

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**COMPETENCIAS DEL TRABAJO EN EQUIPO Y EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
EN LA UGEL TINGO MARÍA, 2016**

Tesis:

Para optar al título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

DIEGO ROLANDO YUMBATO LÓPEZ

2016

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**COMPETENCIAS DEL TRABAJO EN EQUIPO Y EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
EN LA UGEL TINGO MARÍA, 2016**

Tesis:

Para optar al título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

DIEGO ROLANDO YUMBATO LÓPEZ

2016



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 018-2016-EPA-FCEA-UNAS

En la ciudad universitaria, a los 29 días del mes de diciembre de 2016, siendo las 10:10am., reunidos en el Centro de Simulación de Negocios y Asesoría Empresarial, se instaló el Jurado Evaluador nombrado mediante Resolución Nro133/2016-D-FCEA, de fecha 30 de junio de 2016, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado: "**COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA UGEL TINGO MARIA 2016**". Presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **Diego Rolando YUMBATO LÓPEZ**, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD

CALIFICATIVO : BUENO

Siendo las 11:15am., Se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 29 de diciembre de 2016.

Mag. Adm. César Huamán Ramírez
Presidente del Jurado

Dr. Miguel Angulo Cárdenas
Miembro



Mag. Adm. Carlos Mayta Molina
Miembro

Mag. Adm. Walter Mucha Huamán
Asesor

Nota:

(Excelente = 19-20)
(Muy Bueno = 16, 17, y 18)
(Bueno = 13, 14, y 15)
(Regular = 11, 12,)
(Malo = 0, a 10)

REGISTRO DE TESIS CONDUCENTE AL TÍTULO UNIVERSITARIO

(Resol.1562-2006-ANR, Resol. 196-2013-CU-R-UNAS y Resol. 059-2013-CU-R-UNAS)

I. DATOS GENERALES DE PREGRADO

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva
Facultad : Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Título de tesis : Competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal en la UGEL Tingo María, 2016

Autor : Yumbato López Diego Rolando
DNI: 47814594
Título conducente a: Licenciado en Administración
Año de sustentación y aprobación: 2016

Asesor de tesis : Lic.Adm. Walter Mucha Huamán
Co asesor :

Área Académica: Gestión de Recursos Humanos

Programa de investigación:
04: Gestión del talento humano

Línea(s) de investigación(s):
041: Gerencia del capital humano

Eje temático de investigación:
4102: Gestión del capital humano basado en competencias

Lugar de ejecución:
Ciudad de Tingo María, distrito de Rupa Rupa, provincia de Leoncio Prado y departamento de Huánuco.

Duración: Inicio : 15 de enero 2016
Término :

Financiamiento:
FEDU : -.-
Propio : S/. 5,701.00
Otros : -.-

.....
Diego Yumbato López
Tesista

.....
Lic. Adm. Walter E. Mucha Huamán
Asesor

DEDICATORIA

A mis padres Rolando y Alicia, por inculcarme valores, la perseverancia de jamás rendirme, que con la ayuda de Dios, no importar el obstáculo todo se puede lograr.

A mis hermanas Liz y Kiara brindarme sus consejos, apoyo incondicional, motivacional y económico durante la etapa académica para mi superación personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, quien me dio la oportunidad de formarme profesionalmente y ser una persona útil en la sociedad.

A la Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas, que a través de sus docentes contribuyen en mi formación profesional.

Al Lic. Adm. Mucha Huaman, Walter E. por brindarme su apoyo constante, compartiendo su valioso tiempo y conocimiento en el asesoramiento del presente informe de tesis.

A la Unidad de Gestión Educativa Local, Leoncio Prado, por brindarme todas las facilidades necesarias para la aplicación del estudio de investigación.

Al Mag. Adm. Juan D. Paz Soldan Chavez, por compartir su conocimiento teórico y práctico y tomarse el tiempo en mis correcciones.

Al Dr. Jaime Peña Camarena, por compartir sus conocimientos y consejos hacia mi persona, por su disposición y tiempo en momentos que requerí orientación.

A todos los docentes que influyeron en mi formación profesional; por compartir sus conocimientos, consejos, tristezas y alegrías y especialmente por ser mis segundos padres; lo cual me servirán de ejemplo para exponerme ante la sociedad.

Y a todas aquellas personas que de alguna forma intervinieron tanto directa o indirectamente en el logro de mis metas y objetivos de superación profesional.

CONTENIDO

I. RESUMEN	1
II. ABSTRACT	1
CAPÍTULO I.....	2
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. BASE TEÓRICA	7
2.1.1. COMPETENCIAS	7
2.1.2. TRABAJO EN EQUIPO	10
2.1.3. TEORÍA DE DESEMPEÑO	28
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	40
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	45
CAPÍTULO III.....	49
METODOLOGÍA	49
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	49
3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	49
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	50
3.3.1. POBLACIÓN	50
3.3.2. MUESTRA	51
3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
3.4.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
3.4.2. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	52
3.6. PROCEDIMIENTOS.....	52
3.6.1. ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	52
3.6.2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	54

CAPÍTULO IV	57
RESULTADOS	57
4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	57
4.2. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE COMPETENCIAS DEL TRABAJO EN EQUIPO	65
4.2.1. DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	66
4.3. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	69
4.3.1. DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL	70
4.4. PRUEBAS DE NORMALIDAD DE LOS DATOS	73
4.5.1. PRUEBA DE NORMALIDAD PARA EL CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS GENERAL.....	73
4.5.2. PRUEBA DE NORMALIDAD PARA EL CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	74
4.5. CONTRASTE DE HIPÓTESIS	75
4.6.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL	76
4.6.2 PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	78
CAPÍTULO V.....	82
DISCUSIÓN	82
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXO	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Algunas diferencias básicas entre grupos y equipos	12
Tabla 2. Esquema del diseño de investigación.....	50
Tabla 3. Distribución del personal UGEL	50
Tabla 4. Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach	53
Tabla 5. Juicio de Expertos	54
Tabla 6. Competencias del trabajo en equipo según sexo	57
Tabla 7. Desempeño laboral según sexo.....	58
Tabla 8. Competencias del trabajo en equipo según edad	59
Tabla 9. Desempeño laboral según edad.....	59
Tabla 10. Competencia del trabajo en equipo según el grado de instrucción	60
Tabla 11. Desempeño laboral según el grado de instrucción.	60
Tabla 12. Competencias de trabajo en equipo según condición laboral	61
Tabla 13. Competencias cardinales según condición laboral.....	62
Tabla 14. Competencia del conocimiento según condición laboral	62
Tabla 15. Desempeño laboral según la condición laboral	63
Tabla 16. Productividad según la condición laboral.....	63
Tabla 17. Resultado según la condición laboral	64
Tabla 18. Descripción de competencias del trabajo en equipo	65
Tabla 19. Transformación de calificación en dimensiones de competencias de trabajo en equipo	66
Tabla 20. Descripción de dimensiones de competencias del trabajo en equipo	66
Tabla 21. Descripción de la variable desempeño laboral	69
Tabla 22. Transformación de calificación en dimensiones de desempeño laboral	70
Tabla 23. Descripción de dimensiones del desempeño laboral	70
Tabla 24. Prueba de normalidad (K-S) en variables.....	73
Tabla 25. Prueba de normalidad (K-S) en dimensiones de competencias de trabajo en equipo	74
Tabla 26. Correlación entre competencias de trabajo en equipo y desempeño laboral	76
Tabla 27. Correlación entre Competencia Cardinal y Desempeño Laboral	78
Tabla 28. Correlación entre competencias del conocimiento y desempeño laboral	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la Productividad total de Factores	3
Figura 2. Ciclo de vida de un equipo de trabajo: cuestiones y problemas por etapa	13
Figura 3. Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo.....	30
Figura 4. Modelo de las expectativas.....	35
Figura 5. Competencias del trabajo en equipo	65
Figura 6. Categorización de competencias cardinal	67
Figura 7. Categorización de competencia del conocimiento	68
Figura 8. Categorización del desempeño laboral	69
Figura 9. Categorización de productividad	71
Figura 10. Categorización de resultado	72
Figura 11. Dispersión entre Competencias del Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral.....	77
Figura 12. Dispersión entre competencia cardinal y desempeño laboral	79
Figura 13. Dispersión entre competencias del conocimiento y desempeño laboral	81

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	93
ANEXO 2. DATOS DEL ANÁLISIS INFERENCIAL	94
ANEXO 3. RESULTADOS DE ANÁLISIS DE FIABILIDAD	96
ANEXO 4. GRÁFICOS DESCRIPTIVOS	100
ANEXO 5. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	111

I. RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar si existe relación significativa entre la competencia de trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal de la UGEL Tingo María. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de 16 ítems para medir la competencia de trabajo en equipo y 12 ítems para medir el desempeño laboral; la escala de medición para ambas variables fue de tipo Likert con cinco opciones de respuesta. La población del estudio estuvo conformado por trabajadores de la UGEL Tingo María (N = 58). El tipo de estudio es aplicado, de nivel relacional, el método corresponde al descriptivo correlacional, de diseño transversal. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva e inferencial; la descriptiva para evaluar medidas de tendencia central; la inferencial para la prueba de normalidad de los datos, con la prueba de Kolmogorov Smirnov (K-S) en el cual se determinó los datos como no paramétricos y por lo que en la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman (r_s), ya que corresponde a un método estadístico no paramétrico para determinar correlaciones. Con los resultados se determinó correlaciones significativas directas en las pruebas (P-Valor < 0.05); el grado de correlación entre la competencia de trabajo en equipo y el desempeño laboral, resultó con una calificación de buena ($r_s = 0.683$). Así también el grado resultó bueno, en la correlación del desempeño laboral con la dimensión de la competencia cardinal ($r_s = 0.615$) y de conocimiento ($r_s = 0.679$).

Palabras clave: Competencia, Trabajo en equipo, Desempeño laboral, Competencia cardinal, Competencia de logro, Productividad, Resultado.

II. ABSTRACT

The objective of the study was to determine if a significant relationship exists between the ability to work in a group and the job performance of the personnel in the UGEL (acronym in Spanish) of Tingo Maria. To collect data, a questionnaire was used, with sixteen items to measure the ability to work in groups and twelve items to measure job performance; the measurement scale for both variables was a Likert scale with five answer options. The study population consisted of the workers in the UGEL of Tingo Maria (N = 58). The study type is applied, on a relational level, with a descriptive correlational method and a cross-sectional design. The descriptive and inferential statistics were used to analyze the data; the descriptive for evaluating measurements of central tendency and the inferential for testing the normality of the data. The Kolmogorov Smirnov (K-S) test was used to determine the non-parametric data and the Spearman's Rho (r_s) coefficient correlation was used to test the hypothesis, since it corresponds to a non-parametric statistical method for determining correlations. The results showed direct significant correlations in the tests (p value < 0.05); the degree of correlation between the ability to work in groups and the job performance had a good qualification ($r_s = 0.683$). The degrees of correlation between the job performance and the cardinal competence ($r_s = 0.615$) and knowledge ($r_s = 0.679$) also proved to be good.

Keywords: Competence, group work, job performance, cardinal competence, achievement competence, productivity, results.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la importancia que actualmente tienen los equipos de trabajo en las organizaciones; en la consecución resultados positivos basados en objetivos y metas. Diversas investigaciones han demostrado como los equipos de trabajo tienen una relación positiva con los resultados y el desempeño. Aunque a veces el equipo de trabajo no crea satisfacción laboral. El desempeño laboral en el sector público presenta deficiencias, debido al factor humano y en algunos casos a los procesos; si bien las entidades públicas tienen bien estructurado y sistematizados los procedimientos para mejorar su eficiencia, estas no se dan porque en muchas entidades públicas no son aplicadas o no son aplicadas adecuadamente.

El diario el País (enero, 2016). Menciona que según la OCDE, en España se trabajan 1.689 horas anuales, muchas más que en los países del norte de Europa, pero con menor rendimiento.

Este diario hace mención de la poca relación existente entre horas trabajadas y rendimiento o desempeño laboral problema actual en España. Tome como referencia dicho problema para el planteamiento del proyecto de investigación enfocado en el desempeño laboral dada su importancia para el desarrollo de las organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales.

Según el diario Peru21, Perú disminuyó 4.5% en productividad durante el 2014. De acuerdo a la información de The Conference Board este indicador ha sufrido una caída de 7.8% en los últimos cuatro años.



Fuente: Diario Perú 21, (2014).

Figura 1. Evolución de la Productividad total de Factores

La productividad total de factores (PTF), que mide la capacidad de un país de emplear de manera eficiente y óptima sus factores de producción (capital, trabajo y tecnología) para impulsar el crecimiento económico, presentó la caída más severa en el último año (-4.5%), según lo revelado por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP), de acuerdo a la información de The Conference Board. Además, dicho indicador ha disminuido en 7.8% en lo registrado entre el 2011 y el 2014.

Delimitación del problema

La presente investigación tiene como escenario a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), el cual se desarrolla en la ciudad de Tingo María.

Partiendo del planteamiento de la investigación, lo que se pretende es conocer cómo se relacionan las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal en la UGEL, Tingo María. Dado que el desempeño laboral es un indicador importante para evaluar la eficiencia del personal, así mismo el trabajo en equipo es una herramienta que permite mejorar el desempeño. Ya que “la competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del

funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz.” (Cannon-Bowers et al., 1995) citado por Torrelles et al. (2011).

Formulación de la interrogante

Problema general

¿Qué relación existe entre las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María?

Problemas específicos

- a) ¿Qué relación existe entre las competencias cardinales y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María?
- b) ¿Qué relación existe entre las competencias de conocimiento y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María?

Justificación e importancia

El desarrollo de la investigación se justifica en lo siguiente:

El tema de estudio de la investigación amplía y aporta al conocimiento científico, sobre la relación de las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral en personal; así también metodológicamente permitirá establecer la relación que existe entre estas dos variables de la investigación. Asimismo, se pretende realizar una comparación entre las unidades de estudio para luego llegar a una conclusión científica. El tema de investigación es de gran importancia en la gestión administrativa, principalmente en el factor humano.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.

Objetivos específicos

- a) Determinar la relación entre las competencias cardinales y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.
- b) Determinar la relación entre las competencias de conocimiento y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.

Variables e indicadores

a) V. Independiente (competencias del trabajo en equipo)

1. Compromiso
2. Flexibilidad - Adaptación
3. Iniciativa
4. Liderazgo
5. Comunicación
6. Orientación y desarrollo
7. Destrezas
8. Aptitudes

b) V. Dependiente (Desempeño laboral)

1. Valencia
2. Expectativa
3. Instrumentalidad

4. Desarrollo
5. Pro actividad
6. Metas

HIPÓTESIS

Como hipótesis general del estudio se plantea que:

Existe relación significativa entre las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.

Como hipótesis específicos del estudio se plantea que:

- a) Existe relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.
- b) Existe relación significativa entre las competencias de conocimiento y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. BASE TEÓRICA

2.1.1. COMPETENCIAS

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta (Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R., 2007, p.370).

El término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos (Alles, Martha, 2006, p.45).

TIPOS DE COMPETENCIA

A. COMPETENCIA CARDINAL

Según Alles, M. (2009, p.149) define la competencia cardinal como la competencia aplicable a todos los integrantes de la organización.

Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Compromiso

Alles, M. (2009, p.128), indica que el compromiso es la capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

Flexibilidad y adaptación

Según Alles, M. (2009, p.134), es capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

Iniciativa

Según Alles, M. (2009, p.136), es capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

Liderazgo

Según Alles, M. (2009, p.157), es la capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de

la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

B. COMPETENCIA DE CONOCIMIENTO

Alles, M. (2002), es cierto que todos los ejecutivos, profesionales y especialistas de las distintas áreas son de algún modo “trabajadores del conocimiento”; sin embargo, hay algunos rubros de negocios o áreas específicas que pueden ser especialmente identificadas como tales. Por ejemplo: las que “venden conocimiento”, como las consultoras, las asesorías de cualquier tipo, las firmas de profesionales, etc., y en las empresas de producción, se pueden identificar como trabajadores del conocimiento a aquellos dedicados a la investigación. En síntesis, nos referiremos a aquellas funciones en las que se compartan conocimientos y este conocimiento sea parte del valor agregado de la empresa en la que trabajan.

Comunicación para compartir conocimiento

Alles, M. (2002), indica que una persona con esta capacidad, “demuestra sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara dentro del grupo: alienta a los miembros del equipo a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de todos los miembros”.

Orientar y desarrollar a otras personas

Alles, M. (2002), indica que una persona con esta capacidad “Ayuda a que los demás descubran y alcancen su potencial”.

Destrezas

Tejada A. & Tabón S. (2006, p.32), aluden al desarrollo de las aptitudes innatas desde un punto de vista motor e intelectual sin que medie la educación, lo que faculta a ciertos seres humanos para realizar ciertas actividades físicas con mayor precisión que otros. Lógicamente, una persona competente es bastante más que simplemente diestro en ciertas tareas o actividades.

Aptitudes

[...], Son los talentos potenciales que cada persona tiene en la inteligencia, y que se pueden desarrollar mediante la formación. Por ejemplo, cada una de las inteligencias múltiples se compone de aptitudes (talentos potenciales) que cuando se desarrollan se convierten en capacidades. Las competencias son el resultado del desarrollo efectivo de las aptitudes mediante capacidades, justo con su puesta en actuación en el contexto con idoneidad, mejoramiento continuo y ética (Tabon, S., 2013, p.104).

2.1.2. TRABAJO EN EQUIPO

Dubrin, A., (2008, p.61), menciona que es un pequeño número de personas cuyas habilidades se complementan entre sí y que están entregadas a un mismo propósito, serie de metas de rendimiento y orientación de los cuales se hacen mutuamente responsables.

Dubrin, A., (2008, p.61) Un equipo constituye un tipo especial de grupo. Los integrantes del equipo poseen habilidades que se complementan y adquieren un compromiso en relación con un propósito

común, un conjunto de metas de desempeño y una manera específica de llevar a cabo la tarea. En otras palabras, los miembros de un equipo colaboran sin dificultad y avanzan todos en la misma dirección. Un equipo de trabajo debe actuar más como un equipo eficaz de atletas que como un grupo de individuos que buscan sólo la gloria personal.

Newstrom, J., (2011, p.331). Cada empleado efectúa tareas operativas, pero la gran mayoría trabaja en pequeños grupos regulares en los que sus actividades deben acoplarse como las piezas del rompecabezas de un paisaje. Cuando su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y desarrollan una situación de colaboración denominada trabajo en equipo. Un equipo de tareas es un pequeño grupo colaborativo que tiene contacto regular y participa en una acción coordinada.

La frecuencia de la interacción entre los miembros del equipo y su existencia continua distingue con claridad a un equipo de tarea de un grupo de toma de decisiones de corto plazo (comité) o de un equipo de proyectos de una estructura matricial.

[...]. En particular, muchos equipos supervisan su propio trabajo, reciben capacitación en métodos de solución mutua de problemas, comparten internamente las responsabilidades de liderazgo, aceptan e incluso fomentan el conflicto y se miden con base en sus resultados colectivos (no individuales). Sin embargo, simplemente denominar equipo a un grupo no cambia su carácter básico ni su eficacia; se pueden requerir meses o incluso años para que un equipo logre un estatus de alto rendimiento.

Cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí, realizan un trabajo en equipo.

Tabla 1. Algunas diferencias básicas entre grupos y equipos

Dimensión que se compara	Grupo	Equipo
Productos del trabajo	Individuales	Colectivos
Fuente de supervisión del desempeño	Externa	Interna
Enfoque de la actividad	Desempeño eficiente de tareas	Solución de problemas
Liderazgo	Único Compartido	Compartido
Visión del conflicto	Disfuncional y no se fomenta	Funcional y se fomenta

Fuente: Newstrom, J., (2011, p.331).

CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LOS EQUIPOS

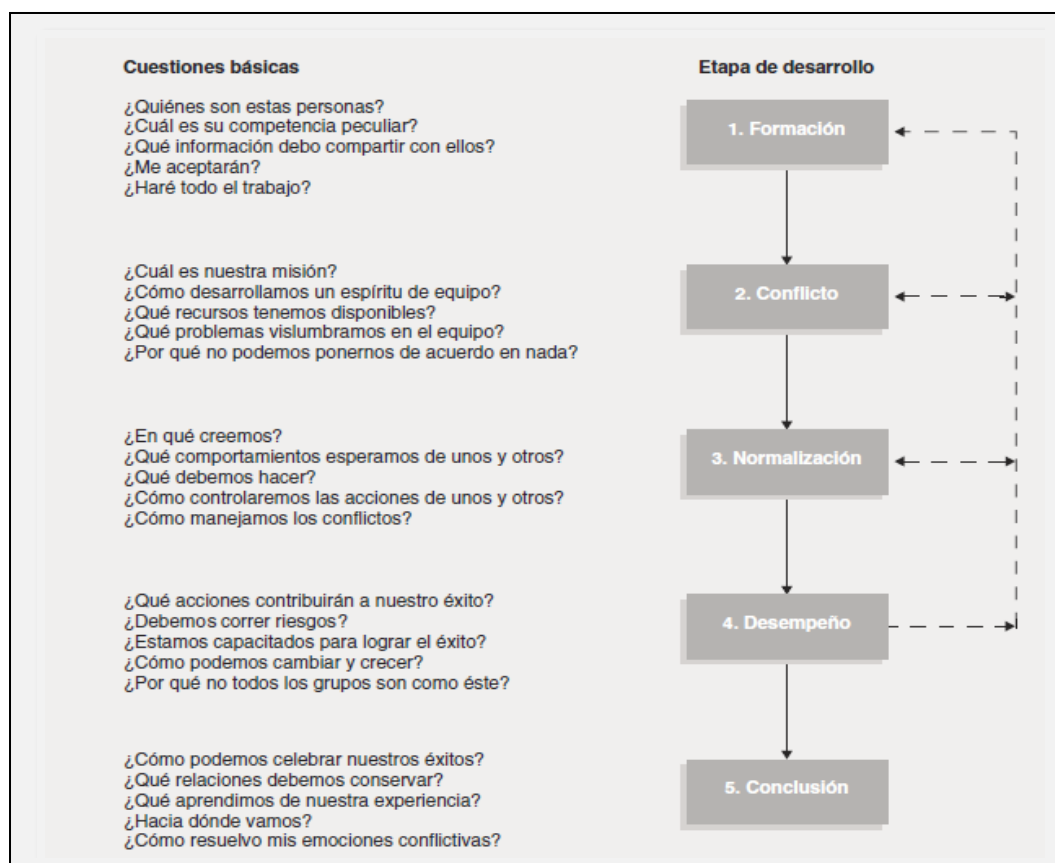
Newstrom, J., (2011, p.329). La teoría clásica de la organización afirma que es el proceso que consiste en poner en marcha la cantidad total de trabajo que se debe realizar y separarlo en divisiones, departamentos, grupos de trabajo, empleos y asignaciones de responsabilidades entre las personas. La eficiencia y la integración de las actividades se logran por medio de la división del trabajo, que crea niveles de autoridad y unidades funcionales, y la delegación, que asigna tareas, autoridad y responsabilidad a otros. El resultado es una jerarquía operativa integrada por múltiples niveles de autoridad.

