



***FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN***

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MINERA  
VETA DORADA S.A.C. EN EL DISTRITO DE CHALA PROVINCIA DE CARAVELI,  
PERIODO 2015.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:  
GILBER ARTURO MARTINEZ MUÑOA**

**ICA – PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

## **AGRADECIMIENTO**

Aprovecho esta oportunidad para agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra me ha apoyado durante este largo trayecto.

Primero a Dios, por inquietarme a estudiar administración. Porque siempre ha estado presente en mi toma de decisiones especialmente en mis momentos más difíciles

## **RECONOCIMIENTO**

A nuestros maestros por sus conocimientos, sus experiencias y su aliento constante en el desarrollo esta tesis.

## RESUMEN

La presente investigación planteó como objetivo general: Analizar la influencia que existe entre la percepción sobre el trabajo en equipo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

El tipo de investigación que se propone es sustantiva, es aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos o específicos. El nivel que se utilizó fue el explicativo – descriptivo, ya que el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. El diseño es descriptivo-transeccional, Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único

Se llegó a la siguiente conclusión:

- Se establece que el trabajo en equipo y que el clima organizacional son los adecuados en el área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. Donde el 75% de los encuestados establece estar muy de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta percepción. Y después de realizar las pruebas estadísticas se obtuvo que el valor  $p= 0.02$ , al ser menor al 0.05, resulta significativa y se prueba la hipótesis de investigación.

**Palabras claves:** Dirección estratégica, Gestión de Recursos Humanos, Trabajo en Equipo y Clima organizacional.

## ABSTRACT

This research general objective: To analyze the influence between the perception of teamwork and organizational climate of Minera Veta Dorada S.A.C. the in the district of Chala province of Caraveli, period 2015. The research proposed is substantive, it is one that tries to answer the theoretical or substantive or specific problems. The level used was explanatory - descriptive, since the purpose of the research is to describe situations and events. That is, say how and specific phenomenon manifests. The design is descriptive transeccional, designs or cross Research transeccional collect data at one time, in a single time

He came to the following conclusion:

- That teamwork is established and that the organizational climate are appropriate in the administrative area of the Minera Veta Dorada S.A.C. Where 75% of respondents strongly agree to be established and fully agree with this perception. And after performing the statistical evidence it was obtained that the value  $p = 0.02$ , being less than 0.05, is significant and test the research hypothesis.

Keywords: Strategic Management, Human Resource Management, Teamwork and Organizational climate.

# ÍNDICE

	<b>Págs.</b>
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Reconocimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	viii
Índice.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xiii

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	6
1.2.1. Delimitación Espacial.....	6
1.2.2. Delimitación Social.....	6
1.2.3. Delimitación Temporal.....	6
1.2.4. Delimitación Conceptual.....	6
1.3. Formulación del Problema.....	6
1.3.1. Problema Principal.....	6
1.3.2. Problemas Secundarios.....	7
1.4. Objetivos de la Investigación.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Secundarios.....	7
1.5. Hipótesis de la Investigación.....	8
1.5.1. Hipótesis General.....	8
1.5.2. Hipótesis Secundarias.....	8
1.5.3. Variables e Indicadores (definición conceptual y operacional).....	9

1.6. Diseño de la Investigación .....	10
1.6.1. Tipo y Nivel de Investigación .....	10
a) Tipo de Investigación. ....	10
b) Nivel de Investigación. ....	10
1.6.2. Método y diseño de Investigación .....	10
a) Método de Investigación. ....	10
b) Diseño de investigación. ....	11
1.6.3. Población y Muestra de la Investigación .....	11
a) Población .....	11
b) Muestra .....	11
1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	11
a) Técnicas.....	11
b) Instrumentos .....	11
c) Fuentes de información.....	11
1.6.5. Justificación e Importancia de la Investigación.....	12
a) Justificación.....	12
b) Importancia .....	12
c) Limitaciones de la Investigación.....	13

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación .....	14
2.1.1. A Nivel Internacional.....	14
2.1.2. A Nivel Nacional .....	19
2.2. Bases Teóricas .....	23
2.2.1. Trabajo en Equipo .....	24
2.2.2. Clima Organizacional .....	34
2.3. Definición de Términos Básicos.....	45

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

3.1. Análisis de tablas y datos.....	50
3.2. Pruebas de Hipótesis Específicas .....	68
3.3. Prueba de Hipótesis General .....	71

CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES .....	74
ANEXOS	
1. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	76
2. Matriz de consistencia.....	77
3. Encuesta .....	78

## INTRODUCCIÓN

Las personas tienen necesidades sociales y objetivos que necesitan de la concurrencia de otras personas para ser satisfechos y/o logrados. Esta es la razón de ser de los grupos humanos.

Esto mismo ocurre en las organizaciones, que están formadas por personas con sus necesidades sociales y sus metas. Por ello, en las organizaciones también existen grupos, bien sean formales (aquellos cuya estructura está determinada por la dirección de la empresa y que agrupan a personas en función de su posición en la estructura jerárquica), o grupos informales, basados en la atracción entre las personas que los forman, independientemente de la posición que ocupan en el organigrama de la empresa. Ambos tipos de grupos son necesarios para que tanto las organizaciones, como las personas que las integran, puedan lograr sus metas y objetivos.

Los cambios sociales, económicos y tecnológicos de los últimos años han generado una nueva situación en la que las empresas tienen necesidad de hacer más con menos, con plantillas menos dimensionadas, formadas por menos empleados sustancialmente más cualificados y con mayores niveles de responsabilidad. Poder contar con los mejores efectivos humanos y saberlos orientar hacia la consecución de los objetivos globales son retos fundamentales que determinan el éxito de una organización.

En este marco, el trabajo en equipo es una de las respuestas al reto de la productividad. La cohesión de los equipos de trabajo, el fomento del espíritu cooperativo, la identificación de las personas con los objetivos de la empresa y la comunión de intereses y esfuerzos hacia el fin común son aspectos fundamentales sobre los que trabajar para cimentar el éxito o el fracaso.

Pero el trabajo en equipo va más allá. Es una técnica de organización y una filosofía de funcionamiento que genera buenos resultados en todos los sectores productivos y en empresas de todos los tamaños. El trabajo en equipo es, en suma, una nueva forma de entender la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática.**

De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" impera sobre la de nuestro compañero, sin embargo ¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

El trabajo en equipo presenta diversas características importantes que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo diversas actividades que exige el área a la que se pertenece.

El trabajo en equipo es una constante empresarial, tan antigua como la organización misma, en la que la unión de esfuerzos, pero a la vez, el limitar las funciones y las responsabilidades hacen del engranaje del trabajo una dinámica productiva y eficiente.

Cabe recordar, frente a este tema, a uno de los expertos en la creación de equipos, Mark Miller, quien en sus obras de tipo empresarial, se dedica a 'armar' el equipo perfecto, que como él lo dice, "no es el secreto revelado y, que a la larga, no es tan

difícil”, pero si destaca que se necesitan tres ingredientes fundamentales para equipo de trabajo exitosos: talento, destrezas y unidad.

### **La cultura empresarial cuenta**

Es claro que en toda organización existe una cultura no escrita que define las normas de comportamiento aceptables e inaceptables para los empleados de esa compañía, pero es real también que esas organizaciones tienen igualmente, subculturas -frecuentemente creadas en torno a los grupos de trabajo, con un conjunto adicional, en los que existe una cultura dominante que comunica a todos los empleados aquellos valores que la organización considera fundamentales.

Además es de reconocer que en medio de esas masas de trabajo, algo desorganizadas, debe reinar una estructura que modele el comportamiento de sus miembros, que procure el respeto en la sana convivencia y el comportamiento individual y el que debe primar como grupo.

No se puede negar que los grupos y equipos de trabajo constituyen un excelente vehículo para desarrollar un proceso eficiente de toma de decisiones, además son el vínculo entre la creatividad y la aplicación de planes de trabajo coordinado, en pro del desempeño eficiente de la compañía.

Es tal la importancia del trabajo en equipo que de no haber esa cohesión de conocimientos, capacidades y objetivos individuales, los horizontes del grupo y las metas de directivos y gerentes serían inalcanzables, pues el trabajo en equipo es la única forma para explorar el autodesarrollo mediante la propia experiencia, Además, la conducta y los valores grupales hacen parte del cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de las empresas.

### **Trabajo en equipo como motivación laboral**

El trabajo en equipo parece ser tan complejo hoy en día en las organizaciones por lo que muchas empresas están optando por hacer un vínculo para que todos los colaboradores trabajen en común acuerdo, han detectado que al estar en un ambiente de armonía, compañerismo, respeto y con la libertad de opinión el trabajo

ha sido más eficaz, considerándolo como uno de los valores fundamentales que con llevan a producir buenos resultados y un mejor desempeño.

Sin embargo muchas organizaciones están más preocupados por las ganancias, las ventas y las utilidades que se generan sin tomar en cuenta las necesidades propias que requiere el trabajador siendo este el motor principal para una productividad exitosa. Si todas las empresas se detuvieran a observar que la mano de obra es la fuente principal y que el tener un buen equipo de trabajo los lleva a cumplir con los objetivos optarían por buscar las mejores alternativas.

Para que el trabajo en equipo sea una motivación laboral se debe de regir por un buen líder que los guíe, los conduzca, les inculque el respeto, la comunicación, la libertad de expresar sus ideas y que tenga la capacidad de escuchar y comprender a su gente, dirigiéndolos siempre hacia las metas. Un aspecto clave muy importante es poder lograr que todos se involucren y participen sintiéndose que forman parte de la organización y que se les toma en cuenta en las decisiones y acciones que emprenderán a largo, mediano o corto plazo.

El trabajo en equipo puede considerarse al “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.

Como bien dice el autor se debe de tener una meta fija el cual los llevara a un objetivo o dirección determinada, predominando siempre el optimismo, la energía, la participación, el respeto, la creatividad y ser competitivos entre ellos mismos innovando y buscando las nuevas tendencias para ser mejor en el mercado.

Toda empresa busca un costo-beneficio y teniendo un equipo fuerte y determinante alcanzara las metas adquiridos. La idea de tener personal preparado es para ahorrar tiempo y reducir los costos.

El trabajar en equipo resulta fundamental y necesario en las empresas, ya que les da una estabilidad emocional y los trabajadores se sienten contentos y motivados el hecho que se les tome en cuenta sus punto de vista y más si es a favor de la empresa donde será benéfico para los dos; es importante reconocer la diferencia de trabajar con un grupo de personas y el de trabajar en equipo ya que el primero es responsable de las actividades que realiza, ve solo por sus propios

intereses, y el único compromiso que tiene es por sus propias metas sin importar de los demás, en cambio el segundo ve las responsabilidades, compromisos, metas u objetivos se enfoca en todos los que lo integran viendo siempre en satisfacer las necesidades del grupo encaminando los logros al éxito laboral, profesional y familiar.<sup>1</sup>

Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, se vienen presentando algunos problemas que traen como consecuencia deficiencias en el trabajo en equipo y que crea un clima laboral inadecuado.

- Individualismo excesivo. Esto genera frustraciones en las iniciativas grupales. Trabajar en equipo requiere sacrificar cierta individualidad en pos del desempeño grupal.
- Problemas de liderazgo. No hay un coordinador que recuerde el rumbo, dé forma al equipo y empuje en la dirección deseada, y es esto es fuente de conflictos entre los miembros que quieren asumir el liderazgo vacante. Objetivos poco claros. las metas no están definidas o son difíciles de medir
- Reuniones ineficaces. No se respetan las agendas y las conversaciones se suceden sin organización, las reuniones rara vez conducen a los resultados deseados.
- Falta de entrenamiento o preparación para el trabajo en equipo.

## **1.2. Delimitación de la Investigación**

**1.2.1. Delimitación Geográfica.-** La investigación se realizó en el distrito de Chala provincia de Caraveli.

**1.2.2. Delimitación Temporal.-** Se desarrolló entre los meses de (Agosto-Diciembre) del año en curso 2015.

---

<sup>1</sup> [www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-para-la-motivacion-laboral/](http://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-para-la-motivacion-laboral/)

**1.2.3. Delimitación Social.-** Comprendió a los empleados de la área administrativa

**1.2.4. Delimitación Conceptual.-** Se estudiaron los conceptos siguientes.

**Trabajo en equipo:** Trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.<sup>2</sup>

**Clima laboral:** Hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.<sup>3</sup>

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema Principal**

¿De qué manera el trabajo en equipo influye en el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015?

#### **1.3.2. Problemas Secundarios**

##### **Problema Secundario 1**

¿Cómo la percepción del liderazgo influye en el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015?

---

<sup>2</sup>[www.academia.edu/.../Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiave...](http://www.academia.edu/.../Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiave...)

<sup>3</sup>[definicion.de/productividad/](http://definicion.de/productividad/)

## **Problema Secundario 2**

¿En qué medida el nivel de comunicación influye en el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015?

## **Problema Secundario 3**

¿De qué manera la percepción sobre el equipo de trabajo influye en el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015?

## **1.4. Objetivos De La Investigación**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la influencia que existe entre el trabajo en equipo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

#### **Objetivo Secundario 1**

Determinar la influencia que existe entre la percepción del liderazgo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

#### **Objetivo Especifico 2**

Analizar la influencia que existe entre el nivel de comunicación y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

#### **Objetivo Especifico 3**

Establecer la influencia que existe entre la percepción sobre el equipo de trabajo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

## **1.5. Hipótesis de la Investigación.**

### **1.5.1. Hipótesis General**

Existe influencia significativa entre el trabajo en equipo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015. .

