS DEL INDIVIDUO</b>					
18.- Asumes una actitud positiva de iniciativa para aprender nuevas habilidades en busca de la excelencia					
19.- Busca constantemente la innovación					

20.-Eres honesto y afrontas la responsabilidad de las acciones sean colectivas o individuales					
21.-Al momento de comunicarte con el personal lo haces con respecto y justicia en todo momento					
22.-Incitas al personal a explotar un alto desempeño de su habilidad					
23.-Aceptas los puntos de vista de los demás y comprendes su idea o forma de pensar					
24.-Estableces metas para lograr niveles altos de desempeño					
<b>DIMENSION: COMPETENCIA PARA EL PUESTO</b>					
25.-Buscas la integración de todos los niveles en el desarrollo de las acciones y aplicas estrategias para trabajar en equipo, tanto con sus colegas y supervisores.					
26.-Monitoreas de forma constante y cuidadosa tu trabajo, siempre en busca de la excelencia.					
27.-Reconoces los problemas y reconoces sus síntomas para con ello poder establecer posibles soluciones.					
28.-Cuentas con conocimientos, habilidades y destrezas que te permitan ejercer tu puesto con eficacia.					
29.-Colaboras, compartes planes, descubres y promueves las oportunidades de colaborar o trabajar con otras organizaciones					
30.- Identificas de manera rápida y correcta problemas y oportunidades					
31.-Te esfuerzas para alcanzar calidad de servicio y cumples con los plazos previstos.					

### Anexo 3: BASE DE DATOS

TRABAJO EN EQUIPO	IDENTIDAD	p1	p2	p3	p4	p5	p6	EJECUCION	p7	p8	p9	p10	p11	p12	REGULACION	p13	p14	p15	p16	p17
51	16	2	5	5	1	1	2	19	5	4	3	4	1	2	16	3	5	4	1	3
24	13	1	2	3	3	3	1	6	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
55	20	5	3	2	5	3	2	19	4	2	4	2	4	3	16	2	4	2	5	3
40	20	1	3	5	5	1	5	14	5	1	2	1	2	3	6	1	1	1	2	1
42	13	2	1	2	2	5	1	17	4	2	2	5	3	1	12	2	2	2	5	1
56	17	1	3	1	5	3	4	22	3	5	3	1	5	5	17	5	2	4	3	3
57	21	5	5	3	3	2	3	20	3	2	2	4	4	5	16	1	3	5	2	5
55	24	5	5	4	3	5	2	10	1	1	2	1	3	2	21	5	5	4	4	3
23	7	1	1	1	2	1	1	11	1	1	1	2	3	3	5	1	1	1	1	1
50	19	1	3	5	3	5	2	16	3	4	2	2	1	4	15	3	4	1	4	3
41	17	5	2	1	1	4	4	14	1	1	1	3	3	5	10	1	2	2	4	1
45	14	1	1	4	1	5	2	17	4	4	1	5	2	1	14	2	3	3	1	5
47	13	4	2	4	1	1	1	16	3	1	1	4	4	3	18	3	5	5	2	3
61	20	4	4	1	4	5	2	21	2	4	5	1	4	5	20	4	4	5	2	5
47	17	3	3	2	1	3	5	13	3	3	3	2	1	1	17	5	5	2	1	4
48	12	3	4	1	1	1	2	20	5	2	2	5	5	1	16	3	5	5	2	1
54	22	2	5	3	4	3	5	18	3	4	3	2	5	1	14	4	1	5	3	1
23	7	1	1	1	2	1	1	11	1	1	1	2	3	3	5	1	1	1	1	1
49	17	3	1	4	1	5	3	15	2	3	4	1	3	2	17	3	5	4	1	4
40	9	3	1	1	1	1	2	18	4	4	2	5	2	1	13	1	3	3	1	5
52	21	5	1	4	3	4	4	19	1	3	4	5	4	2	12	1	5	1	1	4
47	21	5	5	3	3	2	3	16	1	3	4	2	5	1	10	2	3	3	1	1
58	18	4	1	3	5	1	4	22	5	3	4	2	5	3	18	2	3	3	5	5
55	22	3	5	2	4	5	3	17	1	3	3	5	1	4	16	1	3	3	4	5
47	17	3	2	1	5	2	4	17	3	2	1	5	2	4	13	3	2	1	5	2
40	16	1	2	4	2	4	3	16	1	2	4	2	4	3	8	1	2	1	2	2
37	8	1	1	1	1	1	3	16	3	3	3	3	2	2	13	1	2	4	3	3
55	19	3	5	5	1	3	2	19	3	5	5	1	3	2	17	3	5	5	1	3
50	18	3	1	4	1	5	4	18	3	1	4	1	5	4	14	3	1	4	1	5
51	18	1	3	5	2	4	3	18	1	3	5	2	4	3	15	1	3	5	2	4
50	17	2	2	4	3	5	1	17	2	2	4	3	5	1	16	2	2	4	3	5

