

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y GERENCIA



TESIS

**TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA AGENCIA PARQUE INDUSTRIAL DEL BANCO DE
CREDITO DEL PERÚ**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

LUCIA GABRIELA SEGOVIA CÁCERES

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

LIMA, PERÚ

2019

La presente tesis está dedicada en primer lugar a mi hija Luana quien es el motor y la alegría de mi vida, seguido de mis padres quienes me han brindado su apoyo constantemente y como no mencionarte y dedicarte este trabajo hermanito que siempre has sabido darme los mejores consejos y palabras de aliento; este trabajo es dedicado a ustedes mi querida familia porque este logro también es de ustedes.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme salud, las fuerzas necesarias y el conocimiento para seguir avanzando en el logro de cada meta propuesta. De igual manera agradecer a mi asesor el profesor William Iraola quien estuvo apoyándome con sus conocimientos para el desarrollo de esta tesis y por último agradecer a mi casa de estudios y a sus docentes por los aportes brindados en mi desarrollo profesional

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo es un tema muy importante a tratar dentro de las organizaciones actuales porque tiene como finalidad fomentar el buen desempeño laboral, así como también la participación y el compromiso de todos los integrantes de la organización los cuales deben alcanzar un mismo objetivo.

El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas que trabajan en conjunto para lograr un fin común; de esta manera se agilizan las tareas diarias que individualmente no se podrían alcanzar; aumentando la eficacia de los resultados que se pretenden alcanzar.

El trabajo en equipo siempre ha estado presente dentro de la historia de la administración es por esa razón que vamos a recordar un poco y nos remontaremos a finales del siglo XIX donde surgieron los cambios en el ámbito empresarial, el estadounidense Frederick W. Taylor decía que el hombre por naturaleza era perezoso y que realizaba su trabajo lentamente haciendo creer a su empleador que daba lo mejor de sí, lo cual nos hace referencia que el trabajador realizaba sus tareas de manera individual y no mostraba mayor interés por su trabajo y por consiguiente no se obtenían los resultados estimados, ante este hecho el francés Henry Fayol se enfocó en mejorar los diferentes niveles administrativos (Chiavenato, 2007). No obstante, ambos autores clásicos indicaban que el hombre trabajaba por un fin económico; por otro lado, Elton Mayo padre de la teoría de las relaciones humanas sustituyó el modelo mecánico de la administración a través del experimento de Hawthorne, donde señalaba que eran otros factores que influían en la productividad del colaborador.

A partir de la década de los treinta surge la escuela de las relaciones humanas donde el enfoque en si fueron las personas que participaban dentro de la organización y su grupo social, trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración.

El experimento de Hawthorne demostró que la parte salarial no es el único factor de motivación en el hombre, sino que también existen otros tipos de recompensa que influyen en el aumento de la productividad, dicho experimento demostró que los colaboradores no se encuentran aislados unos a otros; sino que están unidos entre sí por relacionarse.

Por lo mencionado líneas arriba, las organizaciones actuales consideran el trabajo en equipo como pieza fundamental en su desarrollo, permitiéndoles alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Cuando se trabaja en equipo se unen las aptitudes de cada integrante del equipo y esto se logrará siempre y cuando exista una cohesión sólida entre los integrantes; en tal sentido trabajarán mejor con cada integrante y serán más productivos.

Sin embargo la realidad de cada organización puede diferir unas de otras debido a que los equipos de trabajo que se presentan no se encuentran alineados a los objetivos de la empresa cometiendo el error de anteponer sus objetivos personales, al trabajar con un grupo de personas se debe tomar en cuenta que cada una de ellas presentan distintos caracteres como también formas de comunicarse y todo esto hace que la convivencia a diario se vuelva algo más compleja y desgastante si es que no se sabe direccionar, dejando como consecuencia un equipo desmotivado con bajo rendimiento; lo que conllevaría a realizar rotaciones de personal.

Cabe mencionar que los cambios que se presentan dentro del factor externo es un punto importante a considerar, debido a que pueden impactar directamente en nuestros equipos de trabajo; uno de esos cambios poniendo como ejemplo es la transformación digital que actualmente está presente en la gran mayoría de las empresas con la finalidad de brindar mejores servicios y productos a sus clientes de manera más rápida y eficiente; sin embargo estos cambios hacen que la carga laboral e indicadores de metas aumenten y por ende las empresas sean más exigentes, es por ello que ante estos cambios sino se cuenta con un

personal preparado y dispuesto a trabajar en equipo de acuerdo a los lineamientos y parámetros establecidos por la empresa no se podrá obtener los resultados esperados.

Como toda organización esta se encuentra dirigida por un jefe quien tiene la responsabilidad de guiar y llevar a su equipo al cumplimiento de las metas establecidas, es preciso señalar que durante este proceso se podrá identificar las capacidades del líder como también el desempeño de cada integrante de su equipo, por eso es importante que se fomente una cultura de trabajo en equipo ya que esta es la base para poder alcanzar los objetivos en un corto, mediano o largo plazo.

Encontraremos distintas teorías de la administración relacionadas al comportamiento organizacional que nos permitirá evaluar aquellos factores que influyen dentro de una organización para encontrar mejores propuestas que conllevará a definir mejor los lineamientos de la empresa con la finalidad de volver a la organización más competitiva y estas puedan adaptarse ante los cambios que se puedan presentar en un futuro.

Es por ello que la presente tesis expondrá sobre la importancia del trabajo en equipo y sus incidencias en el desempeño laboral de la Agencia Parque Industrial del Banco de Crédito del Perú con la finalidad de fomentar relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo, así como también identificar los factores que influyen en su desarrollo y así optimizar los resultados para alcanzar la meta establecida por el Banco.

Índice

DEDICATORIA.....	xi
AGRADECIMIENTOS	xi
INTRODUCCIÓN	iv
Índice.....	vii
Lista de tablas	xi
Lista de figuras.....	xii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO	1
1.1 Formulación del problema	3
1.1.1 Problema principal	3
1.1.2 Problemas específicos	3
1.2 Objetivos, General y Específicos	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivo específicos	3
1.3 Justificación o importancia del estudio	3
1.4 Alcance y limitaciones	4
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Antecedentes nacionales	6
2.1.2 Antecedentes Internacionales	9
2.2 Bases Teóricas – científicas	10
2.2.1 Trabajo en equipo	10
2.2.1.1 Definiciones.....	10

2.2.1.2 Diferencia entre grupo y Equipo de trabajo.....	12
2.2.1.3 Compromiso organizacional.....	12
2.2.1.4 Motivación.....	15
2.2.1.4.1 Teorías de la motivación.....	16
2.2.1.5 Comunicación efectiva	24
2.2.1.5.1 Funciones de la comunicación.....	25
2.2.1.5.2 Procesos de la comunicación	26
2.2.1.5.3 Dirección de la comunicación	26
2.2.1.5.4 Comunicación interpersonal	27
2.2.1.5.5 Comunicación Organizacional	28
2.2.1.5.6 Barreras de la comunicación.....	31
2.2.2 Desempeño laboral.....	32
2.2.2.1 Remuneración salarial.....	33
2.2.2.1.1 Importancia de la remuneración salarial.....	34
2.2.2.1.2 Recompensas y castigos	35
2.2.2.1.3 Teoría de la inequidad	37
2.2.2.1.4 Compensación y productividad	38
2.2.2.1.5 Carácter variado del salario	39
2.2.2.2 Productividad	40
2.2.2.2.1 Sistema de gestión de procesos	40
2.2.2.2.2 Evaluación del desempeño	42
a. Objetivos de la evaluación del desempeño	43

b. Establecimiento de los criterios del desempeño	44
b.1. Rasgos de personalidad.....	44
b.2. Competencias.....	45
b.3. Logros de metas	45
b.4. Potencial del mejoramiento.....	45
2.2.2.2.3 Métodos de evaluación	46
a. Método de las escalas graficas	46
b. Método de elección forzada.....	47
c. Método de investigación de campo.....	48
d. Método de incidentes críticos	48
2.3 Definición de términos básicos	48
CAPÍTULO III.....	51
HIPÓTESIS Y VARIABLES	51
3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos	51
3.1.1 Hipótesis general.....	51
3.1.2 Hipótesis específicas.....	51
3.2 Variables o unidades de Análisis	51
3.3 Matriz lógica de consistencia	52
CAPÍTULO IV.....	53
MÉTODO	53
4.1 Tipo y método de investigación	53
4.2 Diseño específico de investigación	53
Diseño no experimental	53
Transversal.....	54
Descriptivo.....	54

Correlacional.....	54
4.3 Población, muestra o participantes.....	54
4.4 Instrumentos de recogida de datos	55
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	55
4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio	55
CAPÍTULO V.....	57
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
5.1 Datos cuantitativos	57
5.2 Análisis de resultados.....	81
5.3 Discusión de resultados.....	88
CAPÍTULO VI.....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
6.1 Conclusiones	93
6.2 Recomendaciones.....	94
REFERENCIAS.....	97
APÉNDICE.....	100

Lista de tablas

Tabla N° 1 Compromiso Afectivo	57
Tabla N° 2 Compromiso de Continuidad	58
Tabla N° 3 Compromiso Normativo.....	59
Tabla N° 4 Compromiso	61
Tabla N° 5 Intensidad	62
Tabla N° 6 Dirección	63
Tabla N° 7 Persistencia.....	65
Tabla N° 8 Motivación	66
Tabla N° 9 Dirección de la comunicación	67
Tabla N° 10 Barreras de la comunicación	69
Tabla N° 11 Comunicación efectiva.....	70
Tabla N° 12 Trabajo en equipo.....	71
Tabla N° 13 Recompensas y castigos	73
Tabla N° 14 Compensaciones.....	74
Tabla N° 15 Salario.....	75
Tabla N° 16 Gestión de procesos.....	76
Tabla N° 17 Evaluación del desempeño	78
Tabla N° 18 Productividad	79
Tabla N° 19 Desempeño laboral.....	80
Tabla N° 20 Trabajo en equipo*Desempeño laboral.....	81
Tabla N° 21 Compromiso * Desempeño laboral	83
Tabla N° 22 Motivación * Desempeño laboral	85
Tabla N° 23 Comunicación efectiva * Desempeño laboral	86

Lista de figuras

Figura N° 1 Diferencia entre grupo y equipo	12
Figura N° 2 Componentes del compromiso laboral.....	14
Figura N° 3 Jerarquía de las necesidades de Maslow	17
Figura N° 4 Diferencias entre la teoría X y Y	19
Figura N° 5 Teoría de los factores de Herzberg	20
Figura N° 6 Cuadro teoría de las necesidades de Mc Clelland.....	21
Figura N° 7 Proceso de la comunicación.....	26
Figura N° 8 Redes comunes de grupos	29
Figura N° 9 Tipos de compensaciones	39
Figura N° 10 Gráfico de compromiso afectivo.....	58
Figura N° 11 Gráfico compromiso de continuidad.....	59
Figura N° 12 Gráfico de compromiso normativo	60
Figura N° 13 Gráfico del compromiso	62
Figura N° 14 Gráfico de la intensidad de la motivación.....	63
Figura N° 15 Gráfico del direccionamiento de la motivación.....	64
Figura N° 16 Gráfico de la persistencia en la motivación	66
Figura N° 17 Gráfico de la motivación.....	67
Figura N° 18 Gráfico del direccionamiento de la comunicación.....	68
Figura N° 19 Gráfico de las barreras de la comunicación	70
Figura N° 20 Gráfico de la comunicación efectiva.....	71
Figura N° 21 Gráfico del trabajo en equipo.....	72
Figura N° 22 Gráfico de las recompensas y castigos.....	74
Figura N° 23 Gráfico de las compensaciones	75

Figura N° 24 Gráfico de conformidad de los salarios	76
Figura N° 25 Gráfico de la gestión de procesos	77
Figura N° 26 Gráfico de la evaluación del desempeño.....	79
Figura N° 27 Gráfico de la productividad de la agencia parque industrial.....	80
Figura N° 28 Gráfico del desempeño laboral	81
Figura N° 29 Trabajo en equipo vs Desempeño laboral	82
Figura N° 30 Compromiso vs Desempeño laboral	84
Figura N° 31 Motivación vs Desempeño laboral.....	86
Figura N° 32 Comunicación efectiva vs Desempeño laboral	88

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar como el trabajo en equipo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial, en la cual se tuvo la participación de los dieciocho colaboradores que conforman la agencia; el instrumento de recolección de datos que se aplicó fueron los cuestionarios.

El tipo de investigación es aplicada porque se basa en una necesidad social además está orientada a resolver el problema a través de la búsqueda de información y consolidación del conocimiento y cuyo método a aplicar es hipotético deductivo porque permite reformar de manera constante el sistema teórico, conceptual o metodológico de la investigación.

Los datos obtenidos se procesaron en el programa SPSS25, mediante el cual a través de los resultados alcanzados se puede afirmar que el trabajo en equipo tiene una alta influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

Así mismo se obtuvieron como resultados de los objetivos específicos que dentro de la agencia parque industrial los colaboradores muestran un buen manejo del compromiso y motivación sin embargo se necesita reforzar la comunicación para que pueda ser efectiva es por ese motivo que los colaboradores no han podido llegar a las metas en tres campañas seguidas.

Palabras claves: Trabajo en equipo, Desempeño laboral

Abstract

This investigation has the objective to determine how team work influences the performance of the parque industrial agency's employees. We had the participation of eighteen employees from the agency and the data collection tool that was used was the questionnaire.

We applied this type of investigation based on a social need, in addition this investigation is oriented to solve the problem through the search of information and consolidation of the knowledge and whose method to apply is hypothetical deductive because it allows to reform in a constant way the theoretical, conceptual or methodological system of the investigation.

The data obtained was processed in the program called SPAS25. Through the results we reached, it can be affirmed that team work has a high influence in the parque industrial agency's employees' performance.

In the same way, the results of the specific objectives were that inside the parque industrial agency the employees show great management of commitment and motivation, however communication needs to be reinforced so it can be effective, that's the reason why the employees have not been able to reach the goals for three campaigns in a row.

Keywords: Teamwork, Job performance

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO

Las personas por naturaleza son seres sociales pero individuales, ese individualismo repercute en el aspecto laboral y profesional; por esa razón el trabajo en equipo busca cohesionar esas dificultades mediante la comunicación, motivación, confianza, compromiso y reuniones, sin embargo, en algunas organizaciones las reuniones no suelen dar los resultados esperados debido a que se pierde el tiempo en debates que no ayudan a la cohesión del equipo.

El Banco de Crédito es una entidad bancaria líder en el Perú por ofrecer mejores alternativas de productos; así como también brindar la mejor experiencia a sus clientes en cada visita que realizan dentro de sus agencias, como en todo contexto la industria financiera global está obligada a realizar cambios transformacionales para poder seguir liderando el mercado; para lo cual se tiene que tomar esos cambios en todas sus dimensiones (organización, atracción del talento, herramientas, métodos, tecnologías, etc.).

De igual manera presenta un proceso de selección muy minucioso con una duración de dos meses, con la finalidad de atraer el mejor capital humano de acuerdo a las necesidades planificadas y programadas por la empresa, los reclutadores cuentan con el perfil y las competencias para seleccionar al personal, cabe resaltar que conforme se va avanzando el en proceso de selección se tiene un reclutador distinto de acuerdo a la habilidad comercial, comunicativa, relacional y capacidad de negociación.

Actualmente el Banco de Crédito del Perú cuenta con 375 agencias en todo el país, en esta ocasión trataremos sobre la problemática que presenta la agencia parque industrial; quien cuenta con los siguientes canales de atención: área comercial, pyme y operaciones, cada canal cuentan con su propia planilla de desempeño, sin embargo no han llegado a cumplir su meta en tres campañas seguidas encontrándose por debajo del cien por ciento; solo algunos de los colaboradores han podido alcanzar su meta personal.

Ante esta situación se realizaron cambios de gestión en la agencia con el propósito de revertir los indicadores que se habían alcanzado; con este cambio se pudo mejorar en muchos aspectos; sin embargo, no se ha podido llegar al cumplimiento de la meta que le establecen a la agencia.

El trabajo en equipo dentro de la agencia no se está desarrollando en su totalidad, debido a la subjetividad que pueda tener cada integrante; las posibles causas que se tomaron en consideración para este trabajo son las siguientes: la falta de comunicación entre las áreas, el compromiso hacia la empresa y la motivación que pueden tener los colaboradores; la ausencia de algunos de estos factores está incidiendo en el desempeño laboral.

Cabe señalar que, así se tenga al mejor trabajador dentro de la empresa, pero solo sabe trabajar para si mismo y no tienen presente uno de los componentes mencionados al momento de trabajar en equipo; no va a ser considerado un buen elemento dentro de la agencia, porque solo trabaja para obtener resultados individuales olvidándose de la colaboración grupal.

Por lo señalado líneas arriba se ha podido percibir que dentro de la agencia parque industrial cada colaborador se siente alicaído por no obtener los resultados deseados y en ocasiones se ha generado malos entendidos entre los compañeros por no haber una buena interacción con los otros canales de atención de la agencia y la falta comunicación efectiva, hace que no estemos alineados para alcanzar los objetivos establecidos.

Los colaboradores de la agencia parque industrial cuenta con un gran potencial solo falta que cada uno se sienta empoderado y sean capaces de desarrollar todas sus habilidades en equipo, una vez que se logre ello cada miembro obtendrá mejores resultados y podrán centrarse mejor en las metas y alcanzar una buena integración con sus compañeros; de lo contrario, si no somos capaces de desarrollar una cultura de trabajo en equipo sólida lo más probable es que se presente un aumento rotación de personal y que los clientes estén insatisfechos.

1.1 Formulación del problema

1.1.1 Problema principal

¿Cómo el trabajo en equipo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la Agencia Parque Industrial?

1.1.2 Problemas específicos

¿En qué medida puede incidir el compromiso en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial?

¿En qué medida incide la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial?

¿Cómo incide la comunicación en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial?

1.2 Objetivos, General y Específicos

1.2.1 Objetivo general

Determinar como el trabajo en equipo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

1.2.2 Objetivo específicos

Determinar en qué medida el compromiso puede incidir en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

Precisar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

Determinar como la comunicación incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

1.3 Justificación o importancia del estudio

Debido a las razones expuestas en el planteamiento del problema de la agencia Parque Industrial, se puede señalar que no se encuentra preparada ante los constantes cambios que se

pueden presentar, estando lejos de ser más competitivas y exigentes lo cual no les permite llegar al cumplimiento de los indicadores establecidos; es por ello que se busca identificar que factor no están considerando los colaboradores para tener un buen manejo equipo y a su vez explicar la importancia del tema y como puede incidir en el desempeño laboral.

Contar con colaboradores que quieran trabajar en equipo va a permitir a cada integrante desarrollar más sus habilidades y por consiguiente a ser más eficientes dentro de la organización, para ello también se debe considerar algunas características para poder realizar un buen trabajo en equipo y así tener un personal comprometido y motivado.

Es por esta razón que el presente trabajo tiene como finalidad concientizar a los colaboradores de la agencia parque industrial para que consideren los aspectos a mejorar y logren alcanzar cada una de las metas establecidas por el banco, así como también deberán mostrar un buen desempeño laboral lo que conllevaría a generar en el colaborador un sentido de pertenencia al grupo y un mayor compañerismo.

A nivel de organización el lograr un buen manejo del trabajo en equipo permitirá tener objetivos claros, comunicación fluida, hacer que las ideas que se generen pasen a ser las del grupo, ya que cuando aparezca algún reto dentro de la organización los integrantes de la organización puedan sentirse seguros de que cuentan con el apoyo de sus compañeros

1.4 Alcance y limitaciones

El estudio tiene una duración de 20 semanas, siendo una investigación aplicada de método hipotético deductivo, la cual se llevará a cabo dentro de las oficinas de la Agencia Parque Industrial del BCP en el distrito de villa El Salvador, esta agencia está conformada por 18 personas, encabezado por el gerente de agencia, luego tenemos el canal comercial que está conformado por 4 asesoras, el canal pyme por 2 asesores, en el canal de operaciones está conformada por 8 promotores, 1 supervisor, 2 guías de agencia y por último está el gerente de agencia, al realizar este estudio todos los colaboradores de la agencia se verán beneficiados

debido a que se busca lograr consolidar el trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos.

Respecto a las limitaciones en el presente trabajo de investigación no existe, debido a que se cuenta con el acceso a la información necesaria para este trabajo de investigación además de contar con el permiso del gerente de agencia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

Para este trabajo de investigación se revisó otros trabajos relacionados al tema a tratar con la finalidad de conocer otros enfoques.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Bach, R (2017) Tesis “Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital alto de la alianza en el año 2015” Facultad de ciencias empresariales, escuela profesional de ingeniería comercial. Universidad Privada de Tacna. Perú.

Esta investigación analiza el nivel de trabajo en equipo de la municipalidad distrital alto de la alianza y como este influye significativamente en el desempeño laboral, de las 88 personas encuestadas, 49 indican que hay un nivel adecuado de trabajo en equipo, mientras que las otras 39 indican que es regular, por lo que se concluye que hay indicadores que se deben mejorar como el compromiso del personal, perfeccionar el liderazgo y optimizar el alto nivel del personal.

Así mismo el nivel de desempeño que muestran los trabajadores de la municipalidad distrital alto de la alianza es adecuado, pero de igual manera hay algunos aspectos que se deben mejorar.

Castillo, D (2017) Tesis “Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores – Banco de Crédito del Perú, Ate - 2017” Facultad de Ciencias Empresariales, escuela profesional de Administración. Universidad Cesar Vallejo. Perú

Este trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral tomando como muestra a 30 colaboradores y

los resultados que se obtuvieron determinaron que existe una alta influencia del trabajo en equipo sobre el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, Ate.

Morales, B (2018) Tesis “Trabajo en equipo de los colaboradores interno de una empresa privada de Lima Metropolitana” Facultad de Psicología. Universidad Nacional Federico Villa Real. Perú.

Es una investigación descriptiva comparativa cuyo objetivo es determinar el nivel de trabajo en equipo de los colaboradores internos de la empresa Ajinomoto respecto a su género, edad, tiempo de servicio, área y condición laboral, tomando como muestra a 243 colaboradores; obteniendo como resultados un nivel deficiente de trabajo en equipo; por lo que se concluye que en la empresa investigada implementar el trabajo en equipo es una labor difícil debido a que el jefe del equipo tiene el control de todo además de que la comunicación que se da dentro de la empresa es de manera vertical y cerrada.

Robles, I (2017) Tesis “Influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de la clínica San Gabriel del distrito de San Miguel” Facultad de Ciencia Empresariales. Universidad César Vallejo. Perú.

Este trabajo de investigación está basado en una organización del sector salud, donde se ha podido observar un déficit en el trabajo organizativo y que no hay un sistema de interacción del personal adecuado, por lo que se pretende hallar si hay alguna relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral; la empresa está conformado por 800 colaboradores de los cuales se tomó una muestra de 260 colaboradores usando como herramienta una encuesta que consto de 20 preguntas, de lo cual se pudo concluir que hay una influencia significativa de trabajo en equipo sobre el desempeño laboral debido a que hay una interacción significativa entre un grupo de colaboradores de trabajadores que quiere alcanzar a cumplir las expectativas de la empresa.