Las estructuras organizacionales clásicas son básicamente mecanicistas, pues su intención es lograr que las personas actúen de manera tan eficiente y previsible como las máquinas. Las personas se especializan en muchas actividades dirigidas por niveles de supervisión. Cada nivel superior tiene más poder e influencia hasta alcanzar el nivel máximo, donde tiene lugar la dirección central de

toda la organización. El trabajo se programa con cuidado, las tareas están determinadas, los roles se definen de manera estricta y la mayor parte de la comunicación formal fluye a lo largo de líneas de jerarquía. Toda la estructura se organiza como una máquina bien diseñada e incorpora muchas características de una burocracia.

CICLO DE VIDA DEL EQUIPO

Cuando varios individuos comienzan a trabajar en puestos interdependientes, con frecuencia atraviesan varias etapas a medida que aprenden a trabajar como equipo.



Fuente: Newstrom, J., (2011, p.332).

Figura 2. Ciclo de vida de un equipo de trabajo: cuestiones y problemas por etapa

Newstrom, J., (2011, p.332-333). Estas etapas del desarrollo de equipos no se siguen en forma rígida, pero sí representan un patrón amplio observable y predecible en muchos ambientes durante el tiempo que el equipo permanece unido. Estas etapas son el resultado de diversas cuestiones y problemas que el equipo enfrenta de modo previsible [...]. Además, los miembros desean saber qué reglas seguirán y qué personas participarán. Las etapas usuales de evolución de un equipo se describen de la manera siguiente:

- **Formación:** los miembros comparten e intercambian información personal básica, comienzan a conocerse y aceptarse unos a otros, hacen preguntas sobre su comisión y objetivos, y empiezan a centrar su atención en las tareas del grupo. Prevalece un ambiente de cortesía, la incertidumbre está en el aire y las interacciones son a menudo cautelosas.
- **Conflicto:** los miembros compiten por estatus, buscan puestos de control relativo y discuten sobre la dirección adecuada del grupo. Las presiones externas interfieren con el grupo y surgen tensiones entre los individuos a medida que se afirman y discrepan de las medidas iniciales. Si estas tensiones no se encaran, es posible que surjan resentimientos que desaceleren el progreso del grupo.
- **Normalización:** el grupo comienza a avanzar unido de manera cooperativa y logra un equilibrio tentativo entre las fuerzas en pugna. Surgen normas grupales para guiar el comportamiento individual, las funciones se aclaran, los sentimientos de cooperación son cada vez más evidentes y se pone de manifiesto un sentido de cohesión.

- **Desempeño:** el grupo madura y aprende a manejar retos complejos. Los roles funcionales se desempeñan e intercambian en forma fluida según se requiera y las tareas se llevan a cabo de manera eficiente. Sin embargo, también puede aflorar un sentido de logro prematuro debido a errores cometidos, pesimismo acerca de las perspectivas de éxito y complacencia entre algunos miembros. Sin embargo, a la larga, un equipo en pleno funcionamiento resuelve sus problemas, establece una identidad única y fomenta un ambiente de apertura
- **Conclusión:** aun los grupos, comités y equipos de proyecto más exitosos se disuelven (o cambian su composición) tarde o temprano. Su ruptura se denomina conclusión, porque requiere terminar relaciones sociales estrechas y regresar a las tareas permanentes o avanzar a otros puestos. La etapa de conclusión es una contingencia cada vez más frecuente con la llegada de las organizaciones flexibles, que trabajan con grupos temporales. Los equipos exitosos examinan su historia en busca de lecciones que han aprendido y se despiden de sus compañeros de equipo.

TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Dubrin, A., (2008, p.62-74). Todos los equipos laborales comparten la característica de estar constituidos por personas que trabajan juntas en colaboración y que poseen diferentes habilidades. Empero, es posible identificar varios tipos de equipos de trabajo. Por lo general, la gente de éxito tuvo la oportunidad de formar parte de varios tipos diferentes de equipos.

Los cuatro equipos de trabajo más representativos son aquellos que se dirigen solos, los equipos interfuncionales, los equipos virtuales y las cuadrillas. Los proyectos, la fuerza de trabajo y los comités poseen un diseño similar al de los

equipos interfuncionales, así es que no se les considerará por separado. Sin importar la etiqueta que se le ponga a un equipo, su propósito general consiste en contribuir y crear un ambiente de trabajo de colaboración en el que las personas se ayudan unas a otras para alcanzar metas constructivas. La idea es que los empleados colaboren (alcancen un elevado nivel de cooperación) en lugar de que compitan con los demás o les impidan realizar su trabajo.

A medida que los equipos se han vuelto más importantes en el ambiente de trabajo, se ha ido haciendo un esfuerzo cada vez mayor por definir y especificar las habilidades y los conocimientos que una persona necesita para actuar en forma eficiente en un equipo, especialmente en los equipos que se dirigen solos.

- **Equipo de trabajo que se administra por sí solo:** Pequeño grupo de empleados encargados de administrar y realizar tareas técnicas para entregar un producto o servicio a un cliente externo o interno.
- **Equipo de trabajo interfuncional:** Grupo de trabajo compuesto por trabajadores de diferentes especialidades y con un nivel similar dentro de la organización, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.
- **Equipo virtual:** Pequeño grupo de personas que conducen casi todo el trabajo que realizan en conjunto por medio de comunicación electrónica en vez de hacerlo en reuniones en persona.
- **Cuadrilla:** Grupo de especialistas, cada uno de los cuales tiene funciones específicas, que realiza acciones breves que están muy sincronizadas una con otra y repite estas acciones en diferentes entornos.

HABILIDADES HUMANAS DEL LIDERAZGO EN EL TRABAJO EN EQUIPO

Newstrom, J., (2011, pp.171-172). Se ha realizado mucha investigación para identificar las conductas del liderazgo. Desde este punto de vista, un liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales [...]. Los tres tipos amplios de habilidades que los líderes utilizan son los técnicos, humanos y conceptuales. Aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica, se pueden considerar por separado.

- **Habilidad técnica:** La habilidad técnica se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- **Habilidad humana:** La habilidad humana es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo.
- **Habilidad conceptual:** La habilidad conceptual es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes de largo plazo.

PAPELES DESEMPEÑADOS POR LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

Dubrin, A., (2008, p.67-70). Uno de los desafíos más importantes a los que debe uno enfrentarse mientras aprende a ser un miembro eficiente de un equipo, consiste en elegir los papeles adecuados que uno debe desempeñar. Un papel es una tendencia a comportarse, contribuir y relacionarse con los demás de una determinada manera. Si usted desempeña un papel positivo, se le percibirá como alguien que contribuye de verdad al esfuerzo del equipo.

De acuerdo con la teoría desarrollada por R. Meredith Belbin y su grupo de investigadores, existen nueve papeles que los integrantes de equipos suelen desempeñar. En cierta medida, todos estos papeles se ven influenciados por la personalidad del individuo.

1. El colonizador. El colonizador es creativo, imaginativo y poco ortodoxo. Este tipo de persona resuelve problemas difíciles. Un posible aspecto negativo de este papel es que la persona tiende a ignorar los detalles específicos y se encuentra tan inmersa en el problema que le resulta imposible comunicarse de manera eficiente.
2. El investigador de recursos. El investigador de recursos es extrovertido, entusiasta y se comunica libremente con los demás integrantes del equipo. Explora nuevas oportunidades y establece valiosos contactos. Una flaqueza potencial de este papel es que la persona puede mostrarse optimista en exceso y perder interés una vez que pasa el entusiasmo inicial.
3. El coordinador. El coordinador es una persona madura y confiada, así como un líder natural. Esclarece las metas, favorece la toma de decisiones y delega de manera eficaz. Un aspecto negativo de este papel es que otros pueden considerar a la persona manipuladora y controladora. Algunos coordinadores delegan en exceso y les piden a otros que hagan parte del trabajo que les correspondería a ellos.
4. El formador. El formador es desafiante, dinámico y prospera bajo presión. Supera los obstáculos con determinación y valor. Un posible aspecto negativo del formador es que puede provocársele con facilidad y tiende a ignorar los sentimientos de los demás.

5. El vigilante-evaluador. El vigilante-evaluador es una persona de buen carácter, le gusta pensar estratégicamente (analizar el panorama completo y a largo plazo) y hace juicios acertados. Contempla todas las opciones y juzga de manera acertada. Una flaqueza potencial de la persona que desempeña este papel es que puede carecer de fuerza y de la capacidad de inspirar a otros.
6. El trabajador en equipo. El trabajador en equipo es cooperador, concede gran importancia a las relaciones y es sensible y diplomático. Es una persona que sabe escuchar y establecer relaciones; le disgusta la confrontación y trata de evitar las fricciones. Un posible aspecto negativo es que el trabajador en equipo puede mostrarse indeciso durante una situación urgente o un momento de crisis.
7. El ejecutor. El ejecutor es disciplinado, confiable, conservador y eficiente. Acata con rapidez las ideas para convertirlas en acciones prácticas. Una posible flaqueza es que el ejecutor puede ser inflexible y tardar en ver nuevas oportunidades.
8. El detallista. El detallista es concienzudo y se muestra ansioso por terminar el trabajo. Tiene buen ojo para el detalle y posee una habilidad especial para detectar errores. Se puede contar con él para terminar un proyecto y entregarlo a tiempo. Una flaqueza potencial es que el detallista puede preocuparse en exceso y mostrarse renuente a delegar.
9. El especialista. El especialista es una persona que tiene un propósito definido y no necesita de nadie para ponerse en marcha. Se trata de una persona dedicada que brinda un gran cúmulo de conocimientos y habilidades. Un posible aspecto negativo del especialista es que puede verse atrapado en un nicho y mostrar

poco o ningún interés en otros aspectos; también es posible que pierda el tiempo en tecnicismos.

Los puntos flacos de los primeros nueve papeles se refieren a problemas de los que el líder o jefe del equipo debe estar consciente y, por ende, tenerlos en cuenta. Belbin se refiere a estos problemas potenciales como flaquezas previsibles porque es preciso tenerlos presentes en todo momento y actuar en consecuencia. Por ejemplo, si un miembro del equipo tiende a mostrarse indeciso en momentos de crisis, el equipo no debe esperar gran cosa de él cuando se ve enfrentado a una crisis. Los trabajadores del equipo se mostrarán más satisfechos si se prevé la crisis y las decisiones que les conciernen se toman antes de que la presión aumente.

Una perspectiva diferente sobre los papeles que se desempeñan dentro de un equipo es que en ocasiones los integrantes del equipo adoptan papeles egoístas y anteponen sus necesidades personales a las necesidades del grupo. Es posible que un individuo se muestre francamente agresivo debido a una necesidad personal, tal como desear un mayor presupuesto para su proyecto. También es probable que el individuo quiera obtener reconocimiento o poder. Por estas mismas razones, la persona puede tratar de dominar la reunión, impedir que otros hagan alguna contribución o intentar distraerlos. Una de las estratagemas utilizadas en estos días por las personas que quieren distraer a los demás consiste en mantener conversaciones en el teléfono celular durante las reuniones y echarle la culpa a “esta gente que no deja de llamarme”.

Los diferentes papeles de los que acabamos de hablar pueden superponerse unos a otros; por ejemplo, el detallista puede realizar actividades propias del especialista. No se preocupe por ello. Más bien, seleccione un papel de acuerdo con la situación, sin importar si hay superposición o no.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS EQUIPOS Y DEL TRABAJO EN EQUIPO

Dubrin, A., (2008, p.65-66), los grupos siempre han constituido los ladrillos de las organizaciones, pero en fecha reciente han ido cobrando una mayor importancia como la unidad básica de organización del trabajo. En un intento por hacer frente a los numerosos cambios ocurridos en el mundo exterior, muchas organizaciones les han otorgado a los grupos una mayor independencia y flexibilidad. [...]. La creciente aceptación de los equipos indica que el trabajo de grupo ofrece muchas ventajas. Sin embargo, es conveniente especificar algunas de estas ventajas y también examinar los problemas potenciales de los grupos.

a. Ventajas del trabajo de grupo y el trabajo en equipo

Trabajar en grupo y tomar decisiones de manera conjunta ofrecen varias ventajas en comparación con la actividad individual. Si varias personas preparadas participan en el proceso de toma de decisiones, pueden surgir varias posibilidades dignas de tomarse en cuenta. También es posible que se cree sinergia¹, en la que el resultado total es mayor que la suma de las contribuciones individuales. Por ejemplo, sería muy raro que una sola persona fuera capaz de construir un auto de carreras.

La toma conjunta de decisiones también puede ser de gran utilidad para conseguir aceptación y lograr que la gente se comprometa. El argumento es que la gente que participa en la decisión está más dispuesta a ponerla en práctica porque de alguna manera la considera suya. Los integrantes de un

¹ Situación en la que el rendimiento total del grupo es superior a la suma de lo que cada individuo aportó.

equipo evalúan con frecuencia lo que piensan y hacen los demás miembros, y es probable que el equipo sea capaz de evitar errores garrafales. [...]

Trabajar en equipos y grupos también incrementa la satisfacción que los integrantes del equipo derivan del trabajo. El hecho de formar parte de un grupo permite satisfacer más necesidades que trabajar solo. Entre estas necesidades cabe mencionar la afiliación seguridad, autoestima y autorrealización. (Dubrin, A.,2008, p.65).

b. Desventajas del trabajo en grupo y el trabajo en equipo

La actividad grupal plantea algunas posibles desventajas tanto para los individuos como para la organización. En ocasiones, los equipos y otros tipos de grupos pierden tiempo porque hablan demasiado y actúan poco. Al parecer, los comités padecen más a causa de la inacción que los equipos. Abigail Johnson, presidente de Fidelity Investments, el gigante de los servicios financieros, sostiene que los comités no son eficaces para tomar decisiones. “Por lo general son lentos y se oponen de manera abierta a correr riesgos. Aun peor, pienso que pueden acabar con el talento de una organización porque el grupo sólo puede ser tan bueno como la generalidad.”[9] Uno de los principales problemas observados es la presión que se ejerce sobre los miembros para que se conformen a los estándares de desempeño y conducta del grupo; como ya se indicó. Algunos equipos pueden rechazar a una persona que es mucho más productiva que sus colaboradores. Otro problema que suele observarse en grupos consiste en eludir la responsabilidad individual. A menos que se tenga sumo cuidado en asignar un trabajo específico a cada uno de los integrantes del equipo, una persona que carece de motivación puede a menudo arreglárselas para no contribuir de manera equitativa al esfuerzo del grupo.

Holgazanería social es el término que se emplea en psicología para designar la actitud de tratar de evadir la responsabilidad individual en un entorno de grupo. El holgazán social se arriesga a que el grupo lo condene al ostracismo (lo rechace y expulse), pero puede estar dispuesto a pagar el precio con tal de no trabajar de manera ardua. Este tipo de holgazanería se observa en ocasiones en grupos tales como comités y equipos encargados de un proyecto.

Una desventaja bien documentada de tomar decisiones en grupo es el pensamiento grupal, el menoscabo de la eficiencia intelectual, de la comprobación de la realidad y del criterio moral en favor de la solidaridad del grupo. En términos sencillos, el pensamiento grupal es una forma extrema de consenso. Dentro del grupo, se concede una mayor importancia al hecho de llevarse bien que al hecho de hacer lo que se tiene que hacer. El grupo piensa como una unidad, se considera impermeable a las críticas externas y comienza a hacerse ilusiones sobre su propia invencibilidad.

COMUNICACIÓN

Newstrom, J., (2011, p.49). Es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.

La importancia de la comunicación

Newstrom, J., (2011, p.50). Las organizaciones no existen sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no comunica sus necesidades y sentimientos a los demás. Podemos decir con certeza que todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización [...]. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos.

Barreras para la comunicación

Newstrom, J., (2011, p.54). Aunque el receptor reciba el mensaje y de verdad se esfuerce para decodificarlo, existen numerosas interferencias que pueden limitar su comprensión. Estos obstáculos actúan como ruido, o barreras para la comunicación, y surge ya sea en el entorno físico (como los sonidos del radio de un compañero que estorba una conversación telefónica) o en las emociones del individuo (la distracción del receptor por la enfermedad de un pariente). El ruido puede evitar totalmente una comunicación, filtrar y eliminar parte de ella o darle un significado incorrecto. Tres tipos de barreras son las personales, físicas y semánticas.

- **Las barreras personales:** son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones humanas, valores y malos hábitos de escucha.
- Las barreras personales a menudo se refieren a una distancia psicológica —el sentimiento de estar emocionalmente separado— de la gente, semejante a la distancia física real. Por ejemplo, Marcia le habla con desprecio a Juanita, que resiente este trato, y el resentimiento de Juanita las separa.
- **Barreras físicas:** las barreras físicas son interferencias en la comunicación presentes en el ambiente en el cual tiene lugar. Una barrera física común es la distracción causada por un ruido, que ahoga de momento un mensaje de voz.
- **Barreras semánticas:** la semántica es la ciencia de los significados, en contraste con la fonética, la ciencia de los sonidos. Casi toda la comunicación es simbólica; es decir, se efectúa mediante símbolos (palabras, cuadros y acciones) que sugieren ciertos significados.

COMUNICACIÓN EN LA INSTRUCCIÓN DEL PUESTO

Newstrom, J., (2011, p.61). Una necesidad de comunicación de los empleados es la instrucción adecuada respecto de su trabajo. Los administradores aseguran mejores resultados si expresan sus instrucciones en términos de los requisitos objetivos del puesto, así como de las áreas de oportunidades y posibles problemas. Las consecuencias de impartir instrucciones de trabajo inadecuadas pueden ser desastrosas [...].

El involucramiento con el puesto

Newstrom, J., (2011, p. 220). Es la medida en que el empleado se compenetra con su trabajo, le dedica tiempo y energía, y lo considera parte central en su vida. Un trabajo significativo y bien realizado constituye un factor importante

para su imagen, lo que explica el efecto traumático de la pérdida del empleo en sus necesidades de estima. Los empleados que se involucran con su trabajo son propensos a creer en la ética de trabajo, a demostrar grandes necesidades de crecimiento y a disfrutar cuando participan en la toma de decisiones. Como resultado, rara vez llegan tarde o faltan a su trabajo, están dispuestos a trabajar largas jornadas y siempre tratan de ser los mejores ejecutores.

El involucramiento con el puesto se parece mucho a la identificación con la organización, en la que los empleados armonizan y se ajustan tan bien a la ética y las expectativas de la organización que experimentan una sensación de unión con ella.

Newstrom, J., (2011, p. 221). El compromiso con la organización, o lealtad del empleado, es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella.

RELACIONES INTERPERSONALES

Métodos para restablecer las relaciones

Newstrom, J., (2011, p. 281). Las relaciones de trabajo estables a veces se deterioran por ciertos actos o dichos (ya sea accidentales o deliberados) de otro. Al igual que una casa dañada por un tornado requiere reconstrucción rápida y experta, así también una relación interpersonal necesita reconstruirse. Goffman y otros proponen, para que esta reconstrucción funcione, cuatro etapas:

1. Señalar la ofensa. Esto requiere que la víctima mencione el acto, culpe (identifique) al ofensor y exprese la queja (de manera directa o indirecta) para hacerle saber a la persona que la víctima se siente ofendida.

2. Admitir el error. Suponiendo que el ofensor esté dispuesto a hacerlo, esta persona debe hacer algo para restablecer la relación; por ejemplo, aceptar su error, explicarse, disculparse sinceramente, expresar preocupación personal u ofrecer alguna forma de compensación.
3. Aceptación. La persona ante quien se admite el error tiene entonces la oportunidad, y la obligación implícita en este ritual interpersonal, de aceptar (o rechazar) el ofrecimiento. Después de esto, normalmente viene el perdón explícito o implícito y (sería de esperar) el restablecimiento o incluso una mejoría de la impresión que la víctima tiene del ofensor.

Agradecimiento. En el último paso de este ritual interpersonal el ofensor expresa su agradecimiento a la víctima por permitir que se restableciera el equilibrio anterior. Cuando los cuatro pasos concluyen, es común que cada persona se muestre dispuesta a renovar su interacción con la otra en el futuro.

Creación de confianza

Newstrom, J., (2011, p.281).La ausencia de confianza aumenta las oportunidades de conflicto. La confianza, es decir, la capacidad de una y otra parte de depender voluntariamente de las palabras y acciones de la otra, implica la disposición a correr riesgos interpersonales y ser vulnerable. La confianza requiere dependencia de otra persona y la convicción de que el otro actuará con benevolencia y se puede confiar en él. Es un ingrediente esencial de las relaciones duraderas entre dos o más personas que trabajan juntas.

2.1.3. TEORÍA DE DESEMPEÑO

Stephen, R., & Coulter, R., (2005, p.465), define que el desempeño es el resultado final de una actividad, y si la actividad consiste en varias horas de práctica intensa antes de un concierto o carrera o en llevar a cabo responsabilidades laborales en forma tan eficiente y eficaz como sea posible, el desempeño es el resultado de esa actividad.

Newstrom, J., (2011, p.61). Los empleados también necesitan realimentación sobre su desempeño. Ésta los ayuda a saber qué hacer y si están alcanzando bien sus propias metas. Muestra que otros están interesados en lo que hacen. Si suponemos que el desempeño es satisfactorio, la realimentación mejora la imagen propia y el sentimiento de competencia de los empleados. En general, la realimentación del desempeño permite un mejor resultado y mejores actitudes.

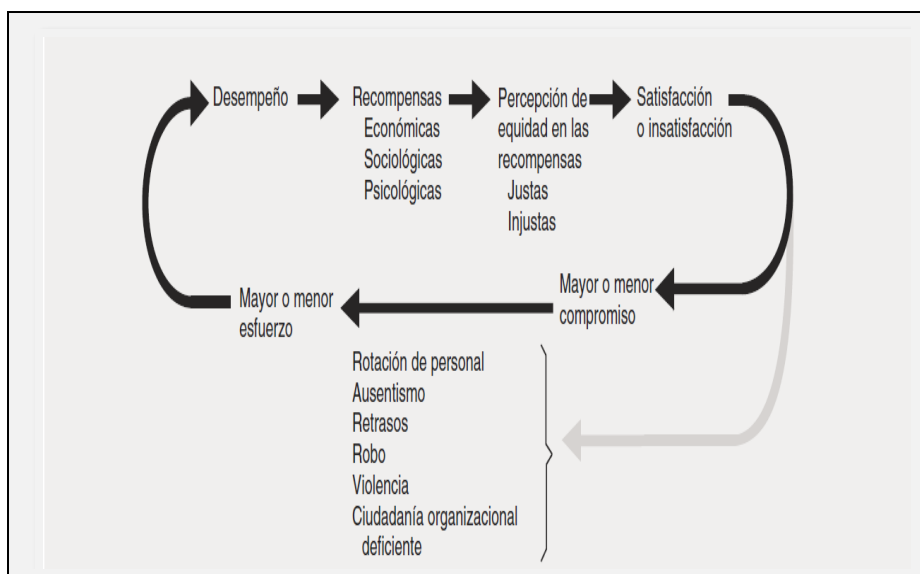
Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales. (Franklin, E., & Krieger, M., 2012, p.93).

DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

Newstrom, J., (2011, pp. 223-224). Algunos administradores se aferran a un viejo mito: que la alta satisfacción conduce siempre a un elevado desempeño del empleado; sin embargo, este supuesto no es correcto. En realidad, los trabajadores satisfechos pueden tener una alta, mediana o baja productividad, y

tenderán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción (de acuerdo con el modelo de modificación de conducta). La relación satisfacción-desempeño es más compleja que la simple ruta de “la satisfacción conduce al alto desempeño” [...]. Una declaración más precisa de la relación causal es tanto contraria a la lógica, como exactamente lo contrario de la clásica falsa creencia de que, en la mayoría de las circunstancias, el alto desempeño contribuye en realidad a una alta satisfacción en el trabajo. La secuencia, que se muestra en la figura 3, es que un mejor desempeño suele producir mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si éstas se consideran justas y equitativas, mejora el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben estímulos en proporción a su desempeño. Por otro lado, si los premios se consideran inadecuados para el nivel de desempeño, la insatisfacción tenderá a elevarse. En ambos casos, el nivel de satisfacción tiende a un mayor o menor compromiso, lo cual afecta el esfuerzo y, al final (quizá de manera indirecta), afecta de nueva cuenta el desempeño. El resultado es un ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo que opera en forma continua. La consecuencia para la administración es que debe dedicar sus esfuerzos a apoyar y facilitar el desempeño del empleado, lo que quizá genere satisfacción y compromiso.

Por otra parte, surge un escenario diferente si el desempeño es bajo. Los empleados pueden no recibir las recompensas que esperan, lo cual genera insatisfacción. En estas condiciones, el empleado puede presentar una o más conductas negativas, como deserción, ausentismo, retrasos, robo, violencia o una ciudadanía organizacional deficiente.



Fuente: Newstrom, J., (2011, p. 225).

Figura 3. Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo.

DESEMPEÑO PROACTIVO

En un momento en que la actividad laboral debe ser realizada en un entorno altamente incierto no basta con que los individuos sólo reaccionen o bien se adapten a los cambios, sino que este tipo de situaciones exigen mucho más de su parte, siendo deseable que también puedan anticiparse y actuar sobre el medio externo de una forma auto-dirigida para la obtención efectiva de resultados. (Citado en Ramírez, R.,2013, P.97)

[...] (Crant, 1995, 2000). A su vez, Parker et al. (2006) plantean que dos de sus dimensiones centrales son la implementación proactiva de ideas y la solución proactiva de problemas. La implementación proactiva de ideas implica que un individuo se hace cargo de una idea para implementarla en el lugar de trabajo, ya sea expresando la idea a otros o bien implementándola por sí mismo. Por su parte, la solución proactiva de problemas se refiere a las respuestas auto-iniciadas y orientadas al futuro que tienen como objetivo prevenir la reaparición de un

problema o que involucran solucionarlo de una forma poco convencional, no estándar. (Citado en Ramírez, R.,2013, P.99)

EXPECTATIVA

Newstrom, J., (2011, pp.123-124). La expectativa es la fuerza de la creencia de que el esfuerzo propio relacionado con el trabajo generará la feliz conclusión de una tarea. Por ejemplo, una persona que vende suscripciones de revistas de puerta en puerta puede saber, por su experiencia, que el volumen de ventas tiene una relación directa con el número de visitas que realiza. Las expectativas se expresan como probabilidades, es decir, la estimación por parte del empleado del grado de desempeño que estará determinado por el monto del esfuerzo realizado. Como la expectativa es la probabilidad de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede ir de 0 a 1. Si un empleado considera que no hay posibilidades de que su esfuerzo lo lleve al desempeño deseado, la expectativa es 0. En el otro extremo, si el empleado tiene una confianza absoluta de que puede terminar bien la tarea, la expectativa tiene un valor de 1. Lo normal es que el empleado estime sus expectativas en algún punto entre ambos extremos.

Una fuerza que contribuye a las expectativas de desempeño y esfuerzo es la eficacia personal del individuo. Es más probable que los empleados con altos niveles de eficacia personal estén seguros de que la realización del esfuerzo les permitirá alcanzar un desempeño satisfactorio. La alta eficacia personal crea una evaluación de alta expectativa.

Esfuerzo: probabilidad de desempeño, Newstrom, J., (2011, p.123).

Desempeño: probabilidad de recompensa, Newstrom, J., (2011, p.124).

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

(Chiavenato, 2009, pag.251) Expresa que la teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen. La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen. Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos:

Valencia

Es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final. (Chiavenato, 2009, p.252).

(Hellriegel, D., & Slocum, J., 2009, p. 145) Expresa que la valencia es la preferencia que la persona manifiesta por un resultado particular de segundo orden. Algunos resultados que tienen una valencia positiva incluyen ser respetado por amigos y compañeros de trabajo, desempeñar un trabajo que tenga sentido, gozar

de seguridad de empleo y ganar bastante dinero para sostener a una familia. La valencia no se refiere al monto de la recompensa que se recibe, sino a lo que ésta significa para usted cuando la recibe. Los resultados que tienen una valencia negativa son las cosas que usted quiere evitar, como ser parte del grupo de personas que son despedidas, no ser considerado para una promoción o ser despedido por acoso sexual. Un resultado es positivo cuando es el preferido y negativo cuando no lo es o cuando se evita. Un resultado tiene una valencia de 0 cuando a la persona le es indiferente recibirlo o no.

Expectativa

Es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento. Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales. (Chiavenato, 2009, pag.252).

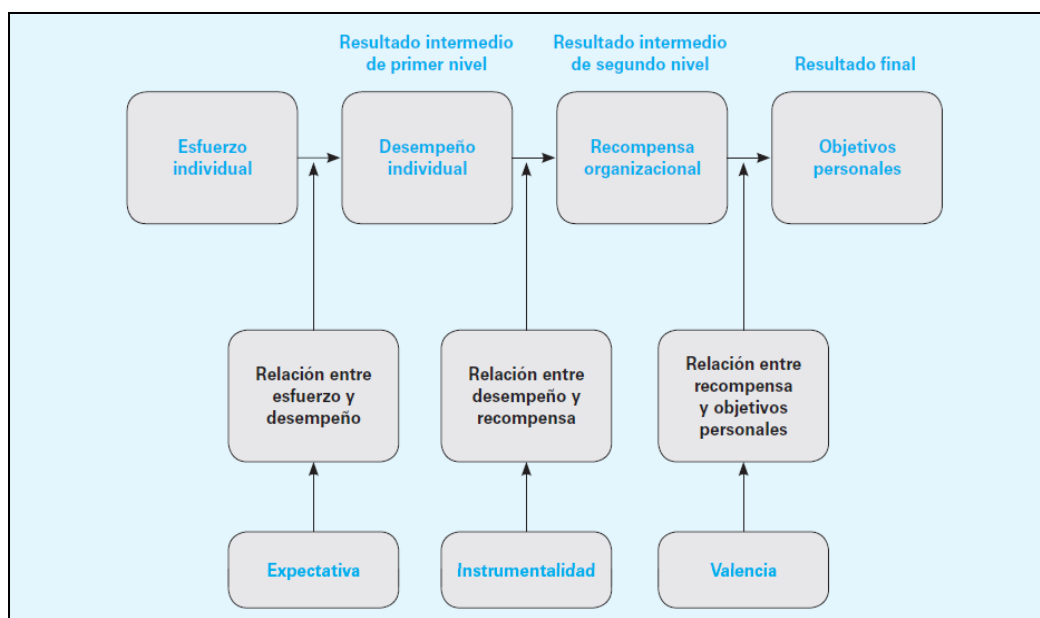
(Hellriegel, D., & Slocum, j., 2009, p. 145) Expresa que una expectativa es la idea de que un grado determinado de esfuerzo irá seguido por un grado determinado de desempeño. Esta idea puede variar, desde el extremo donde se piensa que no existe relación alguna entre el esfuerzo y el desempeño hasta el

extremo donde se piensa que un grado determinado de esfuerzo con certeza dará por resultado un grado correspondiente de desempeño. El valor de una expectativa va de 0, que indica que no existe posibilidad alguna de que se presente un resultado de primer orden después del comportamiento, hasta +1, que indica certeza de que se presentará un determinado resultado de primer orden después de un comportamiento. Por ejemplo, si usted piensa que tiene pocas probabilidades de obtener una buena calificación en su próximo examen a pesar de que estudie este capítulo, entonces el valor de su expectativa sería 0. Con tal expectativa, no estudiaría este capítulo. Los buenos profesores hacen cosas que llevan a sus alumnos a pensar que si trabajan duro podrán obtener mejores calificaciones.

Instrumentalidad

Es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1.0 a -1.0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que esté directamente ligada o no a la consecución de los resultados finales. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinada por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales. La figura 4, resume en forma gráfica la teoría de las expectativas: Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final.

(Hellriegel, D., & Slocum, J., 2009, p. 145) Expresa que la instrumentalidad se refiere a la relación que existe entre los resultados de primer y de segundo órdenes. Ésta tiene valores que van de -1 a $+1$. Un valor de -1 indica que la consecución de un resultado de segundo orden está inversamente relacionada con la consecución de un resultado de primer orden. Por ejemplo, suponga que usted es ingeniero de IBM y quiere ser aceptado como miembro de su grupo de trabajo, pero éste tiene una norma para un nivel de desempeño aceptable. Si usted viola la norma, su grupo de trabajo no lo aceptará. Por tanto, limita su desempeño de forma que no viole la norma del grupo. Un valor de $+1$ indica que el resultado de primer orden guarda una relación positiva con el resultado de segundo orden. Por ejemplo, si usted obtuviera 10 en todos sus exámenes, entonces la probabilidad de obtener el resultado de segundo orden que desea (aprobar este curso) se aproxima a $+1$. Si no existiera relación entre su desempeño en un examen y la posibilidad de aprobar o reprobar este curso, entonces su instrumentalidad sería 0.



Fuente: Hellriegel, D., & Slocum, J., (2009, p. 1459).

Figura 4. Modelo de las expectativas

PRODUCTIVIDAD COMO MEDIDA DE DESEMPEÑO

A. SEGÚN IDALBERTO CHIAVENATO (2009):

Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia.

La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados.

Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia. (Chiavenato I., 2009, pág.13).

B. SEGÚN KOONTZ HAROLD WEIHRICH HEINZ & CANNICE MARK (2012).

La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy

eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz.

C. SEGÚN ROBBINS STEPHEN, COULTER MARY. (2005)

La productividad de los empleados es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la eficacia. Los gerentes desean saber qué factores influirán en la eficiencia y la eficacia de los empleados.

D. SEGÚN NEWSTROM JOHN W. (2011)

A menudo, la productividad se mide en términos de insumos y productos económicos, pero los insumos y productos humanos y sociales también son importantes. Por ejemplo, si un mejor comportamiento organizacional eleva la satisfacción en el trabajo, se genera un producto o resultado humano. En la misma forma, cuando los programas de desarrollo de empleados llevan a un producto secundario de mejores ciudadanos en una comunidad, ocurre un valioso resultado social. Las decisiones de comportamiento organizacional suelen referirse a asuntos humanos, sociales o económicos, por lo que a lo largo de este libro se examinan numerosos efectos orientados a resultados de un comportamiento organizacional eficaz.

LA PRODUCTIVIDAD

Los trabajadores de una organización son afectados por las prácticas administrativas. Cuando la administración actúa con ética ante sus grupos de interés, los trabajadores resultan beneficiados directamente. Cuando una organización hace un esfuerzo especial por asegurar la salud y el bienestar de los trabajadores o cuando crea programas para ayudar a los que tienen problemas financieros o legales, contribuye a lograr mayor productividad. (Idalberto Chiavenato, 2009, pág.44).

Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir (Idalberto Chiavenato, 2009, pág.252):

Los objetivos individuales, o sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo. Algunos objetivos individuales son el dinero, la aceptación social y el reconocimiento. Una persona puede tratar de alcanzar simultáneamente varios objetivos.

La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales. Si una persona piensa que un objetivo importante es obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si para ella es más importante la necesidad de ser aceptada por otros miembros del grupo, podría producir por debajo del nivel que el grupo ha fijado como norma informal. En este caso, producir más podría provocar el rechazo del grupo.

Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad. Si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño.

LOGRO DE LAS METAS

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles más altos, las metas podrían relacionarse con los aspectos financieros de la empresa como las utilidades o el flujo de efectivo, y con consideraciones del sector mercantil como la participación de mercado o la posición en este último. En niveles organizacionales más bajos, los resultados podrían ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo con el calendario acordado.

Para dar curso a este proceso, el administrador necesita dar ejemplos específicos acerca de la manera en la que el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación, y en cuanto a la asistencia y los recursos que el administrador debe proveer. Este aspecto acerca de la evaluación del empleado debe ser el elemento más positivo en la totalidad del proceso y ayudar al empleado a concentrar la atención en el comportamiento que producirá resultados positivos para todas las partes interesadas. (Wayne M., 2010, p.244).

2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Huaringa, K., (2016). *Inducción de la orientación de meta de la tarea y trabajo en equipo*. El estudio examinó la influencia de la inducción de la orientación de meta de una tarea en los resultados del trabajo en equipo de estudiantes universitarios, demostrado a través del compromiso con el equipo, la satisfacción con los miembros del equipo y el desempeño en la tarea. La investigación siguió una metodología experimental, en la que, a través de instrucciones diferenciadas para la tarea, proporcionada a estudiantes universitarios, se indujo tres orientaciones de meta diferentes, una a cada grupo: hacia el aprendizaje, hacia la aproximación al rendimiento y hacia la evitación al rendimiento. Un cuarto grupo fue el de control, dado que no recibió ninguna inducción en las instrucciones de la tarea. Se esperaba que el grupo que recibiera la tarea con instrucciones orientadas al aprendizaje fuera a lograr los mejores resultados en el desempeño, compromiso y satisfacción con el equipo; en comparación con el grupo de control y el que realice la tarea orientada a la evitación al rendimiento, sosteniendo que éste último obtendría los peores resultados de trabajo en equipo. Los hallazgos del estudio indicaron que los miembros del grupo que recibió instrucciones de la tarea orientadas hacia el aprendizaje lograron mayor puntuación en la escala de compromiso con el equipo y un alto nivel de satisfacción con los miembros de su equipo, en comparación con los otros tres grupos. Por su parte, los integrantes del grupo que realizó la tarea orientada a la evitación al rendimiento obtuvieron las puntuaciones más bajas en la satisfacción con los miembros de su equipo, el compromiso con el equipo y el desempeño en la tarea. Además, los miembros del grupo que ejecutó una tarea orientada hacia la aproximación al rendimiento tuvieron el mejor resultado en el desempeño en la

tarea. Las implicancias de estos resultados para la teoría y futura investigación sobre el trabajo en equipo son discutidas en esta investigación.

De la Peña, Y., (2014). “*valores laborales y trabajo en equipo*”. El objetivo general de este proyecto de investigación fue determinar el nivel de relación entre los valores laborales y el trabajo en equipo dentro de los colaboradores de la empresa Construfácil. En la investigación se aplicó el diseño descriptivo correlacional. Como instrumento de medición se utilizó una prueba estructurada con seis ÍTEMS de pregunta abierta, la muestra se estableció con 35 sujetos todos trabajadores de la empresa Construfácil, Coatepeque con edades comprendidas entre 19 y 35 años de edad, sexo femenino y masculino con diversidad de cultura, estado civil, nivel académico situados en diferentes puestos de trabajo. En el resultado de la investigación se afirma la hipótesis alternante (H_1) de que existe una correlación estadísticamente significativa, con un error Alpha de 0.05 entre los valores laborales y trabajo en equipo. El investigador concluye mencionando la aceptación de la hipótesis de la investigación la cual plantea que sí existe una correlación entre los valores laborales y trabajo en equipo, debido que van enlazados para formar un mejor desarrollo administrativo y lograr el compromiso de los objetivos de los colaboradores y motivar la integración lo cual hace una mejor productividad para Construfácil, Coatepeque.

Mantilla, M., & García, D., (2010). *Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito*. Los autores plantean como objetivo explorar las competencias personales y conductas de los miembros de los equipos autodirigidos, propiciadoras de la cohesión grupal y

generadoras de resultados altamente productivos. La metodología utilizada fue de tipo ex post facto correlacional, donde se analizaron las competencias personales: motivos sociales, expectativa: autodeterminación, actitudes: manejo del cambio y flexibilidad, igualmente, las conductas: liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback, tomando como muestra a 126 trabajadores adscritos a dos unidades organizativas de una empresa de Energía Eléctrica, con características de equipos semiautónomos, quienes respondieron las seis Escalas aplicadas. Los resultados evidenciaron correlaciones altamente significativas entre competencias y conductas, destacando: motivo de logro y compromiso, trabajo en equipo y actitud hacia el cambio, flexibilidad y compromiso. Los autores concluye en su investigación indicando, que los datos recabados en el estudio permitieron el alcance de los dos objetivos planteados en la investigación, reafirmando así, la presencia en los integrantes del equipo de las competencias personales analizadas y, a la vez, la relación de las mismas, con actitudes y comportamientos que propician el alineamiento de los trabajadores en dirección a la visión y misión del proyecto en ejecución; es decir, tales competencias contribuyen a generar una percepción colectiva de capacidad, para desarrollar con éxito cada una de las etapas de la tarea o actividad en la cual están comprometidos.

Medina, M., (2010). *Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo*. El investigador plantea como propósito de la investigación determinar la relación entre talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del Municipio Maracaibo. El tipo de investigación fue básica, además el estudio se tipificó como correlacional, no experimental y transversal, la población fue de 31 sujetos

pertencientes a la planta directiva de administración de universidades públicas y privadas. La técnica de recolección de datos utilizada en la investigación fue de observación mediante encuesta, utilizando (2) instrumentos de recolección de datos de escala Likert, con cinco opciones de respuesta. Para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, de frecuencias absolutas, porcentajes, medidas de tendencia central; también se utilizó la estadística inferencial con pruebas no paramétricas. En los resultados se observó una correlación positiva y de magnitud fuerte entre las variables con un índice rho de Spearman de 0.88. Los autores concluyen estadísticamente que, los elementos de trabajo en equipo se encuentran muy presentes en el talento humano que dirige estas dependencias, destacándose en primer orden la definición de objetivos, seguido de la asignación de normas, comunicación, cohesión, liderazgo distribuido, interdependencia positiva, asignación de roles y ambiente de trabajo armónico.

Palmar, G., Rafael, S.; Valero, U., & Jhoan, M., (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia*. El objetivo planteado en esta investigación es analizar las competencias y el desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos del municipio Mara. La metodología utilizada para el desarrollo del estudio es aplicada de tipo descriptiva, de campo, transaccional y no experimental. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento un cuestionario de escala Likert, conformado por 38 ítems, con cinco alternativas de respuesta. El cuestionario fue aplicado a 31 sujetos que laboran en los institutos. La validación del cuestionario se realizó mediante juicio de expertos (6 expertos), la confiabilidad se calculó mediante Alfa de Cronbach el cual obtuvo un valor de

($\alpha = 0.948$). Se utilizó estadística descriptiva, en los resultados; se obtuvo que para el indicador competencias básicas: 73% estuvo totalmente de acuerdo, 26% de acuerdo, pero 1% estuvo en desacuerdo. Así, para el indicador Competencias conductuales, los encuestados manifestaron en 56% estar absolutamente de acuerdo, y 41% de acuerdo, sin embargo, 3% manifestó estar en desacuerdo. Del mismo modo, para el indicador Competencias laborales, se obtuvo que 55% están absolutamente de acuerdo, 44% de acuerdo, contrario a esto, 1% estuvo en desacuerdo. La investigación concluye afirmando que en los gerentes de los institutos autónomos del Municipio Mara se encuentran presentes las competencias básicas, conductuales y funcionales.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

COMPETENCIA

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, Martha, 2009, p.149).

EQUIPOS DE TRABAJO

El equipo de trabajo es una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo, Salas et al. (1992), (citado en Bayona y Heredia, 2012).

COMUNICACIÓN

Es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente, (Newstrom, J., 2011, p.49).

DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral está representado por el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia, es decir, que cumpla con las funciones asignadas sin ningún tipo de limitación, más que las derivadas de la empresa, en cuanto a tiempo, recursos, materiales, personal, entre otros, (Chiavenato, 2001).

PRODUCTIVIDAD

Medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia. La productividad también puede verse desde la perspectiva del empleado individual. (Robbins, S. y Judge, T., 2009, p. 27).

EFICIENCIA

Es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. (Chiavenato I., 2009, pág.13).

EFICACIA

Es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. (Chiavenato I., 2009, pág.13).

COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO

“La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin

olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz”, Cannon-Bowers et al., (1995). (Citado en Torrelles et al., 2011).

EQUIPOS

Pequeño número de personas cuyas habilidades se complementan entre sí y que están entregadas a un mismo propósito, serie de metas de rendimiento y orientación de los cuales se hacen mutuamente responsables, (DuBrin, A., 2008, p.61).

EXPECTATIVA

La expectativa es la fuerza de la creencia de que el esfuerzo propio relacionado con el trabajo generará la feliz conclusión de una tarea, (Newstrom, J., 2011, pp.123-124).

EMPATÍA

En la comunicación, imaginarse uno mismo en el papel del receptor y asumir las opiniones y emociones de dicho individuo, (DuBrin, A., 2008, p.47).

SINERGIA

Situación en la que el rendimiento total del grupo es superior a la suma de lo que cada individuo aportó, (DuBrin, A., 2008, p.65).

EL LIDERAZGO.

Newstrom, J., (2011, pp.169). Es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta. (Stephen, R., & Timothy, A., 2009, P.79).

INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO

Grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que la beneficia. (Stephen, R., & Timothy, A., 2009, P.79).

PROACTIVIDAD

Griffin et al. (2007), define el concepto de proactividad, como el grado en el que un individuo actúa de manera autodirigida para anticipar o iniciar cambios en los sistemas de trabajo, y que se manifiesta fundamentalmente cuando el contexto laboral presenta alta incertidumbre, impidiendo así que algunos aspectos de los roles sean formalizados. (Citado en Ramírez, R.,2013, P.101)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

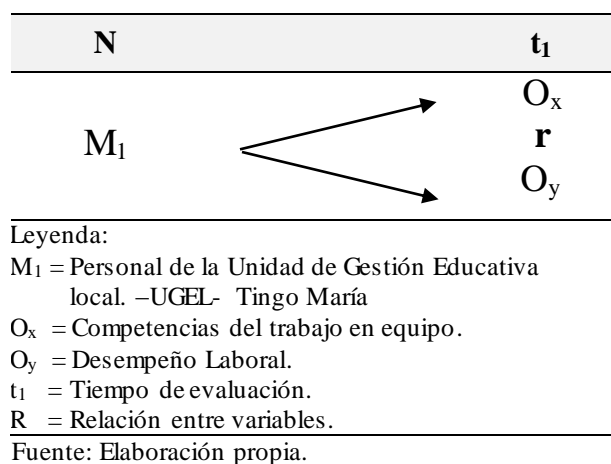
El tipo de investigación del estudio es aplicada ya que utiliza teorías para solucionar los problemas planteados en la investigación, contrastarlo con la realidad, utilizando un método apropiado permitiendo evaluar los resultados de la investigación.

El nivel de la investigación es relacional; porque pretende probar estadísticamente la relación existente entre las variables de la investigación, sobre las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral en el personal de la UGEL Tingo María.

3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizará en el estudio será el de relacional, pretendiendo realizar prueba de correlación entre las variables de la investigación

El diseño de investigación es transversal no experimental; porque no existe un grupo control, no se manipulan las variables de estudio, y los datos son tomados en su estado natural.

