



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**Trabajo en equipo y su relación con el desempeño laboral de los
colaboradores de una institución financiera en oficinas de la zona norte
de la ciudad de Lima en el año 2022**

TESIS

**Para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración y Gerencia**

AUTOR

**Morgenstern Rodriguez, Rodolfo Arturo
(ORCID 0000 0002 4080 552X)**

ASESOR

**Lucero Vega, Jorge Luis
(ORCID: 0000-0002-6600-1730)**

Lima, Perú

2023

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Morgenstern Rodriguez, Rodolfo Arturo

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 40511677

Datos de asesor

Lucero Vega, Jorge Luis

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 07923634

Datos del jurado

JURADO 1: Yto Yto, Juan Luis, DNI 07815722, ORCID: 0000-0003-2454-4179

JURADO 2: Veliz Duarte, Jesús Alvaro, DNI 10309432, ORCID 0000-0003-4661-051X

JURADO 3: Chenet Zuta, Manuel Enrique, DNI 40329035, ORCID 0000-0003-2088-2541

JURADO 4: Avila Bolivar de Andrade Piedra, Luis Adriana, DNI 09868123, ORCID 0000-0002-4746-5644

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

Dedicatoria

A mi hijo Mateo, porque todos los días me enseñas a ver el mundo a través de tus ojos. A mi esposa, Jenny, por tu gran amor y comprensión en esta etapa y siempre. A mi mamá, Hilda, porque no sería quien soy si no fuera por todo lo que hiciste y haces por mí. Y a mi tía Elsa Verme, porque te recuerdo alentándome siempre a creer en mí, aún a veces a pesar de mí mismo.

Agradecimiento

A mis entrañables y queridos docentes de la Universidad Ricardo Palma, quienes supieron aportar a mi actividad profesional el conocimiento académico y humano que es tan importante en tiempos como los que vivimos actualmente. Les estoy agradecido por su tiempo y su paciencia, pero sobre todo por su exigencia en las aulas.

Introducción

Tras ir superando los retos que enfrentó el país a raíz de la pandemia COVID 19, el sistema financiero peruano se propuso retomar los indicadores de crecimiento prepandemia. Para lograr ello, una institución financiera en el Perú desplegó un ambicioso plan de crecimiento que involucró el incremento sostenido de las metas asignadas a la red de oficinas comerciales, distribuyó metas que antes eran exclusivas de cada puesto a otros para incrementar la competencia y puso en ejecución una nueva política de desempeño, enfocada en el incremento de la productividad y la desvinculación de colaboradores con resultados por debajo de lo esperado. Ello ha empezado a generar preocupación entre los colaboradores, además de estrés laboral, competencia por los clientes de la propia oficina y sensación de inseguridad respecto a su estabilidad laboral. En este escenario, impulsar promover y desarrollar el trabajo en equipo como la suma de esfuerzos, aún en las circunstancias descritas, es sumamente importante para que el equipo se sienta motivado para lograr un adecuado desempeño laboral. Sin embargo, ¿seguirá siendo un factor que los empleados valoren en esta coyuntura?

El trabajo en equipo es la unión de esfuerzos coordinados que realiza un grupo de personas con la finalidad de lograr un objetivo común, poniendo a disposición del grupo sus habilidades y esfuerzos. Según Chiavenato (2009), el trabajo en equipo dentro de los grupos humanos en las organizaciones es tan importante como útil para el logro de objetivos, porque la suma de esfuerzos siempre será mejor al esfuerzo individual. Por otro lado, el desempeño laboral es el conjunto de acciones y comportamientos que las personas realizan para la obtención de los resultados por los cuales han sido contratados, el cual mide la eficiencia y eficacia respecto a lo que se espera de su trabajo y a partir de allí se dimensiona su productividad.

El objetivo de la presente investigación es determinar si el trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022, así como determinar si las dimensiones motivación, comunicación y liderazgo también tienen relación con el desempeño laboral.

Los resultados permitirán conocer la opinión de los trabajadores respecto a si consideran que el trabajar en equipo tiene relación con su desempeño laboral. La investigación permitirá a las instituciones financieras, directores y líderes encauzar sus esfuerzos en promover y alentar el trabajo en equipo de manera que apoye a la consecución de los objetivos e indicadores de la organización en un clima laboral de cooperación.

La investigación está estructurada en seis capítulos. El primer capítulo desarrolla la formulación del problema, los objetivos, su justificación e importancia, así como el alcance y limitaciones. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico conceptual, donde se mencionan los antecedentes, las bases teórico – científicas y la definición de términos básicos.

El capítulo tres plantea la hipótesis y variables de la investigación, así como su operacionalización y la matriz lógica de consistencia. En el capítulo cuatro se describirá el tipo y método de investigación, el diseño específico, la población y muestra, el instrumento de obtención de datos, la técnica de procesamiento y análisis de datos, así como el procedimiento de ejecución del estudio.

En el capítulo cinco se analizará y discutirá los resultados obtenidos luego de procesar los resultados recogidos con el instrumento, presentando los datos cuantitativos, el análisis de los mismos y se discutirá las resultados. Finalmente, en el capítulo seis se exponen las conclusiones y se plantean las recomendaciones del caso.