### **1.5.2. Hipótesis Secundarias**

#### **Hipótesis Secundaria 1.**

Existe influencia significativa entre la percepción del liderazgo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

#### **Hipótesis Secundaria 2.**

Existe influencia significativa entre el nivel de comunicación y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

#### **Hipótesis Secundaria 3.**

Existe influencia significativa entre la percepción sobre el equipo de trabajo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

### 1.5.3. Variables e indicadores (definición conceptual y operacional)

Variables	Definición Conceptual	Definición Operativa	Indicadores
Trabajo en equipo	<p>Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:</p>	<p>Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción sobre el Liderazgo</li> <li>- Nivel de comunicación</li> <li>- Percepción sobre el trabajo en equipo</li> </ul>
Clima laboral	<p>Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta</p>	<p>El medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de Motivación</li> <li>- Relaciones sociales</li> <li>- Sentido de pertinencia</li> </ul>

## 1.6. Diseño de la Investigación

### 1.6.1. Tipo y Nivel de la Investigación

**a) Tipo de investigación.** El tipo de investigación que se propone es Sustantiva, es aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos o específicos, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica. En este sentido, podemos afirmar que la investigación sustantiva al perseguir la verdad nos encamina hacia la investigación básica o pura..<sup>4</sup>

**b) Nivel de Investigación.** La presente investigación fue de nivel Explicativo – Descriptivo, El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, y por ende llegar a dar explicaciones acerca de los aspectos más importantes..<sup>5</sup>

### 1.6.2. Método y diseño de investigación

**a) Método de Investigación.** El método de investigación propuesto es del tipo Hipotético-Deductivo; es el método que partiendo de unas premisas teóricas dadas llega a unas conclusiones determinadas a través de un procedimiento de inferencia o cálculo formal. El paso de las premisas a la conclusión o conclusiones se realiza a través de ciertas reglas lógicas específicas (por ejemplo, la regla del modus ponens o procedimientos silogísticos derivados de ella) o de ciertos procedimientos matemáticos..

---

<sup>4</sup> ÁVILA, R. Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A, 2001.

<sup>5</sup>[www.ecured.cu/index.php/Investigación\\_Correlacional](http://www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional)

**b) Diseño e Investigación.** El diseño es descriptivo-transeccional, Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **1.7. Población y Muestra de la Investigación**

**a) Población.** El estudio comprendió a los empleados del área administrativa que son 12 en su totalidad.

**b) Muestra.** En este caso se utilizara el muestreo no probabilístico por conveniencia y la muestra resultante será de 12 empleados a encuestar.

### **1.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

#### **a) Técnicas de Recolección de Datos.**

Para la recolección de datos se utilizó las siguientes técnicas:

- Técnica de la encuesta.
- Técnica de la Tabulación de resultados.

#### **b) Instrumentos de Recolección de Datos.**

El instrumento básico para recolectar los datos primarios será el cuestionario auto administrado, dado que es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.<sup>6</sup>

#### **c) Fuentes de Información**

La fuente que se utilizara será la primaria contiene información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual.

Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes

---

<sup>6</sup> CABALLERO, A. Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A., 2000.

técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

## **1.9. Justificación e Importancia de la Investigación**

### **a) Justificación de la Investigación**

La investigación se justifica por los siguientes aspectos: No todas las actividades justifican la formación de un equipo de trabajo.

Hay actividades que se organizan mejor en base al trabajo individual que al trabajo en equipo. Son trabajos donde el profesional es autosuficiente, por lo que no es necesario dividir el trabajo en distintos cometidos y asignarlos a un grupo de especialistas.

Otras actividades en cambio presentan tal nivel de complejidad que difícilmente va a ser posible que una persona abarque y domine toda su problemática. En estos casos sí sería necesario constituir un equipo de trabajo formado por especialistas que cubran todas las áreas afectadas. Por ejemplo, si un bufete de abogados especializado en asuntos complejos (por ejemplo, derecho societario internacional, fiscalidad en transacciones internacionales, etc.) sí debería organizarse por especialidades, constituyendo equipos de trabajo que aborden los distintos casos.

### **b) Importancia de la Investigación**

La importancia del estudio del trabajo en equipo se establece lo siguiente en la actualidad, el concepto está muy relacionado con las dinámicas de trabajo grupal de diferentes ámbitos y áreas como el laboral, el estudiantil, incluso el familiar. La importancia del trabajo en equipo surge entonces por el hecho de que se considera que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados.

Es muy común encontrar la idea de trabajo en equipo especialmente en los ámbitos laborales en los que grupos de varias personas pueden armarse con objetivos específicos, en algunos casos siendo estos grupos temporales y otras

veces permanentes. El objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida.

El trabajo en equipo supone siempre una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Así, lo que puede servir para un grupo de personas puede no ser útil para otro. El trabajo en equipo supone también que uno puede llegar a conocer más profundamente a sus compañeros, conociendo sus capacidades, sus limitaciones, su forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, etc. Esto se hace muy visible por ejemplo en los trabajos en equipo realizados en ámbitos empresariales o incluso en los que forman parte de distintos niveles de gobierno en los cuales se requieren muchas áreas y grupos de personas a disposición. La importancia del trabajo en equipo tiene que ver entonces con que el mismo se basa en ideas como la convivencia, la comprensión, la tolerancia, el respeto por el otro y el aprovechamiento grupal de ideas que individualmente quizás no rendirían de la misma manera.

### **c) Limitaciones de la Investigación**

Se encontraron algunas limitaciones como, la búsqueda de información actualizada, los tiempos que para realizar la investigación, la colaboración en la ejecución de la encuesta por parte de los empleados.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

**Ros Guasch, Joan Anton, en la investigación titulada: “ANÁLISIS DE ROLES DE TRABAJO EN EQUIPO: UN ENFOQUE CENTRADO EN COMPORTAMIENTOS”. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Psicología Social. España -2007.<sup>7</sup>**

El objetivo general de la tesis, es aportar una mayor comprensión de los comportamientos de rol que realizan las personas cuando participan en los equipos de trabajo en las organizaciones, y que los investigadores han relacionado con la eficacia del trabajo equipo. La investigación se centra en: I) identificar un conjunto de comportamientos que se dan durante el desarrollo del trabajo en equipo. II) diferenciar los diferentes comportamientos de rol de equipo, III) describir y redefinir estos comportamientos de rol para poder ser observados por cualquier persona que tenga que diseñar o liderar equipos de trabajo. En la

---

<sup>7</sup> [www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1)

primera parte se realiza una revisión de la literatura y del marco teórico del trabajo en equipo, estructurada en cuatro capítulos.

En el primer capítulo se realiza una revisión de las diferentes teorías de la organización, para contextualizar lo que supone el trabajo de los grupos, desde una perspectiva crítica, en cuanto a los factores que favorecen o inhiben el trabajo en equipo. El capítulo segundo se centra en una revisión de la amplia literatura, que aborda el concepto de equipos de trabajo, la construcción de los equipos, tratando de reflexionar sobre qué se entiende por trabajo en equipo. En el capítulo tercero, se analiza el concepto de rol, y se abordan las diferentes teorías acerca de los roles de equipo. Finalmente, en el capítulo cuarto se realiza una revisión acerca de la gestión por competencias, abordando los diferentes modelos propuestos por las investigaciones actuales, para focalizar nuestro interés en la competencia del trabajo en equipo.

En la segunda parte se definen las estrategias y el diseño de la investigación, basada en una metodología cualitativa, y de carácter observacional, en un universo de 584 personas que han participado en 22 sesiones de trabajo en equipo, durante el periodo 2000-2005. Para el análisis cualitativo del corpus visual (poco habitual en las ciencias sociales), se ha utilizado una herramienta informática del tipo CAQDAS, más concretamente el Atlas-ti, para la cual, se ha tratado de explicar con el mayor detalle posible, como se ha procedido durante la investigación.

La investigación, aporta una plantilla de observación, configurada por 51 comportamientos observables, configurados en nueve roles, que desarrollan las personas, en una dinámica de trabajo grupal y que contribuyen al trabajo en equipo. Para cada uno de estos comportamientos, se realiza una detallada descripción del mismo, y además se facilitan unos ejemplos ilustrativos obtenidos a partir de la investigación. Estos comportamientos se han manifestado, de forma recurrente a lo largo del periodo analizado, con independencia de las personas y de las sesiones de trabajo, por lo que resultan fácilmente observables en un contexto organizacional, incluso por personas no expertas en psicología.

Son por tanto unos comportamientos más unívocos, que ofrecen un menor margen de interpretación. Esta plantilla de observación, aporta conocimiento a los profesionales que habitualmente diseñan y lideran equipos, que les permitirá trabajar de forma más eficaz, para aprovechar las contribuciones de las personas trabajando en equipo. En cuanto a la gestión por competencias, la investigación aporta unas evidencias más claras y cualitativas, respecto de cómo se desarrolla la competencia del trabajo en equipo.

Finalmente, la tesis plantea futuras líneas de investigación sobre: la idoneidad de cada uno de estos comportamientos, en las diferentes etapas que atraviesan los equipos; la combinación ideal de roles de equipo en función de las diferentes modalidades de grupos (GTA, Círculos de Calidad, Task Force, Comités, etc.); su aplicación dentro Balanced Scorecard (indicadores de efecto) para inducir y evaluar la realización de productos colectivos por parte de los equipos; una investigación más cuantitativa de estos comportamientos en determinadas situaciones y/o tareas.

**D. Javier Saldaña Ramos, en la investigación titulada: “VTMANAGER: UN MARCO METODOLÓGICO PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DE DESARROLLO SOFTWARE GLOBAL”. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ingeniería de Sistemas. España-2010.<sup>8</sup>**

La gestión efectiva de los equipos de trabajo en los proyectos de desarrollo de software en las organizaciones proporciona a éstas una serie de beneficios que repercuten en el éxito de los proyectos y, consecuentemente, en un incremento de beneficios para las mismas. Sin embargo, en los últimos años, la globalización industrial se ha incrementado notablemente mediante la externalización de actividades o servicios a proveedores especializados o que proporcionan costes inferiores, para tratar así de mantener así la competitividad en las organizaciones; lo cual ha provocado un cambio fundamental en la estructura y comportamiento de los equipos de trabajo que han pasado a estar deslocalizados en diferentes sedes. En estos proyectos que se realizan de forma distribuida existen dos tareas clave como son la gestión del capital humano que

---

<sup>8</sup> e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/.../Tesis\_Javier\_Saldana.pdf?...

compone el equipo de trabajo y la gestión del proyecto en sus diferentes dimensiones. De forma que se consiga que el personal que trabaja disperso geográficamente se comporte como un único equipo de desarrollo. Actualmente, se puede decir que la gestión de equipos de desarrollo software global está en un nivel poco maduro. Por consiguiente, cada vez que se aborda un nuevo proyecto siguiendo esta estrategia se parte prácticamente de cero, dependiendo en gran medida de la experiencia de los participantes, puesto que no existe ningún método o proceso dirigido a la gestión de equipos de desarrollo software global. Se ha comprobado a que cuando una organización dispone de equipos de alto rendimiento su capacidad de afrontar nuevos retos se incrementa también de forma sustancial, lo cual la permite innovar y afrontar nuevos retos. Por ello se hace necesario disponer de metodologías o procesos que faciliten el lanzamiento y gestión de los equipos de desarrollo software global y permitan conseguir que éstos se conviertan en equipos de alto rendimiento. Para conseguirlo, esta tesis doctoral está dirigida a mejorar la eficiencia en los equipos de desarrollo software global e incrementar, consecuentemente, su rendimiento; mediante la definición e integración de prácticas provenientes de tres disciplinas diferentes, gestión de personas, gestión de proyectos y desarrollo de software, puesto que éstas se encuentran estrechamente relacionadas y agrupan las principales actividades que se desarrollan a lo largo de un proyecto de desarrollo de software global. Partiendo de esta visión multidisciplinar, la solución que plantea esta tesis doctoral consiste en elaborar un marco metodológico que define el conjunto de buenas prácticas que mejoran la eficiencia de los equipos de desarrollo de software que se encuentran dispersos geográficamente e incrementar el rendimiento de los mismos, de forma que sea fácilmente implantable y aplicable, y que permita, por tanto, a las organizaciones afrontar con mayor probabilidad de éxito proyectos con múltiples participantes dispersos geográficamente, asegurando la calidad del producto final y minimizando los costes. Para cada buena práctica se identifican las capacidades que deberían implementar las tecnologías para facilitar la colaboración en el entorno distribuido, definiendo de este modo la estrategia corporativa de despliegue que especifique la tecnología necesaria para la comunicación y coordinación así como para la transferencia de conocimiento. Este marco metodológico contiene

también la definición de los principales roles y responsabilidades que existen en un equipo de desarrollo software global así como un modelo de competencias con las habilidades, capacidades y conocimientos requeridos para cada uno de ellos.

**Jenitze Liliana León Fandiño, en la investigación titulada: “APORTES DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO AL CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS DEL CASO BANCOLOMBIA DE ARAUCA”. Tesis para optar el grado académico de Magister en Administración. Colombia-2013.<sup>9</sup>**

El interés de esta investigación fue identificar los aportes de las dimensiones Liderazgo, Comunicación y Trabajo en equipo al clima organizacional en el caso Bancolombia, Arauca. Para ello se utilizó el instrumento de recolección de datos adaptado Organizational Climate Questional, modelo de Litwin y Stringer. Los resultados demostraron que las 03 dimensiones aplicadas para la determinación del clima se encuentran percibidas de forma positiva por los empleados de la organización. Se constató que el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo son componentes claves que aportan significativamente a la gestión administrativa del sistema, convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad y productividad de la empresa Grupo Bancolombia, Arauca. A partir de dicho resultado se muestran algunas recomendaciones para mejorar la percepción del clima organizacional. Palabras Claves: Clima organizacional, Percepción, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en equipo, y Dimensiones.

**Yamileth Olivia de la Peña Cadenas, en la investigación titulada: “VALORES LABORALES Y TRABAJO EN EQUIPO” (ESTUDIO REALIZADO EN CONSTRUFÁCIL COATEPEQUE). Tesis para optar el título académico de Psicóloga Industrial/Organizacional. Mejico-2012.<sup>10</sup>**

El presente estudio de investigación está centrado en identificar los conceptos de las dos variables de estudio importantes que nos ayudará a determinar los valores existentes dentro de cada equipo de trabajo, por lo que esta investigación

---

<sup>9</sup> [www.econ.uba.ar/.../trabajos.../Briola-%20EL%20TRABAJO%20EN%20...](http://www.econ.uba.ar/.../trabajos.../Briola-%20EL%20TRABAJO%20EN%20...)