Guerrero,F (2017) Tesis “El trabajo en equipo y su incidencia en la motivación de los docentes de la I.E N° 86157 – César Vallejo – Huarney-2015” Facultad de Ciencias Sociales, Educación y la Comunicación. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Perú.

Este trabajo de investigación se realizó con la finalidad de proponer estrategias para un buen manejo de la organización educativa y a su vez demostrar como el trabajo en equipo influye en la motivación lo cual permitirá al personal docente cumplir con sus metas establecidas; así mismo permitirá mejorar la calidad del servicio educativo.

El tipo de estudio que se ha realizado es descriptivo – correlacionar, es decir permite conocer la relación entre ambas variables y su diseño de investigación fue no experimental de corte transversal, contando con una población de 82 docentes y tomando como muestra 40. Se concluye que existe una relación significativa y positiva entre el trabajo en equipo y la motivación entre los docentes de la Institución Educativa N° 86157 César Vallejo de Huarney.

Peña y Prado (2018) Tesis “Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales. Universidad Norbert Wiener. Perú.

El estudio de investigación muestra al personal del gobierno regional de Ayacucho un poco escéptico a los cambios que se puedan implementar dentro de la entidad del estado debido a ciertos intereses que pueden darse dentro de las áreas respectivas del gobierno regional, dejando de dar prioridad al trabajo en equipo para alcanzar los objetivos institucionales. Algunos de los inconvenientes que se presenta es la falta de estrategias claras y consensuadas que permita a las otras áreas a trabajar en equipo, falta de retro alimentación entre los integrantes de las áreas de trabajo, existencia de objetivos individuales que afectan el trabajo en equipo.

La población está conformada por 331 personas que laboran en el Gobierno regional de Ayacucho, tomando como muestra a 75 trabajadores, aplicando un diseño no experimental. Se concluye que existe una correlación moderada inversa entre la resistencia al cambio y trabajo en equipo.

Condemarin, C (2017) tesis “Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia Central de Planificación y desarrollo del Seguro Social de Salud – Lima 2016” Facultad de ciencias empresariales. Universidad César Vallejo. Perú

Este estudio de investigación pretende evidenciar la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral el cual permitirá mejorar la Gerencia Central de Planificación y desarrollo del Seguro Social de Salud que es tan importante para sus objetivos.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, el método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo, el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, se recogió la información a través de la aplicación de cuestionarios para cada variable, la población estuvo conformada por 75 trabajadores. Los resultados obtenidos del análisis estadístico mostraron que sí existe relación positiva alta entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Luz, T (2015) Tesis “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales” Facultad de ciencias económicas. Universidad Militar de Granada. Bogotá.

Esta investigación plantea la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales mediante una serie de alternativas que deberían considerar los líderes de cada organización para que puedan orientar a sus equipos al desarrollo de sus capacidades.

Por lo que concluye que el trabajo en equipo debe tener una “práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización para que los resultados obtenidos sean óptimos, creando un buen ambiente y un impacto positivo entre los miembros de la organización estableciendo relaciones sociales adecuadas y con canales de comunicación claros y efectivos”; para lo cual se busca proponer alternativas de mejoras para no afectar procesos internos.

Betancourt, F (2016) Tesis “Trabajo en equipo como factor de desarrollo del talento humanos del área de servicios generales de la PUCESE” Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeralda. Ecuador.

Esta investigación tiene como finalidad implementar estrategias apropiadas que permitirán un buen manejo del trabajo en equipo, esto permitirá que los trabajadores brinden un mejor servicio de atención al cliente.

La población estuvo conformada por 106 personas, de los cuales se encuestaron a todos, por lo cual se concluye que el trabajo en equipo es una herramienta muy importante donde el clima organizacional se ve fortalecido y los trabajadores demuestran más eficiencia en sus tareas, adicionalmente se debe mejorar la comunicación debido a que se muestra poco eficiente.

2.2 Bases Teóricas – científicas

2.2.1 Trabajo en equipo

2.2.1.1 Definiciones

El trabajo en equipo comprende de una serie de estrategias y metodologías que se usa en un grupo de personas para lograr las metas propuestas, a continuación, se mencionará diferentes definiciones de trabajo en equipo por diversos autores:

(Robbins y Judge, 2009) Señala que: “Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (p. 323).

De esta definición podemos decir que se logra un mejor alcance de los objetivos cuando todos los integrantes trabajan en conjunto y no de forma independiente, tengamos en cuenta que el trabajo en equipo es un medio para coordinar las habilidades humanas y obtener respuestas rápidas ante los cambios constantes que se pueden dar dentro de una organización.

El trabajo en equipo genera una interdependencia activa entre los integrantes y a su vez los involucra a asumir los objetivos propuestos dentro de un ambiente agradable y de confianza obteniendo muy buenos resultados.

El trabajo en equipo se muestra como un grupo de personas que cohesionan sus esfuerzos y se encuentran comprometidas al logro de un objetivo en común, la sinergia que se logra alcanzar dentro del equipo requerirá del desarrollo de diversas habilidades para cumplir con todas las funciones que se requieran, esto hace que las personas que conforman el equipo estén capacitadas para conseguir en conjunto lo que no sería posible por separado (Acosta, 2011)

Entre otros autores coinciden que dentro del trabajo en equipo es importante la participación de todos los integrantes por ello es importante analizar y profundizar si las organizaciones están en la capacidad de trabajar en equipo ya que de esto depende que sigan siendo competitivas y permanezcan en el mercado.

2.2.1.2 Diferencia entre grupo y Equipo de trabajo

Este es un punto muy importante a considerar puesto que, no es lo mismo hablar de un grupo de trabajo que un equipo de trabajo.

Un grupo de trabajo interactúa con otros para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a realizar y cumplir sus responsabilidades. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto (Robbins y Judge, 2009, p. 324).

“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (Robbins y Judge, 2009, p. 324).

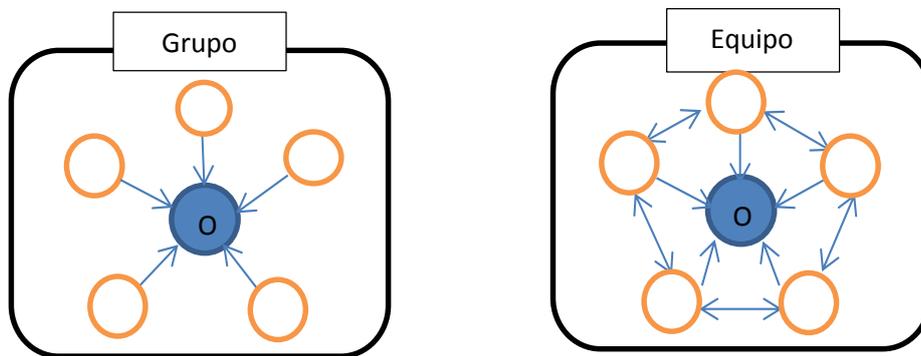


Figura N° 1 Diferencia entre grupo y equipo
Fuente: Elaboración propia

2.2.1.3 Compromiso organizacional

A pesar de haber múltiples definiciones respecto al compromiso laboral u organizacional, este se puede entender como el vínculo o identificación que tiene el individuo dentro de una organización por el cual desea permanecer dentro de ella.

El compromiso laboral es considerado dentro de las empresas como el vínculo de lealtad mediante el cual los trabajadores desean permanecer en la empresa, debido a que se sienten identificados y creen sobre la importancia de las funciones que realizan en el trabajo (Alvarez de Mon et al., 2001).

Para Allen y Meyer (como se citó en Peralta, Santofimio y Segura, 2017) señalan que:

El compromiso laboral está constituido por tres componentes y cada uno de ellos refleja un estado psicológico: El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la consecuencia de los costos asociados al dejar la organización, de manera que los empleados permanecen en ella porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, motivo por el cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables (p.89).

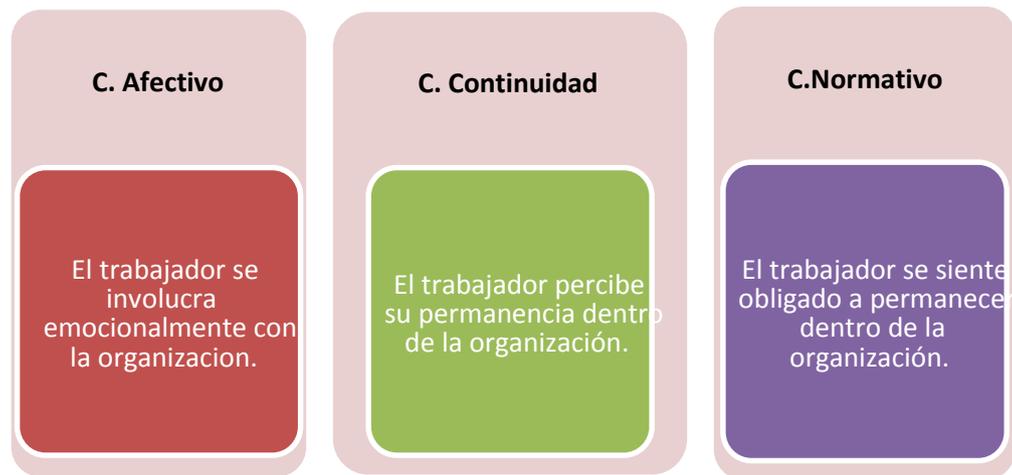


Figura N° 2 *Componentes del compromiso laboral*

Fuente: *Elaboración propia*

Respecto al compromiso afectivo, nos referimos al deseo que tiene el individuo por permanecer dentro de la organización por voluntad propia debido a que se siente identificado con las metas de la organización y las acepta, por lo que hará el mayor esfuerzo posible por alcanzarlas; si por diferentes circunstancias el individuo tuviera que abandonar la organización generaría un sentimiento de pena. (Allen y Meyer, 1991)

El compromiso de continuidad se refiere al deseo del individuo por permanecer dentro de la organización debido a los beneficios que obtiene estando dentro de ella y sabe que si tiene que irse este le generará un costo; siendo esto un factor determinante para que el individuo se comprometa y cumpla con todas sus funciones. (Allen y Meyer, 1991)

Por último, el compromiso normativo se da cuando el individuo siente que debe quedarse por obligación ya que se rige por códigos, ética y su cultura; una forma de generar este compromiso es cuando el individuo siente que tiene que retribuirle algo al empleador debido a que este último puede haberle otorgado algún tipo de permiso especial o puede haberle

ayudado con pagos de estudios o capacitaciones para su puesto. (Allen y Meyer, 1991)

Para Cáceres, P (como se citó en Peralta, Santofimio y Segura, 2017) menciona que “el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante” (p.90).

Para Porter y Lawer (citado en Betanzos y Paz, 2007) entienden el compromiso como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. Por otro lado, Kanter (en Betanzos y Paz, 2007) sostiene que el compromiso se debe cimentar en unas bases algo más complejas que un simple intercambio económico; mientras que Buchanan (citado en Betanzos y Paz, 2007) indica que los individuos comprometidos con su organización adoptarán de algún modo, cierto grado de identificación y lealtad hacia los objetivos y valores organizacionales.

2.2.1.4 Motivación

La motivación es aquello que impulsa a las personas a realizar una acción para alcanzar un propósito, este es un elemento muy importante en toda organización, porque al tener trabajadores motivados podrán dar lo mejor de sí, logrando el esfuerzo colectivo de los integrantes como también alcanzar resultados más eficientes.

Diversos autores tratan sobre el tema de motivación y cada uno de ellos tiene su propio concepto, por lo que el estudio del comportamiento

humano es un campo amplio de tratar. El presente trabajo de investigación buscará dar mención a los puntos más importantes sobre el porqué las personas actúan de una determinada forma dentro de la organización.

Para (Robbins y Judge, 2009) Señala que “La motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175), aquí Robbins hace mención de tres factores importantes que se encuentran interrelacionados, donde se refiere que la intensidad es la energía que pone la persona pero no necesariamente esta pueda llevar a los resultados planteados por la organización es por ello que esta energía tiene que ser direccionada hacia la meta de la organización para que el esfuerzo sea consistente y por último la persistencia es el tiempo de duración que la persona permanece motivado.

2.2.1.4.1 Teorías de la motivación

a. Teoría de las necesidades

Esta teoría planteada por el psicólogo Abraham Maslow es la más conocida dentro de la rama de la administración, Maslow plantea una teoría donde las necesidades de la persona son jerarquizadas; son cinco necesidades que la persona busca que satisfacer: fisiológica, de seguridad, sociales, de ego o estima y por último la necesidad de autorrealización. (Robbins y Judge, 2009)

Necesidades Fisiológicas se refiere a las necesidades básicas que debe cubrir el ser humano para su bienestar como la alimentación, abrigo, sed, entre otras.

Necesidades de Seguridad corresponde a la necesidad de la persona de obtener protección ante daños físicos y emocionales, además de estabilidad económica.

Necesidades Sociales es el tercer escalón de la pirámide y hace referencia a la necesidad de la persona por pertenecer a un grupo social y recibir afecto.

Necesidades de Ego esta necesidad está vinculada con la autoestima de la persona ya que busca ser reconocida y admirada dentro de su grupo social.

Necesidades de Autorrealización se da cuando la persona desarrolla su talento al máximo dentro de la parte espiritual y moral.

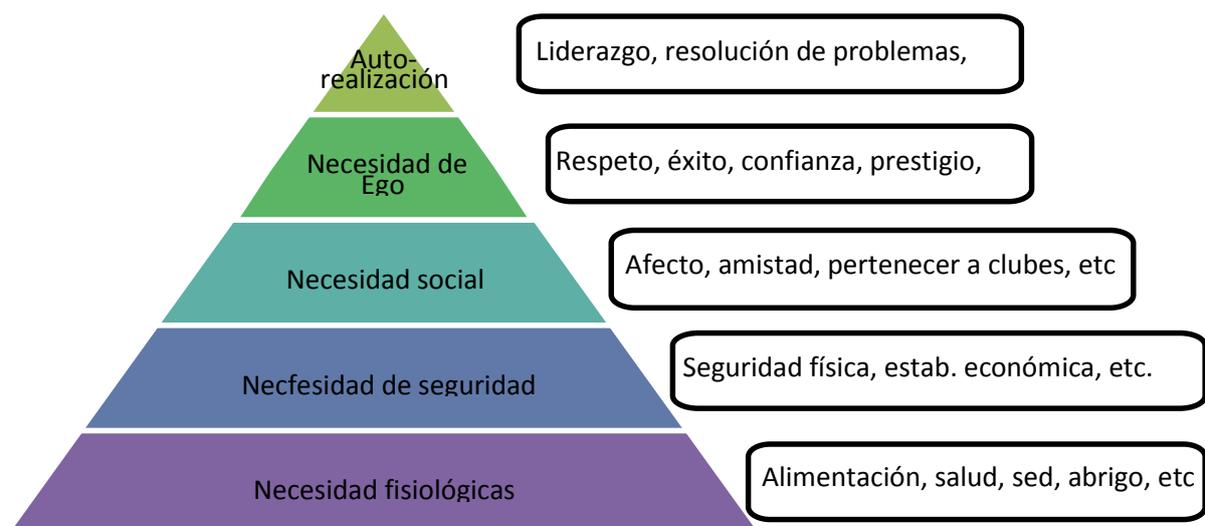


Figura N° 3 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: *Elaboración propia*

b. Teoría X y Y

Douglas Mc Gregor es uno de los autores ilustres con mayor influencia dentro del enfoque humanista de la administración, este autor describió dos formas de pensamientos en los seres humanos las cuales fueron denominadas teoría X y teoría Y; donde en la primera se muestra el lado negativo de las personas y en el otro el lado positivo.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad. (Robbins y Judge, 2009, p. 177).

Respecto a la teoría X refleja a la persona como un ser perezoso que presenta excusas por no lograr los objetivos propuestos, a esta clase de personas se les da un mayor control y vigilancia por lo que en la práctica se presenta un estilo de liderazgo autoritario; a diferencia de la teoría Y las personas consideran el trabajo como algo normal, tienen deseos de

sobresalir y responden bien a las tareas asignadas a este grupo de personas se le presenta un estilo de liderazgo participativo (Robbins y Judge, 2009)

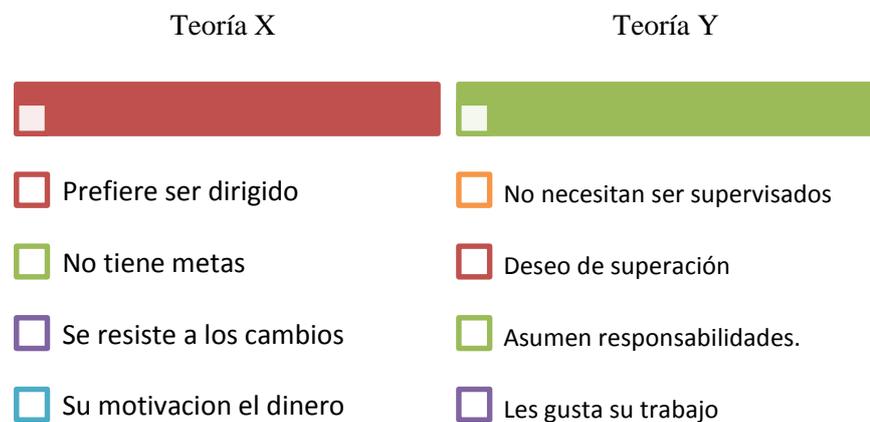


Figura N° 4 *Diferencias entre la teoría X y Y*

Fuente: *Elaboración propia*

c. *Teoría de los factores*

Esta teoría también es llamada teoría de motivación - higiene planteada por Frederick Herzberg en la cual busca explicar los factores de comportamiento que llevan a los trabajadores a sentirse satisfechos o insatisfechos, tengamos presente que cada persona presenta distintas necesidades para lo cual se debe desarrollar incentivos diferentes.

Los factores de higiene son aquellas condiciones que se presentan dentro del trabajo como como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo, de ser adecuadas estas condiciones los trabajadores no estarán insatisfechos ni satisfechos pero si la

empresa quiere lograr motivar a sus trabajadores debe dar importancia a los resultados que se podría obtener de ellos como las oportunidades de desarrollo personal y profesional, ascenso, logros, etc. (Robbins y Judge, 2009).

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Figura N° 5 Teoría de los factores de Herzberg

Fuente: Recuperado de <https://seuntriunfador.com/teoría-motivación-dos-factores-herzberg/>

d. Teoría de las necesidades de Mc Clelland

Esta Teoría fue desarrollada por David Mc Clelland donde señala tres necesidades que presenta las personas las cuales son las siguientes: necesidad de logro, poder y afiliación definiéndolas a continuación:

La necesidad de logro hace referencia al deseo de sobre salir, alcanzar logros por el cumplimiento de las metas, la persona asume tareas de alto nivel que le permitan demostrar sus habilidades (Robbins y Judge, 2009).

La necesidad de poder se da en las personas que les gusta asumir nuevas tareas y estar como responsables de ellas, desea

poder dirigir e influenciar sobre el personal y poder juntar el esfuerzo de trabajo de los demás para alcanzar las metas de la organización (Robbins y Judge, 2009).

Por último, la necesidad de afiliación señala la búsqueda de la persona por generar relaciones interpersonales con otros, por lo general las personas que buscan cubrir esta necesidad se conforman con las normas de su grupo, se desempeñan muy bien cuando interactúan con los clientes (Robbins y Judge, 2009).

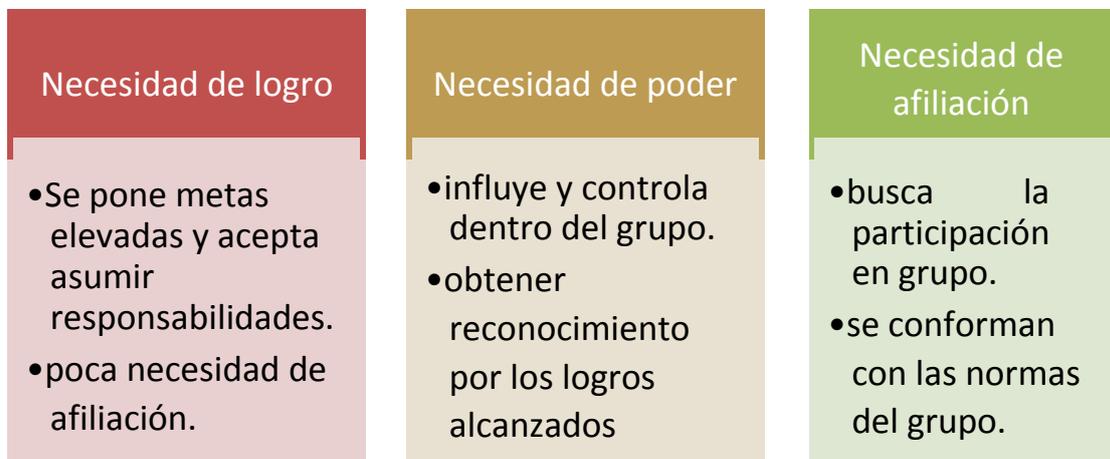


Figura N° 6 Cuadro teoría de las necesidades de Mc Clelland

Fuente: *Elaboración propia*

e. Teoría de la evaluación cognitiva

Esta teoría propone la introducción de recompensas extrínsecas e intrínsecas a los trabajadores como factores motivacionales, las recompensas extrínsecas hace referencia a las recompensas externas como el salario, ascensos, reconocimientos las cuales suelen ser utilizadas por las organizaciones para impulsar en el accionar de la persona y obtener un buen desempeño; por otro lado cuando nos referimos a las recompensas intrínsecas son aquellas que surgen del interior de la

persona es decir la persona actúa por deseos personales sin esperar algún tipo de recompensa externa.

Robbins y Judge (2009) señala que “cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí” (p. 182). Esto puede darse cuando el individuo pierde el control de su comportamiento disminuyendo su motivación intrínseca siempre y cuando la motivación extrínseca se tangible (dinero), pero si la motivación extrínseca es verbal aumentará.

f. Teoría del establecimiento de metas

Esta teoría planteada por Edwin Locke menciona que los colaboradores sienten una mayor motivación cuando se les pone una meta, estas pueden ser propuestas por la organización o metas que el mismo colaborador se impone. Locke (como se citó en Robbins y Judge, 2009) afirma que “las metas específicas incrementan el desempeño que las metas difíciles; pero cuando estas se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella” (p.185).

Cuando una meta es más difícil o compleja el colaborador mostrará un mayor desempeño y persistencia en sus tareas debido a que se van a centrar más en alcanzar el cumplimiento de su meta eliminando toda distracción y descubriendo nuevas estrategias que ayudaran mucho para que la tarea sea más eficaz.