52	18	5	1	4	1	5	2	18	5	1	4	1	5	2	16	5	1	4	1	5
50	17	5	4	2	2	3	1	17	5	4	2	2	3	1	16	5	4	2	2	3
23	7	1	1	1	2	1	1	11	1	1	1	2	3	3	5	1	1	1	1	1
23	7	1	1	1	2	1	1	11	1	1	1	2	3	3	5	1	1	1	1	1
35	10	1	1	1	1	3	3	14	3	1	2	1	4	3	11	3	1	2	1	4
30	10	2	1	1	1	3	2	12	2	2	1	1	4	2	8	2	2	1	1	2
42	15	1	1	5	2	3	3	15	1	1	5	2	3	3	12	1	1	5	2	3
45	16	4	1	2	3	3	3	16	4	1	2	3	3	3	13	4	1	2	3	3
38	15	5	3	2	1	1	3	15	5	3	2	1	1	3	8	3	1	2	1	1
56	20	5	3	4	2	2	4	20	5	3	4	2	2	4	16	5	3	4	2	2
32	10	2	1	1	1	3	2	12	3	1	1	4	1	2	10	3	1	1	4	1
46	16	1	4	4	3	2	2	16	1	4	4	3	2	2	14	1	4	4	3	2
51	18	2	3	4	2	4	3	18	2	3	4	2	4	3	15	2	3	4	2	4
37	10	1	1	1	3	3	1	14	3	1	1	3	5	1	13	3	1	1	3	5
23	7	1	1	1	2	1	1	11	1	1	1	2	3	3	5	1	1	1	1	1
46	16	4	5	1	3	1	2	16	4	5	1	3	1	2	14	4	5	1	3	1
58	21	4	3	2	2	5	5	21	4	3	2	2	5	5	16	4	3	2	2	5
53	18	5	1	5	3	3	1	18	5	1	5	3	3	1	17	5	1	5	3	3
23	7	1	1	1	2	1	1	11	1	1	1	2	3	3	5	1	1	1	1	1
43	15	1	4	4	1	3	2	15	1	4	4	1	3	2	13	1	4	4	1	3
53	19	3	1	5	1	5	4	19	3	1	5	1	5	4	15	3	1	5	1	5
35	10	3	1	2	2	1	1	14	3	1	2	4	1	3	11	3	1	2	4	1
49	17	2	1	4	4	4	2	17	2	1	4	4	4	2	15	2	1	4	4	4
31	10	1	1	2	2	1	3	13	1	1	2	5	1	3	8	1	1	2	3	1
53	19	4	3	3	4	1	4	19	4	3	3	4	1	4	15	4	3	3	4	1
29	10	1	2	2	2	1	2	11	1	2	2	3	1	2	8	1	1	2	3	1
50	17	5	3	1	3	4	1	17	5	3	1	3	4	1	16	5	3	1	3	4
56	20	5	3	1	2	5	4	20	5	3	1	2	5	4	16	5	3	1	2	5
48	17	2	1	5	4	2	3	17	2	1	5	4	2	3	14	2	1	5	4	2