<sup>10</sup> [repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/.../6583142286132J37.pd...](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/.../6583142286132J37.pd...)

es de tipo descriptiva, consta de dos variables relacionadas entre sí las que pretenden denotar la importancia de los valores y el trabajo en equipo que son fundamentales dentro de toda organización moderna. Al inicio se enfatiza sobre la importancia del trabajo en equipo, los valores laborales y la relación que estos tienen entre empleados y la organización. El objetivo general de este proyecto de investigación es determinar el nivel de relación entre los valores laborales y el trabajo en equipo dentro de los colaboradores de la empresa CONSTRUFACIL, a manera que dicha investigación contribuya a que toda las personas tengan conocimiento de la importancia que tienen los valores laborales y lograr así un mejor desempeño dentro de la empresa. En el presente trabajo de investigación se utilizó como instrumento una prueba estructurada con seis ITEMS de pregunta abierta, la muestra se estableció con 35 sujetos todos trabajadores de la empresa CONSTRUFACIL, 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. Para medir la variabilidad de los valores labores se utilizó la prueba estandarizada como perfil de valores laborales explorando así la jerarquía y aplicación de los mismos dentro del trabajo laboral.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

**Rebeca Leonor Ríos Polastri, en la investigación titulada: “EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS DECISIONES ORGANIZATIVAS. UN ESTUDIO DE CASOS EN EL CENTRO EDUCATIVO ESTATAL 0019. “SAN MARTÍN DE PORRES VELASQUEZ”;** tesis para optar grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Perú -2012.<sup>11</sup>

En una realidad divergente, compleja y sistémica en donde la interacción y la interdependencia de la estructura, personas, acciones, ambiente y tecnología se combinan para alcanzar el éxito esperado se debe tomar en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad en las acciones a ejecutar sino también trascender a lo imprevisible, a la discontinuidad y a la inestabilidad producto del comportamiento e intervención de los miembros en la toma de decisiones. Esta

---

<sup>11</sup>[tesis.pucp.edu.pe/.../ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAENZ\\_SATISFACCI...](https://tesis.pucp.edu.pe/.../ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCI...)

reflexión aspira a ser racional y consciente de la pluralidad de visiones sobre la organización. Por esa razón, parte de una concepción organizativa con características culturales y sociales peculiares a la coyuntura social a la que pertenecen. En este ambiente, el equipo de trabajo construye de manera conjunta la mejor forma de organizar, planificar y participar con el fin de lograr un capital social de calidad. 207 Por ello, considera que la presencia de cada profesional en un cargo nuevo, sin duda afecta y modifica leve o profundamente la función realizada en la gestión anterior ya que su manera de actuar acabará siendo diferente. Por ese motivo, se requiere promover un modelo reflexivo de coordinación de las actividades planificadas que permita la concertación y la coherencia en la reflexión y el entendimiento productivo en la toma de decisiones. El rol del consejo directivo tendrá la función de coordinar, facilitar y guiar el cumplimiento de los acuerdos establecidos en las políticas y el comportamiento de los valores en los hitos de convivencia del equipo. Asumirá la mentoría con los docentes nuevos apoyando en el proceso cognitivo de las dos fases de formación en el aprendizaje bidireccional de las habilidades de interrelación en la institución. En ese sentido las bases técnicas organizacionales se centrarán en la tecnoestructura, es decir, un equipo de docentes y directivos más especializados encargados de promover el ínter aprendizaje, la meritocracia entre los miembros, y la planificación de programas y proyectos coherentes a la realidad del contexto educativo. El entendimiento productivo constituirá el proceso de análisis de las fuentes directas de información. Su aplicación permitirá tolerar, identificar y discriminar pensamientos vinculados a percepciones adjetivas con el fin de lograr concertaciones en las coaliciones y propiciar desempeños coherentes a los acuerdos tomados. El éxito organizacional dependerá de la persona individual en compromiso con el equipo. El debate crítico permitirá auto evaluaciones de las prácticas y también provocarán el mantenimiento o modificación de comportamientos y 208 pensares con posturas de apertura y vanguardia respecto a lo que se debe hacer y del cómo realizarlo significativamente en nuestro quehacer cotidiano. Sólo en la madurez del equipo profesional se podrá entender las percepciones, concepciones y evaluaciones de estereotipos, temores y clasificaciones propias de nuestra mente humana y lograr así superarlas. En este contexto las rutinas

costrarán un rol indispensable para lograr la efectividad organizativa. La eficacia se centrará en el entendimiento productivo para enfrentar las barreras derivadas de las resistencias. La organización, se presenta, entonces como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente identificando sus razonamientos defensivos, analizando los impactos que estos ocasionan y proponiendo alternativas de comportamiento. De esta manera, se mantendrá el potencial de las fortalezas y se aprovecharán las oportunidades. Así mismo, las propuestas y reformas mejorarán las debilidades previniendo las posibles amenazas con programas y comportamientos de contingencia. (Anexo 15). Su principal atención constituye el proceso de funcionamiento deductivo de la dinámica de las interrelaciones comunicativas para la participación individual y/o colectiva de los procesos decisorios. Esto es, la influencia directa e indirecta de la actuación de cada miembro del equipo con el fin de resistir, mantener o modificar la cultura organizacional. La toma de decisiones será producto de la comunicación inteligente y pertinente para propiciar que nuestras expectativas logren resultados de éxito. En la medida en que se disminuya las rutinas de sobreprotección, autoengaño y falsas justificaciones se incrementará las virtudes sociales 209 que promuevan compromisos reales. Se podrá desarrollar organizaciones coherentes con servicios de calidad.

**Olivera Olivera, Silvia Arminda & Ravillet Paredes, Irán Marisella, en la investigación titulada: “EL TRABAJO EN EQUIPO DESDE LA PERCEPCIÓN DEL PROFESIONAL DE SALUD SERVICIO DE NEONATOLOGÍA HOSPITAL ALMANZOR AGUINAGA ASENJO 2012”. Tesis para optar grado académico de Licenciado en Enfermería. Perú-2015.<sup>12</sup>**

La presente investigación cualitativa descriptiva, tuvo como objetivos describir y comprender la percepción del profesional de salud sobre el trabajo en equipo. Para el referente conceptual del trabajo en equipo, se utilizó lo propuesto por Rodríguez; utilizando para el abordaje metodológico el estudio de caso y presentando como sujetos de investigación a los profesionales de salud del Servicio de Neonatología, tomando como muestra a diez trabajadores. La

---

<sup>12</sup> <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/109>

recolección de datos fue mediante la entrevista abierta a profundidad. Para el procesamiento de datos se utilizó el proceso de análisis de contenido, método que tiene tres etapas: el pre análisis, la codificación y finalmente la categorización. Se obtuvieron dos categorías, la primera; conociendo la percepción del trabajo en equipo que incluye tres subcategorías y la segunda categoría titulada elementos en el desarrollo del trabajo en equipo que incluye dos subcategorías. Para lo cual concluimos que el trabajo en equipo para los profesionales de salud tiene gran importancia, al significarlo como un sistema de trabajo, integrado por un equipo de profesionales unidos mediante un objetivo común que beneficia al neonato como al trabajador, pero que necesita del conocimiento y desarrollo de los elementos necesarios para su planificación y correcta ejecución dentro del servicio.

**Huertas Nuntón, Katherin Martina, en la investigación titulada: “IMPACTO DEL MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO DE ROBERT WINTER EN LAS CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES: CASO EMPRESA EAI POMALCA S.A.A.” Tesis para optar grado académico de Licenciado en Administración. Perú-2013.<sup>13</sup>**

La presente investigación es de tipo descriptiva correlacional y se ha desarrollado con el objetivo de medir el nivel de correlación entre el manual de trabajo en equipo de Robert Winter y sus consecuencias organizacionales. La unidad de análisis fue el área de recursos humanos de la empresa: Agroindustria Pomalca S.A.A., que estuvo constituido por siete jefes y veinte colaboradores; a los cuales se les aplicó un pre test y post test para medir las variaciones de las variables dependientes: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción de los trabajadores antes y después de haberse aplicado la variable independiente: manual de trabajo en equipo de Robert Winter, cuya aplicación ha sido la capacitación del personal de estudio en aspectos puntuales de la competencia: trabajo en equipo. Los principales resultados muestran un nivel de percepción alta de los trabajadores sobre los resultados organizacionales, después de haber recibido la capacitación; por lo cual se concluye en el estudio, a un nivel de

---

<sup>13</sup> <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/151>

confianza del 95%, que la variable independiente tiene un impacto positivo sobre la variable dependiente.

**Gonzales Ríos, Karen Hercilia, en la investigación titulada: “EFECTO DEL TRABAJO COOPERATIVO PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD COMUNICATIVA DE COMPRENSIÓN Y EXPRESIÓN ORAL EN EL ÁREA DE INGLÉS DE LOS ESTUDIANTES DEL 4TO GRADO DE SECUNDARIA DEL COLEGIO NACIONAL IQUITOS – 2010”. Tesis para optar Título Profesional de Licenciada en Educación Especialidad Idiomas Extranjeros: inglés – Alemán. Perú-2010.<sup>14</sup>**

Este estudio estuvo orientado a determinar el efecto del trabajo cooperativo para desarrollar la capacidad comunicativa de comprensión y expresión oral en el área de inglés. La población estuvo constituida por todos los estudiantes del 4to grado de secundaria del Colegio Nacional Iquitos, ciudad de Iquitos, departamento de Loreto. La muestra estuvo representada por dos grupos: Experimental (E) y control (G). El trabajo cooperativo fue ejecutado durante 9 semanas, equivalente a 32 horas pedagógicas; aplicado en una serie de 16 sesiones de aprendizaje. Se aplicó una prueba de entrada y salida a ambos grupos para comprobar el nivel académico en comprensión y expresión oral (escuchar y hablar: pronunciación, fluidez, corrección gramatical y vocabulario). Los resultados de la prueba de entrada mostraron que los estudiantes de la muestra del Colegio Nacional Iquitos obtuvieron bajas calificaciones antes de la aplicación del trabajo cooperativo. Sin embargo, los resultados de la prueba de salida demostraron que después de la aplicación del trabajo cooperativo, los estudiantes del grupo experimental obtuvieron incrementos significativos mientras que el grupo control se mantuvo en el mismo nivel. En conclusión, este estudio demostró que el trabajo cooperativo tuvo una influencia significativa en el desarrollo de la capacidad comunicativa de comprensión y expresión oral del idioma inglés.

---

<sup>14</sup> [dspace.unapiquitos.edu.pe/.../TESIS%20DE%20SUSTENTACIÓN%20i...](https://dspace.unapiquitos.edu.pe/.../TESIS%20DE%20SUSTENTACIÓN%20i...)

## **2.2. Bases Teóricas**

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

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- Organización: existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- Objetivo común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del equipo. Son reglas de comportamiento establecidas por

los miembros del mismo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un equipo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.<sup>15</sup>

La fuerza que integra al equipo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al equipo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el equipo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

El trabajo en equipo supone la creación de grupos de personas que se reúnen, colaboran e interactúan de forma específica para un fin determinado (trabajo o proyecto). Estos grupos de personas generalmente cuentan con habilidades y conocimientos complementarios comprometidos con una responsabilidad en común. En consecuencia en un equipo de trabajo existe una interdependencia de las partes, con objetivos individuales y grupales que son el fin último del desarrollo del trabajo en equipo.

Esta competencia tiene relación con habilidades de relación como comunicación, compromiso y motivación, autocontrol, relajación, negociación y gestión de conflictos. En esta competencia se abarcan tres grandes líneas de acción: creación de equipos, trabajo en equipo y dinámica de grupos.

Para la creación de los equipos de trabajo se deben realizar a menudo reuniones de puesta en marcha, talleres y seminarios. El espíritu de equipo se puede conseguir mediante la motivación individual, la fijación de metas, actos

---

<sup>15</sup> [www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm](http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm)

sociales y estrategias de apoyo. Además, las dinámicas de grupo permiten minimizar los posibles errores en el desarrollo del proyecto o actividad.

Al ser un grupo formado por individuos diferentes, las dificultades que se pueden encontrar pueden ser técnicas, económicas, estrés, diferencias culturales, educativas, diferencias de intereses o de forma de trabajo entre los miembros del equipo. Una gestión de conflictos exitosa tiene como resultado una mayor productividad y relaciones laborales positivas. Para ello puede ayudar disponer de normas de grupo y prácticas de dirección de proyectos sólidas, como la planificación de la comunicación y la definición de roles. Si se manejan apropiadamente, las diferencias de opinión son saludables y pueden llevar a una mayor creatividad y a una mejor toma de decisiones.<sup>16</sup>

### **El trabajo en equipo y sus características**

- Se realizan actividades y funciones que se llevan a cabo por diferentes personas que buscan metas en común.
- Comparten responsabilidades los integrantes del equipo..
- Las actividades se deben hacer en forma coordinada.
- Planificación de tiempo, esfuerzo, actividades y metas.
- Canales de comunicación abiertos entre los integrantes del equipo y el resto de los compañeros laborales.
- El trabajo en equipo se basa en desarrollar las actividades con estrategias.
- Al interior del equipo de trabajo se debe fomentar la armonía, la solidaridad, la ayuda mutua para un mejor desempeño.

### **La formación de equipos de trabajo**

Para la formación de equipos de trabajo es muy importante desarrollar las aptitudes de colaboración, las cuales se desarrollan al trabajar ideas y propuestas de manera grupal.

---

<sup>16</sup> [glionequipo.blogspot.com/2011/05/indicadores-de-equipos-eficaces.html](http://glionequipo.blogspot.com/2011/05/indicadores-de-equipos-eficaces.html)

Se deben considerar 5 elementos importantes en la formación de equipos de trabajo:

- Cohesión. Aptitudes y habilidades se conjugan para un buen desempeño de las actividades. Existe una compatibilidad entre los miembros del equipo.
- Asignación de roles y normas. Las normas son las reglas que guían al grupo. Los roles que se desempeñan llevan a realizar las tareas de modo eficiente.
- Comunicación. Es vital que haya una buena comunicación para llevar a cabo las actividades con éxito.
- Definición de objetivos. Muy importante es tener definidos los objetivos en equipo y los que son individuales.
- La interdependencia. Los miembros del equipo se necesitan entre sí, unos aprenden de los otros.

### **Condiciones que deben reunir los miembros del equipo**

Los miembros del equipo de trabajo deben reunir varias condiciones para que se alcance el éxito deseado, ya que cada quien desempeña su rol y así se cumplen los objetivos.

De las condiciones que se requieren las más destacables son:

Tener la capacidad de establecer relaciones agradables con la gente que integra el equipo.

- Ser leales consigo mismo y con los demás.
- Tener la capacidad de autocrificarse.
- Ser capaz de generar una crítica constructiva.
- Tener autodeterminación para tomar decisiones.
- Ser optimista, tener iniciativa y tenacidad.
- Inquietud por perfeccionar las cosas es de las claves para llegar a la superación.
- El líder en el trabajo de equipo
- El líder como conductor del trabajo en equipo.