Otro punto a considerar dentro de esta teoría es el compromiso que tiene la persona con la meta, debido a que mostrará un comportamiento con la determinación de no dejarla, porque siente que puede y quiere alcanzar el cumplimiento de la meta, pero todo esto también depende de la cultura que se tenga dentro de la organización y cada una de las personas involucradas: puesto que la introducción o aplicación de esta teoría en la práctica dentro de una organización tal vez no genere el mismo efecto como puede darse en otra (Robbins y Judge, 2009)

g. Teoría de la eficacia personal

Esta teoría desarrollada por Albert Bandura también conocida como teoría cognitiva social o de aprendizaje social, debido a que el individuo se siente capaz de poder realizar las tareas asignadas, mientras más eficaz es el individuo más confianza tendrá asimismo, considerando esta referencia podemos decir que si un individuo no tiene la eficacia respectiva lo más probable es que termine rindiéndose; mientras que aquellos que si la tienen harán todo lo posible para vencer todo obstáculo que se le pueda presentar.

El autor de esta teoría señala que hay cuatro maneras de aumentar la eficacia personal: dominio de aprobación, modelado indirecto, persuasión verbal y sacudida (Robbins y Judge, 2009).

Cuando el individuo obtiene experiencia en la ejecución de alguna tarea este se sentirá con la capacidad de poder realizarlo muy bien nuevamente en un futuro, cuando se presenta este

suceso hacemos referencia al dominio de aprobación, la segunda fuente es el modelado indirecto aquí el individuo se ve reflejado en la otra persona que ejecuta la misma tarea y se siente capaz de poder realizarlo al igual que su compañero, la persuasión verbal se presenta cuando otra persona transmite mayor confianza a su compañero y logra convencerlo de que es capaz de realizar la misma actividad y por último la sacudida es la energía que impulsa a la persona a realizar su tarea y se mentalice que si puede realizar cualquier otra actividad que se proponga (Robbins y Judge, 2009) .

h. Teoría del reforzamiento

Esta teoría señala que el comportamiento de la persona se da por una condición de factores externos, no se considera el estado interior del individuo es decir ignora toda variable cognitiva y solo se considera como estímulo reforzador el salario, que es lo que llevaría a la persona a actuar de determinada forma (Robbins y Judge,2009).

2.2.1.5 Comunicación efectiva

La comunicación es el medio que usa el ser humano para poder expresar lo que siente y piensa, no obstante, hay muchos factores que influyen para que una comunicación pueda ser efectiva debido a que cada persona puede interpretar la información de distintas maneras lo cual una mala interpretación llevaría a una organización al fracaso; por esa razón es muy importante que el mensaje o la información que se quiera transmitir debe ser entendible (Robbins y Judge,2009).

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo dentro de las organizaciones por lo que; lo idóneo sería que surja una buena comunicación entre trabajadores, sin embargo, en la realidad esto no sucede debido a las dificultades que se presentan al momento de dialogar y relacionarse.

2.2.1.5.1 Funciones de la comunicación

Dentro de toda organización se va a presentar estas cuatro funciones de la comunicación: controlar, motivar, expresión emocional e información. Mediante la comunicación hacemos uso de la primera función que es el controlar, esta función hace que una persona pueda influir en el comportamiento de otra dentro de la organización de acuerdo al grado de jerarquía de autoridades, la comunicación también cumple otra función importante y nos referimos a la motivación, porque al transmitir un estímulo positivo al colaborador sobre el desempeño de sus funciones, hacemos que se sienta valorado; con esta pequeña acción logramos que el personal aumente de manera significativa su productividad y compromiso a la empresa.

Por la misma convivencia a diaria en el trabajo cada integrante busca relacionarse con sus compañeros, por ello la comunicación cumple otra función importante, porque a través de ella cada individuo puede expresar lo que siente; por eso mismo se dice que la comunicación es un medio para la expresión emocional.

Como última función de la comunicación es la transmisión de información para poder tomar decisiones y a su vez evaluar alternativas de selección. (Robbins y Judge, 2009)

2.2.1.5.2 Procesos de la comunicación

En este proceso participan el emisor y el receptor, el mensaje que envía el emisor está codificado y se transmite por un medio denominado canal el cual es decodificado según el contexto en el que este el receptor obteniendo una retroalimentación.

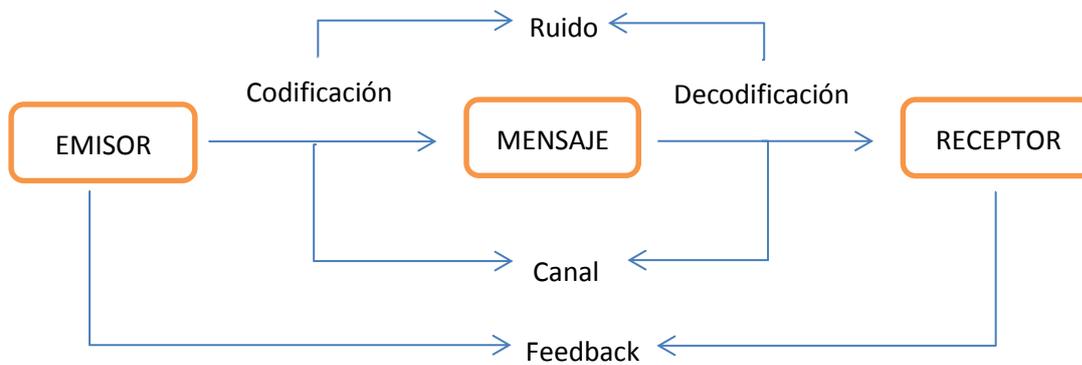


Figura N° 7 *Proceso de la comunicación*

Fuente: *Elaboración propia*

2.2.1.5.3 Dirección de la comunicación

a. Comunicación hacia abajo

Este direccionamiento de la comunicación se da de un nivel superior hacia uno inferior; es usada por los líderes y gerentes para establecer metas o dar algún tipo de instrucción respecto al trabajo, no obstante, esta comunicación no tiene que ser necesariamente oral puede darse también de manera escrita o a través de un medio electrónico (Robbins y Judge, 2009).

Cuando se presenta este tipo de comunicación solo se da en un solo sentido lo que significa que no hay una retroalimentación de los trabajadores hacia sus jefes.

b. Comunicación hacia arriba

Se da en dirección contraria a la comunicación hacia abajo, es decir la comunicación va a fluir hacia un nivel superior, aquí si fluye una retroalimentación de trabajadores hacia sus jefes, manteniendo informado a los gerentes sobre los avances y progresos de la empresa y como es que se sienten los trabajadores (Robbins y Judge, 2009).

c. Comunicación lateral

Esta comunicación se da entre miembros del mismo grupo, nivel o rango para facilitar y ahorrar tiempo en las coordinaciones, desde un punto de vista esta puede ser buena o mala debido a que se puede presentar interferencias al momento de transmitir la información (Robbins y Judge, 2009).

2.2.1.5.4 Comunicación interpersonal

a. Oral

Es el medio más usado para poder expresarse y transmitir alguna información obteniendo un feedback de inmediato, de haber algún error o mala interpretación el emisor lo puede corregir, pero cuando intervienen más personas el mensaje puede distorsionarse debido a que cada persona lo interpreta de manera distinta y cuando llegue a su destino lo más probable es que el mensaje sea distinto al original.

En la organización cuando la comunicación se da hacia arriba o viceversa, por lo general el mensaje llega distorsionado (Robbins y Judge, 2009).

b. Escrita

Esta comunicación se da mediante cartas, correos electrónicos, fax, boletines o mensajes instantáneos, a través de esta comunicación tanto el emisor como el receptor tienen registro de los mensajes hasta por un periodo indeterminado, en caso de que tengan alguna duda podrán recurrir a la fuente donde lo adquirieron. La ventaja de este tipo de comunicación es que en el proceso el emisor va a ser más meticuloso en la redacción del mensaje, pero la desventaja sería que demanda de tiempo el redactar un buen mensaje donde las ideas estén claras y no suele haber una retroalimentación (Robbins y Judge, 2009).

c. No verbal

Las personas que se comunican de manera oral también envían mensajes no verbales; lo que significa que, a través de movimientos corporales, expresiones faciales, entonación envían un significado y esto se da porque actuamos de acuerdo a nuestro estado de ánimo, la distancia física también es una forma de comunicación no verbal (Robbins y Judge, 2009).

2.2.1.5.5 Comunicación Organizacional

a. Redes formales de grupos pequeños

Las redes formales pueden ser muy complicadas a continuación se detallarán tres redes comunes que son la cadena, rueda y todos los canales.

La cadena sigue en forma rígida la cadena de mando formal, esta se encontraría en una organización rígida de tres niveles. La rueda depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo.

La red de todos los canales hace que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente. Esta red se pone en práctica en equipos auto-dirigidos, en la que cada miembro es libre para contribuir sus ideas (Robbins y Judge, 2009).

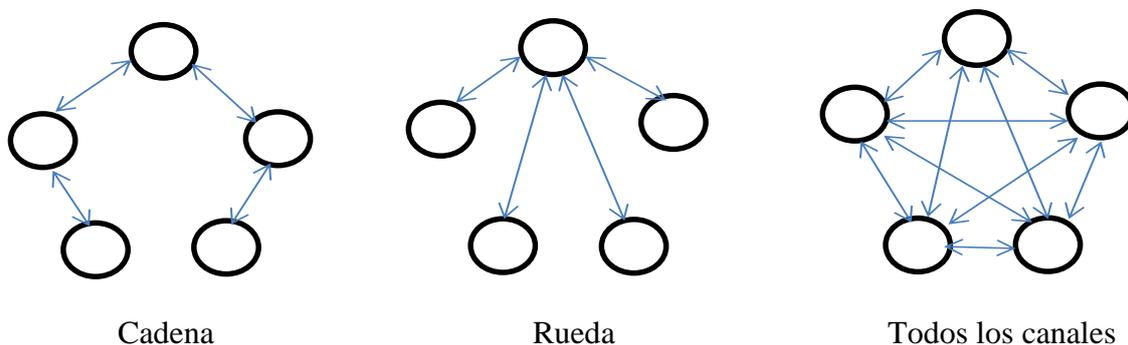


Figura N° 8 *Redes comunes de grupos*

Fuente: *Elaboración propia*

b. Rumores

Los rumores es una forma de comunicación informal pero no deja de ser una fuente de información, estos rumores no están controlados por la administración, suelen utilizarse para los intereses de las personas involucradas (Robbins y Judge, 2009).

c. Comunicación electrónica

Este es un medio muy utilizado en toda organización, a continuación, se mencionará algunas:

c.1. Correo electrónico

A través de este medio se puede escribir, editar y almacenar los mensajes, se puede enviar a una sola persona como a varias, no obstante el correo electrónico presenta una serie de desventajas, por ejemplo puede haber una mala interpretación del mensaje, si el gerente desea enviar algún comunicado negativo a sus colaboradores tiene que pensar muy bien cómo va a redactar el mensaje que quiere transmitir porque puede ser interpretado de otra manera, el uso excesivo de correos es otro de los inconvenientes que se presentan y por último la privacidad del mensaje puede verse afectada (Robbins y Judge, 2009).

c.2. Redes

Las redes sociales es un medio muy utilizado por todas las personas, las redes sociales es un espacio donde se puede compartir distinta información y esta le llegará a una gran cantidad de masa sin embargo al igual que el correo electrónico se pierde su privacidad.

d. Administración del conocimiento

Es el proceso de organizar y distribuir los conocimientos colectivos de la organización para que llegue a su destino a través de las personas idóneas y en el momento preciso, logrando que la

organización sea más competitiva y tenga un buen desempeño, evitando la fuga de información (Robbins y Judge, 2009).

2.2.1.5.6 *Barreras de la comunicación*

a. Filtrado

Se presenta cuando el emisor transmite una información que espera escuchar o sea favorable para el receptor, mientras más sea el nivel de la jerarquía se presenta mayor oportunidad para el filtrado, esto surge por el temor de dar malas noticias o se busca que agradar a los jefes (Robbins y Judge, 2009).

b. Percepción selectiva

Guarda cierto grado de similitud con el filtrado, pero de la información que se le transmite y escucha lo hace de manera selectiva según a sus necesidades, intereses u otros motivos (Robbins y Judge, 2009).

c. Sobrecarga de información

La sobrecarga de información se da cuando se excede a la capacidad de información de la que se puede procesar, mediante los correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas, etc., cuando se llega a este punto el individuo puede ignorar o llegar a olvidar el mensaje, lo cual genera una comunicación ineficaz (Robbins y Judge, 2009).

d. Emociones

En este punto mucho influye la interpretación que le dé el receptor al mensaje enviado por el emisor de acuerdo a su estado

de ánimo; es decir una persona enojada no va a recepcionar el mensaje como una persona contenta.

e. Lenguaje

Una persona puede hablar el mismo idioma, sin embargo, su lenguaje puede ser distinto, es decir, una palabra puede tener un significado muy distinto para cada persona de acuerdo a su edad, educación, y cultura.

f. Comunicación aprensiva

Otra de las barreras que se presentan es la comunicación aprensiva debido a la dificultad que presenta la persona para poder expresarse en público y por lo general evita y minimiza la necesidad de comunicación; esto hace que no se logre una comunicación eficaz (Robbins y Judge, 2009), es necesario que se pueda brindar el apoyo a los colaboradores que puedan tener esa dificultad, es la única manera que la organización pueda avanzar y obtener mejores resultados.

2.2.2 Desempeño laboral

Para toda organización es muy importante mantener un buen desempeño para poder alcanzar los objetivos propuestos, cuando hablamos de desempeño nos referimos a la eficiencia y eficacia del uso de los recursos que se brindan al colaborador para obtener como resultado la satisfacción de los clientes y que la organización llegue al cumplimiento de su meta.

En un comienzo era común medir el desempeño a través de los cálculos de tiempos y movimientos, cuyos valores obedecían a una serie de procedimientos; el ambiente y clima organizacional interno alentaron a muchos teóricos a investigar

más sobre medidas del desempeño que fueran más allá de las medidas convencionales. Con el tiempo surgió el interés por medir el desempeño del personal considerando la implementación de sistemas de gestión con criterios de evaluación del desempeño (Castillo y Vargas,2009).

Los supuestos sobre el desempeño de los individuos y las personas al interior de la organización es un insumo clave para medir el desempeño de la organización, pero también se ha confirmado la influencia descendente que tienen las políticas de mayor nivel y la labor gerencial sobre el desempeño y el logro de metas de las áreas operativas y el personal que labora en esas áreas (Castillo y Vargas, 2009, p.61).

Chiavenato, I (2000) señala que “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p.359).

2.2.2.1 Remuneración salarial

Se entiende como el pago o retribución que se le hace a un colaborador por el esfuerzo realizado al desempeñar sus funciones, este pago puede variar según el cargo o puesto en que se encuentre dentro de la organización.

Según Chiavenato (2009), “la retribución conveniente a un trabajador se halla constituida por factores como la remuneración básica, incentivos salariales y las prestaciones, las mismas que varían de una organización a otra” (p. 283).

Remuneración básica: es el sueldo base pactado entre el trabajador y el empleador.

Incentivos salariales: son pagos extras que se dan al trabajador de acuerdo a la medición de sus resultados y desempeño.

Prestaciones: es un beneficio económico brindado y abonado por la empresa con la finalidad de generar satisfacción a su colaborador para que siga desarrollando un buen desempeño.

2.2.2.1.1 Importancia de la remuneración salarial

El sueldo es uno de los factores que influye dentro del desempeño del colaborador siendo este un aliciente para seguir mejorando y obtener mejores resultados para la organización.

Según Morales y Velandia (2001), “la remuneración se considera como el instrumento mediante el cual las instituciones compensan las labores de los colaboradores. De esa manera una justa remuneración le asegura a la institución contar con trabajadores calificados que contribuyan a la consecución de objetivos” (p. 266).

El valor y la percepción de las recompensas, dependen del esfuerzo que realicen los colaboradores, con ello se determina el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo y beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de la percepción del rol del puesto que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza (Chiavenato,2000, p.356).

2.2.2.1.2 *Recompensas y castigos*

Toda organización tiene un sistema de recompensa que son los incentivos, los cuales pueden ser estimulantes ante ciertos tipos de comportamientos que muestran las personas dentro de la organización y hay un sistema de castigo que se dan cuando las personas no muestran el comportamiento adecuado o no cumplen con la meta.

Raymond (como se citó en Chiavenato,2000) señala que:

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición a sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. Por otra parte, el sistema de castigos incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como a impedir que se repitan (advertencias verbales o escritas) o, en casos extremos, a castigar su reincidencia (suspensiones del trabajo) o separar de la compañía de los demás al responsable (desvinculación de la organización) (p.398).

Entonces las recompensas refuerzan y aumentan las responsabilidades de las personas dentro de la organización, además es una forma de mantener el control que la organización tiene sobre su destino, la finalidad de poder brindar un sistema de recompensa es poder obtener mejores resultados en el servicio que brinda el colaborador en sus funciones. (Chiavenato, 2000)

Existen cuatro tipos de recompensas que pueden ser adoptadas según a las necesidades de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos:

- 1) Recompensas vinculadas a los objetivos de realización empresarial (ganancia – pérdidas)
- 2) Recompensas relacionadas al tiempo de servicio del colaborador; siempre y cuando el desempeño del colaborador sea satisfactorio.
- 3) Recompensa para aquellos colaboradores que se diferencian por mostrar un desempeño superior al de los demás, ellos se encuentran situados en una determinada franja salarial.
- 4) Recompensas por resultados departamentales cuantificables, las cuales se dan de manera proporcional a su base salarial.

Es necesario considerar dentro de las bases de recompensas y castigos lo siguientes principios: retroalimentación de los resultados esperados, enlazar las recompensas y los castigos con los resultados y por último el cargo; lo cual explicaría que un colaborador no sólo puede ser recompensado por el logro de su meta (Chiavenato, 2000).

En la mayoría de las organizaciones lamentablemente se aplica más del castigo que la recompensa para poder encaminar el desempeño, pero esta situación a veces se convierte en una paradoja debido a que el castigo termina convirtiéndose en una recompensa la cual debería darse siempre y cuando el colaborador haya mostrado un buen desempeño; sin embargo, prima la acción correctiva sobre la preventiva (Chiavenato, 2000).

2.2.2.1.3 Teoría de la inequidad

En toda organización, las relaciones de intercambio hacen que las personas que laboran dentro de ella realicen contribuciones a la organización como parte de su trabajo a cambio de un incentivo o recompensa.

Según Chiavenato (2000) señala que “Las contribuciones que las personas hacen representan inversiones personales que deben proporcionar ciertos retornos en forma de incentivos o recompensas” (p.403).

Estas relaciones de intercambio pueden generar una serie de complicaciones, debido a que cada colaborador de acuerdo a la percepción que tenga comienza a analizar y hacer una serie de comparaciones de sus contribuciones y recompensas con la de los otros colaboradores; esto se puede expresar mediante la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis contribuciones}} = \frac{\text{Recompensa de los demás}}{\text{Contribuciones de los demás}}$$

Cuando los dos miembros sienten que esta ecuación es equivalente se presenta una situación de equidad y seguido a ello el colaborador presentaría un sentimiento de satisfacción; pero cuando los dos miembros de esta ecuación sienten o perciben que no es igual se presenta una situación de inequidad, cuando se presenta esta situación el colaborador tiende a generar un sentimiento de injusticia e insatisfacción el cual podría aumentar en la medida que crece la inequidad. Un ejemplo de inequidad es cuando el colaborador siente

que el pago que se le da no corresponde a las funciones que hace generando un sentimiento de tensión.

2.2.1.1.4 Compensación y productividad

El dinero también es una fuente de motivación para que los colaboradores puedan alcanzar una mayor productividad; si el colaborador percibe que, al poner mayor esfuerzo en sus funciones asignadas, puede obtener como resultados una mejor recompensa monetaria; sin embargo, no siempre se da así porque los colaboradores sienten que en ocasiones las compensaciones pueden basarse en criterios irrelevantes es decir que las cosas se dan por cuestión de suerte o hay algún tipo de favoritismo.

Para erradicar estos criterios irrelevantes, es importante que el colaborador tenga en cuenta el valor de las tareas que se realiza dentro del puesto y de la responsabilidad que se debe asumir; pero esto dependerá del periodo durante el cual el colaborador puede realizar su trabajo bajo la potestad e iniciativas asignadas por su jefe inmediato; a esto se le denomina lapso de arbitrio porque contiene los aspectos del trabajo establecidos en el reglamento interno a los cuales el colaborador debe ajustarse o será castigado por negligencia (Chiavenato,2000).

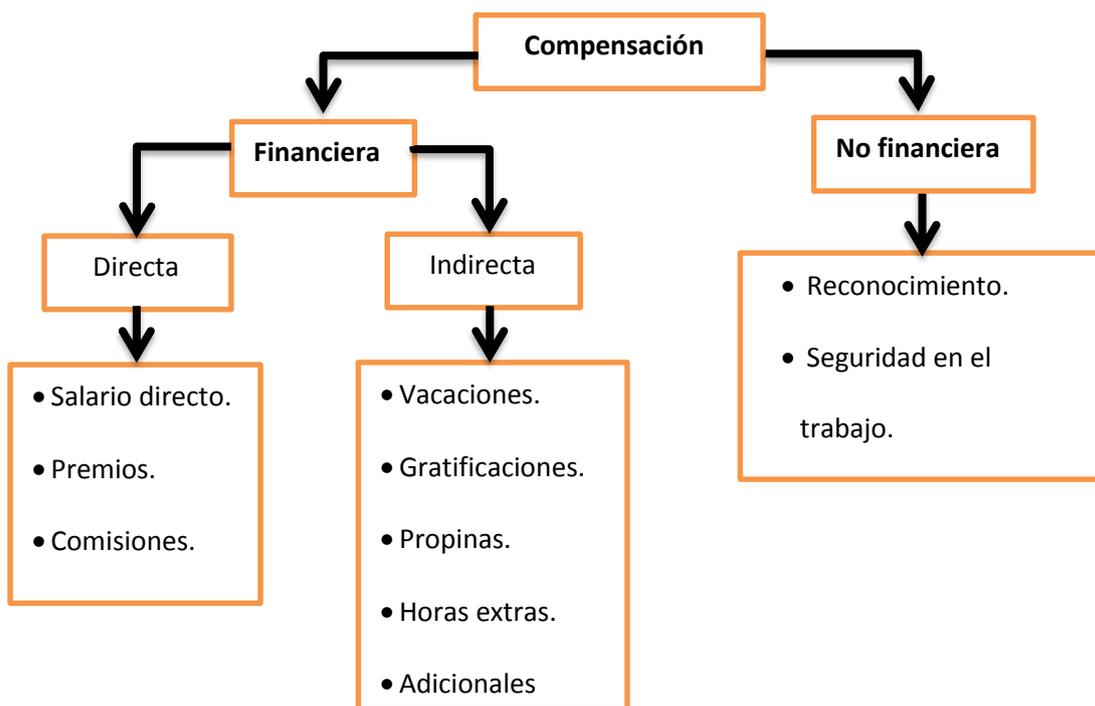


Figura N° 9 *Tipos de compensaciones*

Fuente: *Elaboración propia*

2.2.2.1.5 *Carácter variado del salario*

Como ya se hizo mención, cada colaborador pone mayor responsabilidad y esfuerzo al momento de realizar su trabajo dentro de un periodo con la finalidad de poder obtener una recompensa, las cuales pueden ser financiera (directa o indirecta) y no financiera.