Tabla 2. Esquema del diseño de investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

La población está conformada por todo el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL – Tingo María. Esta entidad está conformada por una población total de (N = 58).

Tabla 3. Distribución del personal UGEL

AREAS	PERSONAL
Dirección	2
I. Institucional	1
A. Jurídica	3
Archivo	3
A.G.P.	10
Personal	4
Nexus	1
Bienestar social	1
Tesorería	2
Contabilidad	2
Abastecimiento	2
Almacén	2
Plantillas	5
R.R.H.H.	1
A.G. Institucional	8
Limpieza	1
Guardianía	4
Chofer	2
C. Aucayacu	2
C. Monzon	2
TOTAL	58

Fuente: UGEL – Tingo María, 2016

3.3.2. MUESTRA

Para la muestra no se tendrá un cálculo probabilístico o no probabilístico ya que toda la población formará parte de la muestra ($n = 58$).

3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizará el cuestionario (cuestionario de competencias de trabajo en equipo y desempeño laboral-CCTEDL), este instrumento será utilizado para realizar la encuesta sobre las competencias del trabajo en equipo y su desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo Maria. Asimismo, este instrumento nos permitirá obtener datos de las variables de estudio para el desarrollo de la prueba de relación del estudio.

3.4.2. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizará la técnica de encuesta; mediante esta técnica se podrá establecer un contacto directo con el sujeto de estudio, para la aplicación del cuestionario.

La validez del instrumento se realizará mediante el juicio de expertos especialistas en el tema de investigación. La confiabilidad realizará mediante la prueba de consistencia interna Alfa de Cronbach.

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para el análisis de datos se utilizarán herramientas de procesamiento de datos como el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 23 y el Microsoft office Excel 2013.

Para la prueba estadística se utilizará la estadística descriptiva e inferencial. La estadística descriptiva estará enfocada al análisis de; medidas de tendencia central, como la moda, media, mediana; y medidas de dispersión como desviación.

La estadística inferencial principalmente estará enfocada en el análisis de prueba de relación, se utilizará la inferencia estadística Rho de Spearman para pruebas no paramétricas (datos sin normalidad), Pearson para pruebas paramétricas (datos con normalidad). Para el análisis de normalidad de los datos se utilizará la prueba de Kolmogorov Smirnov (K-S).

3.6. PROCEDIMIENTOS

La recolección de datos se hará mediante el cuestionario de encuesta, que se aplicará al personal de la UGEL, Tingo María. Obtenido los datos mediante el cuestionario de encuesta se procederá a su ordenamiento y clasificación para someterlo a la prueba estadística para el análisis de resultados del estudio, luego se procederá a su interpretación, conclusión y discusión de resultados.

3.6.1. ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

A) FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La fiabilidad del instrumento se realizó mediante el análisis de consistencia interna aplicando el estadístico Alfa de Cronbach.

Se analizó tanto para la variable Competencias del Trabajo en Equipo (16 ítems) y Desempeño Laboral (12 ítems). La prueba se aplicó en una muestra de 58 personas ($n = 58$); el cual representó un 100% de la muestra de la investigación total ($n_t = 58$).

Tabla 4. Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach

Variables	Alfa de Cronbach	Elementos (ítems)	n
Competencias del Trabajo en Equipo	0.851	16	58
Desempeño Laboral	0.845	12	58

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta 2016.

El resultado del índice de consistencia interna analizado para ambas variables fueron superiores al mínimo aceptado para ciencias sociales.

B) VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La validez del instrumento de medición se realizó mediante la evaluación de tres expertos de la especialidad de administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Para la evaluación se tuvo en cuenta siete criterios (Claridad redacción apropiada, descripción de conductas, consistencia con el marco teórico, coherencia indicadores y dimensiones, ítems por indicador, secuencia lógica, utilidad). El puntaje calificado por el experto N°1, dio un promedio de (86.43); el puntaje calificado por el experto N°2, dio un promedio de (93.57); el puntaje calificado por el experto N°3, dio un promedio de (88.57). El resultado de promedio general fue de (89.52).

Tabla 5. Juicio de Expertos

EXPERTOS	PUNTAJE
EXPERTO 1	86.43
EXPERTO 2	93.57
EXPERTO 3	88.57
PROMEDIO TOTAL	89.52

Fuente: Microsoft Office Excel 2016. Encuesta 2016.

La prueba de Juicio de Expertos resultó con alta aceptabilidad en ambas variables, superando al mínimo aceptado (0.80).

3.6.2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El análisis de la información de la investigación se realizó mediante el siguiente procedimiento:

A) ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Mediante la estadística descriptiva se procedió a analizar las características de la muestra y la descripción de cada variable. Las estadísticas descriptivas que se utilizaron corresponden a medidas de tendencia central y de dispersión.

El procedimiento en el programa estadístico SPSS V.23 parte, siguiendo la ruta Analizar – Estadísticos descriptivos – Frecuencias, transfiriendo la variable del análisis al recuadro de “Variables”.

B) PRUEBA DE NORMALIDAD DE LOS DATOS

La prueba de normalidad corresponde al análisis previo de la inferencia de la prueba de hipótesis del estudio. Los datos analizados primeramente fueron los de ambas variables (Competencias del Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral); posteriormente a ello se analizaron los datos de las Dimensiones de la Competencias de Trabajo en Equipo.

Los datos de las variables y dimensiones, corresponden a la sumatoria del puntaje obtenido por cada individuo ($n = 58$), en base al esquema de la generación de datos para el análisis inferencial. Sumatorias en la variable Competencias del Trabajo en Equipo (ítems 01 hasta 16) y para la variable Desempeño Laboral (ítems 17 a 28); para la dimensión de Competencias Cardinales (ítems 1 hasta 8), Competencia de Conocimiento (ítems 9 hasta 16), Productividad (ítems 17 hasta 20), Resultados (ítems 21 hasta 28).

La prueba de Kolmogorov Smirnov realizada en el programa estadístico SPSS V.23, siguió el procedimiento Analizar – Pruebas no paramétricas – Cuadro de diálogos antiguos – K-S de 1 muestra, luego se trasladó primeramente ambas variables del estudio; posteriormente las dimensiones de las Competencias del trabajo en Equipo.

C) HIPÓTESIS GENERAL

Para la inferencia estadística de la hipótesis general del estudio, se utilizó los mismos datos que se analizaron en la prueba de normalidad (datos de la variable Competencias del Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral); el estadístico utilizado corresponde al coeficiente de correlación por Rangos de Spearman (r_s).

El procedimiento en el programa estadístico SPSS V.23, sigue la ruta Analizar – Correlaciones – Correlaciones bivariadas; trasladando los datos de ambas variables.

D) HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

El análisis de las dos hipótesis específicas planteadas en el estudio, formuladas a partir de cada una de las dimensiones de las Competencias del Trabajo en Equipo (Competencias Cardinales y Competencias de Conocimiento), para relacionarlo con el Desempeño Laboral; también se analizó con el estadístico del coeficiente de correlación por Rangos de Spearman (r_s).

El procedimiento en el programa estadístico SPSS V.23, sigue la ruta Analizar – Correlaciones – Correlaciones bivariadas; trasladando para la primera hipótesis específica los datos de la dimensión Competencias Cardinales con el Desempeño Laboral, para la segunda la dimensión Competencias de Conocimiento con el Desempeño Laboral.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

La investigación se desarrolló en la ciudad de Tingo María, distrito de Rupa Rupa, Provincia de Leoncio Prado. El estudio fue aplicado a cincuenta y ocho personas de la UGEL, Tingo María ($n = 58$); Para la muestra no se tendrá un cálculo probabilístico o no probabilístico ya que toda la población formará parte de la muestra ($n = 58$). En la investigación se incluyó también la evaluación de las características del personal; las características como la edad sexo, grado de instrucción, condición laboral.

A. Evaluación en el sexo del encuestado

Tabla 6. Competencias del trabajo en equipo según sexo

SEXO	Competencias de Trabajo en Equipo						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto		f _i	h _i
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i		
Masculino	2	8.7	6	26.1	15	65.2	23	39.7
Femenino	2	5.7	14	40.0	19	54.3	35	60.3
Total	4	6.9	20	34.5	34	58.6	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

En los resultados descriptivos, se observa que hay una mayor proporción del sexo masculino en comparación con el femenino, que presenta un nivel alto de competencias de trabajo, mientras que el sexo femenino resulta mayor solo al

evaluar el nivel de competencia moderado. En general se observó mayor proporción en los que consideran importante la mezcla promocional, en ambos sexos.

Tabla 7. Desempeño laboral según sexo

SEXO	Desempeño Laboral						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto		f _i	h _i
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i		
Masculino	0	0.0	11	47.8	12	52.2	23	39.7
Femenino	3	8.6	15	42.9	17	48.6	35	60.3
Total	3	5.2	26	44.8	29	50.0	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

En el análisis de la descripción del desempeño laboral según sexo; comparando el sexo masculino y femenino, se observó mayor proporción en el sexo masculino con un nivel alto y moderado de Desempeño Laboral. Mientras que el sexo femenino resultó mayor solo al evaluar la proporción con un nivel de desempeño laboral bajo. En general en ambos sexos se observó mayor proporción en la calificación de alto nivel de desempeño laboral.

B. Evaluación en la edad del encuestado

Tabla 8. Competencias del trabajo en equipo según edad

Edad	Competencias de Trabajo en Equipo						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto		f _i	h _i
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i		
≤ 25 años	1	7.1	3	21.4	10	71.4	14	24.1
26-30 años	1	7.1	7	50.0	6	42.9	14	24.1
31-35 años	0	0.0	4	40.0	6	60.0	10	17.2
36-40 años	0	0.0	4	80.0	1	20.0	5	8.6
41-45 años	2	28.6	0	0.0	5	71.4	7	12.1
46-50 años	0	0.0	1	20.0	4	80.0	5	8.6
≥ 51 años	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	5.2
Total	4	6.9	20	34.5	34	58.6	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

En el análisis de la descripción del nivel de las Competencias del Trabajo en Equipo según edad; se observó que los grupos de edad de 46 a 50 años, fueron los indicaron un nivel alto de competencias con una mayor proporción. En general un nivel alto de competencias de trabajo en equipo, resultó con mayores proporciones significativas en los casi todos grupos de edad.

Tabla 9. Desempeño laboral según edad

Edad	Desempeño Laboral						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto		f _i	h _i
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i		
≤ 25 años	1	7.1	4	28.6	9	64.3	14	24.1
26-30 años	0	0.0	9	64.3	5	35.7	14	24.1
31-35 años	1	10.0	5	50.0	4	40.0	10	17.2
36-40 años	0	0.0	3	60.0	2	40.0	5	8.6
41-45 años	1	14.3	2	28.6	4	57.1	7	12.1
46-50 años	0	0.0	2	40.0	3	60.0	5	8.6
≥ 51 años	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	5.2
Total	3	5.2	26	44.8	29	50.0	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

En el análisis del Desempeño Laboral según edad; se observó que los grupos de edad mayor e iguales a 51 años y de los menores e iguales a 25 años, fueron los que indicaron un mayor nivel de desempeño Laboral, en comparación con el grupo de edades de 26 a 30 años.

C. Evaluación en el grado de instrucción del encuestado

Tabla 10. Competencia del trabajo en equipo según el grado de instrucción

GRADO DE INSTRUCCIÓN	Competencia de Trabajo en Equipo						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto			
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i
Secundaria	1	20.0	1	20.0	3	60.0	5	8.6
Superior	3	5.7	19	35.8	31	58.5	53	91.4
Total	4	6.9	20	34.5	34	58.6	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

En el análisis de la descripción de las competencias del trabajo en equipo según el grado de instrucción. Se observó que la mayor proporción que posee un nivel alto de competencias fueron los que indicaron tener un grado de educación secundaria. En general un nivel alto de competencias de trabajo en equipo, resultó con mayores proporciones significativas en ambos grupos de grado de instrucción.

Tabla 11. Desempeño laboral según el grado de instrucción.

GRADO DE INSTRUCCIÓN	Desempeño Laboral						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto			
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i
Secundaria	0	0.0	4	80.0	1	20.0	5	8.6
Superior	3	5.7	22	41.5	28	52.8	53	91.4
Total	3	5.2	26	44.8	29	50.0	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

En el análisis de la descripción del desempeño laboral según el grado de instrucción. Se observó que la mayor proporción del personal que presenta un nivel de desempeño alto, fueron los que indicaron tener un grado de educación superior. Así también la mayor proporción que posee un nivel de desempeño moderado, fueron los de un nivel de educación secundaria.

D. Evaluación en la condición laboral del encuestado

Tabla 12. Competencias de trabajo en equipo según condición laboral

CONDICIÓN LABORAL	Competencias de Trabajo en Equipo						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto		f _i	h _i
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i		
Nombrado	1	10.0	8	80.0	1	10.0	10	17.2
Contratado	3	6.3	12	25.0	33	68.8	48	82.8
Total	4	6.9	20	34.5	34	58.6	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

En el análisis de la descripción de las competencias de trabajo en equipo según la condición laboral. Se observó que la mayor proporción del personal que presenta un nivel alto de competencias fueron los que indicaron ser contratados. Así también la mayor proporción que posee un nivel moderado, fueron el personal que señaló ser nombrado.

El presente resultado del personal nombrado tiende a poseer un porcentaje bajo en un nivel alto competencias de trabajo en equipo, esto puede deberse a su condición laboral, ya que le es suficiente con un nivel moderado de competencias por estabilidad que posee en su puesto de trabajo. En tanto el personal contratado presenta mayor proporción en el nivel de trabajo en equipo alto, debido a su búsqueda de permanencia en la entidad.

Tabla 13. Competencias cardinales según condición laboral

CONDICIÓN LABORAL	Competencias Cardinales						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto		f _i	h _i
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i		
Nombrado	1	10.0	7	70.0	2	20.0	10	17.2
Contratado	6	12.5	15	31.3	27	56.3	48	82.8
Total	7	12.1	22	37.9	29	50.0	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

En el análisis de la descripción de las competencias cardinales según la condición laboral. Se observó que la mayor proporción del personal con un nivel alto de competencias cardinales, fueron los que indicaron ser contratados. Así también la mayor proporción que posee un nivel moderado, fueron el personal que señaló ser nombrado.

Tabla 14. Competencia del conocimiento según condición laboral

CONDICIÓN LABORAL	Competencias del Conocimiento						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto		f _i	h _i
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i		
Nombrado	1	10.0	8	80.0	1	10.0	10	17.2
Contratado	3	6.3	16	33.3	29	60.4	48	82.8
Total	4	6.9	24	41.4	30	51.7	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

En el análisis de la descripción de la competencia del conocimiento según la condición laboral. Se observó que la mayor proporción que posee un nivel alto de competencias del conocimiento, fueron el personal que indico ser contratado. Así mismo con una mayor proporción en el nivel moderado, fueron los que indicaron ser nombrado.

Tabla 15. Desempeño laboral según la condición laboral

CONDICIÓN LABORAL	Desempeño Laboral						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto		f _i	h _i
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i		
Nombrado	1	10.0	7	70.0	2	20.0	10	17.2
Contratado	2	4.2	19	39.6	27	56.3	48	82.8
Total	3	5.2	26	44.8	29	50.0	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

En el análisis de la descripción del desempeño laboral según la condición laboral. Se observó que la mayor proporción que presenta con un nivel alto de desempeño laboral, fueron los que tienen la condición laboral de contratado. Así mismo la mayor proporción que posee un nivel de desempeño moderado y bajo, fueron los que indicaron ser nombrados.

El presente resultado del personal nombrado tiende a poseer un porcentaje bajo en un nivel alto de desempeño laboral, esto puede deberse a su condición laboral, ya que le es suficiente con un nivel moderado de desempeño por estabilidad que posee en su puesto de trabajo. En tanto el personal contratado presenta mayor proporción en el nivel de desempeño alto, debido a su búsqueda de permanencia en la entidad.

Tabla 16. Productividad según la condición laboral

CONDICIÓN LABORAL	Productividad						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto		f _i	h _i
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i		
Nombrado	4	40.0	4	40.0	2	20.0	10	17.2
Contratado	5	10.4	16	33.3	27	56.3	48	82.8
Total	9	15.5	20	34.5	29	50.0	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

En el análisis de la descripción de la Productividad según la condición laboral. Se observó que la mayor proporción que presentó un nivel de productividad alto, fueron los que indicaron ser contratados. Y en cuanto a los que mostraron un nivel moderado y bajo, fueron los que señalaron ser nombrados.

Tabla 17. Resultado según la condición laboral

CONDICIÓN LABORAL	Resultado						TOTAL	
	Bajo		Moderado		Alto		f _i	h _i
	f _i	h _i	f _i	h _i	f _i	h _i		
Nombrado	2	20.0	6	60.0	2	20.0	10	17.2
Contratado	4	8.3	19	39.6	25	52.1	48	82.8
Total	6	10.3	25	43.1	27	46.6	58	100

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

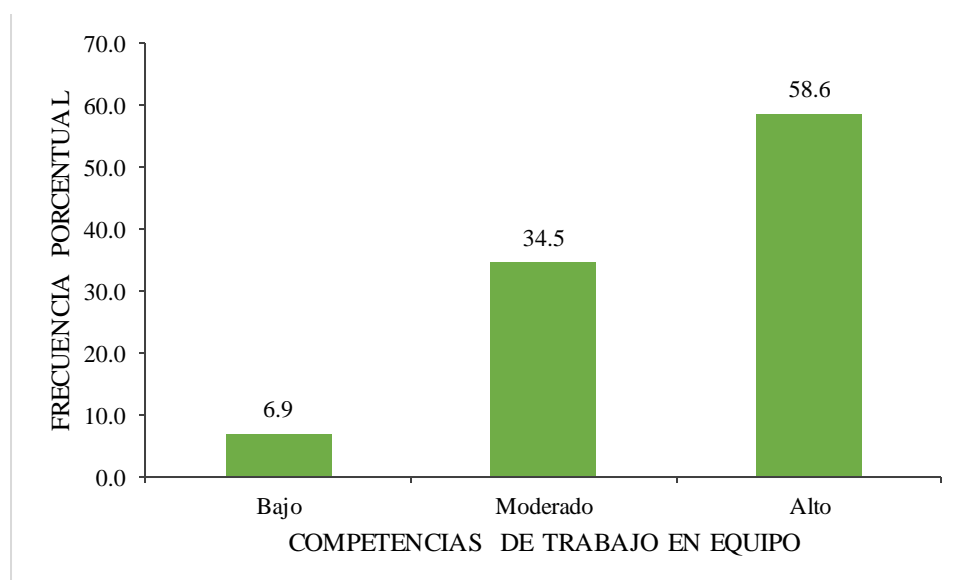
En el análisis de la descripción del resultado según la condición laboral. Se observó que la mayor proporción presentó un nivel alto de resultado, fueron los que señalaron ser contratados. Los que indicaron ser nombrados presentan mayores proporciones en las calificaciones de nivel bajo y moderado de resultado.

4.2. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE COMPETENCIAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 18. Descripción de competencias del trabajo en equipo

CALIFICACIÓN	f_i	h_i
Bajo	4	6.9
Moderado	20	34.5
Alto	34	58.6
Total	58	100.0

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.



Fuente: Microsoft Office Excel 2016. Encuesta 2016.

Figura 5. Competencias del trabajo en equipo

En relación al análisis descriptivo de la variable Competencias del Trabajo en Equipo, se observó que cerca de dos tercios presentan un alto nivel de tal variable (de cada tres encuestados dos al menos presentan un alto nivel). Así también un tercio de los encuestados presentan un nivel moderado (de cada tres encuestados uno). Mientras solo un 6.9% de los encuestados, muestran un nivel bajo de competencias de trabajo en equipo.

4.2.1. DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Para el análisis de descripción en base a frecuencias, se procedió con la agrupación de datos en tres categorías (bajo = 1, moderado = 2, alto = 3), a partir de la escala original de cinco categorías (nunca = 1, casi nunca = 2, a veces = 3, casi siempre = 4, siempre = 5).

Tabla 19. Transformación de calificación en dimensiones de competencias de trabajo en equipo

CALIFICACIÓN	Código	Puntaje ^a
Bajo	1	≤ 20
Moderado	2	21 a 28
Alto	3	>28

a. Cortes a partir de valores originales: 8 +12 (corte 1 =20), 12+16 (corte 2 = 28), (corte 3= >28)
Cortes generados en relación al número de ítems. De agrupación (1 y 2 = 1, 3 =2, 4 y 5 = 3).

Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016.

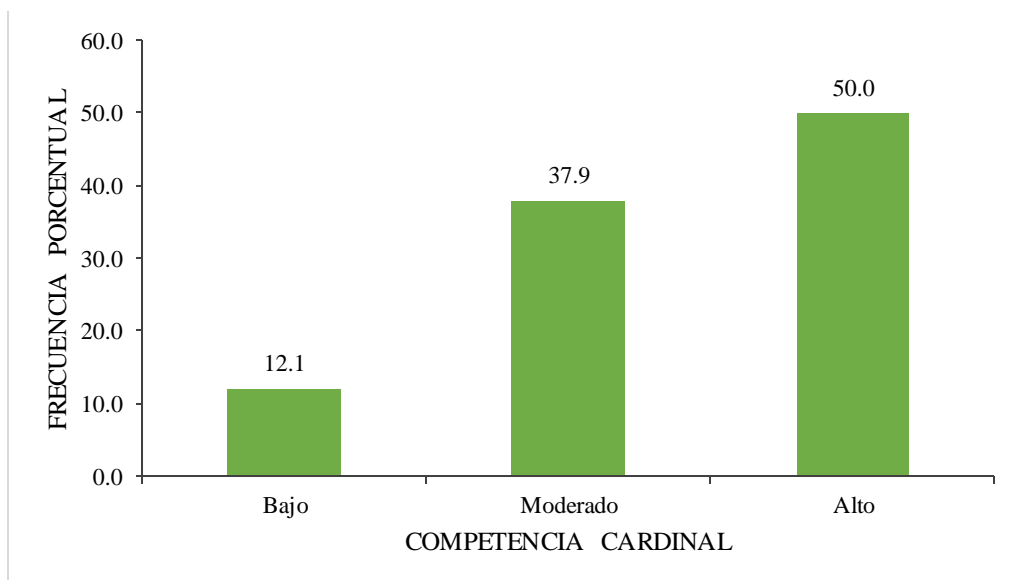
Tabla 20. Descripción de dimensiones de competencias del trabajo en equipo

CALIFICACIÓN	COMPETENCIA CARDINAL		COMPETENCIA DEL CONOCIMIENTO	
	f _i	h _i	f _i	h _i
Bajo	7	12.1	4	6.9
Moderado	22	37.9	24	41.4
Alto	29	50.0	30	51.7
Total	58	100.0	58	100.0

Fuente: SPSS V. 23. Encuesta, 2016.

A. Descripción de la dimensión competencia cardinal

La dimensión Competencia Cardinal, se compone de ocho preguntas (ítems 01 a 08) contenidos en el cuestionario.