En el trabajo de equipo el líder propone, estimula, brinda ideas, soluciones, da estructura al equipo de trabajo. Procura que los objetivos se cumplan y se llegue a la meta propuesta.

En cuanto al líder se puede decir que:

- Es una persona tranquila que brinda confianza y seguridad.
- Brinda propuestas y soluciones para llegar a las metas.
- Intercambia puntos de vista, interactúa con el equipo de trabajo.
- Manifiesta y comunica los intereses de los miembros del equipo.
- Contribuye a reducir los conflictos, promueve el ajuste en el equipo.
- Es quien estructura el trabajo y las relaciones entre los miembros del equipo.
- Toma decisiones y expresa opiniones.
- Es una persona que comparte su experiencia y conocimientos.
- Expresa lo que aprueba y desaprueba.

El líder pone en claro los objetivos y metas que se persiguen para que se lleven a cabo, integra a las personas al trabajo en equipo.<sup>17</sup>

### **Ventajas y Desventajas**

Entre las ventajas esenciales que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

#### **Para los individuos**

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.

---

<sup>17</sup> [www.quiminet.com/.../caracteristicas-del-trabajo-en-equipo-2561756.ht...](http://www.quiminet.com/.../caracteristicas-del-trabajo-en-equipo-2561756.ht...)

- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

### **Para las empresas y organizaciones**

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

### **Desventajas**

Se reprocha a veces al trabajo en equipo el presentar una serie de desventajas que habría que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

Sin embargo, estos defectos que son frecuentes en los grupos desaparecen en los equipos cuando llegan al nivel de madurez.

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son:

- La agresividad, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.
- El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.
- La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas.<sup>18</sup>

### **Proceso y etapas en la formación de equipos**

Según Koontz-Weirich (2004) “No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones”. Entre las recomendaciones que plantean están las siguientes:

---

<sup>18</sup> grupo101trabequipo.wikispaces.com/Ventajas+y+Desventajas

- Los miembros del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo;
  - Se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito;
  - Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales;
  - Deben normarse con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;
  - Deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo;
  - Finalmente, los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Sobre las etapas de formación de un equipo, *Buchloz y Roth*, plantean “Establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio”. Según estos autores, todos los equipos no son iguales, sus ritmos de integración y sus patrones de interacción son diferentes. Sin embargo, la mayoría pasa por tres fases en su desarrollo que identifican en las siguientes:

- **Fase 1-Reclutamiento de los individuos.** Cuando se convoca a distintas personas a trabajar en equipo, inicialmente sólo forman una “acumulación de personas”. Esta primera fase les da la oportunidad de definir identidades dentro de la unidad de trabajo. Los equipos, en esta fase, tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar los conflictos. Los miembros empiezan a definir su propósito y sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.
- **Fase 2-Grupos.** En esta fase, los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, sus estrategias, esclarecen su propósito, y

establecen normas para trabajar juntos. No obstante, los grupos tienden a centrarse en un líder que es el que marca el rumbo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el foco principal de comunicación.

- **Fase 3-Equipo.** La fase final, y difícil de alcanzar, es la de un verdadero equipo de alta eficiencia, capaz de concentrar la energía, de responder rápidamente a las oportunidades y de compartir responsabilidades y recompensas por igual. Los equipos se concentran en el propósito; los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones

Para **Robbins** (1996) “Hay fuertes evidencias de que los grupos pasan por una secuencia normal de cinco etapas que son”:

**Formación.** Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están “probando” para determinar los tipos de comportamientos que son aceptables. Esta etapa concluye cuando los miembros han comenzado a pensar de sí mismos como parte del grupo.

**Confusión.** Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades. Además, hay conflictos respecto a quién controlará el grupo. Cuando concluye esta etapa habrá una jerarquía muy clara del liderazgo dentro del grupo.

**Normalización.** Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y camaradería entre sus miembros. Esta etapa se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y este asimiló un “juego común” de expectativas, lo que define el comportamiento de los miembros como correcto, es decir, “las reglas del juego” dentro del equipo.

**Desempeño.** La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los

integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó. Para los grupos (equipos) de trabajo permanentes, esta es la última etapa de su desarrollo.

**Disolución.** Se presenta en los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.

**Drexler y Sibbet**, que durante años han trabajado en la creación de instrumentos para ser usados por líderes y miembros de equipos para mejorar su desempeño, en su “Guía para las Mejores Prácticas del Equipo” (1992) transitan por siete etapas en la formación de equipos que responden a las siguientes preguntas:

- Orientación. ¿Por qué estoy aquí?.
- Creando confianza. ¿Quién es usted?.
- Aclaración de metas/roles. ¿Qué estamos haciendo?.
- Compromiso. ¿Cómo lo haremos?.
- Operacionalización. ¿Quién hace qué, cuándo, dónde?.
- Alto desempeño. Hurra. (logro de los objetivos).
- Renovación. ¿Por qué y cómo continuar?<sup>19</sup>

### **Dimensiones del trabajo en equipo**

¿Eres parte de un grupo de trabajo? Entonces debes contestarte estas preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Cómo y dónde trabajamos?

¿Quién nos dirige?

Esas son las cuatro dimensiones de cualquier equipo de trabajo, que son las respuestas a las pregunta de arriba:

---

<sup>19</sup> [www.trabajemosenequipo.com](http://www.trabajemosenequipo.com) › Destacados

### 1. Los miembros

El equipo está formado por miembros con perfiles profesionales que se complementan.

El tipo de relaciones que se desarrollen entre los miembros y la calidad del trabajo dependerán

de sus aptitudes técnicas, de sus habilidades interpersonales y de la personalidad de cada uno.

### 2. El proyecto

La existencia de un proyecto común marcará el objetivo del equipo. Es necesario que se trate de un proyecto motivador con el que cada miembro del equipo se identifique. La persona que coordine el equipo tendrá un papel relevante en este aspecto.

### 3. El clima de trabajo

Un clima emocional óptimo, basado en la cooperación, la comunicación y la confianza son

ingredientes esenciales para la vida del equipo. También es muy importante un ambiente físico agradable. Debe cuidarse el espacio de trabajo: amplitud, iluminación, nivel de ruido, limpieza, contaminación, temperatura, decoración.

### 4. El liderazgo

El equipo necesita de un líder que coordine las distintas funciones y tareas que se establecen para

conseguir los objetivos pactados. El papel del líder es decisivo para el<sup>20</sup>

## **Liderazgo y trabajo en equipo**

La palabra liderazgo, proviene del inglés " leader", que significa líder. El líder dinamiza, orienta y conduce. Es capaz de inspirar, guiar y aprender de otros, así como enseña a aprender. Un líder es un maestro y un alumno, al mismo tiempo.

---

<sup>20</sup> <https://iaap.wordpress.com/.../las-cuatro-dimensiones-basicas-de-un-equi...>

Pero no existe un líder de forma aislada, supone un contexto -la gente- por eso en la actualidad más que de líderes, se habla de equipos, grupos, organizaciones o empresas líderes.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuanto a aportes y sugerencias; en la creatividad, en la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente.

### **Organización y Trabajo en Equipo**

Es importante analizar y profundizar en la importancia de aprender a trabajar en equipo. Organización y trabajo en equipo, son conceptos inseparables.

1. Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual las vincula, los organiza y los orienta hacia objetivos compartidos.
2. Los equipos en ambientes de trabajo, pueden intercambiar funciones y actividades con flexibilidad de mutuo compromiso, y manejar sus diferencias de opinión o de enfoque.
3. Se considera que hay un equipo dentro de la organización cuando las personas ha invertido tiempo significativo en aprender a trabajar juntos.
4. Los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo.
5. Igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos dependen mucho de los esfuerzos de sus participantes.

Más que una voluntad o deseo de ser miembro de un equipo de trabajo, se tiene que aprender a serlo.

### **Trabajar en Equipo**

Para que los equipos de trabajo sean efectivos deben evolucionar desde la constitución de un grupo inicial, hasta llegar a las siguientes características:

1. **Objetivos comunes y acordados:** Claramente definidos y compartidos.
2. **Tareas definidas y negociadas:** Desempeños claros y acordados con los miembros.
3. **Procedimientos explícitos:** Para la solución de problemas, la toma de decisiones y el acceso a la información, lo cual garantiza fluidez.

4. **Buenas relaciones interpersonales:** Clima de respeto y confianza para que se genere sentido de pertenencia
5. **Alto grado de interdependencia:** Tareas complementarias, conciencia del esfuerzo para el logro de objetivos comunes, fomento de la cooperación y de estructuras horizontales de comunicación.

### **Habilidades personales para trabajar en equipo**

Es necesario desarrollar y utilizar algunas habilidades personales para constituir equipos efectivos de trabajo:

- ✓ **Escuchar:** No solo oír a los otros, sino tomar conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades personales. Conocer y ubicar el lenguaje verbal y corporal ( gestos y posturas) es un sabio aprendizaje para los equipos.
- ✓ **Preguntar:** Profundizar en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vista del grupo, esto fortalece la capacidad de análisis y resolución de problemas.
- ✓ **Resumir:** Es la mejor forma de chequear posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de cada uno.
- ✓ **Ser Flexible:** Desarrollar la capacidad de cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones de personalidad.
- ✓ **Proactivo:** Con iniciativa hacia la mejora al logro. Tener una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio.
- ✓ **Asertivo:** Es la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo.
- ✓ **Abierto a la crítica:** Recibir la crítica, la información de retorno o *feedback*, como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como crítica o desvalorización personal.

Dentro de los procesos de interacción en los equipos de trabajo, hay que tener presente las condiciones y el ambiente donde desarrollan su acción. Por ejemplo el espacio organizacional de una institución o empresa educativa para niños en

edad preescolar, es el escenario de aquellos grupos o equipos que trabajan en ese lugar.<sup>21</sup>

### **Dimensiones de los equipo de trabajo**

Es importante tener presente, tres dimensiones claves: *La tarea, el procedimiento y el proceso socio-afectivo.*

**La tarea:** En sentido amplio es una palabra que resume **qué** cosa hará el equipo, para qué se constituyó, cuál es su meta.

**El procedimiento** es **cómo** lo hará, operaciones y actividades - secuencias - que permitan realizar las tareas.

**El proceso socio-afectivo:** Las relaciones humanas dentro del equipo, los grados de interacción en cuanto a comunicación, colaboración o interdependencia, que facilitan o no el trabajo en equipo.

### **2.2.2. Clima Organizacional.**

El clima laboral u organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para

---

<sup>21</sup> [redequipo.ning.com/profiles/blogs/liderazgo-y-trabajo-en-equipo](http://redequipo.ning.com/profiles/blogs/liderazgo-y-trabajo-en-equipo)

diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.<sup>22</sup>

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.<sup>23</sup>

### **Elementos que constituyen el clima laboral**

El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

- Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones

---

<sup>22</sup> [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com) › Funciones Gerenciales › Recursos Humanos

<sup>23</sup> [www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html](http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html)

y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.

- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.
- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- Los microclimas, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.<sup>24</sup>

### **Factores del clima laboral**

El tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral: **Liderazgo**. Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría

---

<sup>24</sup> [www.acsendo.com/climalaboral](http://www.acsendo.com/climalaboral)

administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.

**Relaciones interpersonales.** El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

**Implicación.** Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

**Organización.** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

**Reconocimiento.** Se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo recuerda, pero hay un error, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

**Incentivos.** Se observa que las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a

cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

**Igualdad.** Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo mundo. Hay que buscar otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Trata de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe como motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y a los pilares del grupo.<sup>25</sup>

### **Conductas que arruinan el clima laboral**

**1) Siempre dar feedback negativo y nada positivo.** No querrá que a sus empleados se les suban mucho los humos. El feedback (retroalimentación) positivo es la cereza de las tácticas de recursos humanos y usted no tiene tiempo para eso. Por otro lado, las personas que trabajan para usted no aprenderán la lección a menos que dejen de cometer errores. Tienen que temer cometer errores. De esa manera, los errores simplemente desaparecerán.

**2) Tomar el crédito por el trabajo de otros.** Al final, usted los contrató. La gloria es suya. Además, sus empleados probablemente se sentirán avergonzados de ser reconocidos públicamente por sus grandes ideas y esfuerzos.

**3) Hacer que sus empleados compitan arduamente entre ellos mismos.** Sí, estamos compitiendo con una serie de increíbles empresas llenas de talento. Pero la competencia empieza desde adentro; es una lucha encarnizada donde solo quedan de pie los más talentosos. Tenemos que separar el grano de la paja; una vez hecho esto, podemos comenzar a cooperar e ir en pos de nuestros adversarios.

**4) Ignorar las grandes ideas de sus empleados.** De hecho, ni siquiera las escuche, a menos que sea una idea que valga la pena robar (vea el punto N° 2). Usted es el que tiene los títulos elegantes; estas personas trabajan en puestos

---

<sup>25</sup> [www.climalaboral.com.es/](http://www.climalaboral.com.es/)

inferiores por una razón, ¿verdad? Con una cantidad limitada de tiempo al día, usted debe ser selectivo al momento de escuchar.

**5) Despedir a los buenos trabajadores sin ninguna razón y mantener a los que no aportan nada.** Cuando llegue el momento de cortar algunas cabezas, hágalo con total prejuicio e impunidad. Lo mejor es mantener a sus empleados en vilo, como una especie de pistolero haciendo disparos al suelo mientras el resto baila.

**6) Hostigar a los empleados salientes.** Los empleados que están de salida son gente que abandona el barco y necesitan sentir dolor por su traición, muy aparte de lo que usted puede decir sobre ellos en el boca a boca, redes sociales, blogs, futuros discursos, y así sucesivamente.

**7) Monitoree a sus empleados acechando sus páginas en redes sociales.** Y si usted se percata de algo que no le gusta, exíjale más detalles e incluso sus contraseñas personales para enterarse de todo. Quizás esta práctica sea ilegal, pero ellos son sus empleados y usted tiene derecho a saber lo que están haciendo en línea.

**8) No pensar para nada en el equilibrio entre la vida y el trabajo.** ¿La razón? Porque no tiene nada que ver con el trabajo. Haga que uno de los abuelos vaya a recoger a su pequeño hijo. Usted fue contratado para estar en la oficina, trabajando para la empresa. No tenemos tiempo para niños enfermos ni otros problemas personales.<sup>26</sup>

### **Impacto de un buen clima laboral**

El área de recursos humanos ha cobrado relevancia y actualmente es vista como socio estratégico del negocio porque su labor está orientada a lograr una mayor productividad a través de la correcta gestión de capital humano.