Se denomina compensación financiera directa al pago que se le brinda a cada colaborador en forma de salario, bonos, premios, horas extras y comisiones.

Se denomina compensación financiera indirecta al salario indirecto que se le brinda al colaborador producto del resultado colectivo del trabajo y del plan de beneficios sociales que ofrece el empleador que incluyen las vacaciones, gratificaciones, propinas,

participación de utilidades; así como el equivalente monetario para que pueda consumir en centro comerciales, descuentos en productos, seguros, transporte subsidiado, etc (Chiavenato, 2000)

2.2.2.2 Productividad

2.2.2.2.1 Sistema de gestión de procesos

La aplicación de una buena gestión de procesos ayuda a regular la actividad de la empresa, a planificar y controlar la confección de los planes de acción para mejorar la eficacia de los procesos, esto se ve reflejado con la siguiente idea “las empresas son tan eficientes como lo son en sus procesos” (Amozarrain, 1999) todo trabajo que se realiza dentro de la organización se hace con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos utilizando los recursos eficazmente.

Para que una organización pueda diferenciarse de otra, va a depender mucho del producto o servicio que ofrezca, teniendo que superar al de la competencia, debido a la exigencia de los clientes, quienes ya se encuentran informados sobre el valor de los productos a adquirir siempre y cuando cubran sus necesidades.

Según Gonzales, Mendoza y Opazo (2008) “Para gestionar el desempeño se deben definir previamente dos conjuntos de elementos: El primero tiene que ver con el qué lograr; es decir, hay que identificar cuáles son los objetivos que persigue la organización y el segundo de los conjuntos se refiere al cómo lograrlo, o cuáles son las competencias requeridas” (p.18).

La gestión del desempeño cuenta con tres fases que son planificación, coaching y revisión.

La planificación debe orientar al empleado sobre los objetivos más importantes que se deben alcanzar para obtener los resultados que le demanda su puesto y como debe de alcanzarlos.

“La primera fase del proceso es la planeación, este es el momento que permite, la identificación de las metas y con ellas las acciones necesarias para su cumplimiento, a través de una sesión formal de Coaching entendida como una reunión entre el líder y el coequipo en la que impere la comunicación abierta y transparente. Las metas que en esta reunión se acuerden, deberán estar claramente alineadas con lo que la organización ha definido como estratégico, táctico u operativo, en términos de desempeño” (Betancur,Sf,p.1)

Dentro del coaching, tanto el jefe como el colaborador trabajan de manera conjunta para cumplir con lo planeado; es decir, realizan una serie de seguimiento para mejorar y reforzar el desempeño.

“La segunda etapa o fase del proceso de gestión de desempeño, es el seguimiento o Coaching, entendido como el acompañamiento continuo que permite la identificación de dificultades y su superación, al igual que el reconocimiento y estímulo a las acciones acertadas del empleado o trabajador” (Betancur,Sf,p.1)

En la revisión se evalúa y compara el desempeño actual y el que se espera alcanzar para analizar e identificar las oportunidades y fortalezas, esto ayudara también en la elaboración de planes futuros.

“La tercera etapa del proceso es el análisis de resultados, que en ocasiones es asumido como el momento de “evaluación”, momento en el que debe llevarse a cabo al igual que la planeación de metas, una sesión de formal Coaching, en la que se pueda revisar lo planeado a comienzos del ciclo y realizar los ajustes necesarios durante el proceso con la finalidad de que se cumpla, en esta fase se asignará a cada meta una “calificación” dependiendo del logro o alcance del indicador y del cumplimiento de las acciones acordadas, dicha “calificación” se hará bajo criterios que deben ser previamente acordados y por lo tanto conocidos por el líder y su coequipero” (Betancur,Sf,p.1).

2.2.2.2.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño permite identificar y apreciar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización según sus actividades o tareas asignadas, donde se valora su comportamiento, rendimiento y capacidades para alcanzar los objetivos propuestos.

Wayne (2010) afirma que:

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un

componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. A pesar que la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental, el foco de atención de la evaluación en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual descuidando la evaluación en equipo. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo de las metas y los objetivos (p. 239)

a. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño presenta manifestaciones favorables y otras que son adversas debido a que las personas evaluadas lo perciben como algo tedioso; no obstante, es necesario realizar una evaluación para obtener una retroalimentación sobre su desempeño, el evaluado debe tener conocimiento de cómo está ejerciendo su trabajo y de ser necesario hacer las modificaciones respectivas.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras, las cuales serán mencionadas a continuación según Chiavenato:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse

de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales. (Chiavenato, 2010, p.365)

b. Establecimiento de los criterios del desempeño

b.1. Rasgos de personalidad

Los rasgos de personalidad que puedan tener los empleados como las actitudes, iniciativa, entre otras son la base fundamental para las evaluaciones; pero muchas de estas cualidades pueden ser subjetivas y no siempre están relacionadas al desempeño en el trabajo, por lo que se podría generar problemas legales dentro de la organización. (Wayne,2010) señala que:

“Cuando el resultado de las tareas de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea de esa persona”. Por ejemplo, un comportamiento apropiado que debe evaluarse en el caso de un gerente es el estilo de liderazgo. Para los individuos que trabajan en equipo, el criterio a considerar sería la habilidad que tiene para relacionarse con los demás y para trabajar en equipo, así como la cooperación o la orientación del

servicio al cliente, podrían ser aspectos de evaluarse (p.243).

b.2. Competencias

Son las habilidades y formas de comportamientos que poseen las personas de acuerdo a su naturaleza, las cuales se encuentran relacionadas con las habilidades interpersonales; existen competencias que son específicas para cada puesto de trabajo, es por ello que las competencias que se seleccionen para la evaluación deben ser asociadas a estas para lograr alcanzar el éxito (Wayne,2010).

b.3. Logros de metas

Los resultados que se obtienen en cuanto al cumplimiento de las metas se vuelven un factor apropiado a evaluar con la finalidad de orientar el éxito de la empresa; cada nivel jerárquico tiene un cumplimiento de metas; es decir, si se toma como referencia el nivel jerárquico más alto, su meta sería obtener una mayor rentabilidad para la empresa, obtener mayor participación en el mercado, etc; y en los niveles más bajo sus metas sería brindar una atención de calidad y satisfacción del cliente, hacer entrega de los productos a la fecha, entre otros (Wayne,2010).

b.4. Potencial del mejoramiento

Un error común que cometen los evaluadores al momento de aplicar una evaluación del desempeño a sus empleados, es el recurrir a criterios que ya fueron empleados en el pasado,

cuando no debería ser así porque ya no se puede cambiar los resultados obtenidos anteriormente bajo esos criterios; por lo tanto lo que se debe hacer es poner mayor énfasis a los retos que se vienen en el futuro, eso implica realizar una evaluación del potencial del empleado lo que ayudaría mucho en asegurar la eficacia en la planeación (Wayne, 2010).

2.2.2.2.3 *Métodos de evaluación*

Los métodos de evaluación del desempeño conducen a encontrar soluciones las cuales pueden variar de acuerdo con el tipo de organización, a través de estas evaluaciones se pueden obtener información importante que ayudarán en el mejoramiento del desempeño y por consiguiente en la producción.

a. Método de las escalas gráficas

Este método es el más conocido y usado dentro de las organizaciones, su aplicación debe ser muy cuidadosa para evitar distorsiones, subjetividades y prejuicios de la persona que evalúa.

Chiavenato (2000) señala que:

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente

para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar (p.367).

Existen tres alternativas para la elaboración de las escalas gráficas:

Escala graficas continuas: Se define de extremos lo que significa que la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto, es decir existe un límite mínimo y uno máximo.

Escalas gráficas semicontinuas: Es similar a las gráficas continuas, pero adicionalmente se agrega puntos intermedios definidos entre los extremos para poder facilitar la evaluación.

Escalas gráficas discontinuas: en esta escala gráfica se establecen dos entradas (horizontales y verticales) donde en la entrada horizontal se pone los factores a evaluar y en la entrada vertical se considera el grado de los factores a evaluar

(Chiavenato, 2000)

b. Método de elección forzada

Para Chiavenato (2000) indica que:

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, por lo que el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado (p. 373).

c. Método de investigación de campo

Este método se desarrolla a través de entrevistas que realiza un especialista en evaluación en conjunto con el jefe inmediato de la organización para evaluar el desempeño de los colaboradores con la finalidad de encontrar las causas o motivos que llevan a los colaboradores a mostrar tal desempeño; mediante análisis de hechos y situaciones, al finalizar se podrá emitir un diagnóstico del desempeño del colaborador (Chiavenato,2010).

d. Método de incidentes críticos

Se basa en el comportamiento de la persona puesto que existen características positivas y negativas (Éxito – Fracaso) dejando de lado las características normales, en este método el jefe inmediato observa y registra los hechos muy positivos o muy negativos respecto al desempeño de los colaboradores; esto permitirá seguir poniendo en práctica los aspectos positivos y corregir o eliminar los aspectos negativos (Chiavenato, 2000).

2.3 Definición de términos básicos

Barreras de la Comunicación: son aquellas interferencias que se presenta en el proceso de la comunicación por lo que el mensaje puede llegar distorsionado.

Comportamiento organizacional: es el estudio de la conducta del individuo o grupos en función del estilo administrativo adoptado por la organización.

Compromiso afectivo: se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea.

Compromiso de continuidad: se refiere a la consecuencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo.

Compromiso normativo: se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización.

Compromiso: entiende al vínculo o identificación que tiene el individuo dentro de una organización por el cual desea permanecer dentro de ella.

Comunicación Lateral: comunicación que se da entre miembros del mismo grupo, nivel o rango para facilitar y ahorrar tiempo en las coordinaciones

Cultura: creencias, valores, hábitos y comportamientos que de una u otra forma son compartidos dentro de un grupo de personas con las que se interactúan dentro de la organización

Equipo: grupo de personas con habilidades complementarias que trabajan juntas para alcanzar un propósito en común trabajando conjuntamente.

Equipos Auto-dirigidos: grupo de personas en la que cada miembro es libre para contribuir sus ideas.

Factores Higiénicos: son las variables ambientales que se da dentro del trabajo y que influyen mucho en el grado de insatisfacción de la persona.

Factores Motivacionales: son las variables intrínsecas al trabajo que influyen en el grado de satisfacción en el trabajo.

Meta: es una formulación de diversos planes que se realizan y que determina el estado a futuro de la organización.

Motivación: es el estado intimo que lleva una persona a comportarse de una forma que permita alcanzar los objetivos.

Necesidad Autorrealización: representa el quinto nivel de la pirámide de Maslow y están relacionada con el deseo humano de realizar totalmente su potencial.

Necesidad Fisiológica: necesidades relacionadas con la supervivencia de la persona.

Objetivos: son aquellos resultados que se pretende alcanzar para lo cual se realiza una serie de actividades que le permitan lograr el cumplimiento propuesto.

Organización: conjunto de personas que trabajan juntas con la finalidad de alcanzar propósitos y objetivos comunes.

Políticas: son directrices que deben de ser de conocimiento a todos los miembros de la organización ya que en ella se encuentran las normas y responsabilidades a cumplir.

Recompensa Intrínseca: recompensa que viene directamente de la ejecución de una tarea.

Retroalimentación: mecanismo por el cual parte de la energía de la salida de un sistema y regresa a su entrada para alterarla.

Sinergia: es cuando las partes integradas de un sistema producen un resultado mayor que la suma de sus resultados particulares.

Sobrecarga de Información: se da cuando se excede a la capacidad de información de la que se puede procesar, se da mediante los correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas, etc.

Teoría X: representa el conjunto de presuposiciones negativas respecto a la naturaleza de la persona y de qué tipo de administración son necesario para ellas.

Teoría Y: representa el conjunto de presuposiciones positivas respecto a la naturaleza de la persona y de qué tipo de administración son necesario para ellas.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos

3.1.1 Hipótesis general.

El trabajo en equipo influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

3.1.2 Hipótesis específicas.

El compromiso influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

La comunicación dentro de la agencia parque industrial influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

La motivación dentro de la agencia parque industrial influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

3.2 Variables o unidades de Análisis

Matriz de Variables de análisis

Variables	Concepto	Dimensiones
Variable dependiente: Desempeño laboral	Chiavenato señala que “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (2000, p.359).	Remuneración <hr/> Productividad
Variable independiente: Trabajo en equipo	Sinergia positiva que se da a través del esfuerzo coordinado dando como resultado un rendimiento superior a la suma de sus aportes individuales (Robbins y Judge, 2009)	Compromiso <hr/> Motivación <hr/> Comunicación efectiva

Fuente: Elaboración propia

3.3 Matriz lógica de consistencia

Matriz operacional

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			DISEÑO METODOLÓGICO
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	
<p>Problema General:</p> <p>¿Cómo el trabajo en equipo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1) ¿En qué medida puede incidir el compromiso en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque?</p> <p>2) ¿En qué medida incide la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial?</p> <p>3) ¿Cómo incide la comunicación en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar como el trabajo en equipo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1) Determinar en qué medida el compromiso puede incidir en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.</p> <p>2) Precisar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.</p> <p>3) Determinar como la comunicación incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>El trabajo en equipo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>1) El compromiso incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.</p> <p>2) La motivación dentro de la agencia parque industrial incide en el desempeño laboral de los colaboradores.</p> <p>3) La comunicación dentro de la agencia parque industrial incide en el desempeño laboral de los colaboradores.</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Desempeño Laboral</p> <p>Eficacia del personal que labora dentro de una organización</p> <p>Salario</p> <p>Productividad</p>	<p>Compromiso</p> <p>Motivación</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Salario</p> <p>Productividad</p>	<p>Afectivo</p> <p>Continuidad</p> <p>Normativo</p> <p>Intensidad</p> <p>Persistencia</p> <p>Dirección</p> <p>Dirección</p> <p>Barreras</p> <p>Recompensa y castigos</p> <p>compensaciones</p> <p>Gestión de procesos</p> <p>Evaluación</p>	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p> <p>Diseño: No experimental transversal, descriptivo y correlacional.</p> <p>Población: 18 colaboradores</p> <p>Muestra: 18 colaboradores</p> <p>Técnicas e instrumentos. Técnicas: Encuestas</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

MÉTODO

4.1 Tipo y método de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo aplicada porque se basa en una necesidad social además está orientada a resolver el problema a través de la búsqueda de información y consolidación del conocimiento y cuyo método a aplicar es hipotético deductivo porque permite reformar de manera constante el sistema teórico, conceptual o metodológico de la investigación.

Para Rodríguez y Pérez (2017) señalan que:

En este método, las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y aplicando las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida. Incluso, cuando de la hipótesis se arriba a predicciones empíricas contradictorias, las conclusiones que se derivan son muy importantes, pues ello demuestra la inconsistencia lógica de la hipótesis de partida y se hace necesario reformularla (p.12)

4.2 Diseño específico de investigación

Diseño que se aplica en la investigación es no experimental, transversal, descriptivo y correlacional

Diseño no experimental

Hernández, R (2014) indica que son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152)

Transversal

Hernández, R (2014) señala que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 154)

Descriptivo

Según Hernández, R (2014), indica que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (p.92)

Correlacional

Hernández, R (2014), señala que “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p.93).

4.3 Población, muestra o participantes

Son 18 personas que laboran dentro de la Agencia Parque industrial a las que se van encuestar y la muestra estará conformada por los 18 es decir que la muestra es no probabilística e intencional.

Hernández, R (2014) señala que es no probabilística porque:

Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (p. 176).

Otzen y Manterola (2017) indica que la muestra es de tipo intencional porque “Permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña” (p. 230).

4.4 Instrumentos de recogida de datos

Para la presente investigación se ha aplicado Cuestionario por estas razones:

Según Bernal, A (2010), “la encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas la cual se fundamenta en un cuestionario con el propósito de obtener información de las personas a través de un conjunto de preguntas” (p.194).

Méndez (2011) señala que:

Esta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. (P.252).

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento por utilizar es estadístico por lo que cuenta con tablas de distribución de frecuencia que hace referencia al conjunto de puntuaciones en relación a una variable ordenada con su respectiva categoría (Hernández, 2014), gráfico de barras por lo que se va a mostrar comparaciones numéricas entre categorías, tablas bidimensionales y para la prueba de hipótesis se hará uso del chi-cuadrado la cual evalúa las hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas (Hernández, 2014).

4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio

- Elaborar el marco teórico

- Carta de autorización

- Elaborar instrumentos
- Sensibilizar a los participantes
- Aplicar instrumento y recolectar datos
- Tabular resultados

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Datos cuantitativos

Tabla N° 1 Compromiso Afectivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	5,6	5,6
Regular	2	11,1	16,7
Adecuado	5	27,8	44,4
Excelente	10	55,6	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto al compromiso afectivo, observamos que el 5.6% nos dice que es inadecuado y para el 11.1% es regular, es decir que para el 16.7% de los participantes el compromiso afectivo es bajo, por otro lado, el 27.8% de los encuestados afirma que es adecuado y para el 55.6% es excelente.

Interpretación:

El compromiso afectivo se percibe como excelente porque los participantes desean permanecer dentro de la organización por voluntad propia puesto a que aceptan y se sienten identificados con las metas asignadas por la organización; lo que significa que los participantes sienten o perciben que sus necesidades son satisfechas por la empresa y es por ello por que disfrutan de su permanencia dentro de la organización.

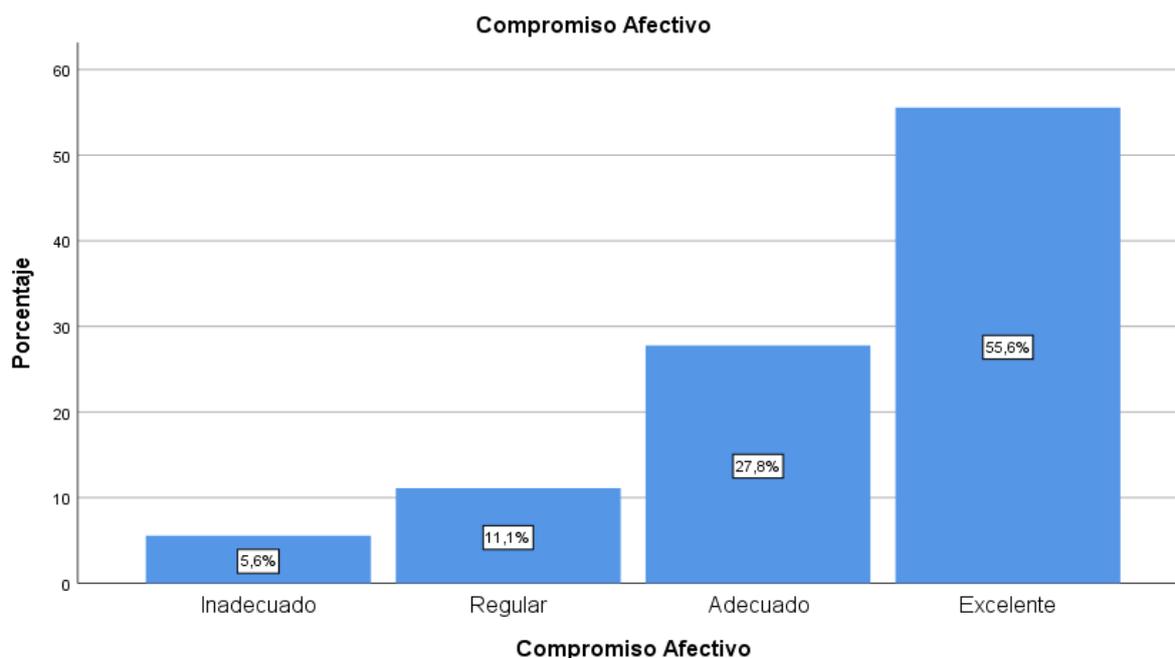


Figura N° 10 *Gráfico de compromiso afectivo*

Fuente: *Datos de la propia investigación*

Tabla N° 2 *Compromiso de Continuidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	5,6	5,6
Regular	4	22,2	27,8
Adecuado	7	38,9	66,7
excelente	6	33,3	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto al compromiso de continuidad, observamos que el 5.6% nos dice que es muy inadecuado y para el 22.2% es regular, es decir que para el 27.8% de los participantes el compromiso de continuidad es bajo, por otro lado, el 38.9% de los encuestados afirma que es adecuado y para el 33.3% es excelente.

Interpretación

El compromiso de continuidad se percibe como la necesidad de los participantes por continuar dentro de la empresa pero no por voluntad propia; lo hacen debido a los costos que esta le pueda generar al salir de la organización, es por esa razón que los participantes se comprometen con el cumplimiento de sus funciones y aumentan su apego a la empresa porque sienten que han invertido de su tiempo y esfuerzo dentro de ella, además las oportunidades de poder conseguir otro trabajo con los mismos beneficios que le brinda la organización son reducidas.

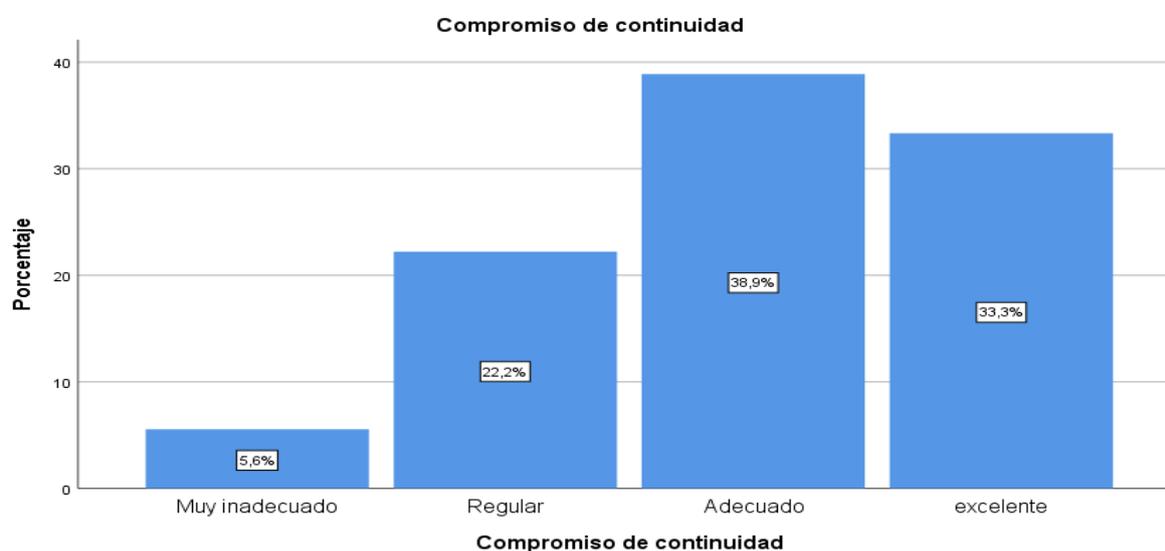


Figura N° 11 Gráfico compromiso de continuidad

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 3 Compromiso Normativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	2	11,1	11,1
Regular	10	55,6	66,7
Adecuado	5	27,8	94,4
Excelente	1	5,6	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto al compromiso normativo, observamos que el 11.1% nos dice que es inadecuado y para el 55.6% es regular, es decir que para el 66.7% de los participantes el compromiso normativo es alto, por otro lado, el 27.8% de los encuestados afirma que es adecuado y para el 5.6% es excelente.