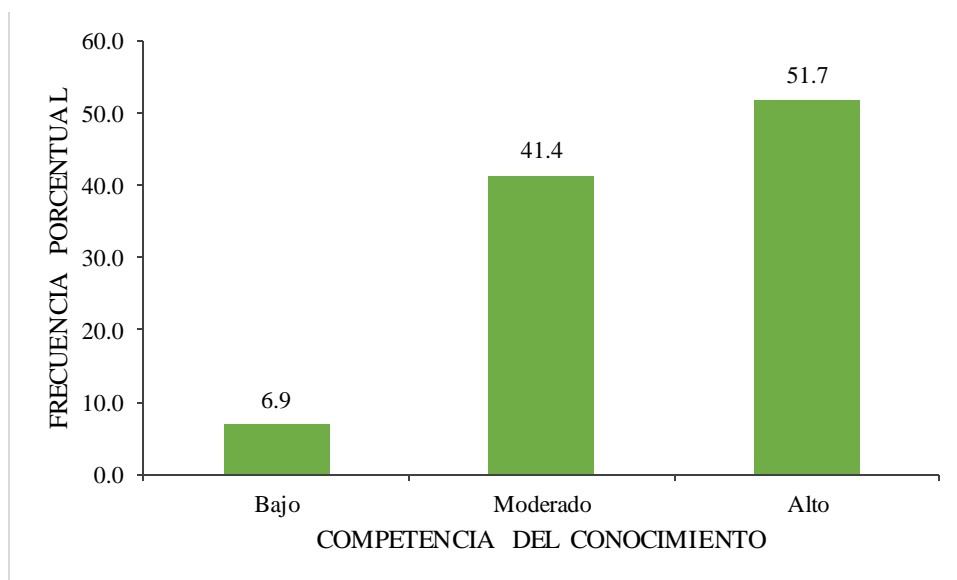
Fuente: Microsoft Office Excel 2016. Encuesta 2016.

Figura 6. Categorización de competencias cardinal

En relación a la calificación de la competencia cardinal, se observó que de cada 2 encuestados, 1 al menos presenta un nivel alto de tal dimensión; mientras al menos de cada 5 encuestados 2 presentaron un nivel moderado; los que no consideraron importante fueron al menos de cada 8 encuestados 1.

B. Descripción de la dimensión competencia del conocimiento

La dimensión de competencia del conocimiento, se compone de ocho preguntas (ítems 09 y 16) contenidos en el cuestionario.



Fuente: Microsoft Office Excel 2016. Encuesta 2016.

Figura 7. Categorización de competencia del conocimiento

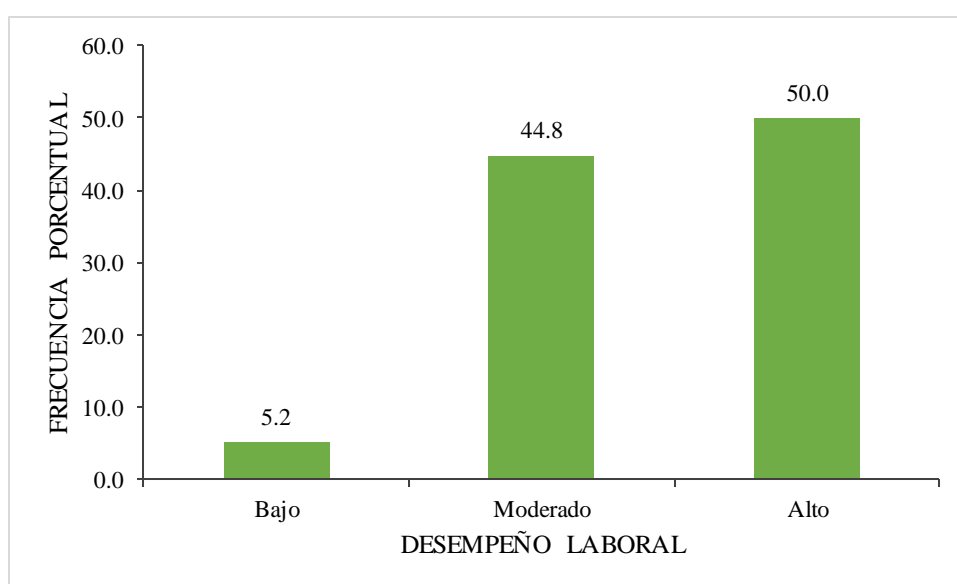
En relación a la calificación de la competencia del conocimiento; se observó que de cada 2 encuestados 1 presenta un nivel alto; de cada 10 encuestados 4 mostraron un nivel moderado; los que presentaron un nivel bajo fueron 6.9% de los encuestados.

4.3. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 21. Descripción de la variable desempeño laboral

CALIFICACIÓN	f_i	h_i
Bajo	3	5.2
Moderado	26	44.8
Alto	29	50.0
Total	58	100.0

Fuente: SPSS V.23, Encuesta 2016



Fuente: Microsoft Office Excel 2016. Encuesta 2016.

Figura 8. Categorización del desempeño laboral

En relación al análisis descriptivo de la variable Desempeño laboral, se observó que más de dos cuartos presento un nivel alto (de cada cuatro encuestados dos poseen alto desempeño). Así también tres séptimos de los encuestados presentan un nivel moderado (de cada 7 encuestados 3). Mientras solo un 5.2% de los encuestados muestra un nivel bajo.

4.3.1. DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para el análisis de descripción en base a frecuencias, se procedió con la agrupación de datos en tres categorías (bajo = 1, moderado = 2, alto = 3), a partir de la escala original de cinco categorías (nunca = 1, casi nunca = 2, a veces = 3, casi siempre = 4, siempre = 5).

Tabla 22. Transformación de calificación en dimensiones de desempeño laboral

CALIFICACIÓN	Código	Puntaje ^a	Puntaje ^b
Bajo	1	≤ 10	≤ 20
Moderado	2	11 a 14	21 a 28
Alto	3	>14	>28

a. Cortes para la dimensión Productividad a partir de valores originales: 4+6 (corte 1 = 10), 6+8(corte 2 = 14), (corte 3= >14)

b. Cortes para la dimensión Resultados a partir de valores originales: 8 +12 (corte 1 =20), 12+16 (corte 2 = 28), (corte 3= >28)

Cortes generados en relación al número de ítems. De agrupación (1 y 2 = 1, 3 =2, 4 y 5 = 3).

Fuente: Microsoft Office Excel 2016. Encuesta 2016.

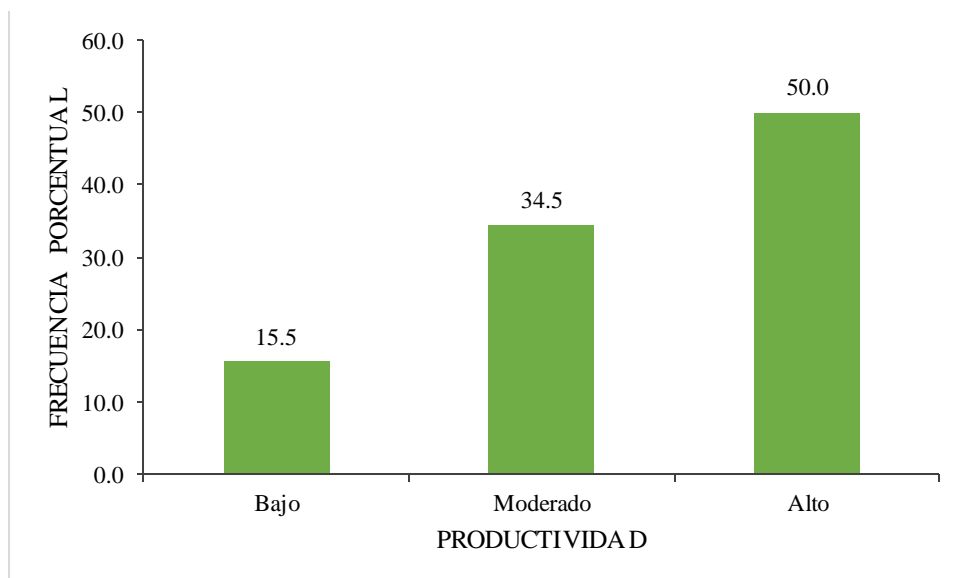
Tabla 23. Descripción de dimensiones del desempeño laboral

CALIFICACIÓN	PRODUCTIVIDAD		RESULTADO	
	f _i	h _i	f _i	h _i
Bajo	9	15.5	6	10.3
Moderado	20	34.5	25	43.1
Alto	29	50.0	27	46.6
Total	58	100.0	58	100.0

Fuente: SPSS V.23, Encuesta 2016

A. Descripción de la dimensión productividad

La dimensión Productividad, está compuesto por cuatro preguntas contenida en el cuestionario, (ítem 17 a 20).



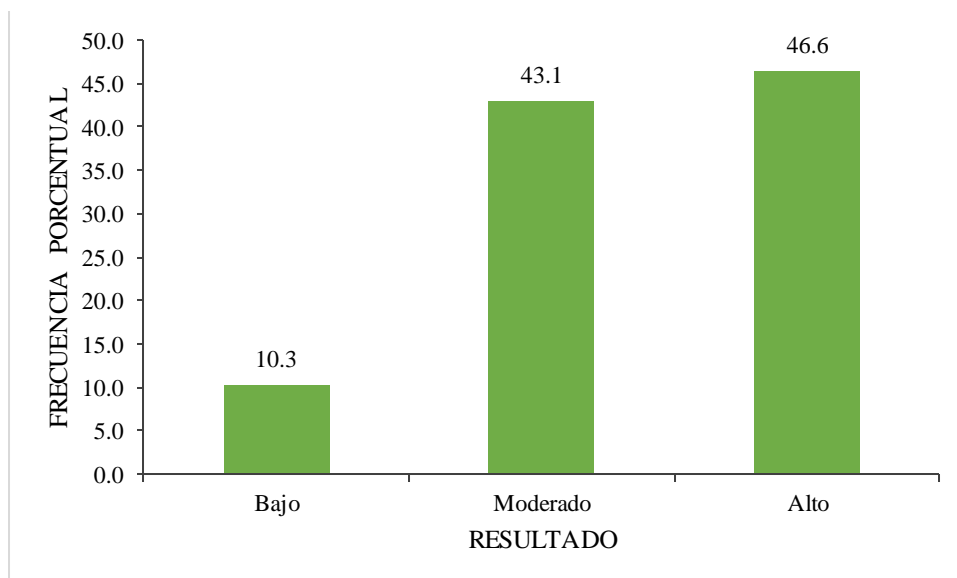
Fuente: Microsoft Office Excel 2016. Encuesta 2016.

Figura 9. Categorización de productividad

En relación a la categorización obtenida de la productividad, se observó que de cada 2 encuestados 1 muestra un nivel alto; mientras que al menos de cada 3 encuestados 1 presenta un nivel moderado; los que mostraron un nivel bajo de productividad fueron al menos de cada 7 encuestados 1.

B. Descripción de la dimensión resultados

La dimensión Resultado, está compuesto por una pregunta contenida en el cuestionario, (ítem 02).



Fuente: Microsoft Office Excel 2016. Encuesta 2016.

Figura 10. Categorización de resultado

En relación a la categorización obtenida de la dimensión resultado, se observó que cerca de cada 9 encuestados 4 presentan un nivel alto en resultados; mientras que al menos de cada 7 encuestados 3 muestran un nivel moderado; los que mostraron un nivel bajo en resultados, fueron al menos de cada 10 encuestados 1.

4.4. PRUEBAS DE NORMALIDAD DE LOS DATOS

El análisis de la prueba de normalidad se realizó mediante el estadístico de Kolmogorov-Smirnov (K-S). El análisis se realiza bajo la siguiente hipótesis:

H_0 : los datos se ajustan a una distribución normal

H_1 : los datos no se ajustan a una distribución normal

4.5.1. PRUEBA DE NORMALIDAD PARA EL CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Tabla 24. Prueba de normalidad (K-S) en variables.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	DESEMPEÑO LABORAL
N		58	58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	57.03	43.19
	Std. Deviation	11.376	9.178
Most Extreme Differences	Absolute	.136	.129
	Positive	.131	.129
	Negative	-.136	-.081
Test Statistic		.136	.129
Asymp. Sig. (2-tailed)		.009 ^c	.017 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016.

Decisión:

Mediante la prueba en ambas variables, se determinó que los datos no se ajustaron a una distribución normal ($P\text{-valor} < \alpha$, $0.00 < 0.05$), por tanto se procedió a aceptar la hipótesis alternante (AH_1).

4.5.2. PRUEBA DE NORMALIDAD PARA EL CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 25. Prueba de normalidad (K-S) en dimensiones de competencias de trabajo en equipo

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO
N		58	58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	28.38	28.66
	Std. Deviation	6.175	6.025
	Absolute	.123	.125
Most Extreme Differences	Positive	.123	.125
	Negative	-.113	-.106
Test Statistic		.123	.125
Asymp. Sig. (2-tailed)		,029 ^c	,025 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016.

Decisión:

Mediante la prueba se obtuvo (P -valor $< \alpha$; $0.00 < 0.05$) en todas las dimensiones de la variable Competencias de Trabajo en Equipo; por tanto, se rechazó la hipótesis nula (H_0), y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir los datos evaluados no se ajustan a una distribución normal en todas las dimensiones analizadas.

4.5. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

En el contraste de hipótesis se utilizó la prueba de correlación para datos no paramétricos (datos no ajustados a una distribución normal); el cual fue determinado con la prueba (K-S). Con los resultados de la prueba de normalidad, se eligió la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación por rangos Rho de Spearman (r_s), para la inferencia estadística de la prueba de hipótesis.

Esta prueba mide el grado de correlación que oscila entre (-1 hasta +1); donde (-1) indica que existe una correlación inversa, (1) indica que existe una correlación directa. El valor cero (0) indica una correlación nula. Matemáticamente la fórmula del coeficiente de correlación Rho de Spearman (r_s) es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - n)}$$

Donde:

r_s = coeficiente de correlación de rangos de Spearman

n = número de elementos observados

d_i = $x_i - y_i$ diferencia entre los rangos para cada pareja de observaciones

Para el contraste de hipótesis se estableció un nivel de significancia alfa igual al 5% ($\alpha = 0.05$) para todas las pruebas. La prueba se realizó a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha = 0.95$).

4.6.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

a) Planteamiento de hipótesis general

H_0 : No existe relación significativa entre las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.

H_1 : Existe relación significativa entre las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.

b) Cálculo del estadístico

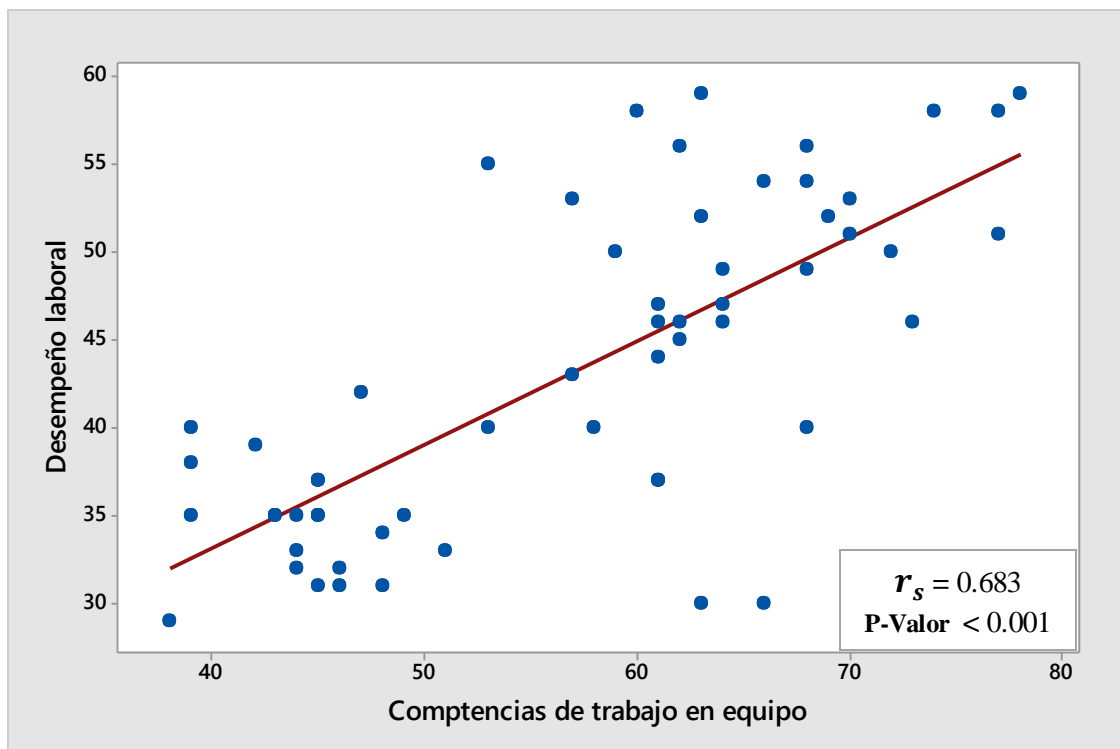
Tabla 26. Correlación entre competencias de trabajo en equipo y desempeño laboral

		COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	DESEMPEÑO LABORAL
Spearman's rho	COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	,683**
		N	.000
		N	58
Spearman's rho	DESEMPEÑO LABORAL	Correlation Coefficient	58
		Sig. (2-tailed)	,683**
		N	.000
		N	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016.

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.683$).



Fuente: Minitab V.17, Encuesta 2016

Figura 11. Dispersión entre Competencias del Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa ($P\text{-Valor} < \alpha$) ($0.00 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir, sí existe relación significativa entre las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral, en el personal de la UGEL, Tingo Maria.

4.6.2 PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°1

a) Planteamiento de hipótesis

H_0 : No existe relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.

H_1 : Existe relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.

b) Cálculo del estadístico

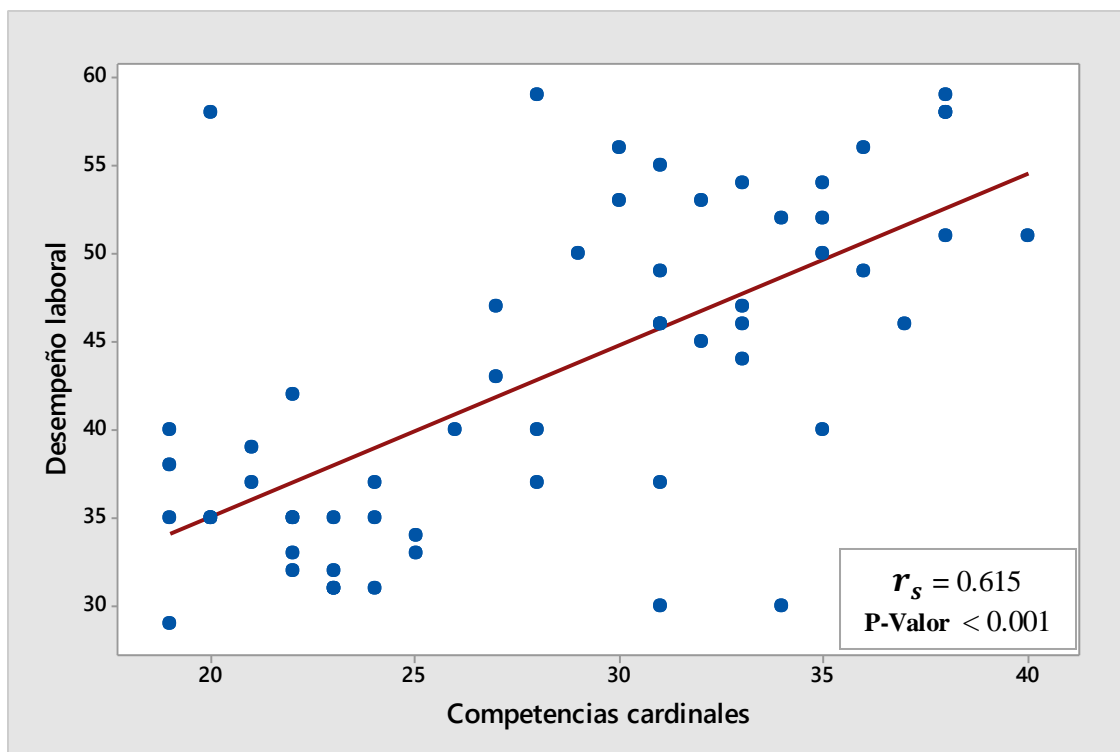
Tabla 27. Correlación entre competencia cardinal y desempeño laboral

		COMPETENCIAS CARDINALES	DESEMPEÑO LABORAL
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	,615**
	COMPETENCIAS CARDINALES		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	58	58
	Correlation Coefficient	,615**	1.000
	DESEMPEÑO LABORAL		
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016.

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.615$).



Fuente: Minitab V.17, Encuesta 2016

Figura 12. Dispersión entre competencia cardinal y desempeño laboral

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa ($P\text{-Valor} < \alpha$) ($0.000 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir, sí existe relación significativa entre Competencia Cardinal y Desempeño Laboral, en el personal de la UGEL, Tingo María.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°2

a) Planteamiento de hipótesis

H_0 : No existe relación significativa entre las competencias del conocimiento y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.

H_1 : Existe relación significativa entre las competencias del conocimiento y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.

b) Cálculo del estadístico

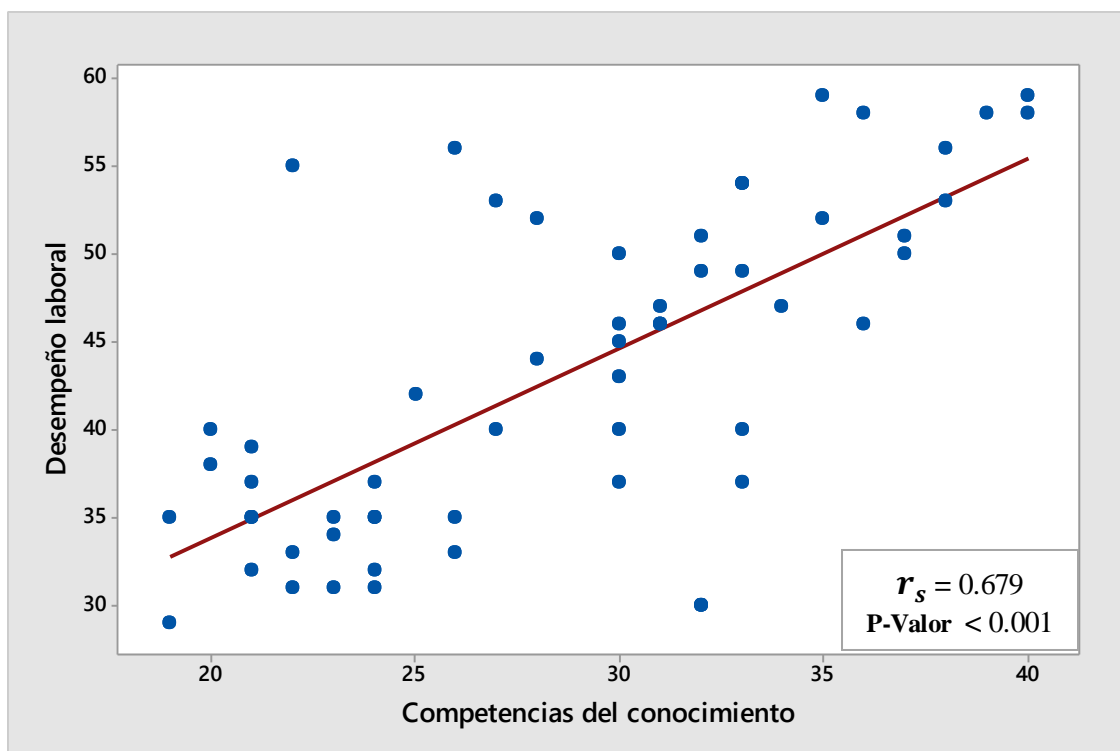
Tabla 28. Correlación entre competencias del conocimiento y desempeño laboral

		COMPETENCIAS DEL CONOCIMIENTO	DESEMPEÑO LABORAL
Spearman's rho	COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	,679**
		N	.000
	DESEMPEÑO LABORAL	Correlation Coefficient	58
		Sig. (2-tailed)	,679**
		N	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: SPSS V.23, Encuesta 2016

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.679$).