Esto genera –indefectiblemente- un buen clima laboral y está comprobado que las empresas que lo tienen, logran un aumento de retorno sobre la inversión, mayor productividad, menor rotación y trabajadores más comprometidos y motivados.

---

<sup>26</sup> [gestion.pe/.../ocho-conductas-que-arruinan-clima-laboral-oficina-21236...](http://gestion.pe/.../ocho-conductas-que-arruinan-clima-laboral-oficina-21236...)

Pero lograr un óptimo clima laboral no es producto del azar. La empresa debe invertir en liderazgo porque el líder o jefe es la imagen de la compañía y el responsable de crear y mantener un ambiente de confianza, eje fundamental de las relaciones en una empresa.

La falta de confianza en los líderes o pares genera rumores, desconcentración, desmotivación, falta de compromiso, retrasos, alto nivel de rotación y ausentismo, factores que golpean duramente a cualquier empresa.

Por tanto, queda comprobado que la mejor manera de hacer crecer una organización es invirtiendo en sus líderes para que impulsen un buen clima laboral, comunicación fluida y confianza. Solo así, los colaboradores se sentirán parte de un objetivo común por el cual trabajarán enfocados y motivados.<sup>27</sup>

### **Dimensiones del clima laboral**

La teoría e investigación en lo referido al clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por innúmero limitado de dimensiones (Patterson et al, 2005). Por otra parte, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones.

Según Cabrera (1999) las variables que configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.

Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional, estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, conflictos e Identidad.

Moos (1974). Plantea diez dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, comodidad.

---

<sup>27</sup> [www.greatplacetowork.com.pe](http://www.greatplacetowork.com.pe) > ... > Blogs y noticias

Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados. Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño. Dependiendo de los autores se tienen en cuenta unas dimensiones u otras, pero hay cuatro dimensiones que deben estar presentes en la medición del clima.

### **Dimensiones del clima laboral**

**Autonomía individual:** Incluye la responsabilidad, la independencia de las personas y la rigidez de las normas de la organización. En definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón.

**Grado de estructura que impone el puesto:** Mide el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores.

**Recompensa:** Mide los aspectos monetarios, así como las posibilidades existentes de promoción

**Consideración, agradecimiento y apoyo:** Se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior. Los objetivos que se persiguen al analizar y diagnosticar el clima de una organización son:

- Evaluar, cuales son las posibles fuentes de conflicto.
- Dar comienzo y mantener un cambio que indique al administrador sobre que elementos específicos deben dirigirse sus intervenciones.
- Fomentar el desarrollo de la organización además de prever que posibles problemas habrá que sortear en el camino.
- Diferenciar los distintos climas percibidos por los diferentes departamentos que coexisten en una organización y como afectan esas diferencias.

## **Diversas dimensiones que han sido investigadas**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

### **LIKERT:**

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.<sup>28</sup>

### **2.3. Definición de términos Básicos**

1. **Accesibilidad.** Concepto que alude al derecho ciudadano por el cual toda persona sin importar su edad y sus condiciones personales y sociales pueden disfrutar plenamente de todos los servicios que presta y ofrece la Institución.

---

<sup>28</sup> <https://es.scribd.com/doc/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>

2. **Apoyo para minimizar barreras.** Son las acciones o estrategias que desarrolla la Institución para aumentar la capacidad de dar respuesta a las características de la diversidad de los estudiantes.
3. **Autonomía.** Finalidad del proceso educativo, donde el individuo es capaz de reconocerse a sí mismo, acepta la existencia del otro y toma decisiones de manera independiente.
4. **Barreras.** Son las dificultades que experimentan los estudiantes para acceder, aprender, participar y permanecer en la institución.
5. **Calidad de vida en el trabajo.** Grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias organizacionales.
6. **Calidad.** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.
7. **Capital Humano.** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.
8. **Clima organizacional.** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.
9. **Clima Organizacional.** Son las características del ambiente institucional percibidas directa o indirectamente por las personas vinculadas a ella y que tienen repercusiones en su comportamiento.
10. **Coherencia.** Es la conexión o relación lógica entre las políticas la cultura institucional.

11. **Competencias.** Son los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos necesarios para el desempeño activo en la profesión y en la vida.
12. **Comportamiento organizacional.** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.
13. **Cultura organizacional.** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.
14. **Cultura.** Es el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.
15. **Desarrollo humano sostenible.** Proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades, incluyendo el goce de libertades civiles y políticas y la participación en los diversos aspectos que afectan sus vidas, para satisfacer sus necesidades, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.
16. **Desarrollo Sostenible.** Son las acciones que se realizan para satisfacer las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades.
17. **Diversidad.** Son las características que marcan las diferencias derivadas de: género, raza, religión, cultura, posibilidades de aprendizaje, entre otras.
18. **Emprendimiento.** Es la actitud y aptitud de la persona que le permite trabajar para alcanzar nuevos retos o proyectos productivos, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a la sociedad.

19. **Equidad.** Se define como “Dar a cada uno lo que cada uno necesita”, significa reconocer que las personas tienen posibilidades personales y necesidades de apoyo diferentes para llegar a ser individuos autónomos y productivos.
20. **Flexibilidad.** Capacidad de la institución para ajustar sus procesos, con el fin de dar respuesta a las necesidades y oportunidades de la comunidad ITM con fines determinados.
21. **Formación Integral.** Proceso que propende el desarrollo de las potenciales de la persona en el ser, el saber y el hacer para su desempeño y convivencia.
22. **Inclusión.** Es la posibilidad que tiene la comunidad ITM de gozar de los recursos con los que cuenta la Institución, sin que se le discrimine o limite su participación.
23. **Responsabilidad Social.** Compromiso de la Institución para formar no sólo buenos profesionales, sino también personas sensibles a los problemas de los demás, comprometidas con el desarrollo de su país y la inclusión social de los más vulnerables, personas entusiastas y creativas en la articulación de su profesión con la promoción del desarrollo participativo de su comunidad.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### 3.1. Análisis de tablas y gráficos

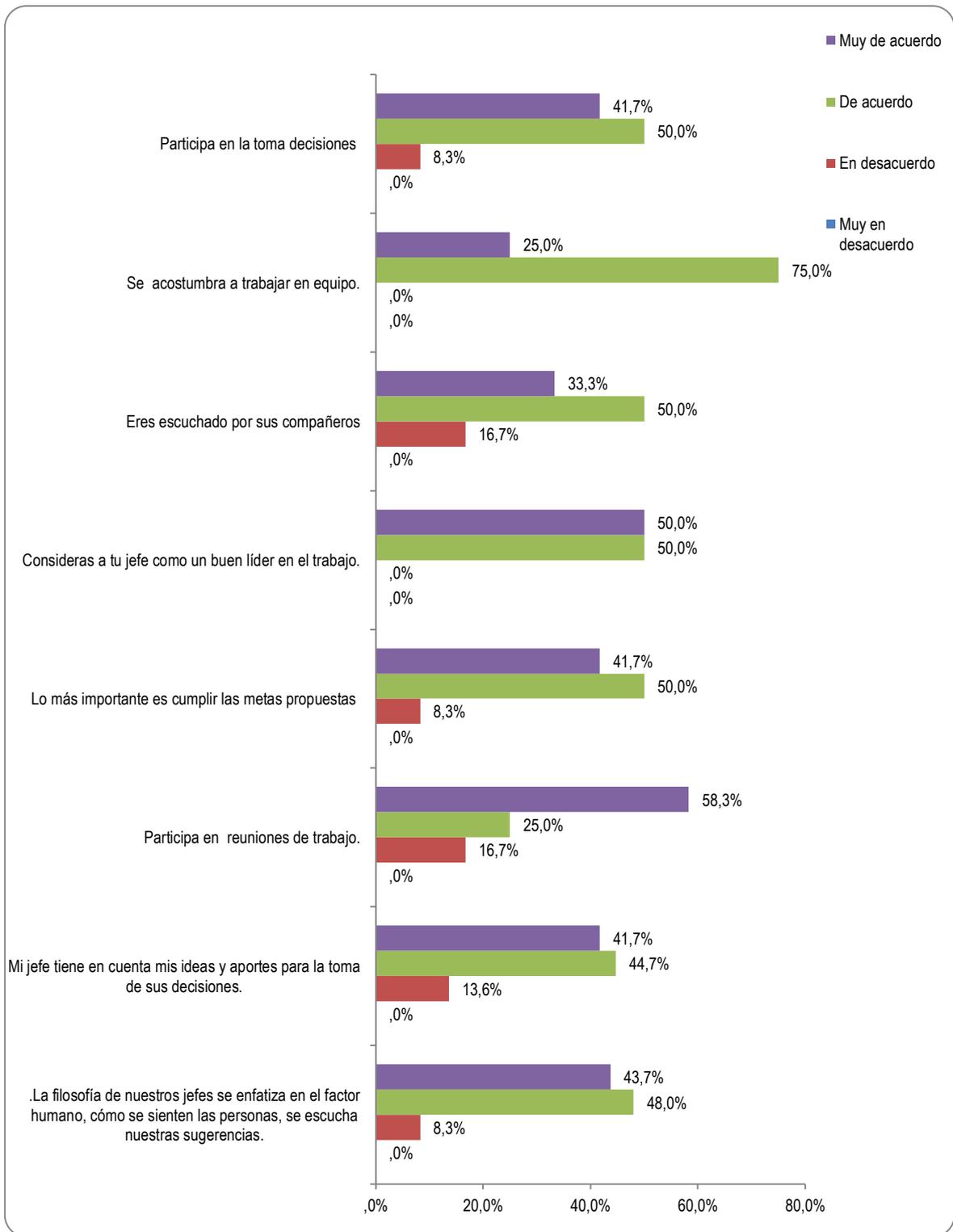
Tabla Nº 01

Indicador: Liderazgo.

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		N
	N	%	N	%	N	%	N	%	
.La filosofía de nuestros jefes se enfatiza en el factor humano, cómo se sienten las personas, se escucha nuestras sugerencias.	0	.0%	1	8.3%	5	48.0%	6	43.7%	12
Mi jefe tiene en cuenta mis ideas y aportes para la toma de sus decisiones.	0	.0%	1	13.6%	6	44.7%	5	41.7%	12
Participa en reuniones de trabajo.	0	.0%	2	16.7%	3	25.0%	7	58.3%	12
Lo más importante es cumplir las metas propuestas	0	.0%	1	8.3%	6	50.0%	5	41.7%	12
Consideras a tu jefe como un buen líder en el trabajo.	0	0%	0	0%	6	50.0%	6	50.0%	12
Eres escuchado por sus compañeros	0	.0%	2	16.7%	4	50.0%	6	33.3%	12
Se acostumbra a trabajar en equipo.	0	.0%	2	.0%	9	75.0%	3	25.0%	12
Participa en la toma decisiones	0	.0%	1	8.3%	6	50.0%	5	41.7%	12

**Fuente:** Encuesta realizada

**Autor:** Elaboración Propia



**Figura 01. Liderazgo**

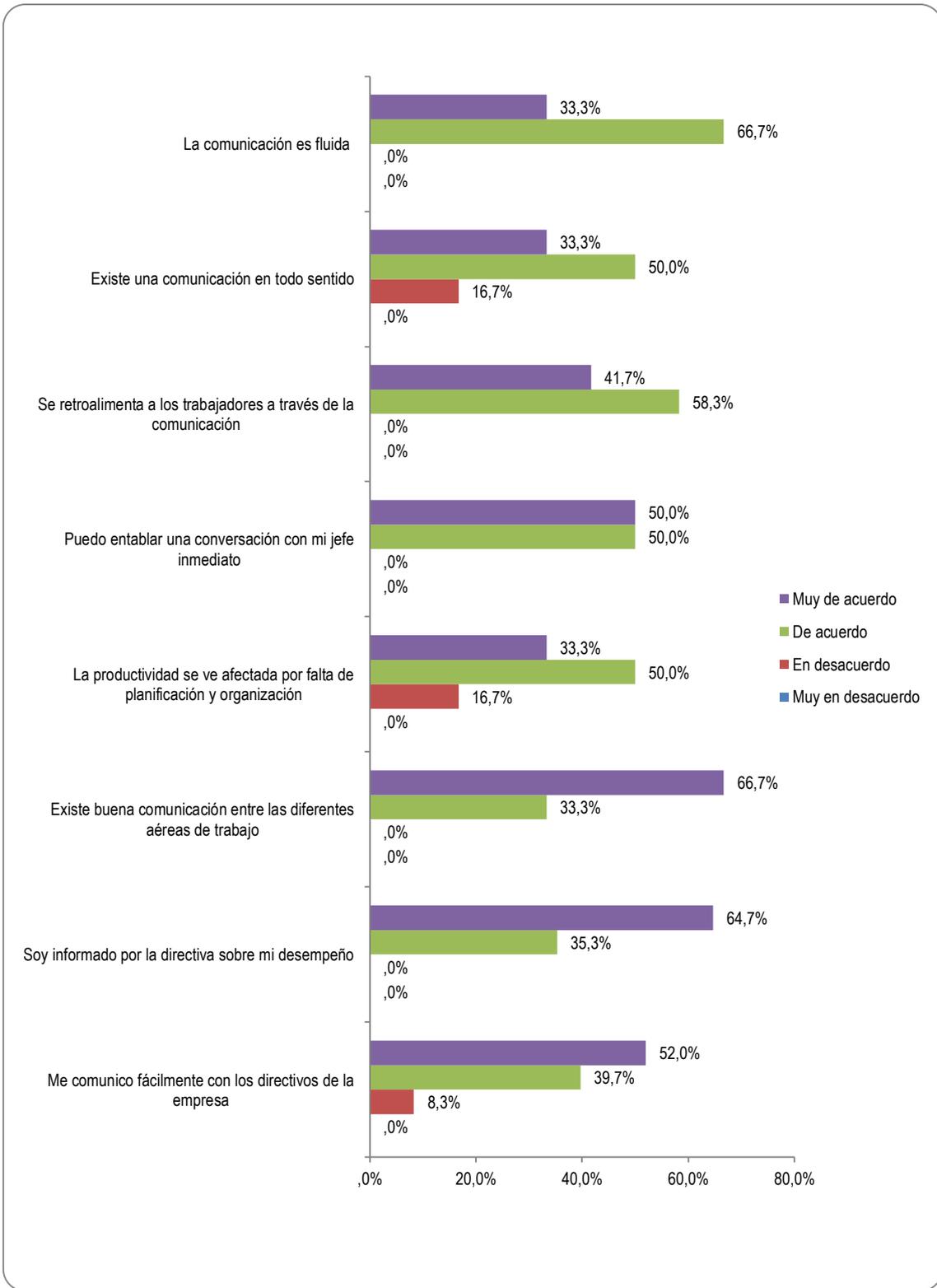
## Interpretación

- Un 48.0% de los empleados establecieron estar muy de acuerdo, un 43.7% estableció estar de acuerdo, y un 8,3% respondió estar en desacuerdo en relación a la filosofía de nuestros jefes si se enfatiza en el factor humano, cómo se sienten las personas, se escuchan nuestras sugerencias.
- Un 44.7% de los empleados establecieron estar de acuerdo, un 41.7% estableció estar muy de acuerdo, y un 13.6% respondió estar en desacuerdo en relación a si su jefe tiene en cuenta sus ideas y aportes para la toma de sus decisiones.
- Un 58.3% de empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 25.0% estableció estar de acuerdo, y un 16.7% contestó estar en desacuerdo en relación a si participa en reuniones de trabajo.
- Un 50.0% de los empleados dijeron estar de acuerdo, un 41.7% estableció estar muy de acuerdo, en relación a si lo más importante es cumplir las metas propuestas.
- Un 50.0% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 50.0% estableció estar de acuerdo, en relación a si consideras a tu jefe como un buen líder en el trabajo.
- Un 50.0% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 33.0% estableció estar de acuerdo, y un 16.7% respondió estar en desacuerdo en relación a si eres escuchado por tus compañero.
- Un 75.0% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 33.3% estableció estar de acuerdo, respondió estar en desacuerdo en relación a si se acostumbra a trabajar en equipo.
- El 50.0% de los empleados dijeron estar de acuerdo, un 25.0% estableció estar muy de acuerdo, en relación a si participa en la toma decisiones.