Interpretación

El compromiso normativo se percibe como el deber u obligación del colaborador por retribuir a la organización aquellas prestaciones brindadas y en ese sentido de reciprocidad se genera este compromiso, sin embargo los trabajadores encuestados no lo perciben de este modo en su totalidad, consideran que no es cuestión de obligación si no de lealtad y agradecimiento, es por esa razón que se comprometen a cumplir con todas sus funciones.

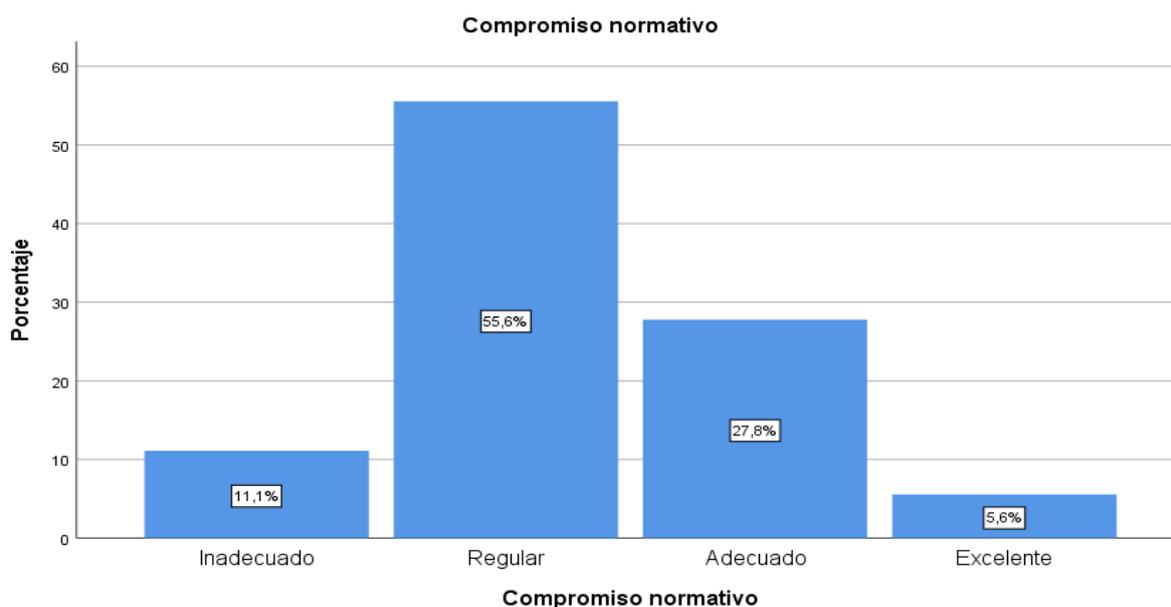


Figura N° 12 *Gráfico de compromiso normativo*

Fuente: *Datos de la propia investigación*

Tabla N° 4 Compromiso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	5,6	5,6
Regular	3	16,7	22,2
Adecuado	12	66,7	88,9
Excelente	2	11,1	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto al compromiso, observamos que el 5.6% nos dice que es inadecuado y para el 16.7% es regular, es decir que para el 22.2% de los participantes el compromiso es bajo, por otro lado, el 66.7% de los encuestados afirma que es adecuado y para el 11.1% es excelente.

Interpretación

De los resultados obtenidos respecto a la dimensión del compromiso se puede percibir que los participantes si se encuentran comprometidos e identificados con los objetivos de la organización y que además tienen el sentido de pertenencia dentro de ella; lo cual es beneficioso para la organización debido a que trabajar con personas comprometidas permitirán alcanzar el éxito de la organización.

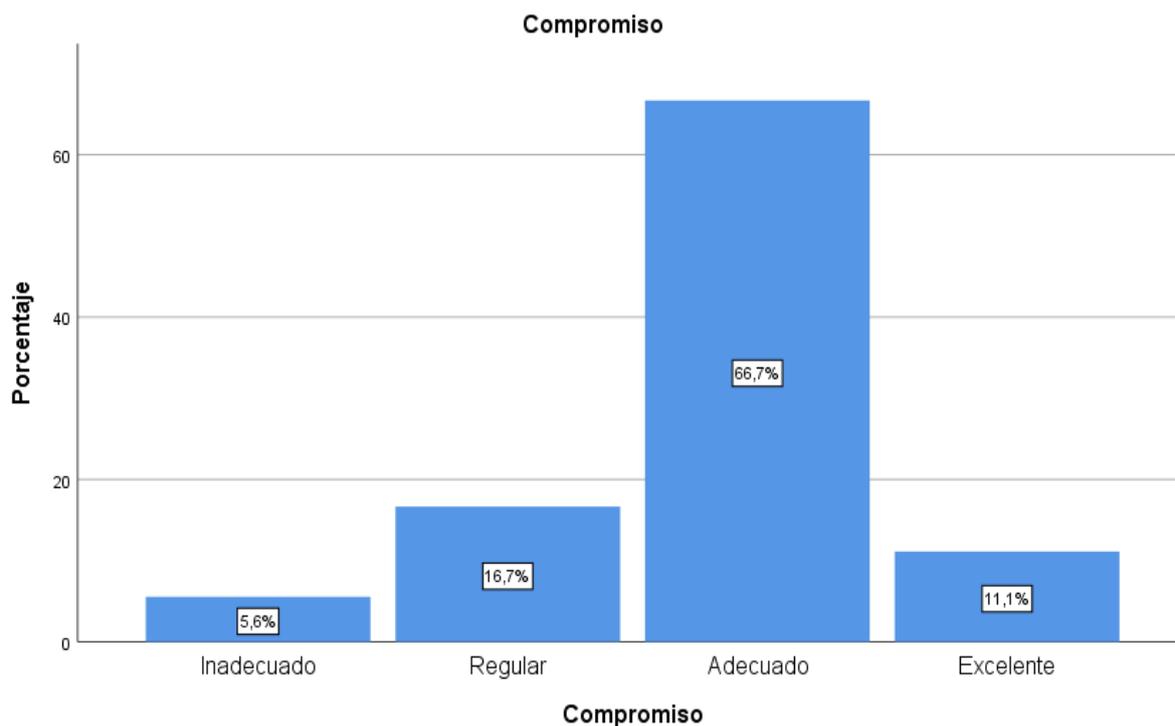


Figura N° 13 *Gráfico del compromiso*

Fuente: *Datos de la propia investigación*

Tabla N° 5 *Intensidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	5,6	5,6
De acuerdo	8	44,4	50,0
Muy de acuerdo	9	50,0	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la intensidad siendo un factor que incide en la motivación, observamos que el 5.6% nos dice que está en desacuerdo y para el 44.4% está de acuerdo, es decir que para el 50% de los participantes la intensidad o energía que ponen en la motivación es alto, por otro lado, el 50% de los encuestados afirma que está muy de acuerdo.

Interpretación

La intensidad se percibe como la energía o fuerza que ponen los participantes para poder alcanzar más rápido la meta asignada por la organización; los colaboradores de la agencia parque industrial consideran que al momento de desarrollar sus funciones ponen un alto nivel de esfuerzo o intensidad para obtener los resultados esperados.

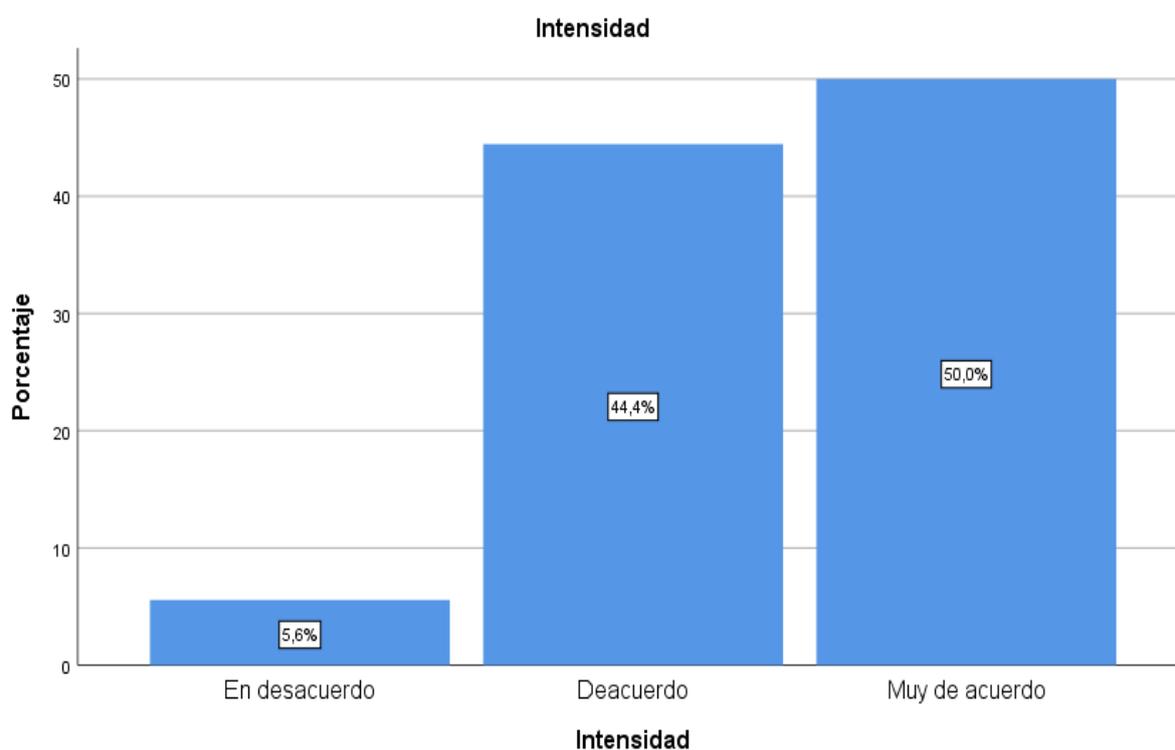


Figura N° 14 Gráfico de la intensidad de la motivación

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 6 Dirección

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	1	5,6	5,6
Indiferente	1	5,6	11,1
De acuerdo	5	27,8	38,9
Muy de acuerdo	11	61,1	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto al direccionamiento, observamos que el 5.6% nos dice que está en desacuerdo y para el 5.6% es indiferente, es decir que para el 11.1% de los participantes el direccionamiento es bajo, por otro lado, el 27.8% de los encuestados afirma que está de acuerdo y para el 61.1% está muy de acuerdo.

Interpretación

De los resultados obtenidos por los encuestados, se puede interpretar que los colaboradores direccionan la energía que ponen para que alcanzar el cumplimiento de sus metas haciendo uso de las herramientas necesarias que les brinda el banco, adicionalmente los factores extrínsecos e intrínsecos que la organización ofrece también determinan el direccionamiento de la motivación.

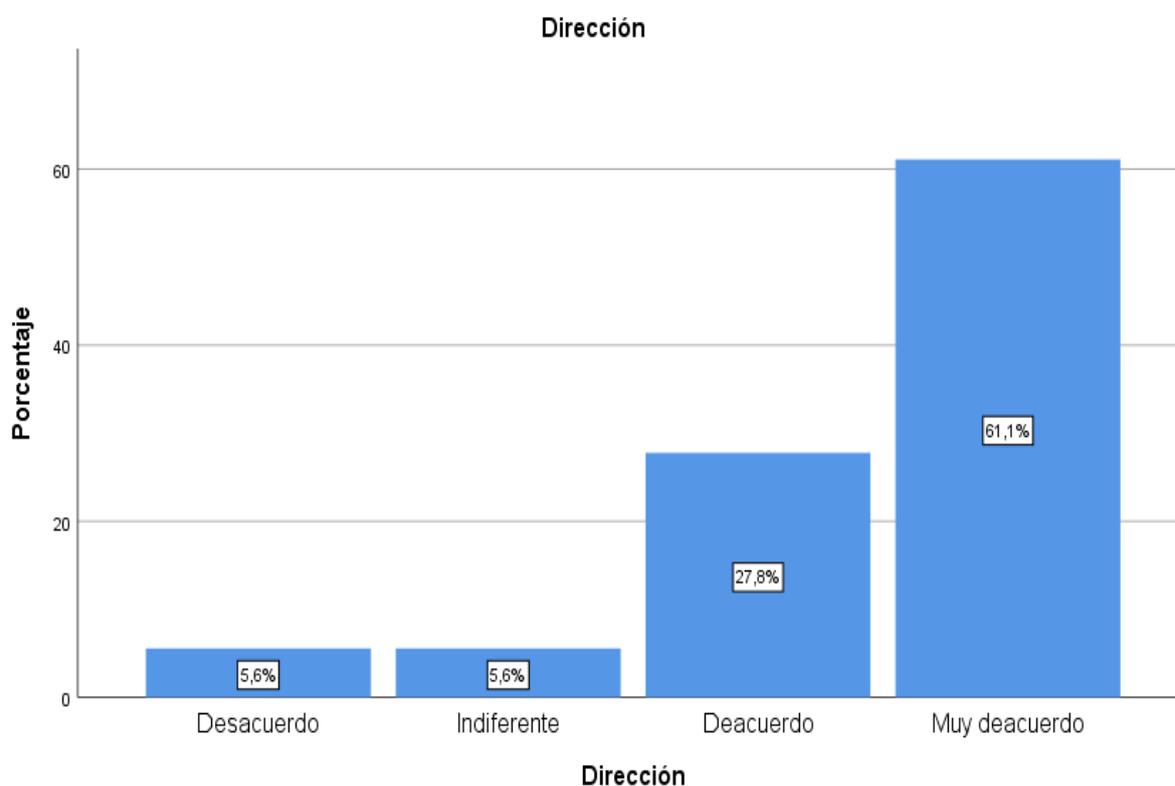


Figura N° 15 Gráfico del direccionamiento de la motivación

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 7 Persistencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	5	27,8	27,8
De acuerdo	8	44,4	72,2
Muy de acuerdo	5	27,8	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la persistencia, observamos que el 27.8% nos dice que se muestra indiferente y para el 44.4% está de acuerdo, es decir que para el 72.2% de los participantes la persistencia es alta, por otro lado, el 27.8% de los encuestados afirma que se encuentra muy de acuerdo.

Interpretación

La persistencia es interpretada como el tiempo y duración en el que los participantes invierten su energía y direccionan su esfuerzo, puede darse de manera constante o intermitente; de acuerdo a los resultados obtenidos podemos rescatar que gran parte de los participantes afirman estar de acuerdo con esta posición.

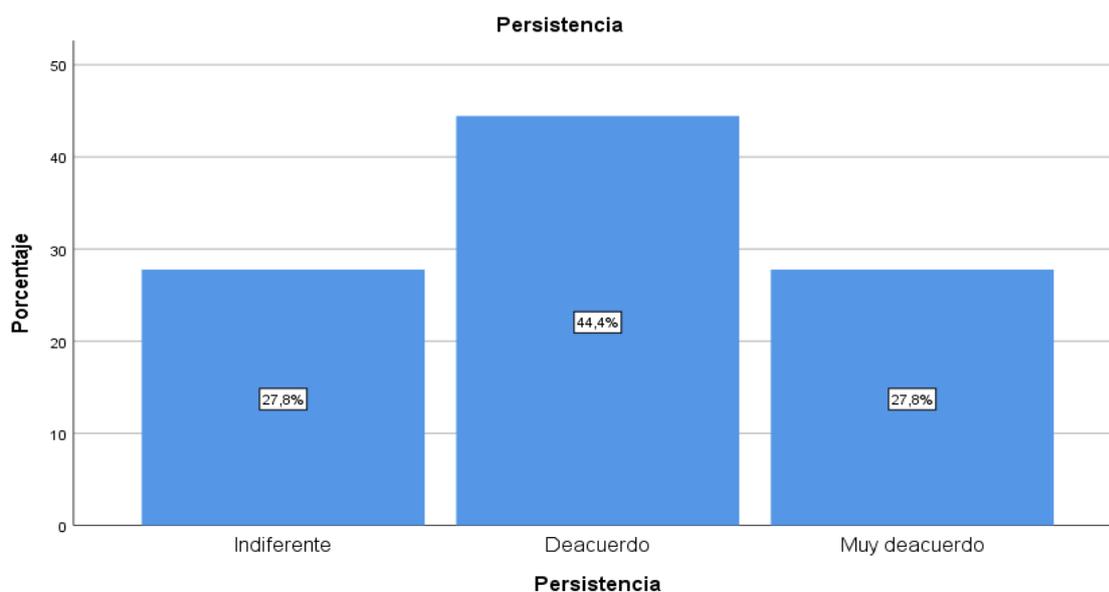


Figura N° 16 *Gráfico de la persistencia en la motivación*

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 8 **Motivación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco motivado	1	5,6	5,6
Medianamente motivado	1	5,6	11,1
Motivado	7	38,9	50,0
Muy motivado	9	50,0	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la motivación, observamos que el 5.6% nos dice que está poco motivado y para el 5.6% se encuentra medianamente motivado, es decir que para el 11.1% de los participantes la motivación es bajo, por otro lado, el 38.9% de los encuestados afirma que están motivados y para el 50% están muy motivados.

Interpretación

La motivación es el impulso que conlleva a los participantes a querer alcanzar los resultados propuestos por la organización; de acuerdo a los resultados obtenidos, podemos deducir que la mayoría de los participantes encuestados se considera estar muy motivado, sin embargo, hay otros integrantes de la organización que no se considera estar motivado, por lo que el líder de la organización deberá identificarlos para conseguir en ellos una motivación y así todos los participantes puedan estar alineados hacia un solo objetivo, es importante tener presente que la motivación es un factor importante dentro del trabajo en equipo.

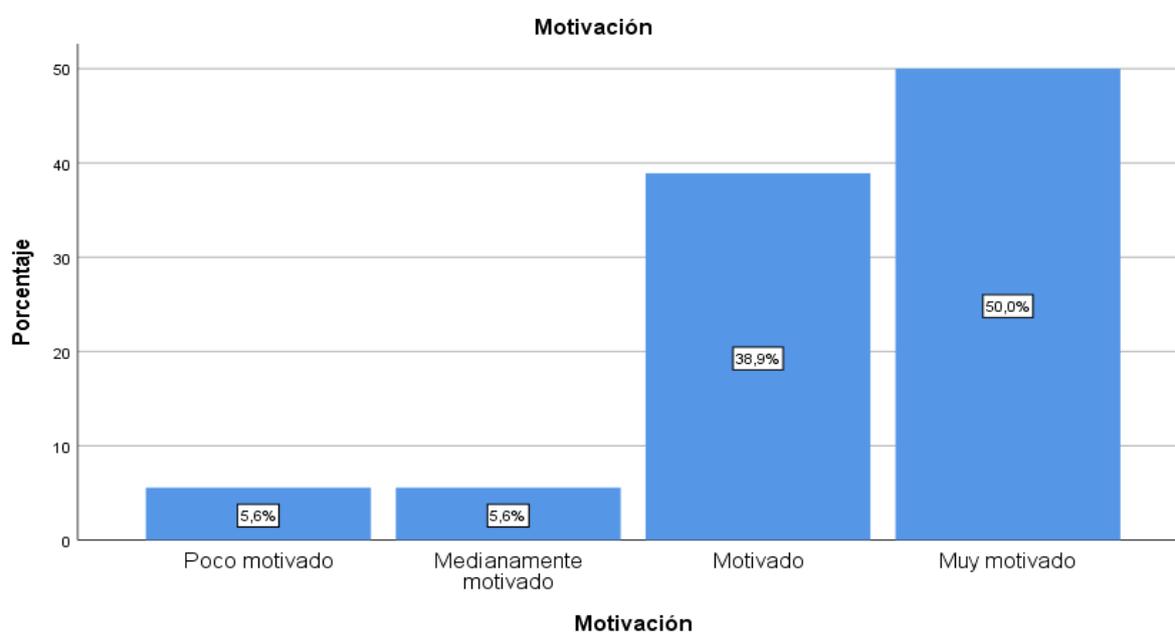


Figura N° 17 Gráfico de la motivación

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 9 Dirección de la comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	5,6	5,6
Casi siempre	7	38,9	44,4
Siempre	10	55,6	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto al direccionamiento de la comunicación, observamos que el 5.6% nos dice que se muestra casi nunca y para el 38.9% se da casi siempre, es decir que para el 44.4% de los participantes el direccionamiento es alto, por otro lado, el 55.6% de los encuestados afirma que se da siempre.

Interpretación

El direccionamiento de la comunicación se entiende como la orientación que tiene cada integrante dentro de la organización; es decir, se puede dar una comunicación descendente, ascendente o lateral. De los resultados obtenidos se puede interpretar que los colaboradores de la agencia parque industrial consideran presentar los tres tipos de direccionamiento de la comunicación, lo que significa que hay una retroalimentación constante.