Fuente: Minitab V.17, Encuesta 2016

Figura 13.Dispersión entre competencias del conocimiento y desempeño laboral

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa ($P\text{-Valor} < \alpha$) ($0.00 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir, sí existe relación significativa entre Competencias del Conocimiento y Desempeño Laboral, en el personal de la UGEL, Tingo María.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Los objetivos que se plantearon en la investigación fueron determinar la relación entre la competencia de trabajo en equipo y desempeño laboral; así también con cada una de las dimensiones de la competencia (competencias cardinales, competencias de conocimiento) con el desempeño. De esta forma, se determinó los grados de correlación en las pruebas de hipótesis analizadas.

Para la formulación teórica de la variable competencias de trabajo en equipo se utilizó lo señalado por Cannon-Bowers et al., (1995)² quien indica que “La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz.”. Para la dimensión de competencias cardinales se tuvo en cuenta lo mencionado por Alles, M. (2009, p.149) quien define la competencia cardinal como la competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional; en relación a la dimensión competencia del conocimiento indica que, en síntesis, se referirán a aquellas funciones en las que se compartan conocimientos y este conocimiento sea parte del valor agregado de la empresa en la que trabajan.

² Citado en Torrelles et al., 2011

El desarrollo teórico de desempeño laboral se formuló a partir de Franklin, E., & Krieger, M., (2012, p.93) quien menciona que por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales. Para la formulación de la primera dimensión se enmarcó en el autor Stephen, R., & Coulter, R., (2005, p.465), quien define que el desempeño es el resultado final de una actividad; con respecto a la segunda dimensión (Chiavenato I., 2009, pág.13) indica que la productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia.

En el resultado del análisis de prueba de hipótesis general se obtuvo correlación significativa entre las variables competencias de trabajo en equipo y el desempeño laboral ($P\text{-Valor} < \alpha; 0.000 < 0.05$), determinándose un grado de correlación bueno ($r_s = 0.683$). En las pruebas específicas las correlaciones también resultaron significativas ($P\text{-Valor} < \alpha; 0.000 < 0.05$), determinándose un grado de correlación calificado como bueno entre la competencia cardinal y el desempeño ($r_s = 0.615$); y en la competencia de conocimiento con el desempeño el grado también se calificó como bueno ($r_s = 0.679$). Con los resultados se demostró la relación directa entre las variables analizadas, indicando que mientras una variable tienda a crecer la otra también la hará en el mismo sentido, o viceversa si uno disminuye la otra también tenderá a disminuir.

Los resultados de la investigación coinciden con De la Peña, Y., (2014) en su estudio sobre los “valores laborales y trabajo en equipo”. El objetivo general de este proyecto de investigación fue determinar el nivel de relación entre los valores laborales y el trabajo en equipo dentro de los colaboradores de la empresa Construfácil. El investigador concluye mencionando la aceptación de la hipótesis de la investigación la cual plantea que sí existe una correlación entre los valores laborales y trabajo en equipo,

debido que van enlazados para formar un mejor desarrollo administrativo y lograr el compromiso de los objetivos de los colaboradores y motivar la integración lo cual hace una mejor productividad (relacionado a una de las dimensiones de la presente investigación).

Así también tienen cierta coincidencia con Mantilla, M., & García, D., (2010), en su estudio sobre “Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito”. Los autores plantearon como objetivo explorar las competencias personales y conductas de los miembros de los equipos autodirigidos, propiciadoras de la cohesión grupal y generadoras de resultados altamente productivos. Los resultados evidenciaron correlaciones altamente significativas entre competencias y conductas, destacando: motivo de logro y compromiso, trabajo en equipo y actitud hacia el cambio, flexibilidad y compromiso. Los autores concluye en su investigación indicando, que los datos recabados en el estudio permitieron el alcance de los dos objetivos planteados en la investigación, reafirmando así, la presencia en los integrantes del equipo de las competencias personales analizadas y, a la vez, la relación de las mismas, con actitudes y comportamientos que propician el alineamiento de los trabajadores en dirección a la visión y misión del proyecto en ejecución; es decir, tales competencias contribuyen a generar una percepción colectiva de capacidad, para desarrollar con éxito cada una de las etapas de la tarea o actividad en la cual están comprometidos.

Reforzando sobre el antecedente Dubrin, A., (2008, p.62-74), menciona que a medida que los equipos se han vuelto más importantes en el ambiente de trabajo, se ha ido haciendo un esfuerzo cada vez mayor por definir y especificar las habilidades y los conocimientos que una persona necesita para actuar en forma eficiente en un equipo, especialmente en los equipos que se dirigen solos. Relacionando con la investigación se

resalta la mención que hace sobre las habilidades y conocimientos en la actuación eficiente de un equipo que posteriormente pudieran reflejarse en un buen desempeño. Con respecto al desempeño Newstrom, J., (2011, p.61) menciona que los empleados también necesitan realimentación sobre su desempeño. Ésta los ayuda a saber qué hacer y si están alcanzando bien sus propias metas. Muestra que otros están interesados en lo que hacen. Si suponemos que el desempeño es satisfactorio, la realimentación mejora la imagen propia y el sentimiento de competencia de los empleados. En general, la realimentación del desempeño permite un mejor resultado y mejores actitudes.

CONCLUSIONES

1. Mediante la prueba de Rho de Spearman (r_s), se determinó correlación significativa (P-Valor $< \alpha$; $0.00 < 0.05$) entre la variable competencia de trabajo en equipo y el desempeño laboral; con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s= 0.683$). La relación directa determinada indica que mientras una variable tiende a incrementar en sus puntajes la otra también tendera a incrementarse, de la misma forma se observará cuando tiende a bajar.
2. La correlación determinada entre la dimensión competencias cardinales y el desempeño laboral, resultó ser significativa (P-Valor $< \alpha$; $0.000 < 0.05$), calificándose con grado de correlación de bueno ($r_s= 0.615$). Indicando como en la prueba general una correlación directa.
3. Se determinó correlación directa significativa (P-Valor $< \alpha$; $0.00 < 0.05$) entre la dimensión competencias de conocimiento y el desempeño laboral, calificándose con grado de correlación de bueno ($r_s= 0.679$).
4. Se observó mayor correlación en las competencias de conocimiento comparado con la competencia cardinal. Ya que se pudo observar que los niveles de competencia de conocimiento observada en el personal fueron más determinantes para definir también su desempeño en sus labores.
5. Se demostró estadísticamente que el personal de la UGEL – Tingo Maria, posee competencias necesarias para la realización del trabajo en equipo y que estas están directamente relacionadas con su desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

1. Formular estrategias basadas en las competencias del personal orientado en el trabajo en equipo, para ampliar la visión individual combinando sus esfuerzos.
2. Implementar estrategias de las “5 C’s” del trabajo en equipo, (complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso), Para el desarrollo de las actividades de manera coordinada con responsabilidades compartidas, dirigidas a un objetivo común.
3. Fortalecer las competencias cardinales orientados al compromiso, flexibilidad, iniciativa, y liderazgo de los colaboradores; para contribuir a mejorar sus habilidades y destrezas que posteriormente se reflejen en mejores resultados para la organización.
4. Promover estrategias de relaciones de comunicación fluida con los colaboradores donde se aprovechen mejor las competencias del conocimiento para su desarrollo eficiente y eficaz los cuales se reflejen en la productividad. A través de reuniones que incluyan a todo el personal, para determinar la situación actual por áreas y discutir las distintas opiniones para el mejor desenvolvimiento en el puesto y por consiguiente mejorar el desempeño.
5. Brindar mejores condiciones de desarrollo profesional promoviendo la capacitación certificada, que contribuya a la realización del personal, los cuales proporcionen mejores niveles en la competencia del conocimiento para orientar posteriormente a la consecución del logro de objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias : El diccionario. Granica,. Argentina.
- Alles, Martha (2006). Selección por competencias (1 ed.). Ediciones Granica, Buenos Aires – Argentina.
- Alles, Martha (2009). Diccionario de competencias la trilogía (1 ed.). Ediciones Granica, Buenos Aires – Argentina.
- Bayona Bohórquez, J. A. & Heredia Cruz, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Estudios Gerenciales, 28(123) 121-132. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852007>.
- Chiavenato Idalberto (2009). Comportamiento organizacional (2a ed.). Editorial Mc Graw Hill, México.
- Chiavenato, Idalberto (2001), Administración de Recursos Humanos, 2a edición, Mc Graw Hill, México.
- De la Peña Cadenas, Y., (2014). “Valores Laborales y Trabajo en Equipo” (estudio realizado en Construfácil Coatepeque. Para optar al título de Psicología industrial/Organizacional. Recuperado de. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>.
- Diario el País-España. http://elpais.com/elpais/2016/01/04/eps/1451912303_818493.html.

- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos* (3 ed.). McGraw Hill, España.
- DuBrin, A., (2008). *Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo* (9 ed.). Pearson, México.
- Franklin, E., & Krieger, M., (2012). *Comportamiento Organizacional* (1 ed.). Pearson Educación, Mexico.
- Fuentes Navarro. S, (2012). “satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad” Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. Para optar al título de Psicología industrial/Organizacional. Recuperado de. <http://biblio3.url.edu.gt/> Tesis /2012/05/43/ Fuentes-Silvia.pdf.
- García, D; Mantilla, M; (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49) 51-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012358004>.
- García, F. y E. Cordero (2008). “La gestión del conocimiento y los equipos de trabajo: fundamentos teóricos”, *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 1, julio-diciembre, Universidad de Carabobo, pp. 43-64.
- Hellriegel, D., & Slocum, J., (2009) *Comportamiento Organizacional*, (12a ed). Cengage Learning Editores, México.

- Huaringa, K., (2016). Inducción de la orientación de meta de la tarea y trabajo en equipo. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Educativa, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú.
- Medina, M.; (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. *Telos*, 12(49) 79-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99312518006>.
- Newstrom, J., (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13 ed.). McGraw-Hill, México D.F.
- Palmar, G., Rafael, S.; Valero, U., & Jhoan, M., (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(49) 159-188. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>.
- Ramírez, R.G. (2013) *Diseño del Trabajo y Desempeño Laboral Individual*. (Tesis doctoral) Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España. Stephen, R., & Coulter, R., (2005). *Administración* (8 ed.). Pearson, Mexico.
- Robbins, S., & Judge, T., (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). Pearson, Mexico.
- Robbins, S., & Coulter, M., (2005). *Administración* (8ª ed.). Pearson Educación, México.
- Tabon S. (2013). *Formación Integral y Competencias: pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (4 ed.). Ecoe ediciones, Colombia.

Tejada A. & tabón S. (2006) El diseño del plan docente en Información y documentación acorde con el espacio Europeo de educación superior: un enfoque por competencias. Universidad Complutense de Madrid. España. 2006.

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G. & Cela, J. M. (2011). Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y Categorización. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 15(3) 329-344. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>.

Wayne M., (2010). Administración de recursos humanos (10 ed.). Pearson, México.

ANEXO

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Estimado colaborador: Tenga usted un buen día; solicitamos de su gentil colaboración para responder el siguiente cuestionario, sobre las capacidades de trabajo en equipo y desempeño en la Institución. Responda con sinceridad y libertad cada pregunta, (marque con una "x" la alternativa que usted crea correspondiente por cada ítem):

Edad: Sexo: M F Grado de instrucción: Nombrado Contratado

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre
1	Se siente identificado con sus compañeros de trabajo.					
2	Esta dispuesto a colaborar desinteresadamente.					
3	Comprende y valora posturas distintas a las propias					
4	Posee capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos					
5	Facilita la resolución de problemas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas.					
6	Esta dispuesto a dar ideas que ayuden a su entorno laboral.					
7	Busca la forma de mejorar los procesos y las condiciones de trabajo (dar el ejemplo)					
8	Motiva a sus compañeros para trabajar conjuntamente					
9	Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás					
10	Para la toma de decisiones se toma en cuenta su opinión, ideas y sugerencias					
11	Ayuda a los demás a mejorar su desempeño					
12	Ayuda a que los demás descubran y alcancen su potencial					
13	Aplica sus habilidades para hacer mejor su trabajo					
14	Desarrolla correctamente las actividades laborales utilizando sus destrezas					
15	Desarrolla sus conocimientos en las actividades laborales diarias					
16	El buen desenvolvimiento en su puesto de trabajo se da por los conocimientos que posee.					
	DESEMPEÑO LABORAL					
17	Usa adecuadamente de los recursos disponibles					
18	Cumple con las tareas y obligaciones en el tiempo establecido					
19	Desarrolla planes alternativos de trabajo para reducir tiempos					
20	Realiza sus labores continuamente de manera correcta					
21	Demuestra todas sus capacidades en el desenvolvimiento del puesto					
22	Aplica el conocimiento de los procedimientos en su área de trabajo					
23	Supero las Expectativas de sus superiores en el desarrollo de sus funciones					
24	Recibe elogios por parte de su supervisor o jefe a cargo					
25	Demuestra capacidad para la solución de problemas					
26	Muestra iniciativa para mejorar alguna situación o función					
27	Cumple con los metas establecidas					
28	Se siente responsable con los objetivos a alcanzar en su área de trabajo					

ANEXO 2. DATOS DEL ANÁLISIS INFERENCIAL

ID	COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO (X)	DESEMPEÑO LABORAL (Y)	COMPETENCIAS CARDINALES (DX ₁)	COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO (DX ₂)	EDAD	SEXO	G. DE INSTRUCCIÓN	CONDICIÓN LABORAL
	∑ puntajes	∑ puntajes	∑ puntajes	∑ puntajes				
1	53	55	31	22	38	2	3	1
2	73	46	37	36	46	1	3	2
3	60	58	20	40	31	2	3	2
4	63	59	28	35	25	2	3	2
5	68	40	35	33	49	1	2	2
6	45	35	22	23	37	2	3	1
7	66	54	33	33	50	1	3	2
8	42	39	21	21	28	2	3	2
9	69	52	34	35	25	1	3	2
10	46	31	23	23	27	2	3	2
11	64	47	33	31	22	2	3	2
12	38	29	19	19	45	2	3	1
13	66	30	34	32	20	2	3	2
14	47	42	22	25	26	2	3	2
15	78	59	38	40	26	2	3	2
16	61	47	27	34	33	2	3	2
17	45	31	23	22	24	2	3	2
18	68	54	35	33	23	2	3	2
19	61	37	28	33	35	1	3	2
20	43	35	19	24	26	2	3	2
21	68	49	36	32	28	1	3	2
22	44	33	22	22	40	2	3	1
23	64	46	33	31	35	2	3	2
24	61	46	31	30	45	1	3	2
25	63	30	31	32	31	2	3	2
26	48	34	25	23	50	2	3	2
27	51	33	25	26	25	2	3	1
28	62	56	36	26	36	1	3	2
29	45	37	21	24	32	2	3	1
30	57	53	30	27	33	2	3	2
31	39	38	19	20	43	1	2	2
32	74	58	38	36	27	2	3	2
33	62	46	31	31	24	2	3	2
34	70	53	32	38	22	2	3	2
35	48	31	24	24	55	1	3	1
36	62	45	32	30	22	2	3	2
37	63	52	35	28	25	2	3	2
38	43	35	22	21	40	2	3	1
39	77	58	38	39	43	1	3	2
40	44	32	23	21	29	1	3	2

ID	COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO (X)	DESEMPEÑO LABORAL (Y)	COMPETENCIAS CARDINALES (DX ₁)	COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO (DX ₂)	EDAD	SEXO	GRADO DE INSTRUCCIÓN	CONDICIÓN LABORAL
	∑ puntajes	∑ puntajes	∑ puntajes	∑ puntajes				
41	39	40	19	20	29	2	3	2
42	77	51	40	37	49	1	3	2
43	68	56	30	38	45	2	3	2
44	46	32	22	24	23	1	3	2
45	70	51	38	32	45	1	3	2
46	59	50	29	30	55	2	3	1
47	45	37	24	21	26	1	3	2
48	72	50	35	37	51	1	2	2
49	61	44	33	28	23	1	3	2
50	44	35	20	24	34	2	3	2
51	64	49	31	33	28	2	3	2
52	61	37	31	30	27	2	3	2
53	45	35	24	21	31	1	3	2
54	57	43	27	30	28	1	3	2
55	58	40	28	30	42	1	2	2
56	53	40	26	27	33	1	3	1
57	39	35	20	19	25	1	3	2
58	49	35	23	26	30	2	2	2

Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuestas 2016.

ANEXO 3. RESULTADOS DE ANÁLISIS DE FIABILIDAD

VARIABLE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.851	.854	16

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016

Inter-Item Correlation Matrix																
	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7	PC8	PC9	PC10	PC11	PC12	PC13	PC14	PC15	PC16
PC1	1.000	.222	.285	.197	.188	.055	.039	.140	.225	.103	-.105	.043	.051	.232	.180	.218
PC2	.222	1.000	.350	.332	.240	.174	.024	-.100	.131	.116	.195	.156	.216	.309	.341	.159
PC3	.285	.350	1.000	.347	.223	.412	.300	.230	.331	.350	.246	.203	.185	.212	.312	.226
PC4	.197	.332	.347	1.000	.487	.337	.126	.337	.274	.336	.178	.266	.161	.174	.229	.301
PC5	.188	.240	.223	.487	1.000	.513	.481	.386	.390	.280	.260	.332	.326	.262	.102	.196
PC6	.055	.174	.412	.337	.513	1.000	.600	.365	.321	.265	.429	.162	.244	.267	.079	.309
PC7	.039	.024	.300	.126	.481	.600	1.000	.424	.351	.197	.497	.077	.371	.414	.190	.286
PC8	.140	-.100	.230	.337	.386	.365	.424	1.000	.455	.420	.490	.422	.226	.113	.087	.217
PC9	.225	.131	.331	.274	.390	.321	.351	.455	1.000	.515	.347	.396	.192	.293	.279	.489
PC10	.103	.116	.350	.336	.280	.265	.197	.420	.515	1.000	.379	.538	.083	.053	.088	.466
PC11	-.105	.195	.246	.178	.260	.429	.497	.490	.347	.379	1.000	.550	.434	.407	.357	.298
PC12	.043	.156	.203	.266	.332	.162	.077	.422	.396	.538	.550	1.000	.206	.092	-.095	.427
PC13	.051	.216	.185	.161	.326	.244	.371	.226	.192	.083	.434	.206	1.000	.507	.250	.030
PC14	.232	.309	.212	.174	.262	.267	.414	.113	.293	.053	.407	.092	.507	1.000	.607	.397
PC15	.180	.341	.312	.229	.102	.079	.190	.087	.279	.088	.357	-.095	.250	.607	1.000	.230
PC16	.218	.159	.226	.301	.196	.309	.286	.217	.489	.466	.298	.427	.030	.397	.230	1.000

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016

Inter-Item Covariance Matrix																
	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7	PC8	PC9	PC10	PC11	PC12	PC13	PC14	PC15	PC16
PC1	0.662	.128	.185	.136	.126	.032	.022	.093	.128	.087	-.057	.028	.029	.118	.083	.132
PC2	.128	0.505	.198	.200	.141	.089	.012	-.058	.065	.085	.093	.087	.108	.137	.137	.084
PC3	.185	.198	0.634	.234	.147	.236	.166	.149	.184	.287	.132	.128	.103	.106	.141	.134
PC4	.136	.200	.234	0.718	.341	.206	.074	.232	.162	.293	.101	.178	.096	.092	.110	.190
PC5	.126	.141	.147	.341	0.681	.305	.277	.260	.224	.238	.144	.216	.189	.135	.047	.120
PC6	.032	.089	.236	.206	.305	0.518	.301	.214	.161	.197	.208	.092	.123	.120	.032	.166
PC7	.022	.012	.166	.074	.277	.301	0.486	.241	.171	.142	.233	.042	.181	.180	.075	.149
PC8	.093	-.058	.149	.232	.260	.214	.241	0.662	.258	.352	.268	.270	.129	.057	.040	.131
PC9	.128	.065	.184	.162	.224	.161	.171	.258	0.486	.370	.163	.218	.094	.128	.110	.254
PC10	.087	.085	.287	.293	.238	.197	.142	.352	.370	1.061	.262	.437	.060	.034	.051	.358
PC11	-.057	.093	.132	.101	.144	.208	.233	.268	.163	.262	0.451	.291	.204	.171	.136	.149
PC12	.028	.087	.128	.178	.216	.092	.042	.270	.218	.437	.291	0.621	.114	.045	-.042	.250
PC13	.029	.108	.103	.096	.189	.123	.181	.129	.094	.060	.204	.114	0.492	.222	.099	.016
PC14	.118	.137	.106	.092	.135	.120	.180	.057	.128	.034	.171	.045	.222	0.390	.214	.185
PC15	.083	.137	.141	.110	.047	.032	.075	.040	.110	.051	.136	-.042	.099	.214	0.320	.097
PC16	.132	.084	.134	.190	.120	.166	.149	.131	.254	.358	.149	.250	.016	.185	.097	0.555

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PC1	61.828	42.531	.239	.285	.855
PC2	61.431	42.214	.326	.380	.850
PC3	61.879	40.038	0.502	.470	.841
PC4	61.569	39.723	.495	0.459	.841
PC5	61.707	39.228	.563	.623	0.838
PC6	61.552	40.252	.543	.601	.839
PC7	61.690	40.709	.510	.679	.841
PC8	61.690	39.797	.514	.541	.840
PC9	61.690	39.867	.611	.487	.836
PC10	62.276	38.168	.511	.494	.842
PC11	61.828	40.286	.586	.771	.838
PC12	61.862	40.402	.470	.758	.843
PC13	61.345	41.704	.390	.430	.847
PC14	61.328	41.452	.484	.648	.843
PC15	61.328	42.750	.360	.665	.848
PC16	61.379	40.345	.510	.587	.841

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016

VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.845	.864	12

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016

Inter-Item Correlation Matrix												
	PD1	PD2	PD3	PD4	PD5	PD6	PD7	PD8	PD9	PD10	PD11	PD12
PD1	1.000	.428	.313	.412	.464	.446	.144	.138	.312	.329	.284	.263
PD2	.428	1.000	.279	.453	.408	.400	.338	.421	.448	.354	.638	.486
PD3	.313	.279	1.000	.314	.317	.189	.167	.228	.281	.167	.305	.222
PD4	.412	.453	.314	1.000	.359	.474	.410	.136	.344	.330	.451	.350
PD5	.464	.408	.317	.359	1.000	.520	.295	.090	.414	.285	.396	.134
PD6	.446	.400	.189	.474	.520	1.000	.437	.143	.246	.210	.497	.352
PD7	.144	.338	.167	.410	.295	.437	1.000	.413	.419	.261	.422	.313
PD8	.138	.421	.228	.136	.090	.143	.413	1.000	.358	.145	.234	.309
PD9	.312	.448	.281	.344	.414	.246	.419	.358	1.000	.592	.553	.336
PD10	.329	.354	.167	.330	.285	.210	.261	.145	.592	1.000	.547	.471
PD11	.284	.638	.305	.451	.396	.497	.422	.234	.553	.547	1.000	.608
PD12	.263	.486	.222	.350	.134	.352	.313	.309	.336	.471	.608	1.000

Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016

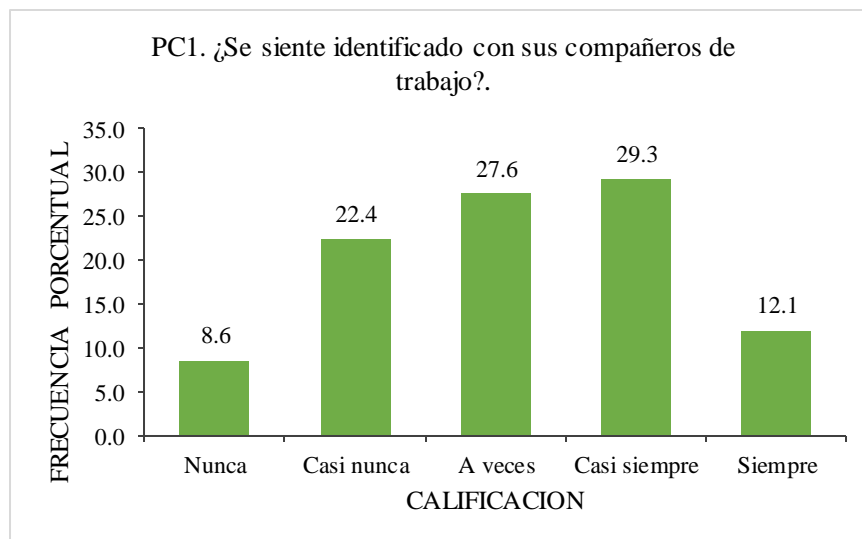
Inter-Item Covariance Matrix												
	PD1	PD2	PD3	PD4	PD5	PD6	PD7	PD8	PD9	PD10	PD11	PD12
PD1	0.484	.177	.165	.169	.232	.211	.074	.120	.169	.157	.131	.120
PD2	.177	0.355	.126	.159	.175	.162	.148	.312	.208	.145	.252	.189
PD3	.165	.126	0.571	.140	.172	.097	.093	.215	.165	.087	.153	.109
PD4	.169	.159	.140	0.349	.152	.191	.178	.100	.158	.134	.177	.135
PD5	.232	.175	.172	.152	0.516	.254	.156	.080	.231	.141	.189	.063
PD6	.211	.162	.097	.191	.254	0.463	.219	.122	.131	.098	.224	.157
PD7	.074	.148	.093	.178	.156	.219	0.542	.379	.240	.132	.206	.151

PD8	.120	.312	.215	.100	.080	.122	.379	1.550	.347	.124	.194	.252
PD9	.169	.208	.165	.158	.231	.131	.240	.347	0.606	.317	.286	.171
PD10	.157	.145	.087	.134	.141	.098	.132	.124	.317	0.472	.249	.212
PD11	.131	.252	.153	.177	.189	.224	.206	.194	.286	.249	0.440	.264
PD12	.120	.189	.109	.135	.063	.157	.151	.252	.171	.212	.264	0.427

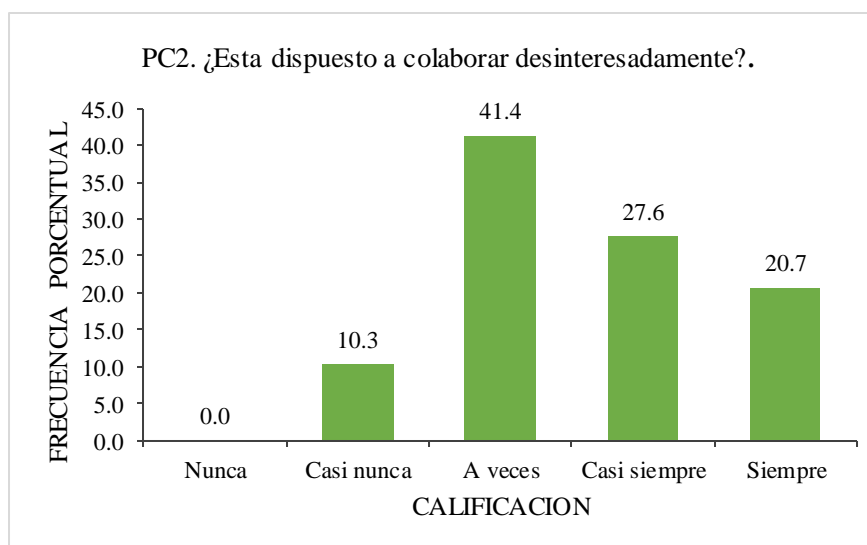
Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PD1	45.793	26.132	.485	.426	.835
PD2	45.638	25.603	.681	.575	.824
PD3	46.155	26.449	0.392	.232	.842
PD4	45.672	26.329	.559	0.410	.831
PD5	45.707	25.860	.505	.465	0.834
PD6	45.759	25.871	.539	.527	.832
PD7	46.207	25.570	.531	.424	.832
PD8	46.621	24.029	.368	.384	.861
PD9	45.983	24.614	.627	.544	.824
PD10	45.879	26.003	.512	.501	.833
PD11	45.724	24.975	.701	.678	.821
PD12	45.621	25.994	.547	.483	.831

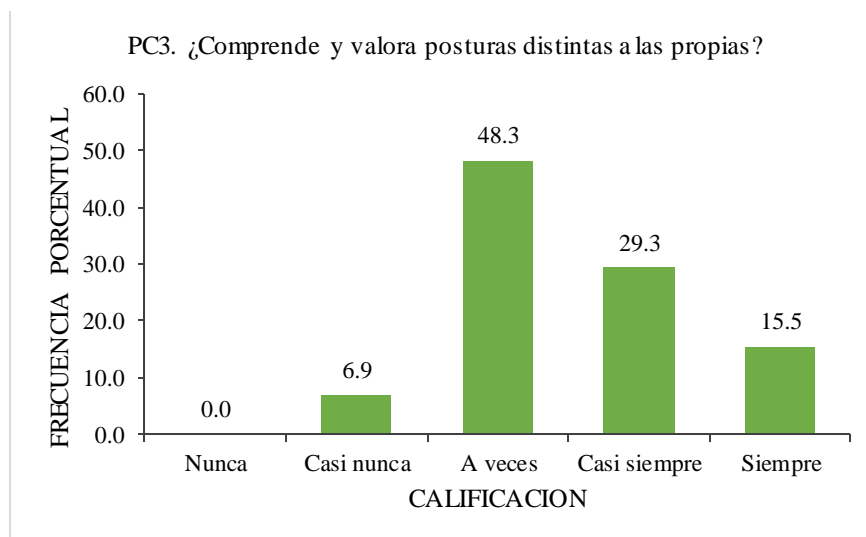
Fuente: SPSS V.23, Encuestas 2016

ANEXO 4. FIGURAS DESCRIPTIVOS**COMPETENCIAS DEL TRABAJO EN EQUIPO****D1. COMPETENCIA CARDINAL**

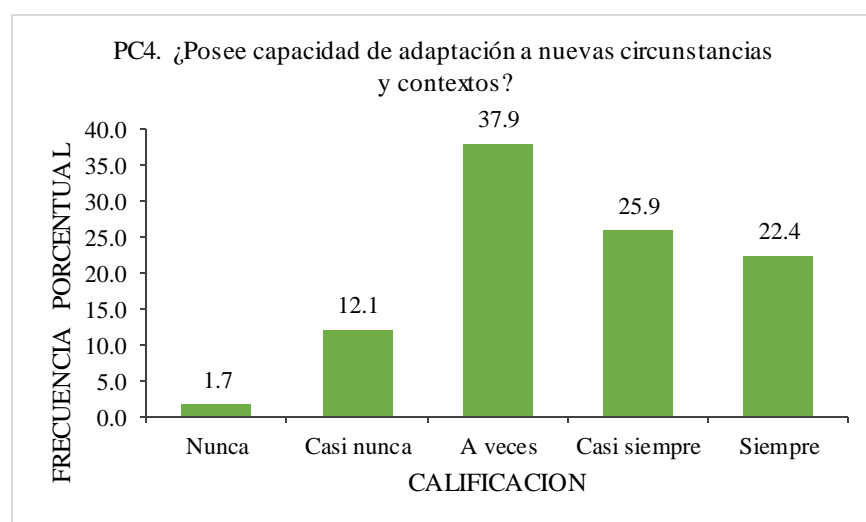
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



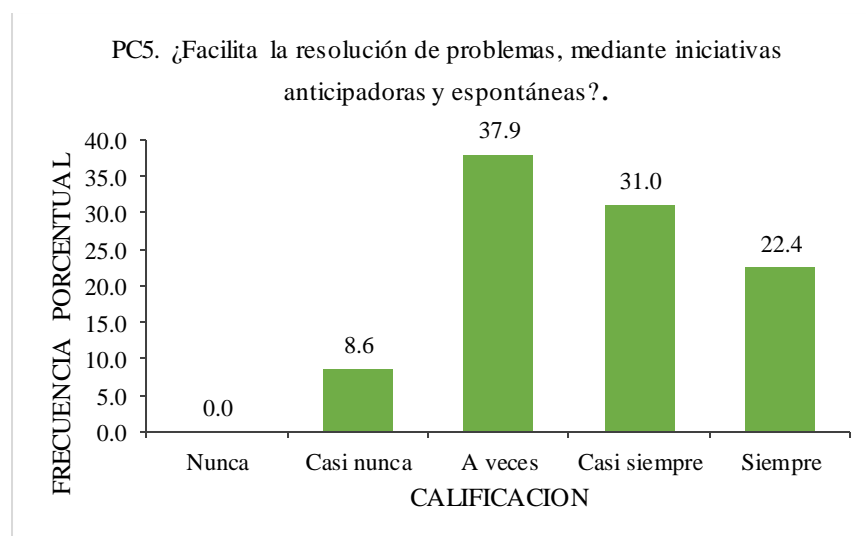
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



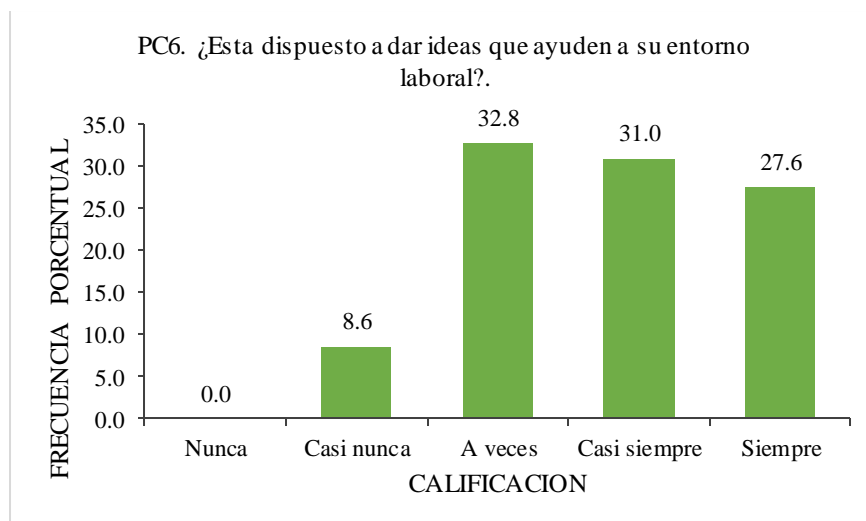
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



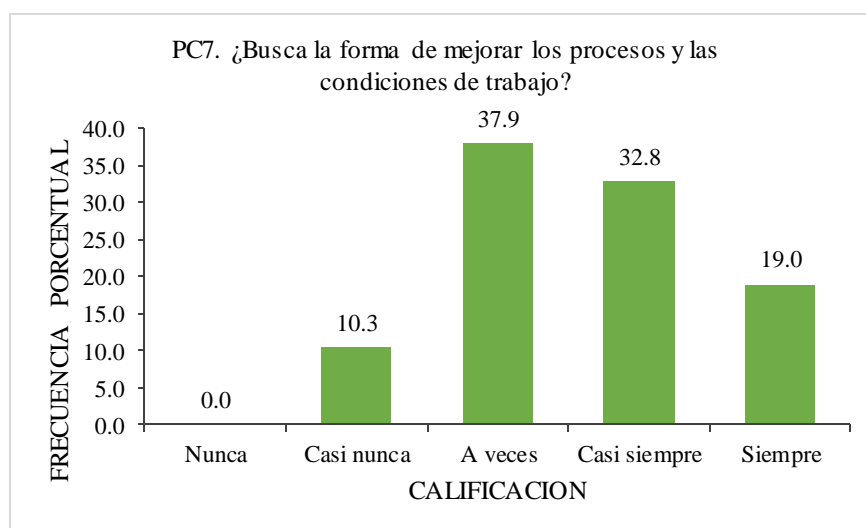
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



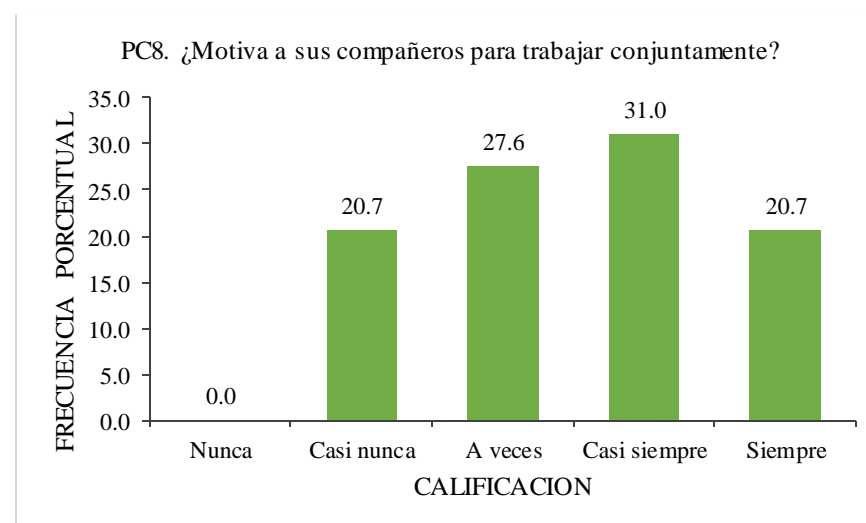
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016

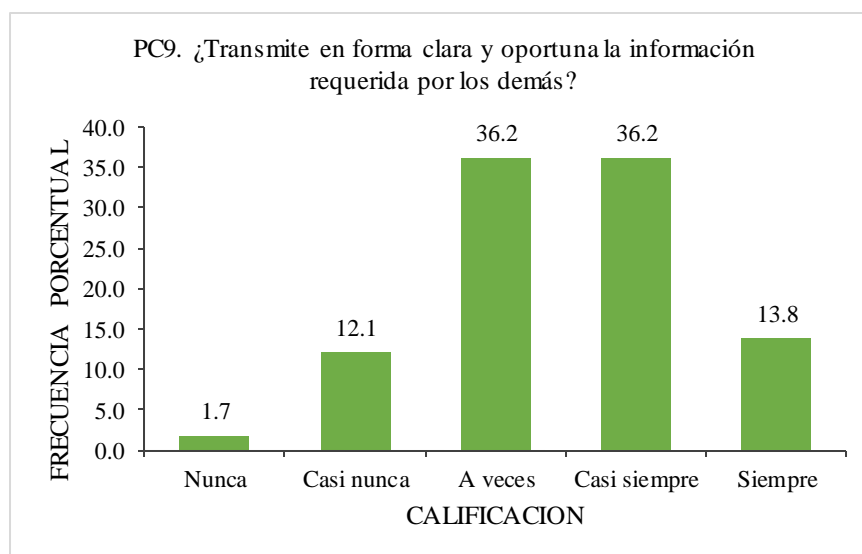


Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016

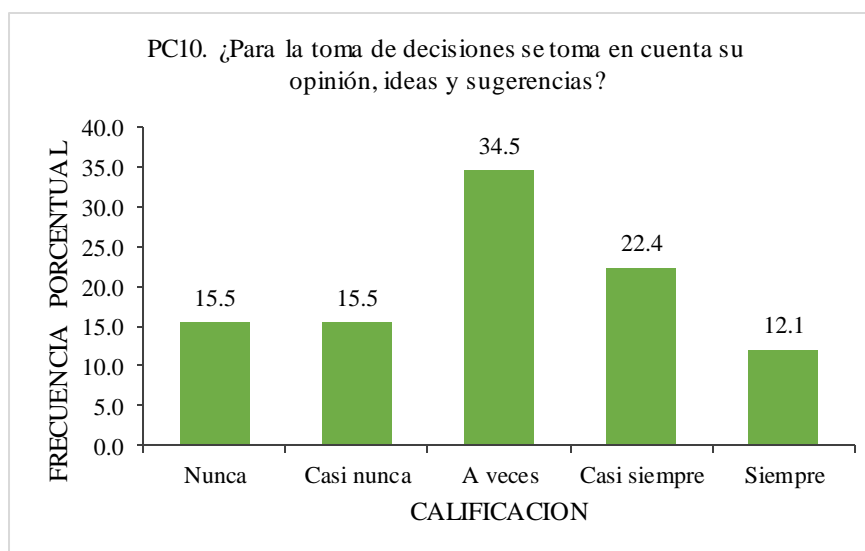


Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016

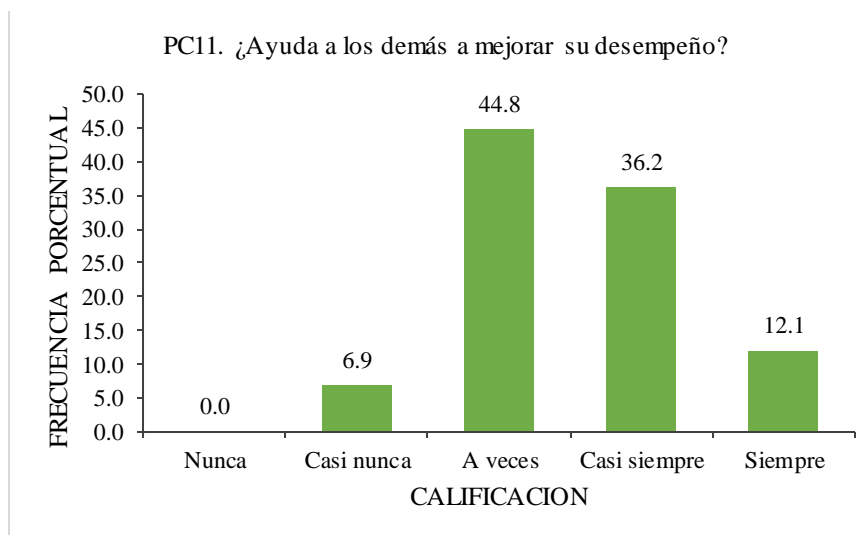
D2. COMPETENCIA DEL CONOCIMIENTO



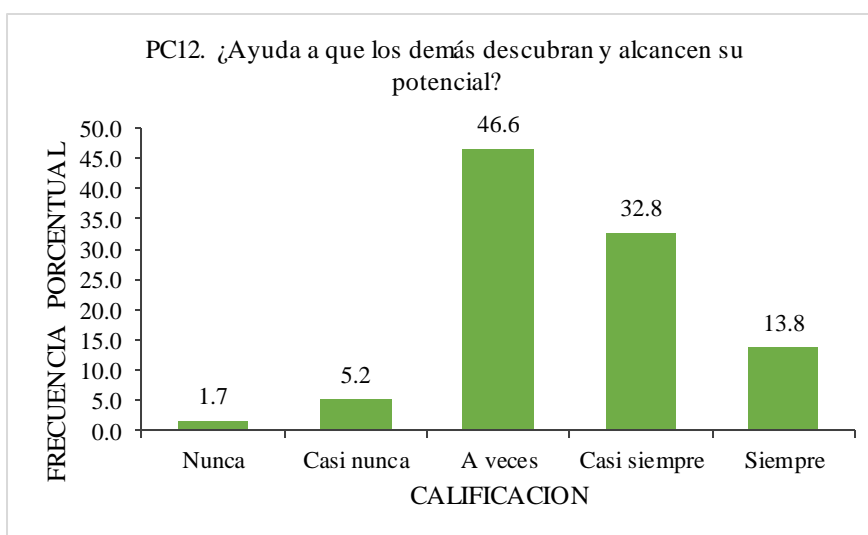
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



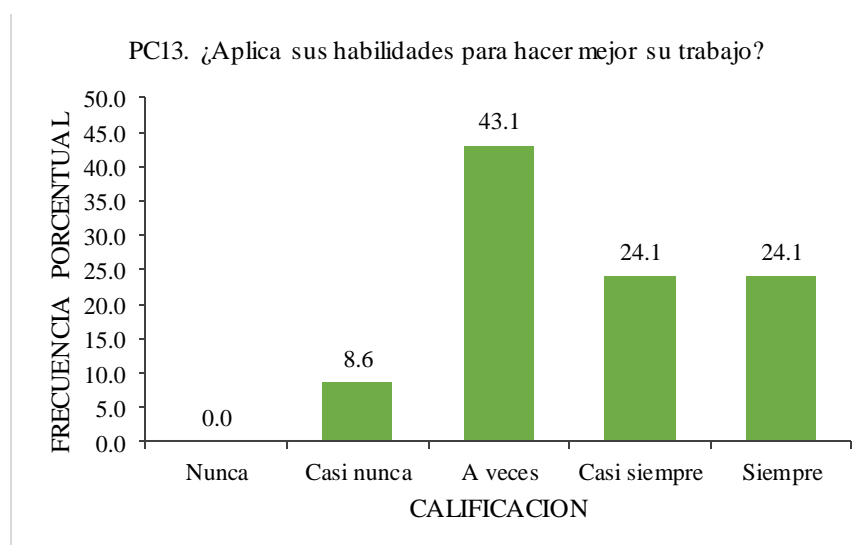
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



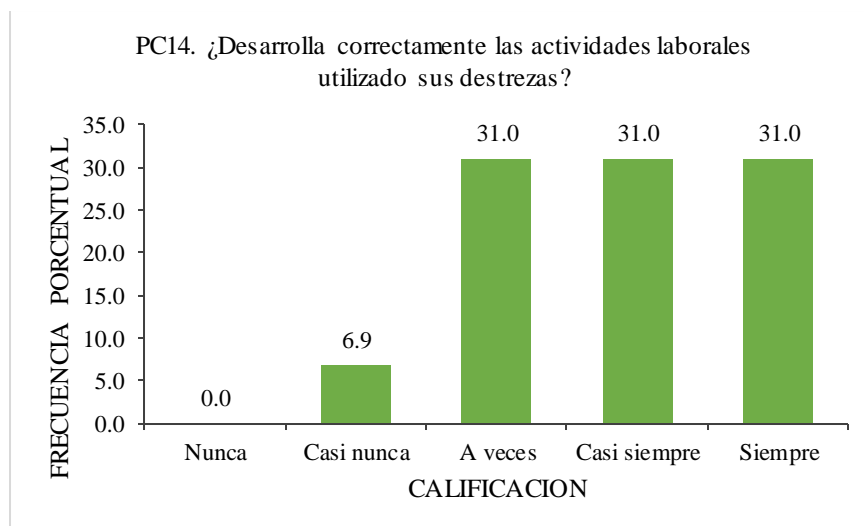
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