**Tabla Nº 02**  
**Indicador: La comunicación.**

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		N
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Me comunico fácilmente con los directivos de la empresa	0	0%	1	8.3%	5	39.7%	6	52.0%	12
Soy informado por la directiva sobre mi desempeño	0	0%	0	.0%	4	35.3%	8	64.7%	12
Existe buena comunicación entre las diferentes aéreas de trabajo	0	0%	0	.0%	4	33.3%	8	66.7%	12
La productividad se ve afectada por falta de planificación y organización	0	0%	2	16.7%	6	50.0%	4	33.3%	12
Puedo entablar una conversación con mi jefe inmediato	0	0%	0	.0%	6	50.0%	6	50.0%	12
Se retroalimenta a los trabajadores a través de la comunicación formal	0	0%	0	.0%	7	58.3%	5	41.7%	12
Existe una buena comunicación en todo sentido	0	.0%	2	16.7%	6	50.0%	4	33.3%	12
La comunicación es fluida	0	0%	0	.0%	8	66.7%	4	33.3%	12

**Fuente:** Encuesta realizada  
**Autor:** Elaboración Propia



**Figura 02. La comunicación**

## **Interpretación**

- Un 52,0% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 39,7% estableció estar de acuerdo, y un 8,3% respondió estar en desacuerdo en relación a si me comunico fácilmente con los directivos de la empresa.
- Un 64.7% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 35.3% estableció estar de acuerdo, en relación a si soy informado por la directiva sobre mi desempeño
- Un 66.7% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 33.3% estableció estar de acuerdo en relación a si existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo.
- Un 50.0% de los empleados dijeron estar de acuerdo, un 33.3% estableció estar muy de acuerdo, y un 16.7% respondió estar en desacuerdo en relación a si la productividad se ve afectada por falta de planificación y organización.
- Un 50.0% de los empleados dijeron estar de acuerdo, un 50.0% estableció estar muy de acuerdo, en relación a si puedo entablar una conversación con mi jefe inmediato.
- Un 58.3% de los empleados dijeron estar de acuerdo, un 41.3% estableció estar muy de acuerdo, en relación a si se retroalimenta a los trabajadores a través de la comunicación formal.
- Un 50.0% de los empleados dijeron estar de acuerdo, un 33.3% estableció estar muy de acuerdo, y un 16.7% respondió estar en desacuerdo en relación a si existe una buena comunicación en todo sentido.
- Un 66.7% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 33.3% estableció estar de acuerdo, en relación a si la comunicación es fluida.

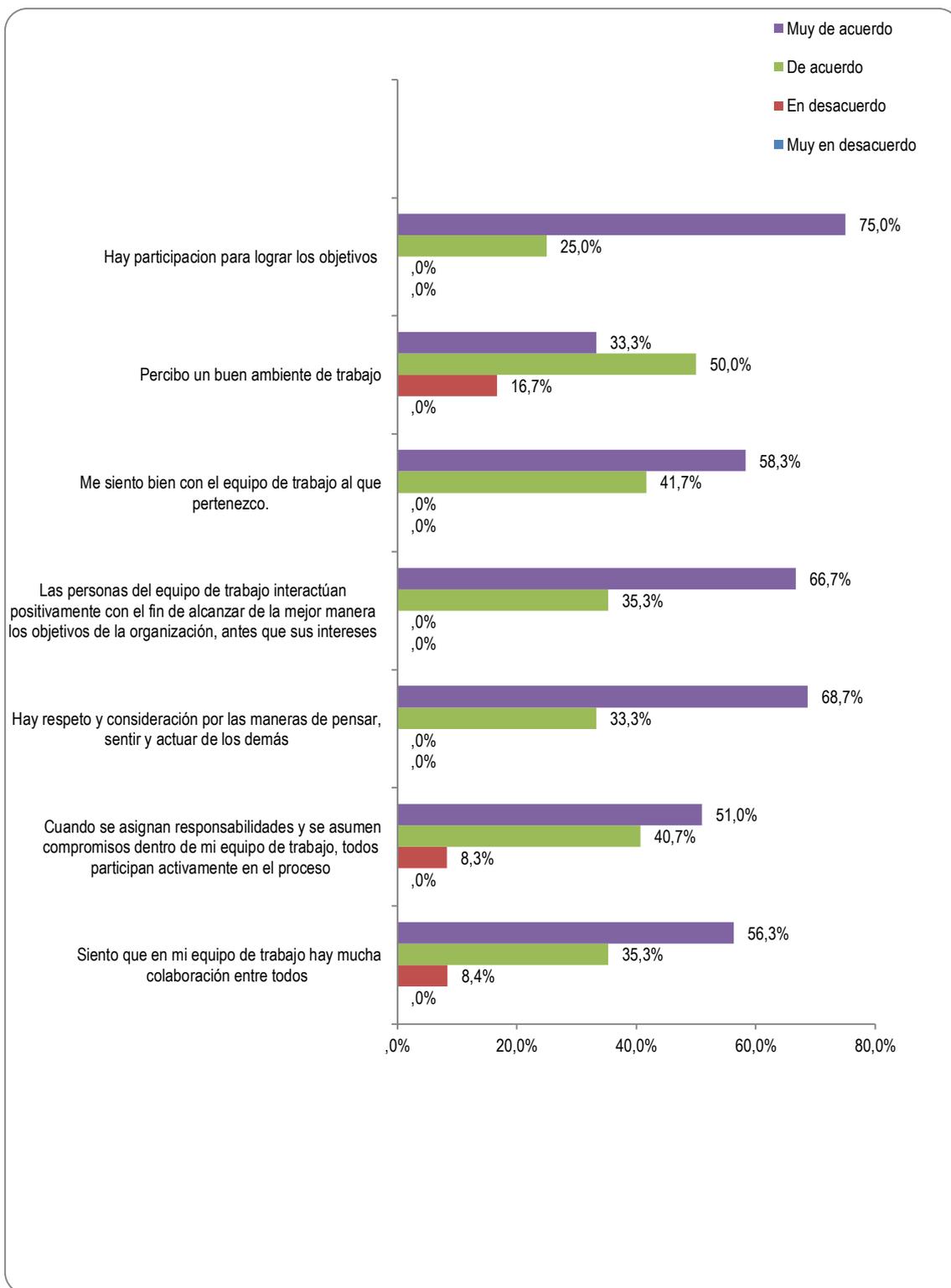
**Tabla Nº 03**

**Indicador: Percepción sobre el equipo de trabajo.**

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		N
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboración entre todos	0	.0%	1	8.4%	4	35.3%	7	56.3%	12
Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de mi equipo de trabajo, todos participan activamente en el proceso	0	.0%	1	8.3%	5	40.7%	6	51.0%	12
Hay respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás	0	0%	0	0%	4	33.3%	8	66.7%	12
Las personas del equipo de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos de la organización, antes que sus intereses	0	0%	0	0%	4	33.3%	8	66.7%	12
Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco.	0	0%	0	0%	4	41.7%	8	58.3%	12
Percibo un buen ambiente de trabajo	0	0%	2	16.7%	6	50.0%	4	33.3%	12
Hay participación para lograr los objetivos	0	0%	0	0%	4	25.0%	8	75.0%	12

**Fuente:** Encuesta realizada

**Autor:** Elaboración Propia



**Figura 3. Percepción sobre el equipo de trabajo**

## Interpretación

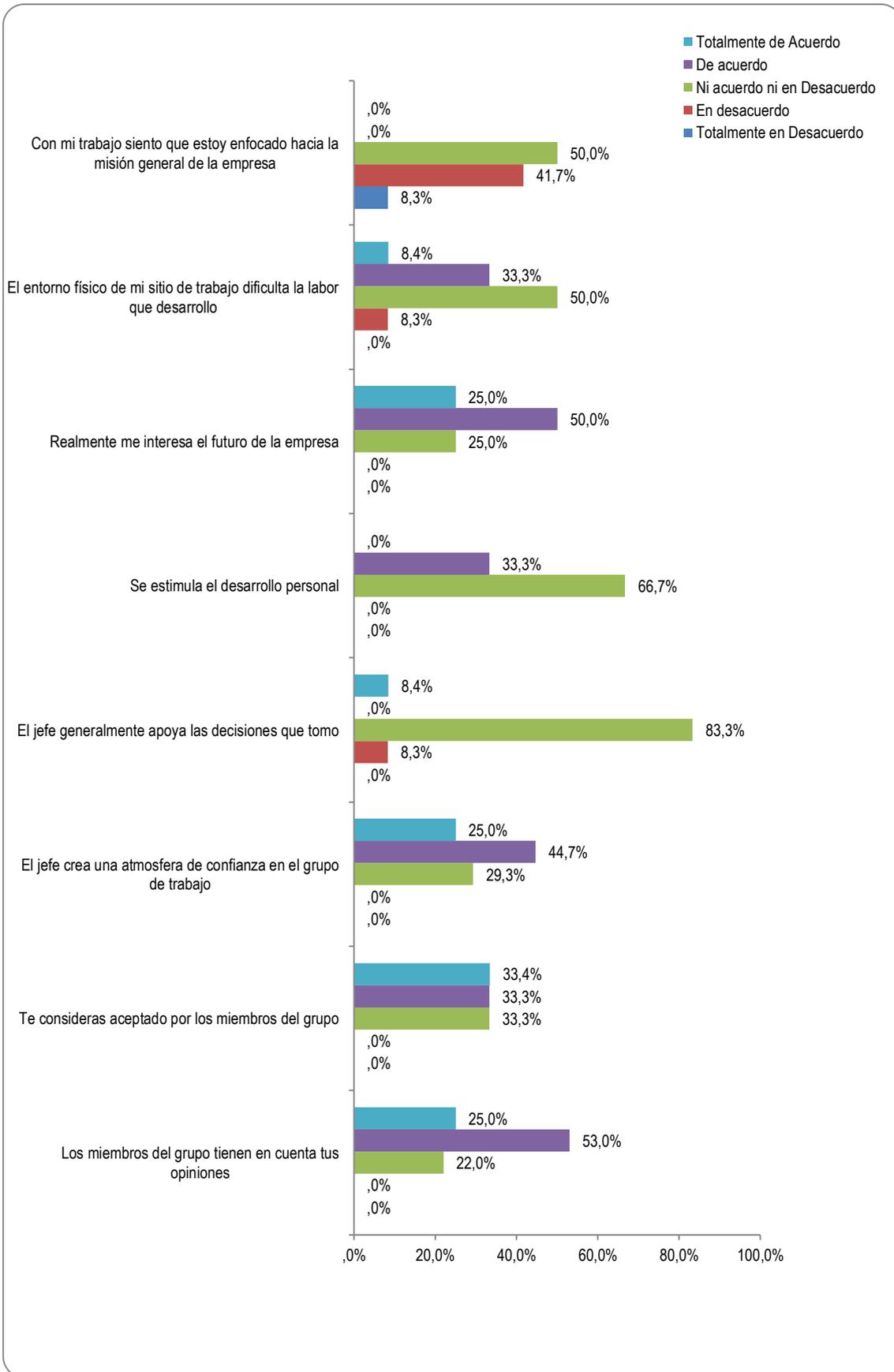
- Un 56.3% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 35.3% estableció estar de acuerdo, y un 8,4% respondió estar en desacuerdo en relación a si siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboración entre todos.
- Un 51.0% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 40.7% estableció estar de acuerdo en relación a si cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de mi equipo de trabajo, todos participan activamente en el proceso.
- Un 68,7% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 35,3% estableció estar de acuerdo en relación a si hay respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás.
- Un 66,7% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 33,3% estableció estar de acuerdo en relación a si las personas del equipo de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos de la organización, antes que sus intereses.
- Un 50.0% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, un 41.7% estableció estar de acuerdo en relación a si me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco.
- Un 50,0% de los empleados dijeron estar de acuerdo, un 33,3% estableció estar muy de acuerdo en relación a percibo un buen ambiente de trabajo.
- Un 75% de los empleados dijeron estar de acuerdo y un 25% estableció estar muy de acuerdo en relación a si hay participación para lograr los objetivos.