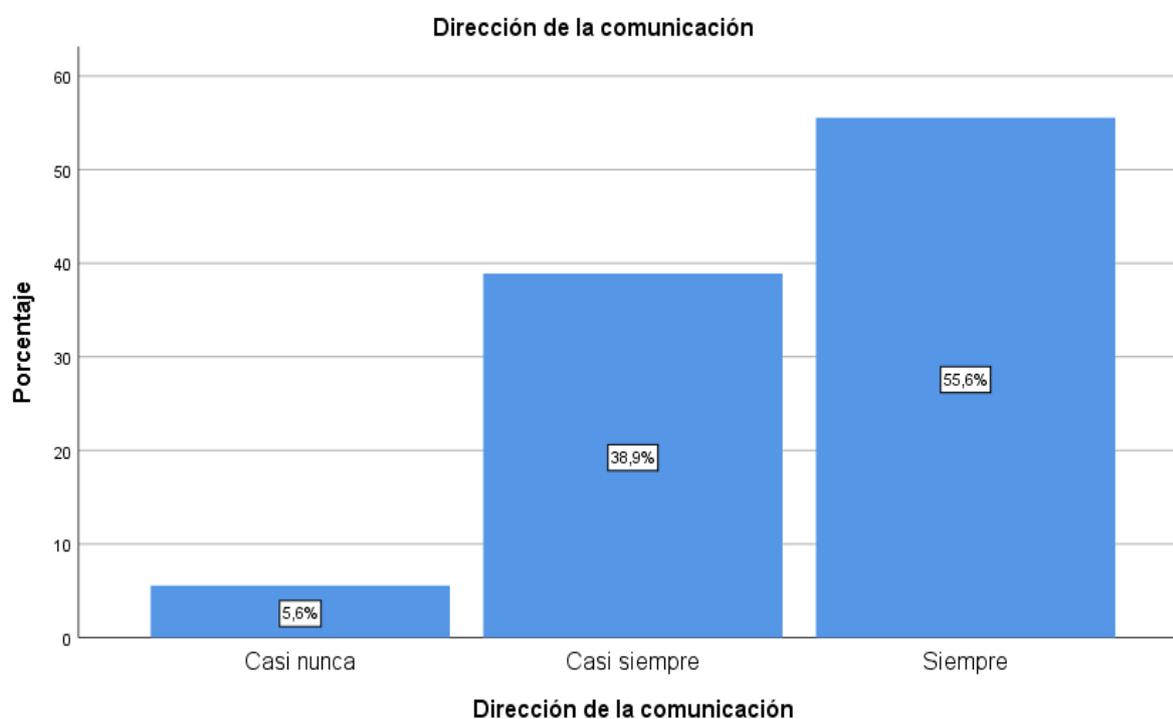


Figura N° 18 *Gráfico del direccionamiento de la comunicación*

Fuente: *Datos de la propia investigación*

Tabla N° 10 Barreras de la comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	33,3	33,3
A veces	8	44,4	77,8
Casi siempre	3	16,7	94,4
Siempre	1	5,6	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a las barreras de la comunicación, observamos que el 33.3% nos dice que casi nunca se presenta y para el 44.4% se presenta a veces, es decir que para el 77.8% de los participantes las barreras de la comunicación son alta, por otro lado, el 16.7% de los encuestados afirma que se da casi siempre y para el 5.6% dice que es siempre.

Interpretación

Las barreras de la comunicación son las interferencias o ruidos que se presentan dentro del proceso de la comunicación impidiendo la buena interpretación del mensaje al receptor, con los resultados obtenidos se puede interpretar que los participantes presentan interferencias en algunas ocasiones al momento de comunicarse con sus compañeros de la organización; por lo que se podría estar transmitiendo una información inadecuada o se estaría generando malas interpretaciones, además la sobrecarga de correos puede ocasionar olvido generando una comunicación ineficaz y en algunas ocasiones pueden presentarse tensión o dificultades al momento de comunicarse debido a que la información que se pueda transmitir no cumplan con sus intereses o la persona no esté en un buen estado de ánimo podría mal interpretar la información.

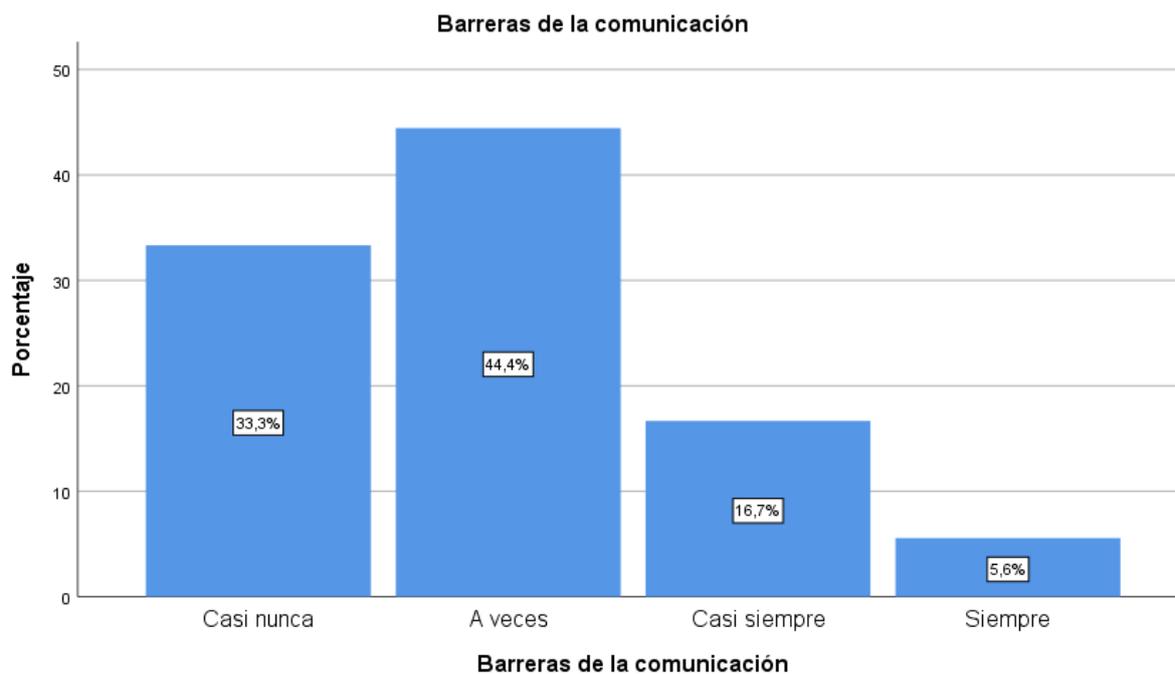


Figura N° 19 Gráfico de las barreras de la comunicación

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 11 Comunicación efectiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	2	11,1	11,1
Buena	15	83,3	94,4
Excelente	1	5,6	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la comunicación efectiva, observamos que el 11.1% nos dice que es regular y para el 83.3% es buena, es decir que para el 94.4% de los participantes la comunicación efectiva es alto, por otro lado, el 5.6% de los encuestados afirma que es excelente.

Interpretación:

La comunicación efectiva se da cuando se logra enviar el mensaje realizado por el emisor de forma exitosa, y el receptor decodifica su significado y la intención del mensaje;

por consiguiente, podemos decir que los colaboradores de la agencia parque industrial, considera que hay una buena comunicación efectiva; no obstante, hay ocasiones que esta se pierde cuando se presentan algunas barreras, el mantener una buena comunicación permite que los colaboradores puedan realizar mejor su trabajo.

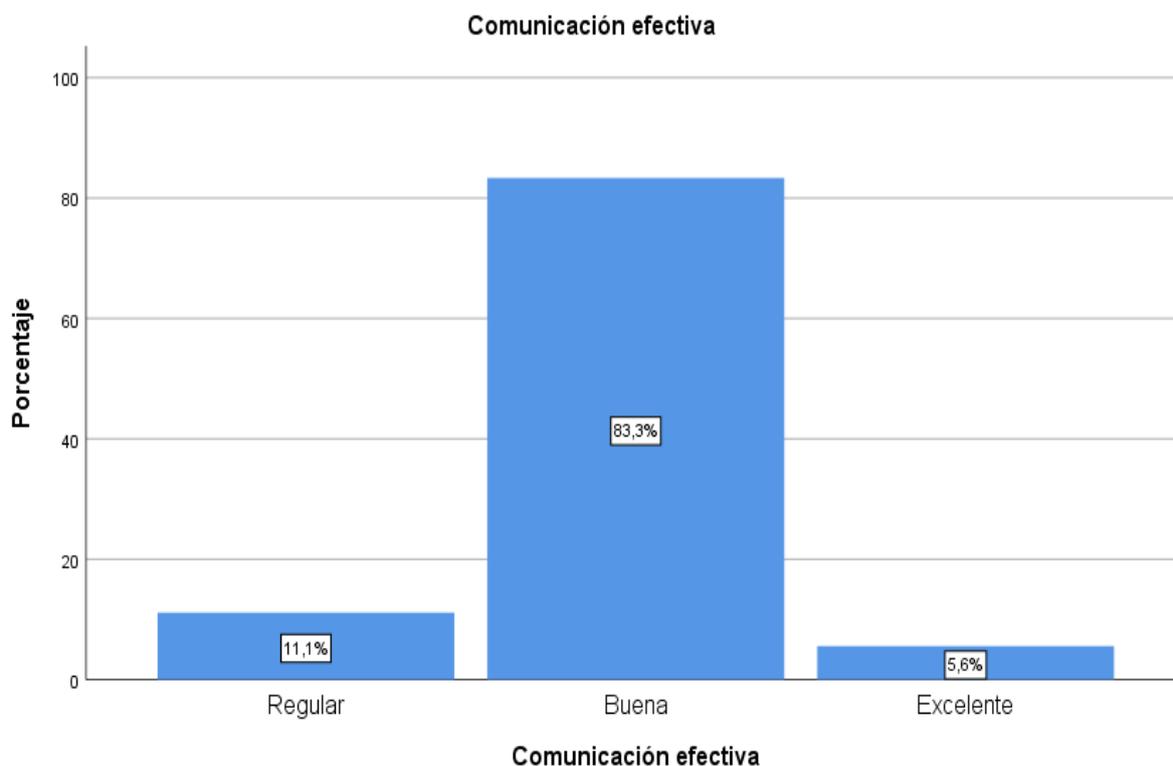


Figura N° 20 Gráfico de la comunicación efectiva

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 12 Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	2	11,1	11,1
Bueno	14	77,8	88,9
Excelente	2	11,1	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto al trabajo en equipo, observamos que el 11.1% nos dice que es regular y para el 77.8% es bueno, es decir que para el 88.9% de los participantes el trabajo en equipo es alto, por otro lado, el 11.1% de los encuestados afirma que es excelente.

Interpretación:

El trabajo en equipo es la habilidad que poseen las personas para poder trabajar de manera cohesionada, en la cual cada una de las partes da lo mejor de sí y se apoyan mutuamente para llegar al cumplimiento de los objetivos; los factores que influyen a tener un buen manejo de trabajo en equipo son la motivación, el compromiso y una buena comunicación, de acuerdo a los resultados que se ha obtenidos podemos entender que dentro de la agencia parque industrial los colaboradores perciben o creen tener un adecuado manejo del trabajo en equipo por lo mencionado anteriormente.

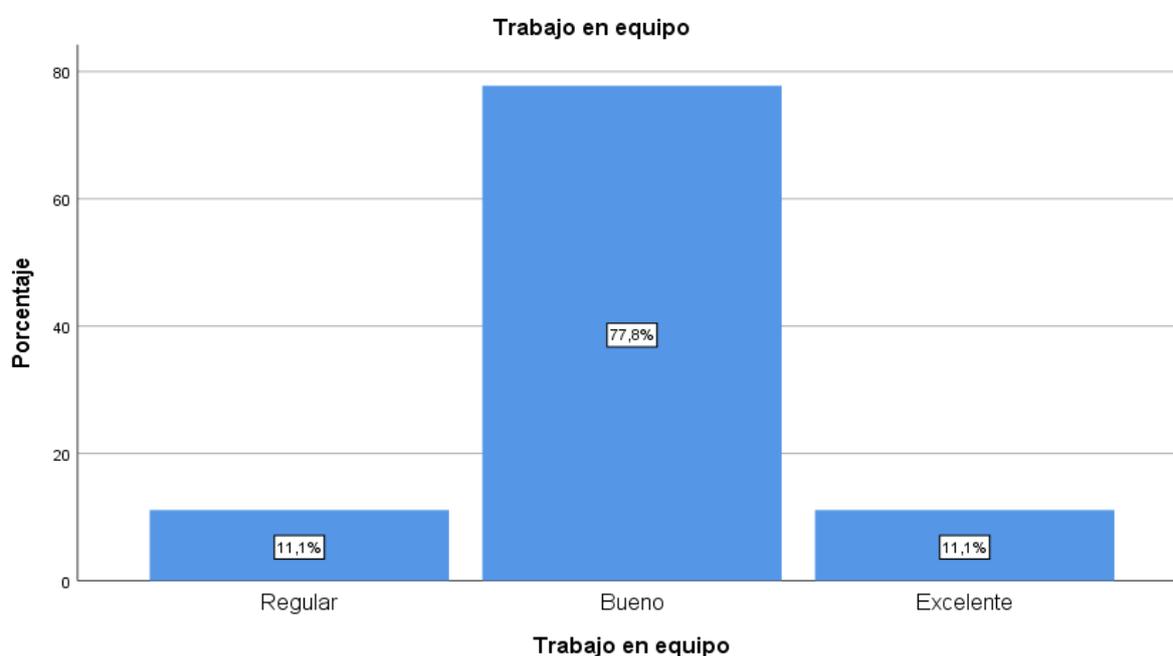


Figura N° 21 Gráfico del trabajo en equipo

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 13 Recompensas y castigos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	4	22,2	22,2
De acuerdo	11	61,1	83,3
Muy de acuerdo	3	16,7	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la recompensas y castigos, observamos que el 22.2% se muestra indiferente y para el 61.1% están de acuerdo, es decir que para el 83.3% de los participantes las recompensas y castigos es alto, por otro lado, el 16.7% de los encuestados afirma que están muy de acuerdo.

Interpretación:

Las recompensas y castigos son aplicadas para poder mejorar e influir en el comportamiento de las personas dentro de la organización de acuerdo a los resultados que se espera obtener, las recompensas suelen ser muy tentativas para el personal porque estarían satisfaciendo alguna necesidad personal y los castigos se aplica como una medida disciplinaria con la finalidad de reducir aquellas conductas que no favorecen en el progreso de la organización, de los resultados alcanzados por los colaboradores de la agencia parque industrial consideran estar de acuerdo con el sistema de recompensas y castigo porque las recompensas refuerzan y aumentan sus responsabilidades dentro de la organización y los orientan a mejores resultados en los servicios que brindan mientras que los castigos los direccionan a un mejor comportamiento y desempeño.

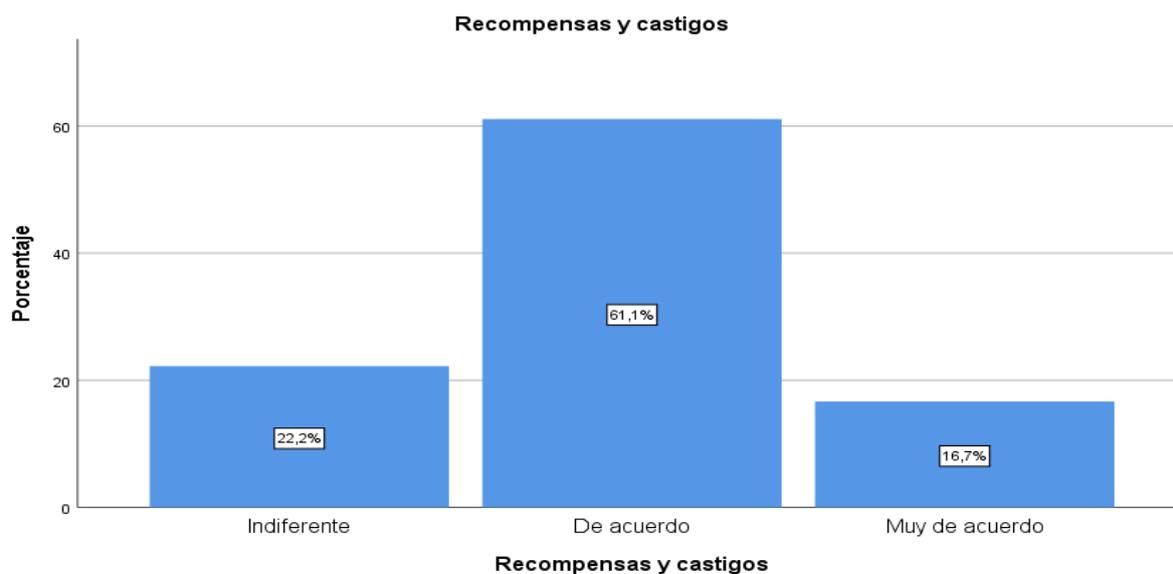


Figura N° 22 Gráfico de las recompensas y castigos

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 14 Compensaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	8	44,4	44,4
De acuerdo	9	50,0	94,4
Muy de acuerdo	1	5,6	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a las compensaciones, observamos que el 44.4% se muestra indiferente y para el 50% están de acuerdo, es decir que para el 94.4% de los participantes las compensaciones son alta, por otro lado, el 5.6% de los encuestados afirma que están muy de acuerdo.

Interpretación

Las compensaciones son los pagos que reciben los colaboradores a cambio de su labor como es el sueldo, beneficios e incentivos, estos factores son potenciales dentro del desempeño, porque motiva a los empleados a generar un aumento en su productividad

alcanzando los objetivos propuestos, según los resultados podemos decir que las compensaciones tiene un alto valor para los colaboradores de la agencia parque industrial porque sienten que estas se dan de acuerdo a sus esfuerzos y no porque se basen en criterios irrelevantes como el favoritismo.

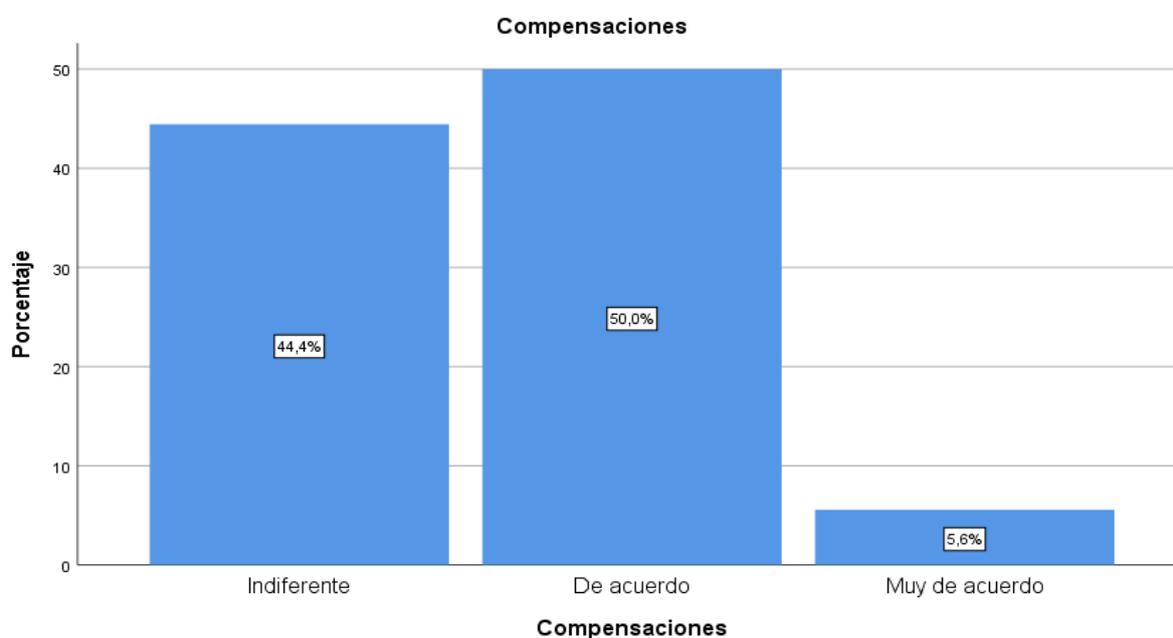


Figura N° 23 Gráfico de las compensaciones

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 15 Salario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	3	16,7	16,7
De acuerdo	12	66,7	83,3
Muy de acuerdo	3	16,7	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto al salario, observamos que el 16.7% se muestra indiferente y para el 66.7% se muestra de acuerdo, es decir que para el 83.3% de los participantes el salario es alto, por otro lado, el 16.7% de los encuestados afirma que están muy de acuerdo.

Interpretación

El salario es la retribución que se le da al colaborador por cumplir con sus funciones, esta se encuentra relacionada al puesto de trabajo y a su productividad, por lo que se puede considerar de acuerdo a los resultados que, los colaboradores de la agencia parque industrial están de acuerdo con la retribución que le brinda el banco por desempeñar sus funciones y por las bonificaciones que recibe por su productividad.

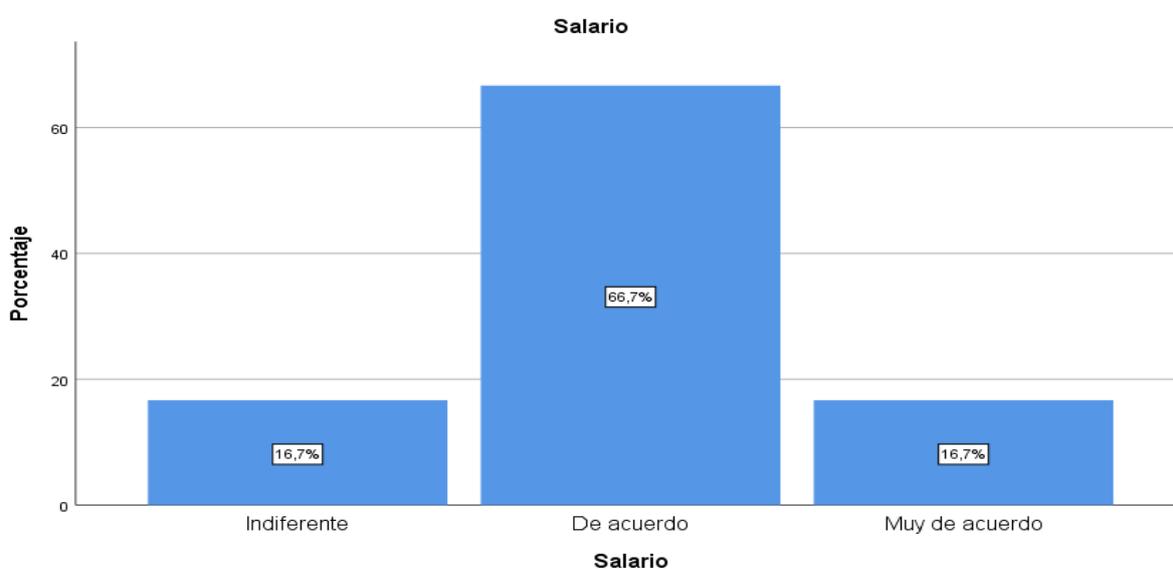


Figura N° 24 Gráfico de conformidad de los salarios

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 16 Gestión de procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	5,6	5,6
A veces	1	5,6	11,1
Casi siempre	9	50,0	61,1
Siempre	7	38,9	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la gestión de procesos, observamos que el 5.6% nos dice que es casi nunca y para el 5.6% es a veces, es decir que para el 11.1% de los participantes la gestión de

procesos es bajo, por otro lado, el 50% de los encuestados afirma que es casi siempre y para el 38.9% es siempre.

Interpretación

De la gestión de procesos se percibe que los colaboradores de la agencia parque industrial considera que un buen manejo de gestión de procesos los ayudaría a mejorar la eficacia de sus procesos mediante la planificación, el control y la regularización de las actividades, además de ayudarles a utilizar mejor los recursos que se les brinda de manera eficaz, por otro lado, la gestión de procesos también les permite definir qué es lo que se quiere lograr y como se va a lograr.