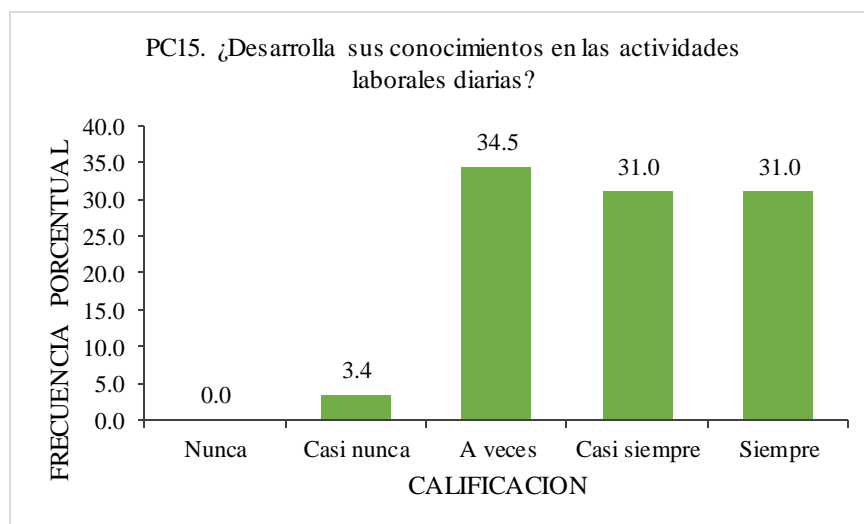
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



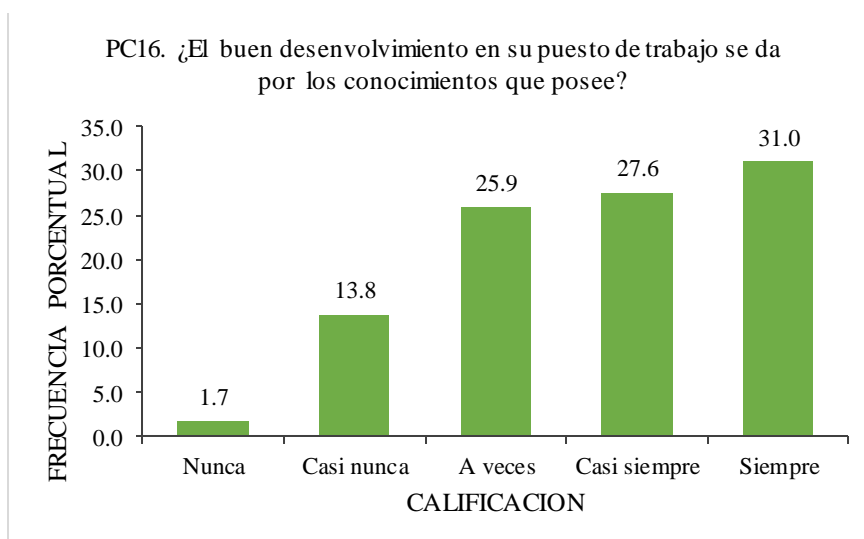
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



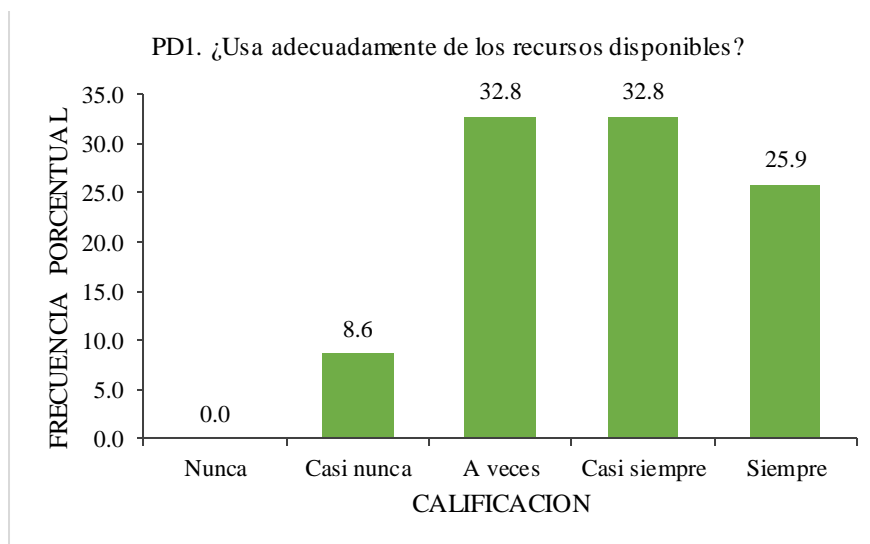
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



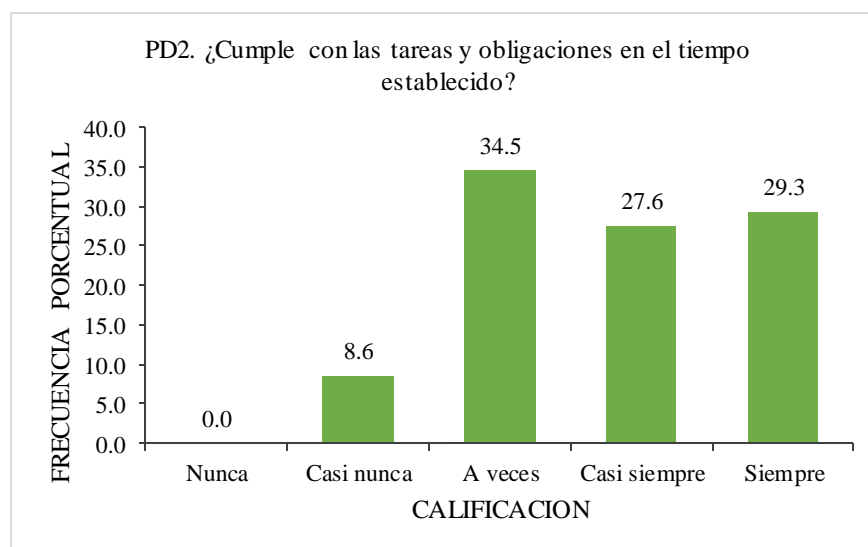
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016

DESEMPEÑO LABORAL

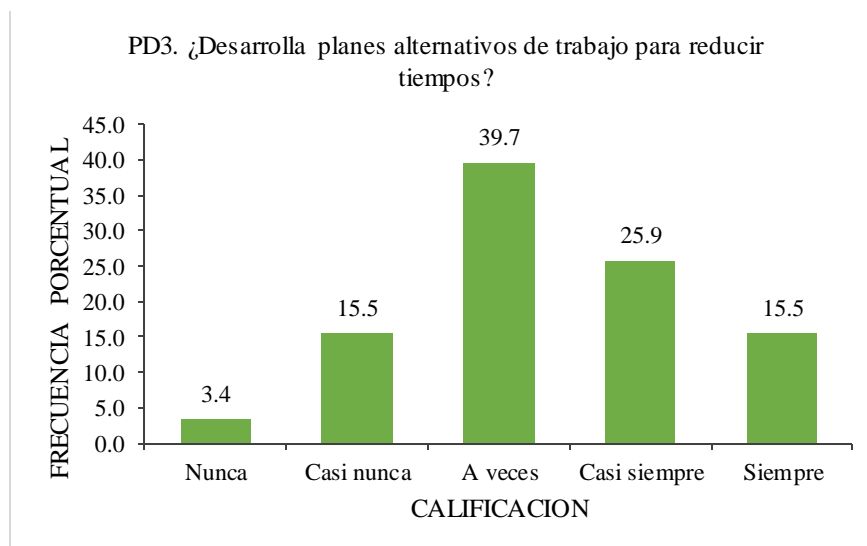
D1. PRODUCTIVIDAD



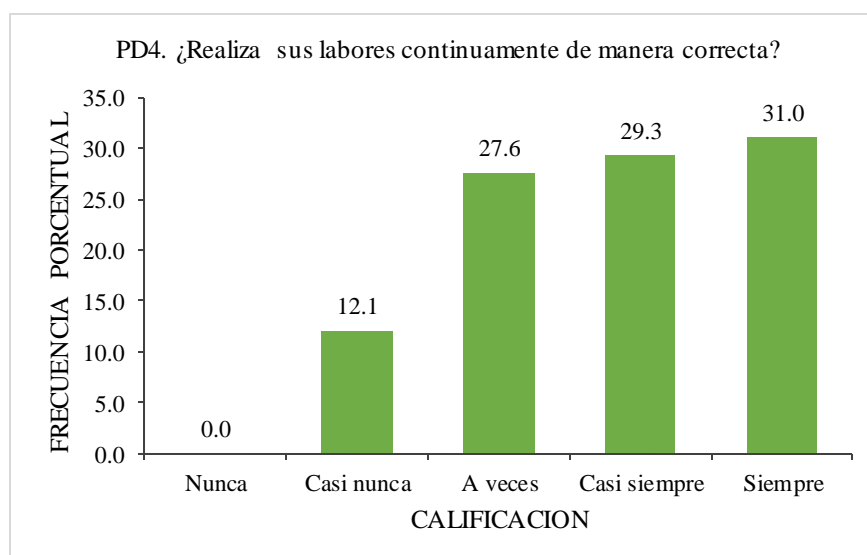
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016

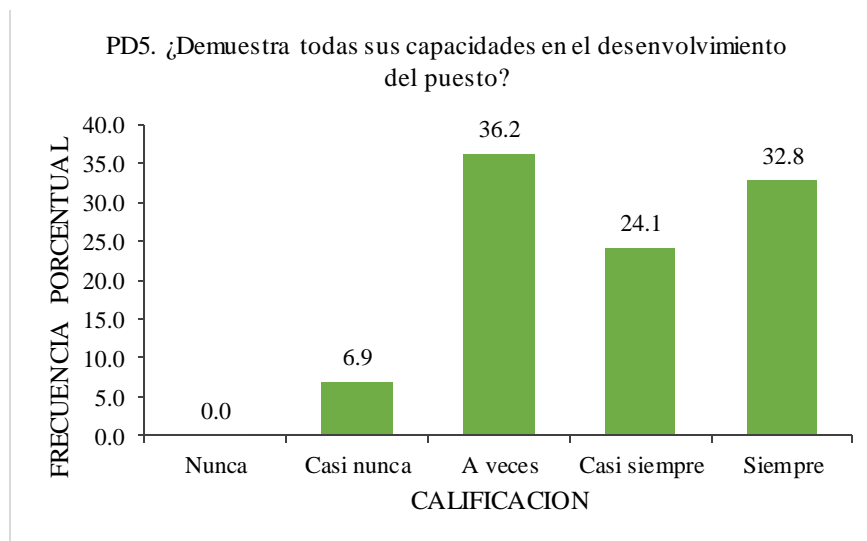


Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016

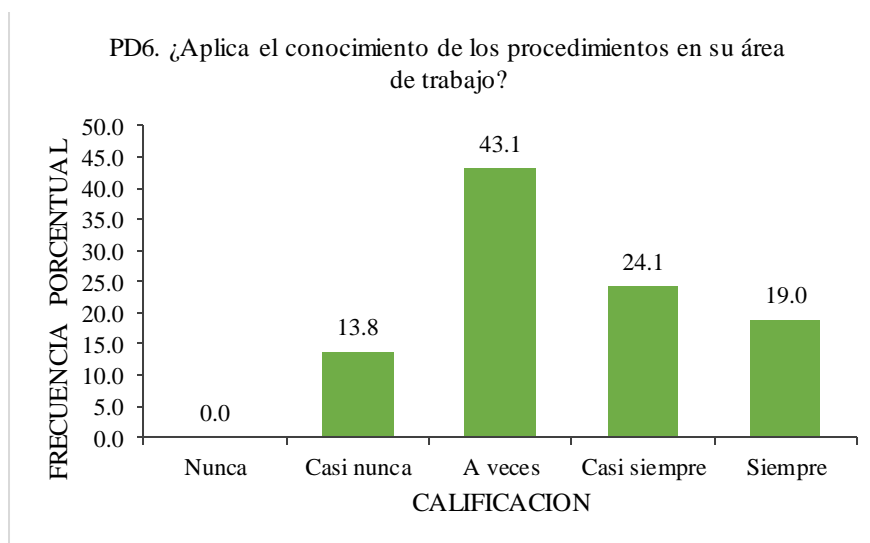


Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016

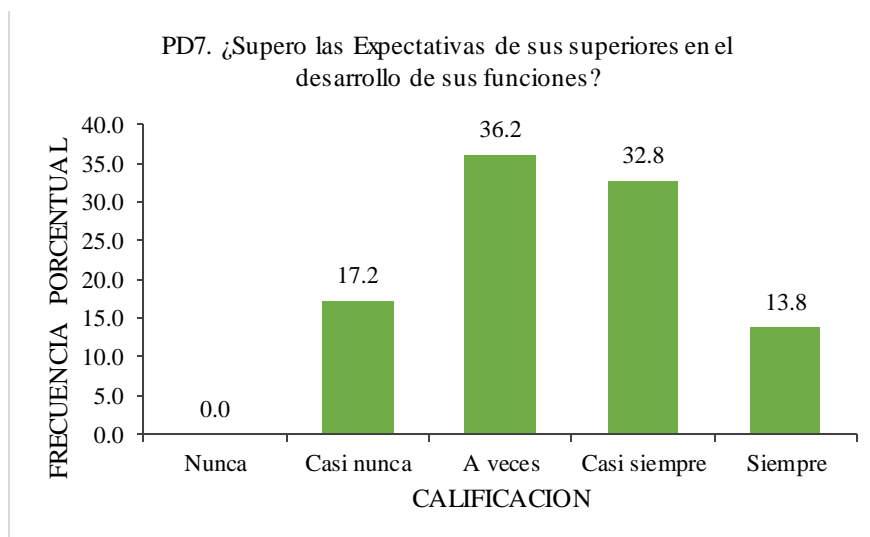
D2. RESULTADOS



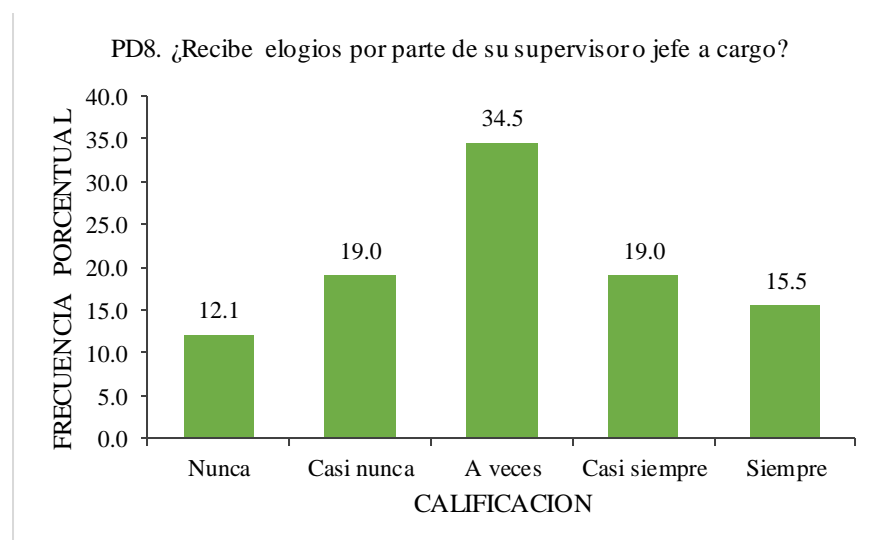
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



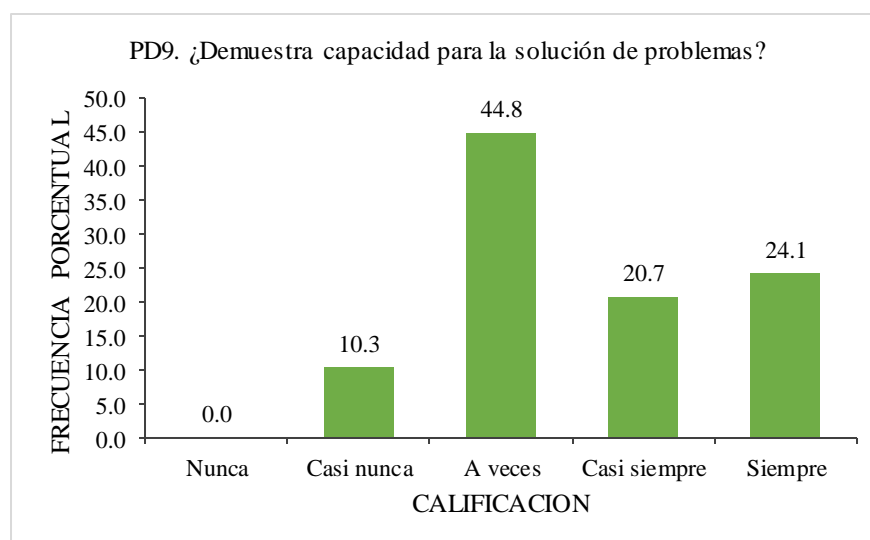
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



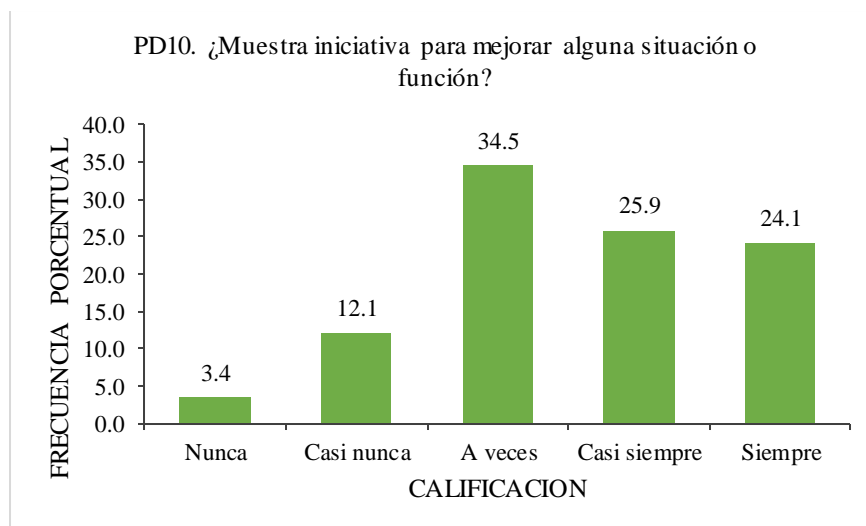
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



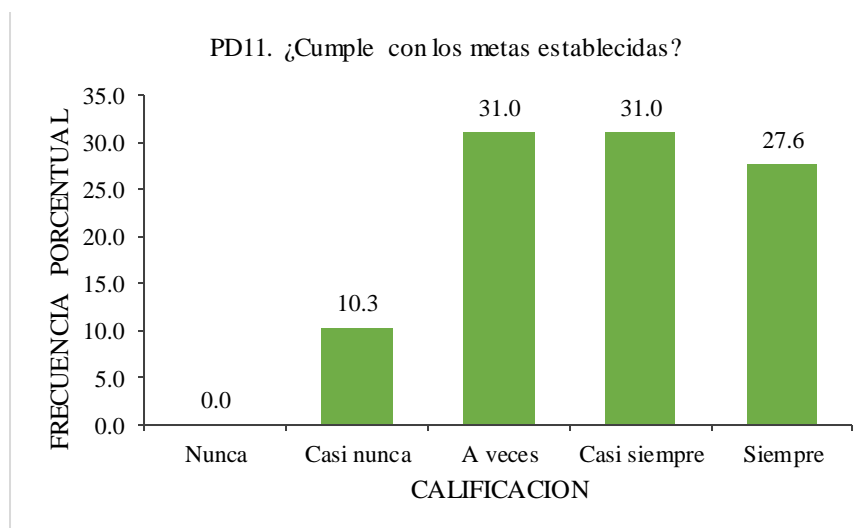
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



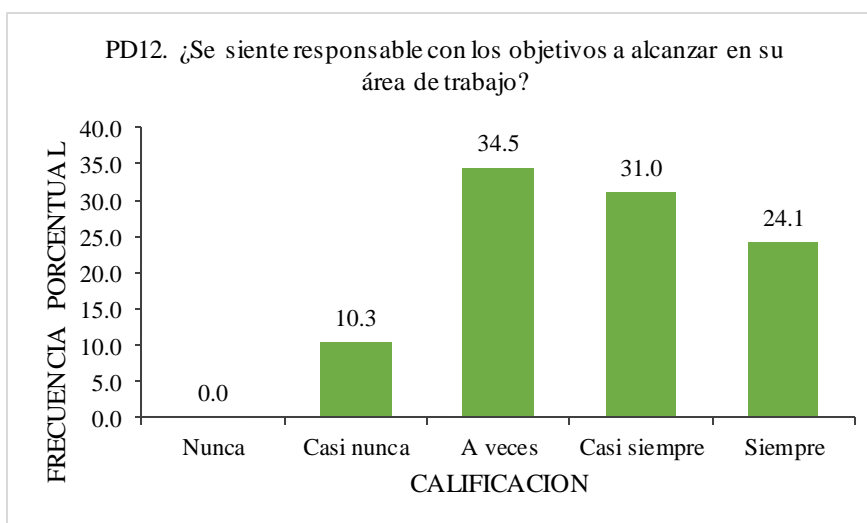
Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016



Fuente: Microsoft Office Excel 2016, Encuesta 2016

ANEXO 5. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Competencias del Trabajo en Equipo y Desempeño Laboral del personal de la UGEL Tingo María, 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General				Tipo de estudio La investigación será aplicada de naturaleza relacional.
¿Qué relación existe entre las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María?	Determinar la relación entre las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.	Existe relación significativa entre las competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.	Variable Independiente: competencias de trabajo en equipo	Competencias Cardinales	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Flexibilidad - Adaptación • Iniciativa • Liderazgo 	Diseño El diseño de investigación es transversal no experimental.
Problema Específico	Objetivos Específicos	Hipótesis específicas				Población y muestra La población en estudio está conformada por todo el personal (n= 58) de la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL - Tingo María.
a. ¿Qué relación existe entre las competencias cardinal y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María?	a. Determinar la relación entre las competencias cardinales y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.	a. Existe relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.		Competencias del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Orientación y Desarrollo • Destrezas • Aptitudes 	
				Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia 	Técnicas de recolección de datos Se aplicará el cuestionario de encuesta (CCTEDL)
b. ¿Qué relación existe entre las competencias del conocimiento y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María?	b. Determinar la relación entre las competencias del conocimiento y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.	b. Existe relación significativa entre las competencias del conocimiento y el desempeño laboral del personal de la UGEL, Tingo María.	Variable Dependiente: Desempeño laboral	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo en el puesto. • Expectativa • Proactividad • Metas 	Técnicas para el procesamiento de información Análisis estadístico inferenciales esencialmente para la relación de variables, Rho de Spearman para pruebas no paramétricas (datos sin normalidad), Pearson para pruebas paramétricas (datos con normalidad). Para el análisis de normalidad de los datos se utilizará la prueba de Kolmogorov Smirnov (K-S).