**Tabla N° 04**  
**Indicador: Motivación**

	Totalmente en Desacuerdo		En desacuerdo		Ni acuerdo ni en Desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de Acuerdo		N
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Los miembros del grupo tienen en cuenta tus opiniones	0	.0%	0	.0%	3	22.0%	6	53.0%	3	25.0%	12
Te consideras aceptado por los miembros del grupo	0	.0%	0	.0%	4	33.3%	4	33.3%	4	33.4%	12
El jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	0	.0%	0	.0%	4	29.3%	5	44.7%	3	25.0%	12
El jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	0	.0%	1	8.3%	10	83.3%	0	.0%	1	8.4%	12
Se estimula el desarrollo personal	0	.0%	0	.0%	8	66.7%	4	33.3%	0	.0%	12
Realmente me interesa el futuro de la empresa	0	.0%	0	.0%	3	25.0%	6	50.0%	3	25.0%	12
El entorno físico de mi trabajo dificulta la labor que desarrollo	0	0%	1	8.3%	6	50.0%	6	33.3%	4	8.4%	12
Con mi trabajo siento que estoy enfocado hacia la misión general de la empresa	0	.0%	1	8.3%	6	8.3%	4	41.7%%	1	50.0%	12

**Fuente:** Encuesta realizada

**Autor:** Elaboración Propia



**Figura 04. Motivación**

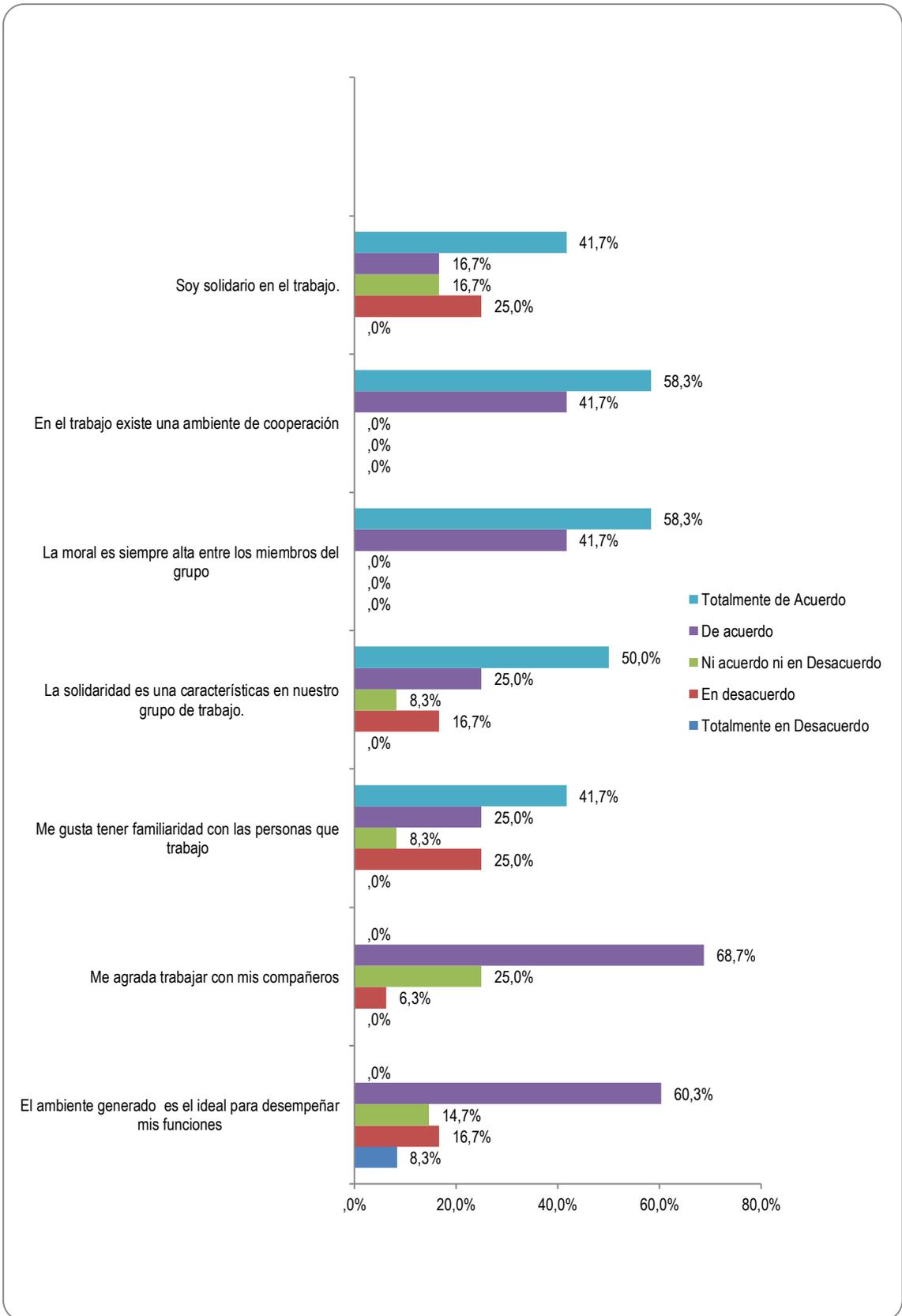
## **Interpretación.**

- Un 50,0% de los empleados dijeron estar de acuerdo, 25,5% estableció estar totalmente de acuerdo, y un 22,0% respondió estar ni de en acuerdo ni en desacuerdo en relación a si los miembros del grupo tienen en cuenta tus opiniones.
- Un 33,4% de los empleados dijeron estar totalmente de acuerdo, 33,3% estableció estar de acuerdo, y un 33,4% % respondió estar ni de en acuerdo ni en desacuerdo en relación a si te consideras aceptado por los miembros del grupo.
- Un 44,7% de los empleados dijeron estar de acuerdo, 29,3. % estableció estar ni de en acuerdo ni en desacuerdo, y un 25,5% respondió estar totalmente de acuerdo en relación a si el jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.
- Un 83,3% de los empleados dijeron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 8,4% estableció estar totalmente de acuerdo y un 25,5% respondió estar en desacuerdo en relación a si el jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.
- Un 66,7% de los empleados dijeron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 33,3 respondió estar de acuerdo en relación a si se estimula el desarrollo personal.
- Un 50,0% de los empleados dijeron estar de acuerdo, 25,5% estableció estar totalmente de acuerdo, y un 25,5% respondió estar ni de en acuerdo ni en desacuerdo en relación a si realmente me interesa el futuro de la empresa.
- El 50,0% de los empleados dijeron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 33.3% estableció estar de acuerdo y un 8.3% respondió estar en desacuerdo en relación a si el entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.

**Tabla Nº 05**  
**Indicador: Relaciones sociales.**

	Totalmente en Desacuerdo		En desacuerdo		Ni acuerdo ni en Desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
El ambiente generado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones	1	8.3%	2	16.7%	2	14.7%	7	60.3%	0	.0%
Me agrada trabajar con mis compañeros	0	0%	1	6.3%	3	25.0%	8	68.7%	0	.0%
Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo	0	.0%	3	25.0%	1	8.3%	3	25.0%	5	41.7%
La solidaridad es unas características en nuestro grupo de trabajo.	0	.0%	2	16.7%	1	8.3%	3	25.0%	6	50.0%
La moral es siempre alta entre los miembros del grupo	0	0%	0	.0%	0	0%	5	41.7%	7	58.3%
En el trabajo existe una ambiente de cooperación	0	.0%	0	.0%	0	0%	5	41.7%	7	58.3%
Soy solidario en el trabajo.	0	0%	3	25.0%	2	16.7%	2	16.7%	5	41.7%

**Fuente:** Encuesta realizada  
**Autor:** Elaboración Propia



**Figura 05. Relaciones sociales**

## Interpretación

- Un 60,3% de los empleados dijeron estar de acuerdo, un 16,7% respondió estar en desacuerdo, y un 14,7% estableció estar ni de en acuerdo ni en desacuerdo además un 8,3% afirmó estar totalmente en desacuerdo en relación a el ambiente generado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones
- Un 68,7% de los empleados dijeron estar de acuerdo, 25,0% estableció estar ni de acuerdo ni en desacuerdo un 6,3% respondió estar en desacuerdo en relación a si me agrada trabajar con mis compañeros.
- Un 41,7% de los empleados dijeron estar totalmente de acuerdo, 25,0% estableció estar de acuerdo además un 25% de los encuestados estableció ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 8,3% respondió estar en desacuerdo en relación a si me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo.
- Un 50.0% de los empleados dijeron estar totalmente de acuerdo, 25,0% estableció estar de acuerdo además un 25% de los encuestados estableció en desacuerdo y un 8,3% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en relación a si la solidaridad es unas características en nuestro grupo de trabajo.
- El 41,7% de los empleados dijeron estar de acuerdo, 25,0% estableció estar totalmente de acuerdo además un 25% de los encuestados estableció en desacuerdo y un 8,3% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a si hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo.
- Un 58,3% de los empleados dijeron estar totalmente de acuerdo, 41,7% estableció estar de acuerdo en relación a si la moral es siempre alta entre los miembros del grupo
- Un 41,8% de los empleados dijeron estar totalmente de acuerdo, 25,0% estableció estar en desacuerdo además un 16,7% de los encuestados estableció ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 8,3% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en relación a si en el trabajo existe un ambiente de cooperación.

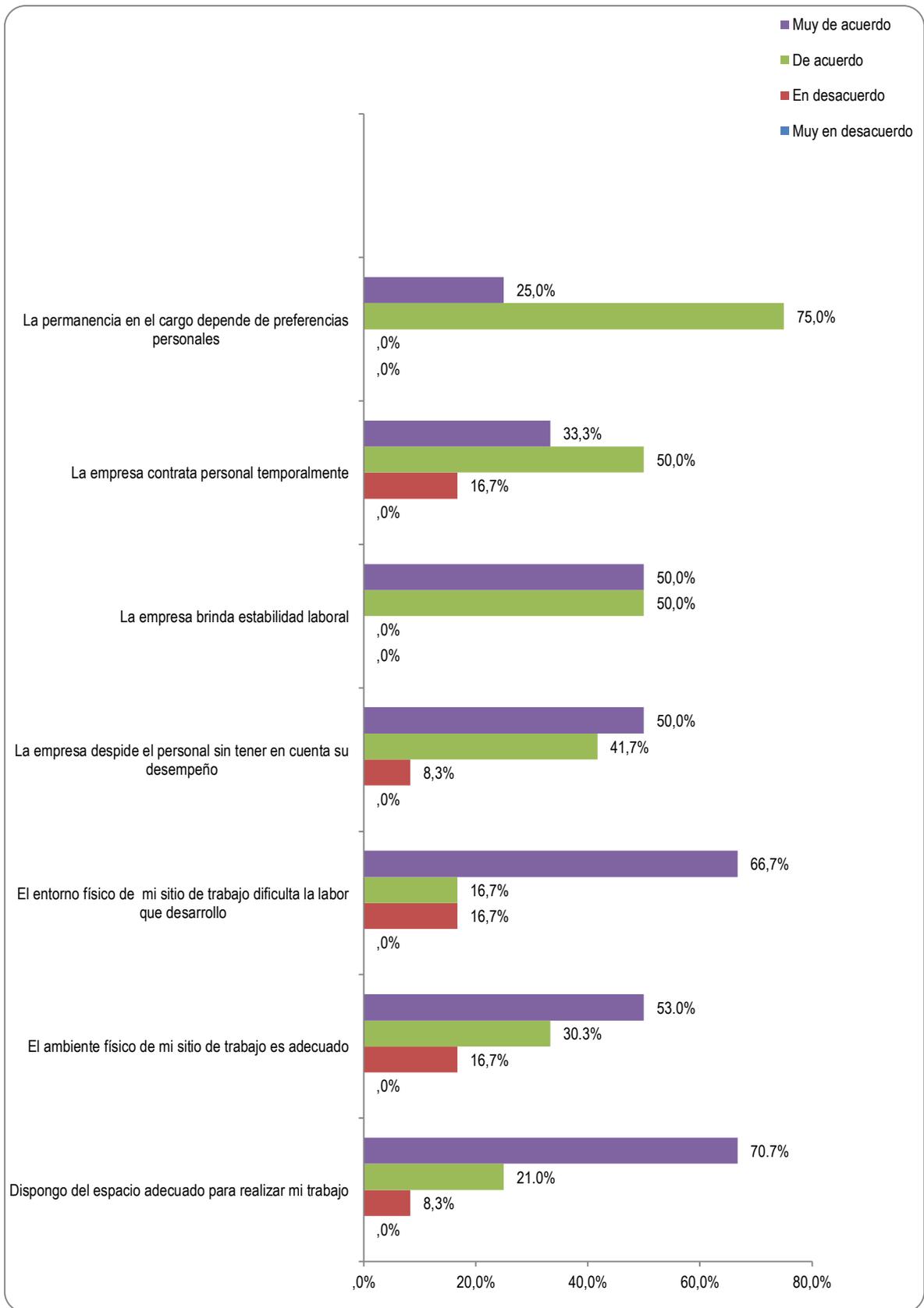
**Tabla Nº 06**

**Indicador: Sentido de pertenencia**

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		N
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	0	.0%	1	8.3%	3	21.0%	8	70.7%	12
El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	0	0%	2	16.7%	4	30.3%	6	53.0%	12
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	0	.0%	2	16.7%	2	16.7%	8	66.7%	12
La empresa despide el personal sin tener en cuenta su desempeño	0	0%	1	8.3%	5	41.7%	6	50.0%	12
La empresa brinda estabilidad laboral	0	.0%	0	.0%	6	50.0%	6	50.0%	12
La empresa contrata personal temporalmente	0	.0%	2	16.7%	6	50.0%	4	33.3%	12
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	0	0%	0	.0%	9	75.0%	3	25.0%	12

**Fuente:** Encuesta realizada

**Autor:** Elaboración Propia



**Figura 06. Sentido de pertenencia**

## **Interpretación**

- Un 70.7% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, 21.0% estableció de acuerdo, en relación a si dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.
- Un 53.0% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, 30.3% estableció de acuerdo y un 16.7% respondió estar en desacuerdo en relación a si cuento con el ambiente físico de trabajo adecuado.
- Un 66.7% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, el 16.7% estableció estar de acuerdo un 16.7% respondió estar en desacuerdo en relación a si el entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.
- Un 50.0% de los empleados dijeron estar muy de acuerdo, 41.7% estableció estar de acuerdo 8.3% respondió estar en desacuerdo en relación a si la empresa despide el personal sin tener en cuenta su desempeño.
- Un 50.0% de los empleados dijeron estar de acuerdo, 50.0% estableció estar muy de acuerdo en relación a si la empresa brinda estabilidad laboral
- Un 50.0% de los empleados dijeron estar de acuerdo, 33.3% estableció muy de acuerdo y un 16.7% respondió estar en desacuerdo en relación a si la empresa contrata personal temporalmente
- Un 75.0% de los empleados dijeron estar de acuerdo, 25.0% estableció muy de acuerdo en relación a la permanencia en el cargo depende de preferencias personales.