DESEMPEÑO LABORAL	COMPETENCIAS DEL INDIVIDUO	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	COMPETENCIAS PARA EL PUESTO	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31
41	18	1	2	5	1	4	1	4	23	2	5	5	1	3	5	2
18	10	1	3	1	1	1	1	2	8	1	1	1	2	1	1	1
45	24	4	5	2	5	4	3	1	21	2	4	5	1	4	1	4
40	21	2	3	3	1	4	5	3	19	4	1	3	5	3	1	2
38	19	3	3	5	1	2	4	1	19	1	2	5	1	5	3	2
45	22	3	5	3	4	1	3	3	23	4	2	5	4	3	2	3
46	22	1	4	5	2	1	4	5	24	3	2	4	3	4	3	5
46	24	3	3	4	4	3	4	3	22	5	5	2	2	2	4	2
14	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1
48	22	2	4	1	3	3	4	5	26	3	3	3	5	4	5	3
40	18	4	3	4	2	1	3	1	22	2	2	5	5	5	2	1
51	26	4	5	3	3	4	3	4	25	5	1	5	4	2	4	4
33	14	1	1	1	3	1	4	3	19	1	2	1	1	4	5	5
42	26	5	1	4	5	2	5	4	16	2	1	3	2	4	3	1
45	24	3	4	5	4	5	1	2	21	2	3	4	5	1	2	4
41	18	2	3	4	4	3	1	1	23	5	2	4	4	4	2	2
39	19	2	4	3	2	3	2	3	20	2	4	4	2	2	5	1
14	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1
49	23	4	4	3	3	2	4	3	26	1	4	5	3	3	5	5
43	16	5	3	2	1	1	1	3	27	5	2	3	2	5	5	5
43	26	4	5	4	3	4	5	1	17	3	2	1	3	1	3	4
40	20	4	2	5	1	2	5	1	20	2	5	5	1	2	2	3
44	22	5	1	5	2	3	5	1	22	3	2	1	5	5	2	4
38	22	5	3	4	3	1	1	5	16	4	1	3	1	1	5	1
37	18	3	2	3	2	1	5	2	19	3	3	3	2	1	5	2
31	16	1	2	1	2	4	2	4	15	1	1	1	2	4	2	4
15	8	2	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1
48	25	3	5	3	5	5	1	3	23	3	3	3	5	5	1	3
38	18	3	1	3	1	4	1	5	20	3	3	3	1	4	1	5
36	19	1	3	1	3	5	2	4	17	1	1	1	3	5	2	4
40	20	2	2	2	2	4	3	5	20	2	2	2	2	4	3	5
48	22	5	1	5	1	4	1	5	26	5	5	5	1	4	1	5

51	25	5	4	5	4	2	2	3	26	5	5	5	4	2	2	3
14	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1
14	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1
32	15	3	1	3	1	2	1	4	17	3	3	3	1	2	1	4
28	14	2	2	2	2	1	1	4	14	2	2	2	2	1	1	4
28	14	1	1	1	1	5	2	3	14	1	1	1	1	5	2	3
39	18	4	1	4	1	2	3	3	21	4	4	4	1	2	3	3
42	20	5	3	5	3	2	1	1	22	5	5	5	3	2	1	1
50	24	5	3	5	3	4	2	2	26	5	5	5	3	4	2	2
30	14	3	1	3	1	1	4	1	16	3	3	3	1	1	4	1
35	19	1	4	1	4	4	3	2	16	1	1	1	4	4	3	2
39	20	2	3	2	3	4	2	4	19	2	2	2	3	4	2	4
36	17	3	1	3	1	1	3	5	19	3	3	3	1	1	3	5
14	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1
45	23	4	5	4	5	1	3	1	22	4	4	4	5	1	3	1
47	23	4	3	4	3	2	2	5	24	4	4	4	3	2	2	5
50	23	5	1	5	1	5	3	3	27	5	5	5	1	5	3	3
14	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1
33	18	1	4	1	4	4	1	3	15	1	1	1	4	4	1	3
40	19	3	1	3	1	5	1	5	21	3	3	3	1	5	1	5
32	15	3	1	3	1	2	4	1	17	3	3	3	1	2	4	1
37	18	2	1	2	1	4	4	4	19	2	2	2	1	4	4	4
24	12	1	1	1	1	2	5	1	12	1	1	1	1	2	5	1
45	22	4	3	4	3	3	4	1	23	4	4	4	3	3	4	1
23	12	1	2	1	2	2	3	1	11	1	1	1	2	2	3	1
50	24	5	3	5	3	1	3	4	26	5	5	5	3	1	3	4
50	24	5	3	5	3	1	2	5	26	5	5	5	3	1	2	5
35	17	2	1	2	1	5	4	2	18	2	2	2	1	5	4	2