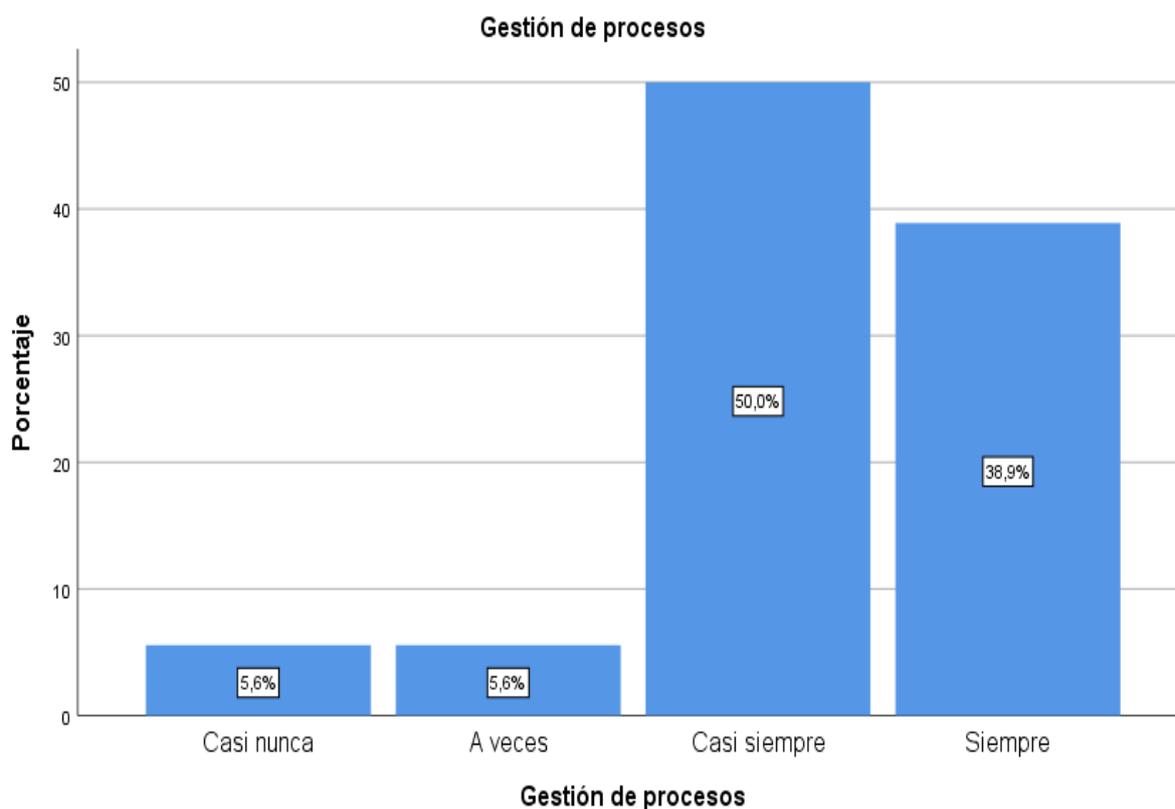


Figura N° 25 Gráfico de la gestión de procesos

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 17 Evaluación del desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	5,6	5,6
A veces	1	5,6	11,1
Casi siempre	13	72,2	83,3
Siempre	3	16,7	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la evaluación del desempeño, observamos que el 5.6% nos dice que es casi nunca y para el 5.6% es a veces, es decir que para el 11.1% de los participantes la evaluación del desempeño es bajo, por otro lado, el 72.2% de los encuestados afirma que es casi siempre y para el 16.7% es siempre.

Interpretación

Respecto a la evaluación del desempeño de acuerdo con los resultados, se percibe que aprecian e identifican el desempeño de los colaboradores de la agencia parque industrial según las actividades asignadas, mediante la evaluación también se valora el comportamiento, rendimiento y capacidades de cada participante para alcanzar los objetivos propuestos; además los colaboradores reciben la retroalimentación de su desempeño y las modificaciones respectivas de parte de sus jefes.

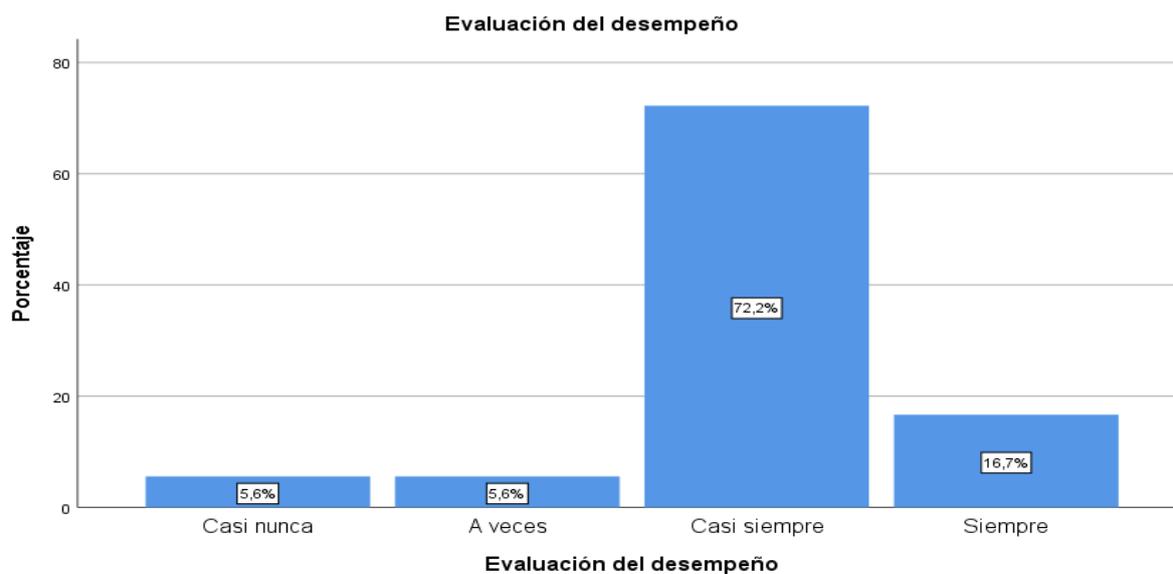


Figura N° 26 Gráfico de la evaluación del desempeño

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 18 Productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	5,6	5,6
Alto	9	50,0	55,6
Muy alto	8	44,4	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la productividad, observamos que el 5.6% nos dice que es bajo y para el 50% es alto, es decir que para el 55.6% de los participantes la productividad es alto, por otro lado, el 44.4% de los encuestados afirma que es muy alto.

Interpretación

Respecto a la productividad es considerada alta por lo siguiente: de acuerdo con los resultados obtenidos, en lo que respecta a la gestión de procesos y evaluación del desempeño de los colaboradores de la agencia parque industrial nos señala que el seguimiento que se hace a las actividades de los colaboradores acompañado de una buena planeación y

direccionamiento hace que se reflejen los resultados de su planilla del desempeño haciéndolos más productivos.

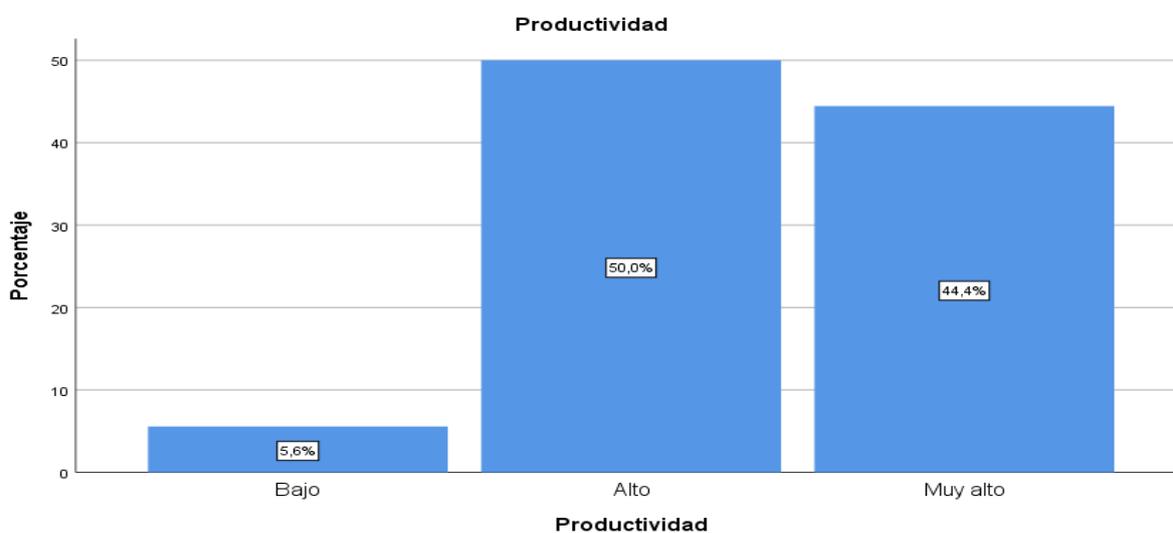


Figura N° 27 Gráfico de la productividad de la agencia parque industrial

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla N° 19 Desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medio	1	5,6	5,6
Alto	8	44,4	50,0
Muy alto	9	50,0	100,0
Total	18	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto al desempeño laboral, observamos que el 5.6% nos dice que es medio y para el 44.4% es alto, es decir que para el 50% de los participantes el desempeño laboral es alto, por otro lado, el 50% de los encuestados afirma que es muy alto.

Interpretación

Del desempeño laboral de acuerdo con los resultados recabados se puede concluir que los colaboradores de la agencia parque industrial perciben tener un buen desempeño laboral debido a que consideran que hay una retroalimentación del desempeño de cada colaborador

que permite mejorar los aspectos en que puedan estar errando para evitar que se vean afectados en la productividad de su planilla de desempeño y con las metas de la agencia.

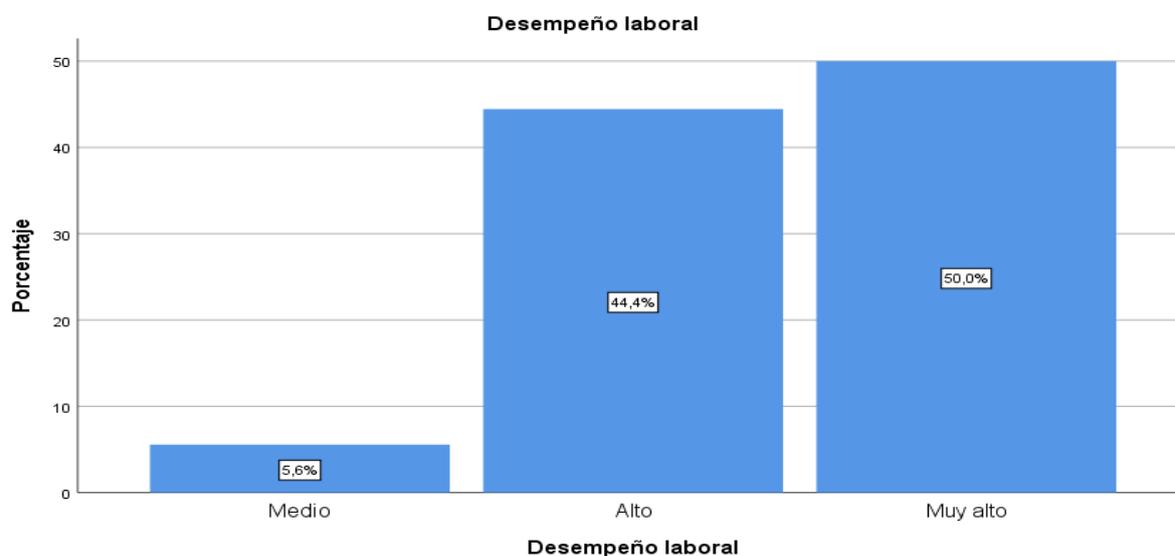


Figura N° 28 Gráfico del desempeño laboral

Fuente: Datos de la propia investigación

5.2 Análisis de resultados

Prueba de hipótesis principal

Hipótesis planteada: El trabajo en equipo influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

Hipótesis Nula: El trabajo en equipo no influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

Tabla N° 20 Trabajo en equipo*Desempeño laboral

		Desempeño laboral						Total	
		Medio		Alto		Muy alto		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%
Trabajo en equipo	Regular	1	5,6%	1	5,6%	0	0,0%	2	11,1%
	Bueno	0	0,0%	7	38,9%	7	38,9%	14	77,8%
	Excelente	0	0,0%	0	0,0%	2	11,1%	2	11,1%
Total		1	5,6%	8	44,4%	9	50,0%	18	100,0%

Chi-cuadrado: 11.000 gl: 4 Sig.: 0.027

Fuente: Datos de la misma investigación

Descriptivo

De acuerdo con la tabla N° se observa que el 11.1% de los encuestados afirma que se tiene un trabajo en equipo regular, de estos el 5.6% afirma que el desempeño es medio, para el 5.6% es alto y ninguno nos dice que es muy alto. Además, el 77.8% de los encuestados afirma que es bueno el trabajo en equipo, de estos ninguno nos dice que es medio, para el 38.9% afirma que el desempeño es alto y para el 38.9% es muy alto. Por último, el 11.1% de los encuestados afirma que el trabajo en equipo es excelente, de estos ninguno nos dice que es medio y alto, para el 11.1% de los encuestados afirman que es excelente.

Inferencia

De acuerdo con la prueba de hipótesis principal el valor chi-cuadrado es de 11.000 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0.027, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que el trabajo en equipo influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

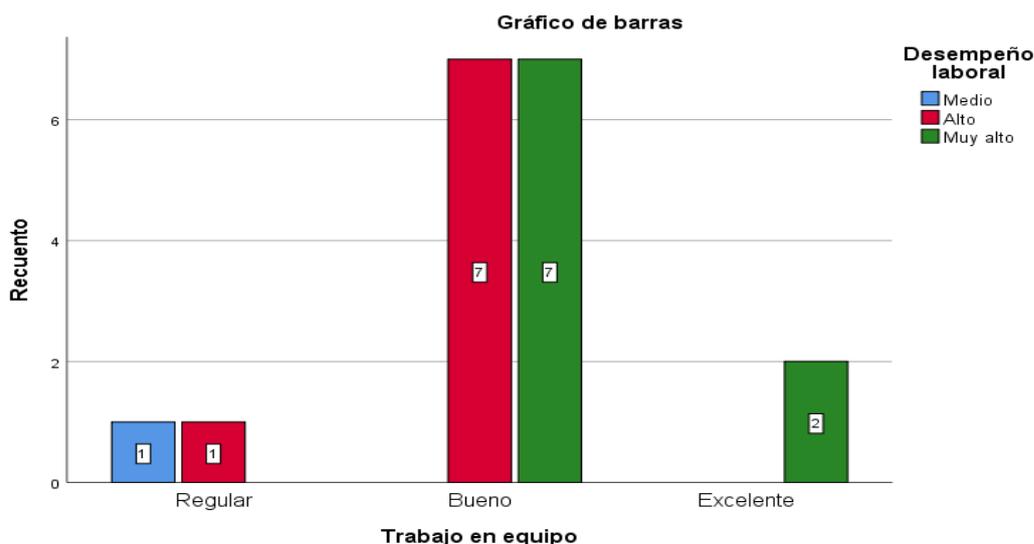


Figura N° 29 Trabajo en equipo vs Desempeño laboral

Fuente: datos obtenidos de la misma investigación

Prueba de hipótesis específicas

Hipótesis planteada: El compromiso influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

Hipótesis Nula: El compromiso no influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

Tabla N° 21 Compromiso * Desempeño laboral

		Desempeño laboral						Total	
		Medio		Alto		Muy alto		f	%
		f	%	f	%	f	%		
Compromiso	Inadecuado	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,6%
	Regular	0	0,0%	2	11,1%	1	5,6%	3	16,7%
	Adecuado	0	0,0%	5	27,8%	7	38,9%	12	66,7%
	Excelente	0	0,0%	1	5,6%	1	5,6%	2	11,1%
Total		1	5,6%	8	44,4%	9	50,0%	18	100,0%

Chi-cuadrado: 18,646 gl; 6 sig:0.005

Fuente: datos obtenidos de la misma investigación

Descriptivo

De acuerdo con la tabla N° se observa que el 5.6% de los encuestados afirma que se tiene un compromiso inadecuado, de estos el 5.6% afirma que el desempeño es medio y ninguno nos dice que es alto y muy alto. Además, el 16.7% de los encuestados afirma que el compromiso es regular, de estos ninguno nos dice que es medio, para el 11.1% de los encuestados afirma que el desempeño es alto y para el 5.6% es muy alto. Para el 66.7% de los encuestados afirma que el compromiso es adecuado, de estos ninguno nos dice que es medio, el 27.8% afirma que el desempeño es alto y el 38.9% es muy alto, por ultimo para el 11.1% de los encuestados afirma que el compromiso es excelente y ninguno nos dice que el desempeño es medio, el 5.6% afirma que es alto y el 5.6% muy alto.

Inferencia

De acuerdo con la prueba de hipótesis específicas el valor chi-cuadrado es de 18.646 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.005, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que el compromiso influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial.

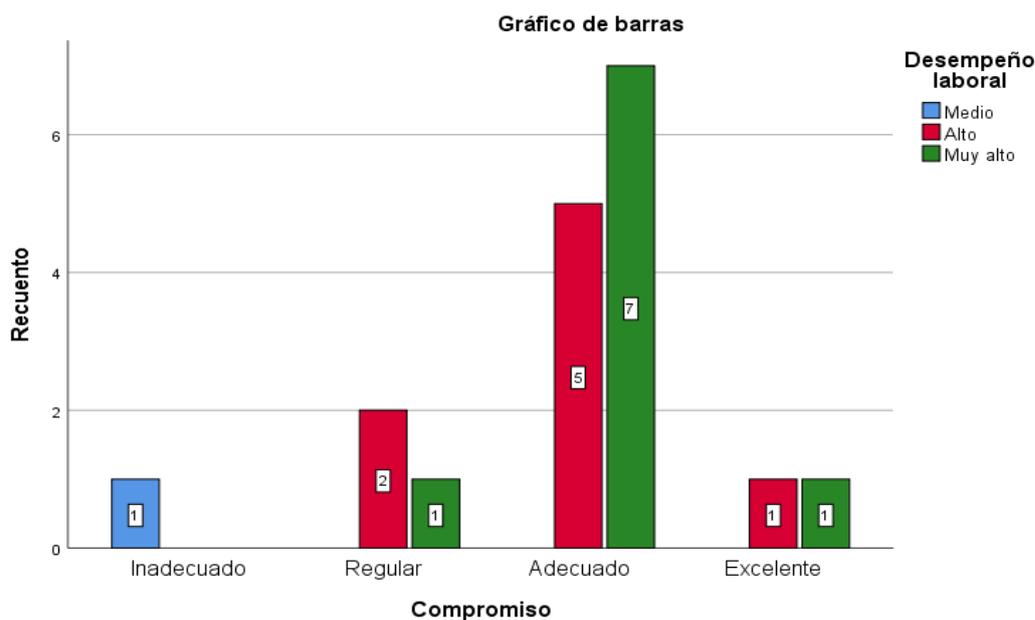


Figura N° 30 Compromiso vs Desempeño laboral

Fuente: datos obtenidos de la misma investigación

Hipótesis planteada: La motivación dentro de la agencia parque industrial influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Hipótesis Nula: La motivación dentro de la agencia parque industrial no influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Tabla N° 22 Motivación * Desempeño laboral

		Desempeño laboral						Total	
		Medio		Alto		Muy alto		f	%
		f	%	f	%	f	%		
Motivación	Poco motivado	1	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,6%
	Medianamente motivado	0	0,0%	0	0,0%	1	5,6%	1	5,6%
	Motivado	0	0,0%	5	27,8%	2	11,1%	7	38,9%
	Muy motivado	0	0,0%	3	16,7%	6	33,3%	9	50,0%
Total		1	5,6%	8	44,4%	9	50,0%	18	100,0%
Chi-cuadrado: 21.429		gl; 6		sig:0.002					

Fuente: datos obtenidos de la misma investigación

Descriptivo

De acuerdo con la tabla N° se observa que el 5.6% de los encuestados afirma que se siente poco motivado, de estos el 5.6% afirma que el desempeño es medio y ninguno nos dice que es alto y muy alto. Para el 5.6% se siente medianamente motivado, de esto ninguno nos dice que el desempeño es medio y alto, el 5.6% de los encuestados afirman que el desempeño es muy alto. Para el 38.9% señala estar motivado, de esto ninguno nos dice que el desempeño es medio, el 27.8% de los encuestados afirma que el desempeño es alto y el 11.1% de los encuestados afirman que es muy alto. Por último, para el 50% señala estar muy motivado, de esto ninguno nos dice que el desempeño es medio, el 16.7% de los encuestados afirman que el desempeño es alto y el 33.3% muy alto.

Inferencia

De acuerdo con la prueba de hipótesis específicas el valor chi-cuadrado es de 21.429 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.002, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la motivación dentro de la agencia parque industrial influye en el

desempeño laboral de los colaboradores.

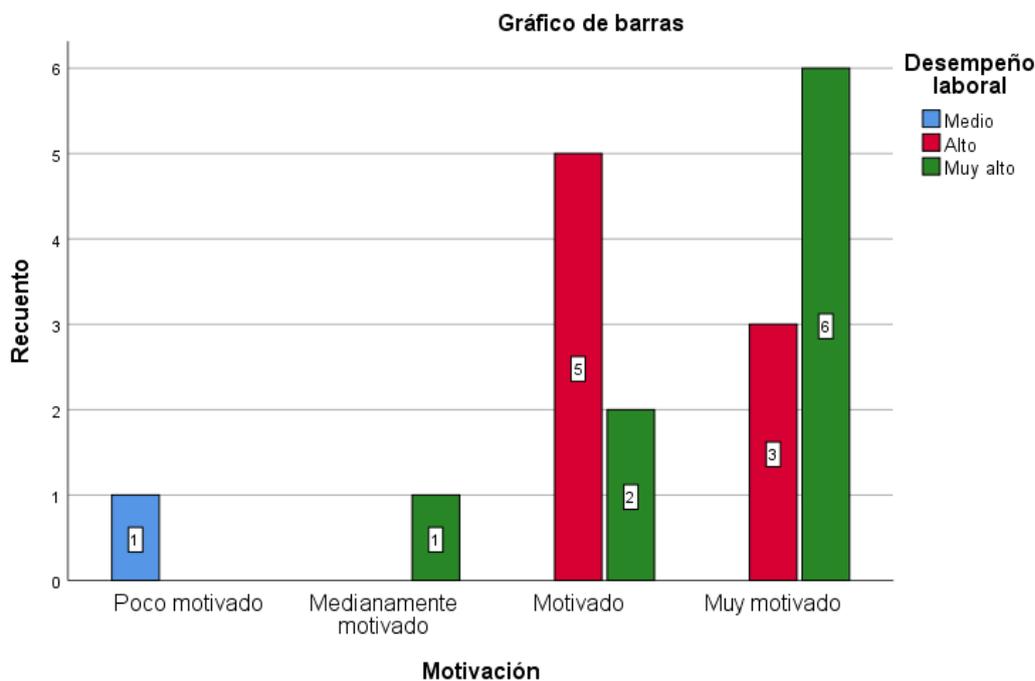


Figura N° 31 *Motivación vs Desempeño laboral*

Fuente: *datos obtenidos de la misma investigación*

Hipótesis planteada: La comunicación dentro de la agencia parque industrial influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Hipótesis Nula: La comunicación dentro de la agencia parque industrial no influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Tabla N° 23 *Comunicación efectiva * Desempeño laboral*

		Desempeño laboral						Total	
		Medio		Alto		Muy alto		f	%
		f	%	f	%	f	%		
Comunicación efectiva	Regular	0	0,0%	2	11,1%	0	0,0%	2	11,1%
	Buena	1	5,6%	6	33,3%	8	44,4%	15	83,3%
	Excelente	0	0,0%	0	0,0%	1	5,6%	1	5,6%
Total		1	5,6%	8	44,4%	9	50,0%	18	100,0%
Chi-cuadrado: 3.633		gl: 4		sig: 0.458					

Fuente: datos obtenidos de la misma investigación

Descriptivo

De acuerdo con la tabla N° se observa que el 11.1% de los encuestados afirma que se tiene una comunicación efectiva regular, de estos ninguno dice que el desempeño es medio, el 11.1% de los encuestados afirma que el desempeño es alto y ninguno nos dice que es muy alto. Además, el 83.3% de los encuestados afirma que la comunicación efectiva es buena, de estos el 5.6% de los encuestados afirma que el desempeño es medio, el 33.3% señala que es alto y el 44.4 es muy alto. Para el 5.6% de los encuestados afirma que la comunicación efectiva es excelente, de esto ninguno nos dice que el desempeño es medio y alto, el 5.6% de los encuestados afirma que es muy alto.