## **3.2. Pruebas de Hipótesis Específicas**

Se procedió a realizar pruebas chi cuadrado para determinar la influencia entre las variables de investigación, trabajo en equipo y clima laboral.

#### a. Comprobación de la Hipótesis Específica 1

##### Hipótesis Específica (1).

Existe influencia significativa entre la percepción del liderazgo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

##### Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>).

No existe influencia significativa entre la percepción sobre el liderazgo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

**Tabla N° 7**

Percepción del Liderazgo	Clima organizacional			Total
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
	%	%	%	%
De acuerdo	100.0%	0.0%	0.0%	25.0%
Muy de acuerdo	0.0%	100.0%	100.0%	75.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabla N° 8**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,000 <sup>a</sup>	2	.002

Después de haber realizar la prueba de hipótesis de acuerdo con los resultados según tabulación de datos, con un nivel de confianza de 95% y un

margen de error del 5% y según la tabla N° 7 y la tabla 1, el valor  $p= 0.02$  al ser menor al 0.05, la cual resulta significativa. Entonces, se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se acepta la Hipótesis de Investigación; donde se afirma que existe influencia significativa entre la percepción sobre el liderazgo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

### 3.2.1. Comprobación de la hipótesis específica 2

#### HIPÓTESIS ESPECÍFICA (2).

Existe influencia significativa entre el nivel de comunicación y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

#### HIPÓTESIS NULA ( $H_0$ ).

No existe influencia significativa entre el nivel de comunicación y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015. **Tabla N° 09**

Nivel de comunicación	Clima organizacional			Total
	Ni acuerdo ni en Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
De acuerdo	100.0%	16.7%		33.3%
Muy de acuerdo		83.3%	100.0%	66.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabla N° 10**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.150	2	.016

Después de haber realizar la prueba de hipótesis de acuerdo con los resultados según tabulación de datos, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5% y según la tabla N° 9 y la tabla 2, el valor  $p= 0.016$ ,

al ser menor al 0.05, la cual resulta significativa. Entonces, se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se acepta la Hipótesis de Investigación; donde se afirma que existe influencia significativa entre el nivel de comunicación y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

### 3.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 3

#### HIPÓTESIS ESPECÍFICA (3).

Existe influencia significativa entre la percepción sobre el equipo de trabajo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

#### HIPÓTESIS NULA ( $H_0$ ).

No existe influencia significativa entre la percepción sobre el equipo de trabajo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

**Tabla N° 11**

Uso de los lineamientos estratégicos	Compromiso Laboral		Totalmente de Acuerdo	Total
	Ni acuerdo ni en Desacuerdo	De acuerdo		
De acuerdo	100.0%	16.7%	33.3%	41.7%
Muy de acuerdo		83.3%	66.7%	58.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabla N° 12**

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,529	2	.044

Después de haber realizar la prueba de hipótesis de acuerdo con los resultados según tabulación de datos, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5% y según el cuadro N° 11 y la tabla 2, el valor  $p=$

0.044, al ser menor al 0.05, la cual resulta significativa. Entonces, se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se acepta la Hipótesis de Investigación; donde se afirma que existe influencia significativa entre el uso de los lineamientos estratégicos y el compromiso laboral.

### **3.3.3. Prueba de Hipótesis General**

La hipótesis general establece que existe influencia entre la percepción sobre el trabajo en equipo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

La contrastación de la Hipótesis se efectuó comparando el enunciado formulado en la hipótesis con el resultado obtenido en el procedimiento chi cuadrado llevado a cabo.. Se aplicó el chi cuadrado de Pearson a un nivel de significación de 0.05.

En primer lugar se recabaron las calificaciones de trabajo en equipo y clima organizacional. Las calificaciones fueron ingresadas a un programa estadístico computarizado (Statistical Package for Social Science, IBM SPSS Ver. 22 para Windows). El tratamiento de los datos se efectuó aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 0.05.

#### **Hipótesis Principal ( $H_i$ )**

Existe influencia entre la percepción sobre el trabajo en equipo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

#### **Hipótesis Nula ( $H_0$ )**

No existe influencia entre la percepción sobre el trabajo en equipo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

**Tabla N° 09**

Clima organizacional				
Trabajo en equipo	Ni acuerdo ni en Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total
De acuerdo	100.0%			25.0%
Muy de acuerdo		100.0%	100.0%	75.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabla N° 10**

Pruebas de chi-cuadrado			
-------------------------	--	--	--

Chi-cuadrado de Pearson	Valor 11,000 <sup>a</sup>	gl 2	Sig. asintótica (bilateral) .002
-------------------------	------------------------------	---------	--

La hipótesis planteó que existe influencia entre la percepción sobre el trabajo en equipo y el clima organizacional del área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. en el distrito de Chala provincia de Caraveli, periodo 2015.

Según el cuadro 9 y la tabla 10, el valor  $p= 0.02$ , al ser menor al 0.05, la cual resulta significativa. Por tanto se comprueba la hipótesis de investigación. Es decir, existe influencia significativa entre el trabajo en equipo y el clima organizacional.

## CONCLUSIONES

1. Se establece que el trabajo en equipo y que el clima organizacional son los adecuados en el área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. Después de hacer la correlación de los valores en promedio de estas dos variables se establece que el 75% de los encuestados establece estar muy de acuerdo y un 25% dijo estar de acuerdo con esta percepción. Además después de realizar las pruebas estadísticas se obtuvo que el valor  $p= 0.02$ , al ser menor al 0.05, resulta significativa y se prueba la hipótesis de investigación.
2. Se establece que la percepción sobre el liderazgo y el clima organizacional es positiva en el área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. Después de hacer la correlación de los valores en promedio de estas dos variables se establece que el 25% de los encuestados dice estar de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta percepción además el 75% de ellos dijo estar muy de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta relación. Y después de realizar las pruebas estadísticas se obtuvo que el valor  $p= 0.02$ , al ser menor al 0.05, resulta significativa y se prueba la hipótesis de investigación.
3. Se establece que el nivel de comunicación y el clima organizacional son los adecuados en el área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. Después de hacer la correlación de los valores de estas dos variables se establece el 33.3% de los encuestados establece estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta percepción además el 66,7% de ellos dijo estar muy de acuerdo y de acuerdo con esta relación. Y después de realizar las pruebas estadísticas se obtuvo que el valor  $p= 0.016$ , al ser menor al 0.05, resulta significativa y se prueba la hipótesis de investigación.
4. Se establece que la percepción sobre el trabajo en equipo y el clima organizacional son los adecuados en el área administrativa de la Minera Veta Dorada S.A.C. Donde el 41.7% de los encuestados establece estar de acuerdo con esta percepción además el 58.3% de ellos dijo estar muy de acuerdo y de acuerdo con esta relación. Y después de realizar las pruebas estadísticas se obtuvo que el valor  $p= 0.016$ , al ser menor al 0.044, resulta significativa y se prueba la hipótesis de investigación.

## **RECOMENDACIONES**

1. Monitorear los distintos aspectos del trabajo en equipo, como el liderazgo, comunicación además del clima organizacional que vive la empresa. Se considera que es indispensable que los empleados deben conocer los

resultados del estudio debido a que esto ayudará a establecer un clima laboral propio, de lo contrario es probable que se dé lugar a la creación de un clima de desconfianza muy difícil de superar en el futuro.

2. Mantener o mejorar los niveles de liderazgo encontrados. Aunque las condiciones determine en gran medida el estilo de liderazgo el gerente debe apostarle a un clima participativo, que le permita al empleado trabajar en equipo y tomar decisiones de manera más horizontal, en donde el empleado sea quien ponga sus metas, tome sus decisiones, sea su propio supervisor y no necesite de los gerentes para realizar su trabajo siempre y cuando estos no sean nuevos dentro de la empresa.
3. Conseguir una comunicación interna que cubra las necesidades de la empresa, tendría que ser la base de cualquier cultura organizacional. además establecer la forma en que los trabajadores perciben e interpretan su entorno de trabajo influye de manera significativa en un número importante de aspectos ligados a la actividad laboral, entre ellos, aspectos tan importantes como la productividad, la motivación, las relaciones interindividuales y un largo etcétera.
4. Tener en cuenta que trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito.

## **ANEXOS**

### **1. Fuentes de Información.**

- ÁVILA, R. Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A, 2001.
- BARON R. &BYRNE D. Psicología Social. Madrid-España: Editorial Prentice Hall; 1999.
- CABALLERO, A. Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A., 2000.
- DÍAZ B. Psicosociología de las Organizaciones. Buenos Aires-Argentina: Editorial Docencia., 2001
- ROBBINS S. (2004). Comportamiento Organizacional. México DF- México: Editorial Pearson Education.
- Schermerhorn J., & Hunt, J. & Osborn, R. (2004) Comportamiento Organizacional. México DF-México: Editorial Prentice.
- Wayne, M. & Noe, R. (1997.). Administración de Relaciones Humanas. México D.F. –México: Editorial Mc Graw-Hill.,

### **Referencias bibliográficas de internet**

- [www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n1/v2n1a8.html](http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n1/v2n1a8.html)
- [www.adide.org](http://www.adide.org) › ... › Mayo 2008 - Revista nº 8 › Investigación
- [direccionestrategica.itam.mx/wp.../06/Compromiso-Organizacional.doc](http://direccionestrategica.itam.mx/wp.../06/Compromiso-Organizacional.doc)
- [www.academia.edu/.../Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiave](http://www.academia.edu/.../Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiave).
- <http://www.definicionabc.com/social/satisfaccion-laboral.php>
- [direccionestrategica.itam.mx/tag/compromiso-organizacional/](http://direccionestrategica.itam.mx/tag/compromiso-organizacional/)
- [www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1336/empleados-rioverde.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1336/empleados-rioverde.html)
- [www.mundolibre.org.pe/conferencia/recursos/files/.../sandra-abregu.pdf](http://www.mundolibre.org.pe/conferencia/recursos/files/.../sandra-abregu.pdf)
- [bibhuartes.ucla.edu.ve/DB/bcucla/edocs/.../TEGHD5124F562014.pdf](http://bibhuartes.ucla.edu.ve/DB/bcucla/edocs/.../TEGHD5124F562014.pdf)
- [repositorio.espe.edu.ec](http://repositorio.espe.edu.ec) › ... › Tesis - Carrera de Ingeniería Comercial
- [tesis.pucp.edu.pe/.../RIVERA\\_CARRASCAL\\_OSCAR\\_COMPROM O\\_...](http://tesis.pucp.edu.pe/.../RIVERA_CARRASCAL_OSCAR_COMPROM O_...)
- [tesis.pucp.edu.pe/.../RIVERA\\_CARRASCAL\\_OSCAR\\_COMPROMISO](http://tesis.pucp.edu.pe/.../RIVERA_CARRASCAL_OSCAR_COMPROMISO)
- [es.scribd.com/doc/.../TESIS-MOTIVACION-CUESTIONARIO](http://es.scribd.com/doc/.../TESIS-MOTIVACION-CUESTIONARIO)



## 2. Encuesta o Entrevista.



CUESTIONARIO SOBRE: "EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MINERA VETA DORADA S.A.C. EN EL DISTRITO DE CHALA PROVINCIA DE CARAVELI, PERIODO 2015."

### Cuestionario sobre compromiso organizacional

#### INSTRUCCIONES

Se le pide su colaboración contestando una serie de preguntas, las cuales deberá leer y luego colocar un aspa (X) dentro del recuadro que mejor se ajuste a lo que siente, piensa y hace respecto a la organización donde labora, indicando el grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem.

La escala de referencia es la siguiente:

#### Liderazgo

1. La filosofía de nuestros jefes enfatiza en el factor humano, cómo se sienten las personas, escucha nuestras sugerencias.

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

2. Mi jefe tiene en cuenta mis ideas y aportes para la toma de sus decisiones.

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

3. Participo activamente en reuniones de trabajo, se escuchan mis opiniones pero no son factor para la toma de decisiones de mi jefe

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

4. Aquí no importa el buen desempeño, ni las sugerencias, lo importante es cumplir con las metas propuestas.

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

5. Considero a mi jefe como un buen líder en el equipo de trabajo

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

#### Comunicación

1. Me comunico fácilmente con los directivos de la empresa

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

2. Soy informado por la directiva sobre mi desempeño de trabajo

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

3. Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

4. La productividad se ve afectada por la falta de planificación y organización

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

5. Puedo entablar una conversación con mi jefe inmediato

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

### Percepción sobre el equipo de trabajo

1. Siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboración entre todos, y nos permite obtener ciertos resultados.

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

2. Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de mi equipo de trabajo, todos participan activamente en el proceso.

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

3. Hay respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás.

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

4. Las personas del equipo de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales.

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

5. Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco.

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

### Clima laboral

#### Motivación

1. ¿Los miembros del grupo tienen en cuenta tus opiniones?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

2. ¿Te consideras aceptado por los miembros del grupo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

3. ¿El jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

4. ¿El jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

5. ¿Se estimula el desarrollo del personal (capacitaciones)?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

6. ¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

7. ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

### Relaciones sociales

8. ¿El ambiente generado permiso compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

9. ¿Me agrada trabajar con mis compañeros?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

10. ¿Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

11. ¿La solidaridad es una característica en nuestro grupo de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

12. ¿La moral es siempre alta entre los miembros del grupo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

13. ¿En el trabajo existe una ambiente de cooperación?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

### Sentido de pertenencia

14. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Muy pocas veces
---------	--------------	---------------	-------	-----------------

15. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Muy pocas veces
---------	--------------	---------------	-------	-----------------

16. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Muy pocas veces
---------	--------------	---------------	-------	-----------------

17. La empresa despide el personal sin tener en cuenta su desempeño

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Muy pocas veces
---------	--------------	---------------	-------	-----------------

18. La empresa brinda estabilidad laboral

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Muy pocas veces
---------	--------------	---------------	-------	-----------------

19. La empresa contrata personal temporalmente

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Muy pocas veces
---------	--------------	---------------	-------	-----------------

20. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Muy pocas veces
---------	--------------	---------------	-------	-----------------

21. De mi buen desempeño depende mi permanencia en la empresa

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Muy pocas veces
---------	--------------	---------------	-------	-----------------