## BAREMACION

	Malo	Moderado	Excelente
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Entre 0 a 27	Entre 28 a 56	Entre 57 a 85
<b>IDENTIDAD</b>	Entre 0 a 10	Entre 11 a 20	Entre 21 a 30
<b>EJECUCION</b>	Entre 0 a 10	Entre 11 a 20	Entre 21 a 30
<b>REGULACION</b>	Entre 0 a 8	Entre 9 a 17	Entre 18 a 27

	Malo	Regular	Bueno
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Entre 0 a 23	Entre 24 a 47	Entre 48 a 70
<b>COMPETENCIAS DEL INDIVIDUO</b>	Entre 0 a 12	Entre 13 a 26	Entre 27 a 35
<b>COMPETENCIAS PARA EL PUESTO</b>	Entre 0 a 12	Entre 13 a 26	Entre 27 a 35

## BASE DE DATOS CUALITATIVOS

TRABAJO EN EQUIPO	IDENTIDAD	EJECUCION	REGULACION	DESEMPEÑO LABORAL	COMPETENCIAS DEL INDIVIDUO	COMPETENCIAS PARA EL PUESTO
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Malo	Moderado	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Regular	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Excelente	Moderado	Malo	Regular	Regular
Excelente	Excelente	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Excelente	Malo	Excelente	Regular	Regular	Regular
Malo	Malo	Moderado	Malo	Malo	Malo	Malo
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular

Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Regular	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Excelente	Malo	Regular	Regular
Excelente	Moderado	Excelente	Excelente	Regular	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Regular	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Excelente	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Malo	Malo	Moderado	Malo	Malo	Malo	Malo
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Malo	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Bueno
Moderado	Excelente	Moderado	Moderado	Regular	Regular	Regular
Moderado	Excelente	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Excelente	Moderado	Excelente	Excelente	Malo	Regular	Regular
Moderado	Excelente	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Malo	Regular	Regular
Moderado	Malo	Moderado	Moderado	Malo	Malo	Malo
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Regular	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Regular	Regular	Regular
Malo	Malo	Moderado	Malo	Malo	Malo	Malo
Malo	Malo	Moderado	Malo	Malo	Malo	Malo
Moderado	Malo	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Malo	Moderado	Malo	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Regular	Regular	Regular
Moderado	Malo	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Malo	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Malo	Malo	Moderado	Malo	Malo	Malo	Malo

Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Excelente	Excelente	Excelente	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Bueno
Malo	Malo	Moderado	Malo	Malo	Malo	Malo
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Malo	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Malo	Moderado	Malo	Malo	Malo	Malo
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular
Moderado	Malo	Moderado	Malo	Malo	Malo	Malo
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Regular	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Regular	Regular	Regular
Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Malo	Regular	Regular

---

**Dra. GLADYS MARINA LUNA GARCIA**  
**ASESOR**

---

**Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA**  
**PRESIDENTE**

---

**Dra. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES**  
**SECRETARIO**

---

**Dr. GUILLERMO PERCY ALIAGA LOPEZ**  
**VOCAL**