Inferencia

De acuerdo con la prueba de hipótesis específicas el valor chi-cuadrado es de 18.646 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.458, como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para no rechazar la hipótesis nula y señalamos que la comunicación dentro de la agencia parque industrial no influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

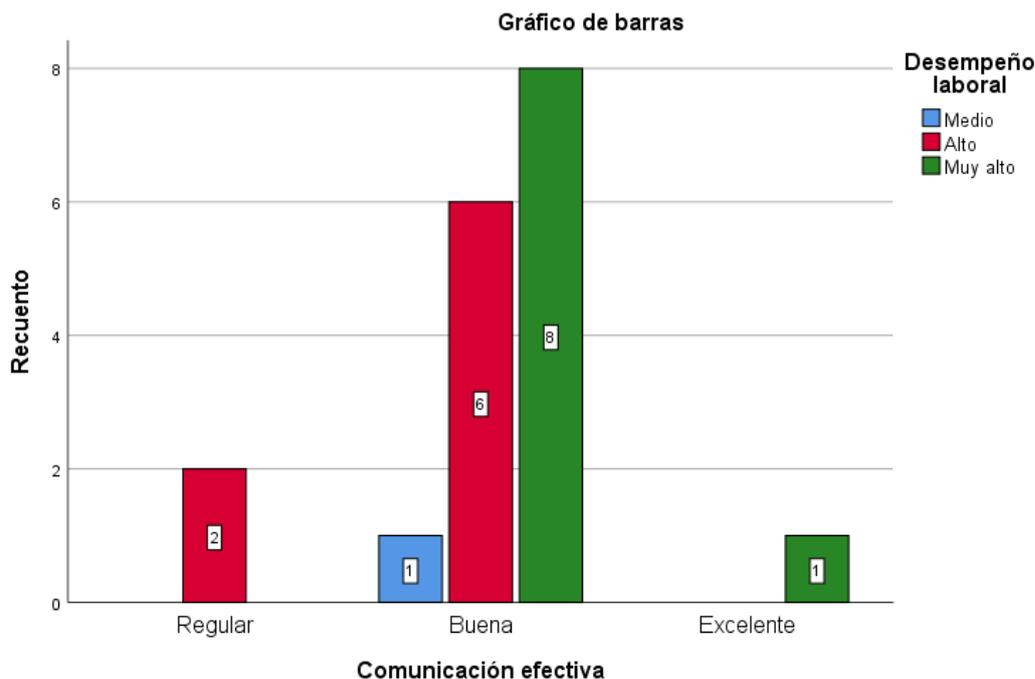


Figura N° 32 Comunicación efectiva vs Desempeño laboral

Fuente: datos obtenidos de la misma investigación

5.3 Discusión de resultados

- De acuerdo con el objetivo general determinar como el trabajo en equipo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial, en la prueba de hipótesis general se encontró que el valor chi-cuadrado es de 11.000 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0.027, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para aceptar la hipótesis general por lo tanto afirmamos que el trabajo en equipo si influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial, estos resultados guarda similitud con los resultados obtenidos en la tesis de Castillo, D (2017) titulada como “Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores – Banco de Crédito del Perú, Ate - 2017” en la cual concluye que existe alta influencia del Trabajo en equipo sobre el desempeño laboral; así mismo en la tesis de Robles, I (2017) titulada como influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de la clínica San Gabriel del distrito de San Miguel – 2017 concluyo que el trabajo en

equipo influye significativamente en el desempeño laboral, puesto que una interacción positiva entre un grupo de trabajo logra alcanzar las expectativas de una empresa.

Teniendo como referencia ambos antecedentes podemos indicar la importancia del trabajo en equipo dentro de las organizaciones y como está influye en el desempeño; estos resultados se dan porque los colaboradores al percibir que se trabaja en equipo de manera cohesionada tratan de dar lo mejor de sí y se apoyan mutuamente para llegar al cumplimiento de los objetivos y así mostrar un buen desempeño laboral.

- 2) De acuerdo con el objetivo específico de determinar en qué medida el compromiso puede influir en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial, en la prueba de hipótesis específica encontramos que el valor chi-cuadrado es de 18.646 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.005, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para aceptar la hipótesis específica planteada y afirmamos que el compromiso influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial. Estos resultados son similares a los que planteo Condemarin, C en su tesis titulada “Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia Central de Planificación y desarrollo del Seguro Social de Salud – Lima 2016” que tiene como objetivo determinar si existe relación entre el compromiso y el desempeño laboral, obteniendo como resultado que si hay una relación significativa entre el compromiso y el desempeño de los colaboradores, en ese sentido, se concluye que cuando los trabajadores están comprometidos con su institución, tiene mayor predisposición de brindar una buena atención a los asegurados. Tomando como referencia los datos de la investigación en mención, podemos comparar los resultados que se ha obtenido mostrando que efectivamente un personal comprometido con su institución o centro de trabajo puede tener un buen desempeño laboral y a su vez

puede generar un gran impacto en el desarrollo del trabajo en equipo dentro de la organización; lo cual conllevaría al cumplimiento de las metas propuestas.

- 3) De acuerdo con el objetivo específico de precisar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial, en la prueba de hipótesis específica encontramos que el valor chi-cuadrado es de 21.429 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.002, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para aceptar la hipótesis planteada y afirmamos que la motivación dentro de la agencia parque industrial influye en el desempeño laboral de los colaboradores. De los resultados obtenidos en la tesis planteada por Morales, B (2018) titulada como “Trabajo en equipo en los colaboradores internos de una empresa privada en Lima Metropolitana 2018” quien concluye en su trabajo de investigación que el nivel de trabajo en equipo es muy bajo y por consiguiente su dimensión de motivación también es deficiente por lo que se debe realizar programas de desarrollo integral y de motivación a sus colaboradores; difieren a los resultados obtenidos en la presente investigación puesto que los colaboradores de la agencia parque industrial muestra tener un alto nivel de personal motivado debido a que se encuentran identificados y satisfechos con su puesto de trabajo, esto guarda relación con la teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg quien trata de explicar que los factores de comportamiento llevan a los trabajadores a sentirse satisfechos o insatisfechos, tengamos presente que cada persona presenta distintas necesidades para lo cual se debe desarrollar incentivos diferentes.

Los factores de higiene son aquellas condiciones que se presentan dentro del trabajo como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el

trabajo, de ser adecuadas estas condiciones los trabajadores no estarán insatisfechos ni satisfechos pero si la empresa quiere lograr motivar a sus trabajadores debe dar importancia a los resultados que se podría obtener de ellos como las oportunidades de desarrollo personal y profesional, ascenso, logros, etc. (Robbin y Judge, 2009).

- 4) De acuerdo con el objetivo específico de determinar como la comunicación impacta en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial, en la prueba de hipótesis específica encontramos que el valor chi-cuadrado es de 18.646 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.458, como este valor es superior a 0.05 donde podemos afirmar que existen razones suficientes para no rechazar la hipótesis nula y señalamos que la comunicación dentro de la agencia parque industrial no influye en el desempeño laboral de los colaboradores. Estos resultados guardan similitud con el trabajo de investigación de Betancourt, F (2016) titulado como “Trabajo en equipo como factor de desarrollo del talento humano del área de servicios generales de la PUCESE” quien indica que se debe reforzar la comunicación entre el personal de servicios generales de la PUCESE debido a que la comunicación que se presenta es poco eficiente la cual impide optimizar el tiempo y los recursos; por lo que el autor propone que se informe sobre las actividades que se van a realizar en un tiempo prudente haciendo uso de las herramientas tecnológicas (correos electrónicos y redes sociales) para mejorar la comunicación interna entre los departamentos de la empresa adicional a ello también propone implementar dinámicas grupales y establecer pautas para la solución de conflictos. Teniendo en cuenta los resultados del trabajo de investigación de Betancourt se puede apreciar la importancia de una comunicación efectiva, por lo general es una de las barreras que se presenta en la gran mayoría de organizaciones y la agencia parque industrial no fue la excepción, de acuerdo a los resultados obtenidos muestra que a pesar de haber una buena

comunicación según la percepción de los colaboradores la comunicación no está influenciando en el desempeño lo cual no permite una mayor optimización de los resultados que pretende alcanzar la agencia.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos, el objetivo propuesto y las pruebas de hipótesis se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

1. El compromiso de los colaboradores si incide sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial en un nivel alto; esto surge porque cada colaborador comprende el propósito de la empresa, por consiguiente ponen mayor esfuerzo para obtener los resultados esperados ya que lo hacen por voluntad y no porque se sientan obligados, además el deseo de pertenencia hacia la empresa y las recompensas que obtienen contribuyen aún más en el desarrollo de sus tareas asignadas, lo que conllevaría a que la organización pueda llegar al cumplimiento de su planilla de desempeño y brindar una buena atención a sus clientes siempre y cuando sigan manteniendo ese nivel de compromiso.
2. La motivación dentro de la agencia parque industrial también incide en el desempeño laboral de los colaboradores con un nivel muy alto; por lo que podemos concluir que los colaboradores de la agencia se encuentran motivados y esto se da porque la empresa ha sabido guiar y mantener esa motivación en la mayoría de sus colaboradores, el contar con un equipo de trabajo motivado puede ayudar mucho en alcanzar mejores resultados en la productividad y a su vez genera en el colaborador el sentimiento de satisfacción como pieza importante dentro de la agencia.
3. La comunicación que se da entre los colaboradores de la agencia parque industrial de acuerdo a los resultados, señala que no está impactando o incidiendo en el desempeño laboral; es decir, a pesar de que los colaboradores puedan haber expresado tener una buena comunicación en los resultados se ve reflejado lo

contrario, esa percepción de los colaboradores puede surgir porque mantienen comunicación entre compañeros de su misma área, mas no con el de las otras; por lo que se puede concluir que se tiene que reforzar la comunicación entre los colaboradores de distintas áreas puesto que, es la base fundamental para crear alianzas estratégicas que impacten en el desempeño .

4. Podemos concluir que el trabajo en equipo si incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial, sin embargo, se requiere reforzar la dimensión de la comunicación entre los canales que hay dentro de la agencia, lo cual va a permitir que la comunicación trascienda entre los colaboradores y se fomente la comunicación efectiva.

6.2 Recomendaciones

1. De los resultados obtenidos, el trabajo en equipo si incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial por lo que es importante seguir manteniendo la motivación y el compromiso de los colaboradores mejorando la comunicación con los integrantes de las distintas áreas que lo conforman puesto que el éxito de la agencia va a predominar en cada uno de sus integrantes, lo que significa que, si hay predisposición, iniciativa, sentido de responsabilidad personal y con el resto del equipo no habrá barreras que limiten alcanzar las metas y objetivos propuestos. Para poder lograr una mejor comunicación entre los canales de atención de la agencia, se sugiere al gerente que organice eventualmente reuniones fuera del ambiente laboral donde pueda departir con su equipo con más libertad y sin presiones dejando de lado su nivel de superioridad para que los colaboradores se sientan en un ambiente de confianza donde pueden expresar su opinión y aportes para la agencia, este tipo de reuniones aporta muchas ventajas, porque se sale fuera de la rutina y genera mayor confianza entre compañeros y además porque el gerente va a poder

visualizar y conocer que tan comprometidos y motivados puede estar su equipo y de qué manera puede intervenir y apoyar a su equipo, algo que talvez no se puede apreciar dentro de su entorno laboral.

2. De acuerdo al compromiso se sugiere seguir manteniendo y reforzando este punto a los colaboradores de la agencia parque industrial para lo cual se debe tener presente lo siguiente: brindar confianza y reconocimiento por su desempeño, tanto el gerente de agencia como el supervisor de la agencia deben seguir brindando la confianza respectiva a su equipo de trabajo; los colaboradores al sentir ese respaldo que les dan van a reforzar ese vínculo afectivo de compromiso con la empresa ya que están asumiendo una gran responsabilidad y por lo tanto mostraran un buen desempeño; así mismo buscaran el apoyo de sus compañeros para reforzar el trabajo en equipo. Además de la confianza también es importante reconocer el esfuerzo que hace cada colaborador por alcanzar su meta, con este tipo de muestra el colaborador siente que su esfuerzo es valorado lo que genera un vínculo de identificación con la empresa.
3. Respecto a la motivación es importante que sigan manteniendo esa energía y ganas, porque de ello también depende el manejo de la productividad y del trabajo en equipo por esa razón se recomienda que el gerente de agencia realice reuniones semanales con su personal dentro de las oficinas ya que se trabaja con indicadores en la cual se detalla los avances como equipo y de manera personal, a su vez hacer un reconocimiento al colaborado por su desempeño, esta acción va a generar en el colaborador satisfacción porque su esfuerzo es reconocido y le seguirá poniendo mucho empeño para seguir alcanzando sus objetivos personales como también los de la agencia y con esa misma motivación apoyar al resto de sus compañeros para que puedan obtener los mismos resultados; otra sugerencia es que se les brinde las herramientas necesarias para que puedan desempeñar muy bien en sus funciones y por

último y muy importante es que el gerente muestre interés por la situación de sus colaboradores; este acercamiento puede ser de gran ayuda para mantener motivado a su colaborador.

4. De acuerdo con la comunicación efectiva se propone que no se haga abuso de las reuniones (diarias) ni que estas se extiendan demasiado ya que solo deberían realizarse periódicamente en el caso del banco lo recomendable es una vez a la semana porque el reunirse más tiempo del debido, no significa que se vayan hacer mejor las cosas o haya una mejor coordinación, también es importante que el colaborador desarrolle la capacidad de escucha debido a que uno de los problemas que se da es la falta de atención por lo tanto este punto debe reforzarse a través de preguntas para saber si el colaborador comprendió el mensaje ; entablar una relación simétrica ayudaría mucho en la comunicación puesto que cada colaborador va a percibir que todos son iguales así se evita la idea de que hay algún tipo de favoritismo, superioridad y/o subordinación y esto se logra mediante la escucha activa, el preguntarse entre compañeros de trabajo aspectos que deban mejorar para alcanzar el objetivo y por ultimo cada colaborador debe expresar sus ideas de manera clara y concisa sin minimizar las opiniones de sus compañeros.

REFERENCIAS

- Acosta,J (2011) *Trabajo en equipo*. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=4KqMCgAAQBAJ&pg=GBS.PT45>
- Alvarez de mon, S, Cardona, P,Chinchilla, M, miller,P , Perez, J, Pin, J. (2001) *Paradigmas del liderazgo*. Madrid, España. Editorial McGraw – Hill Interamericana Editores S.A
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España, Editorial Mondragón, Corporación Cooperativa, 1999.
- Bach, R (2017) Tesis “*Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital alto de la alianza en el año 2015*” (Tesis de pregrado). Universidad Privada de Tacna, Perú.
- Bernal, A. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3era ed.). Colombia. Pearson Educación.
- Betancourt, F (2016) Tesis “*Trabajo en equipo como factor de desarrollo del talento humanos del área de servicios generales de la Pucese*” Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeralda. Ecuador.
- Betancur,S (Sf) *Gestión del desempeño, un proceso que supera la simple evaluación*. Recuperado de <http://www.domos.com.co/pdf/Gestion-del-desempeno.pdf>
- Betanzos, D.N. y Paz, R.F. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. Anales de psicología, 23(2), 207. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/40220023>
- Castillo, Carlos y Vargas, Braulio (2009,26 de Junio) *El proceso de gestión y el desempeño organizacional una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales*.

Castillo, D (2017) Tesis “*Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores – Banco de Crédito del Perú, Ate - 2017*” (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Perú

Chiavenato, I (2007) *Introducción a la teoría general de la administración* (7° ed).

Cuajimalpa, México D.F. Editorial McGraw – Hill Interamericana Editores S.A

Chiavenato, I, (2000). *Administración de recursos humanos* (5°ed.). Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). México D.F. Mc Graw - Hill.

Condemarin, C (2017) Tesis “*Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia Central de Planificación y desarrollo del Seguro Social de Salud – Lima 2016*” (Tesis de posgrado). Universidad César Vallejo. Perú.

Gonzales, N, Mendoza,P y Opazo, M (2008) *Análisis de la gestión de competencias y su integración a un nuevo modelo de gestión del desempeño* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile.

Guerrero,F (2017) Tesis “*El trabajo en equipo y su incidencia en la motivación de los docentes de la I.E N° 86157 – César Vallejo – Huarmey-2015*” (Tesis de pregrado).

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Perú

Luz, T (2015) Tesis “*La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*”

Facultad de ciencias económicas. Universidad Militar de Granada. Bogotá.

Mendez, C (2011) *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4ta. Ed.). Mexico. Limusa

Meyer, J.P y Allen, N.J. (1991). *A three-component conceptualization of Organizational Commitment. Human Resources Management Review, 1, 61-72*. Recuperado de

<http://www.m5zn.com/newuploads/2015/10/04/pdf/400c5edfcd96289.pdf>

Morales, B (2018) Tesis “*Trabajo en equipo de los colaboradores interno de una empresa privada de Lima Metropolitana*” (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Federico Villa Real. Perú.

Morales, J. y Velandia, N. (2001) *Salarios: Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones* (1a ed.). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Otzen, T y Manterola, C (2017) *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*.

Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Peña, E y Prado, R (2018) Tesis “*Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016*”.(Tesis de Maestría). Universidad Norbert Wiener. Perú.

Peralta, Santofimio y Segura (2017) *El compromiso laboral discursos en la organización*.

Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>

Red de revistas científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/3607/360733606003/>

Robbins, S y Judge, T (2009) *Comportamiento Organizacional*. (13° ed), Mexico, Pearson Educación

Robles, I (2017) Tesis “*Influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de la clínica San Gabriel del distrito de San Miguel*” (Tesis de Pregrado). Universidad cesar Vallejo. Perú.

Rodriguez, A y Perez, A (2017, 01 de Junio) *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Revista EAN. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Wayne, R, (2010). *Administración de recursos humanos* (11°ed.). México. Pearson

APÉNDICE



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Tesis: TRABAJO EN EQUIPO Y SUS INCIDENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA AGENCIA PARQUE INDUSTRIAL DEL BCP

Instrucciones

A continuación, le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones

- Total Acuerdo: TA
- Acuerdo: A
- Indeciso: I
- En Desacuerdo: D
- Total Desacuerdo: TD

	TD	D	I	A	TA
Desea permanecer dentro de la organización por voluntad propia.					
Se siente identificado con las metas de la organización.					
Acepta las metas de la organización.					
Hace el mayor esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales.					
Si por diferentes circunstancias tuviera que abandonar la organización generaría un sentimiento de pena					
Desea permanecer dentro de la organización por los beneficios que obtiene estando dentro de ella.					
Si por diferentes circunstancias tuviera que abandonar la organización esta					

le generaría un costo (financiero, físico, psicológico).					
La necesidad de permanecer dentro de la organización hace que se comprometa y cumpla con toda sus funciones.					
Permanece dentro de la organización por obligación.					
Se rige por códigos, ética y su cultura.					
Genera este compromiso cuando se siente que tiene que retribuirle algo al empleador.					
La energía que pone lo lleva a los resultados planteados por la organización.					
Direcciona su energía hacia la meta de la organización para que su esfuerzo sea consistente.					
Permanece constantemente motivado					
Sus jefes se comunican para establecer metas o dar algún tipo de instrucción respecto al trabajo.					
Se comunica de manera oral, escrita o a través de un medio electrónico.					
Se comunica con sus jefes del nivel superior.					
Recibe retroalimentación y manteniendo informado a los jefes sobre los avances y progresos de la empresa y como es que se sienten.					
Se comunica entre miembros del mismo grupo, nivel o rango para facilitar y ahorrar tiempo en las coordinaciones.					
Presenta interferencias al momento de transmitir la información.					

Transmite la información que desea escuchar o que se favorable para el receptor.					
Tiene miedo a dar malas noticias o se busca que agradar al jefe.					
Recibe la información de manera selectiva según sus necesidades, intereses u otros motivos.					
Se genera una comunicación ineficaz cuando sus correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas, etc., se sobrecargan de información.					
Ignora o llega a olvidar el mensaje por la sobrecarga de información.					
Interpreta el mensaje de acuerdo a su estado de ánimo					
En su comunicación considera los diferentes significados de las palabras para mantener una comunicación efectiva.					
Presenta ansiedad o tensión al momento de comunicarse.					
Presenta dificultades para comunicarse de manera oral.					
Evita comunicarse de manera oral.					
Minimiza la necesidad de comunicarse.					
Las recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición.					
Los castigos lo orientan a un mejor comportamiento.					
Las recompensas refuerzan y aumenta sus responsabilidades dentro de la organización.					

Las recompensas ayudan a obtener mejores resultados en los servicios que brinda.					
El dinero es una fuente de motivación para alcanzar una mayor productividad.					
Si pone mayor esfuerzo en su trabajo verá reflejado una mejor recompensa monetaria.					
Sienten que la compensación se basa en criterios irrelevantes como que es cuestión de suerte o hay favoritismo.					
La gestión de procesos ayuda a planificar, controlar y regular las actividades de la empresa para mejorar la eficacia de los procesos.					
Utiliza los recursos brindados eficazmente.					
Tiene definido lo que quiere lograr y como va a lograr los objetivos.					
Identifican y aprecian el desempeño de los trabajadores de la organización según las actividades asignadas.					
Valoran el comportamiento, rendimiento y capacidades para alcanzar los objetivos propuestos.					
Percibe la evaluación como algo tedioso					
Obtiene retroalimentación sobre su desempeño					
Tiene conocimiento de cómo ejerce su trabajo y hace las modificaciones respectivas					