Índice

Metadatos Complementarios	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento	IV
Introducción.....	V
Índice	VII
Lista de ilustraciones	XI
Resumen	XII
Abstract.....	XIII
 CAPITULO I.....	 1
 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	 1
1. Formulación del problema.....	1
1.1 Problema General.....	4
1.2 Problemas Específicos.....	4
2. Objetivos General y Específicos.....	5
2.1 Objetivo General	5
2.2 Objetivos Específicos	5
3. Justificación e importancia del estudio.....	5
3.1 Justificación.....	5
3.2 Importancia.....	6
4. Alcance y limitaciones.....	7

4.1 Alcance.....	7
4.2 Limitaciones	7
CAPITULO II.....	8
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
1. Antecedentes de la Investigación	8
1.1 Antecedentes Internacionales.....	8
1.2 Antecedentes Nacionales.....	11
2. Bases teórico - científicas	16
2.1 Trabajo en equipo.....	16
2.1.1 Motivación	21
2.1.2 Comunicación.....	24
2.1.3 Liderazgo.....	28
2.2 Desempeño Laboral.....	32
3. Definición de términos básicos.....	39
CAPITULO III	41
HIPOTESIS Y VARIABLES	41
1. Hipótesis y/o supuestos básicos.....	41
2. Las variables de estudio y su operacionalización	42
3. Matriz lógica de consistencia	45
CAPITULO IV	46
METODO	46
1. Tipo y método de investigación	46
2. Diseño específico de investigación.....	46

3. Población y muestra	47
4. Instrumentos de obtención de datos	48
5. Técnicas e instrumentos de análisis de datos	49
6. Procedimiento de ejecución del estudio	49
CAPITULO V	51
RESULTADOS Y DISCUSION	51
1. Datos cuantitativos	51
2. Análisis de resultados	63
2.1 Prueba de Hipótesis General	63
2.2 Prueba de Hipótesis Específicas.....	65
3. Discusión de resultados	71
CAPITULO VI	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
1. Conclusiones.....	76
2. Recomendaciones	78
Referencias	81
APÉNDICES	85

Lista de tablas

Tabla 1 Dimensión Motivación	51
Tabla 2 Dimensión Comunicación	52
Tabla 3 Dimensión Liderazgo	53
Tabla 4 Variable Trabajo en Equipo.....	54
Tabla 5 Dimensión Enfoque en Competencias.....	56
Tabla 6 Dimensión enfoque en las tareas	58
Tabla 7 Dimensión Enfoque en las metas	59
Tabla 8 Dimensión desempeño contextual.....	60
Tabla 9 Variable desempeño laboral	62
Tabla 10 Variable trabajo en equipo / Variable desempeño laboral.....	64
Tabla 11 Dimensión motivación / Variable desempeño laboral.....	66
Tabla 12 Dimensión comunicación / Variable desempeño laboral	68
Tabla 13 Dimensión liderazgo / Variable desempeño laboral.....	70

Lista de ilustraciones

Figura 1 Resultados encuesta dimensión motivación.....	51
Figura 2 Resultados dimensión comunicación	52
Figura 3 Resultados encuesta dimensión liderazgo	53
Figura 4 Resultados encuesta variable Trabajo en Equipo.....	55
Figura 5 Resultados encuesta dimensión enfoque en competencias	57
Figura 6 Resultados encuesta dimensión Enfoque en las tareas.....	58
Figura 7 Resultados encuesta dimensión enfoque en las metas	59
Figura 8 Resultados encuesta dimensión desempeño contextual	61
Figura 9 Encuesta variable desempeño laboral	62
Figura 10 Variable trabajo en equipo / Variable desempeño laboral	64
Figura 11 Dimensión motivación / Variable desempeño laboral	66
Figura 12 Dimensión comunicación / Variable desempeño laboral.....	68
Figura 13 Dimensión liderazgo / Variable desempeño laboral	70

Resumen

El objetivo de la presente investigación es determinar si el trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. La investigación es aplicada, de alcance descriptivo y correlacional, de tipo cuantitativo y de método hipotético-deductivo. El diseño de investigación es no experimental y transversal. La muestra es probabilística de tipo aleatoria simple; la población está conformada por 162 trabajadores de la zona norte de la ciudad de Lima y el tamaño de la muestra es de 63 personas. La recolección de datos se realizó mediante cuestionario de elaboración propia y validado por tres profesionales en el área investigada. Las opciones de respuesta se hicieron utilizando la escala de Likert, y la prueba de confiabilidad aplicada fue el Alfa de Cronbach. Para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS y para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico chi cuadrado de Pearson. La investigación realizada determinó que el trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. También se determinó que la motivación, la comunicación y el liderazgo tienen relación con el desempeño laboral los colaboradores de una institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

Palabras clave: Trabajo en equipo, Desempeño laboral, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Institución financiera, Banco.

Abstract

The objective of this research is to determine if teamwork is related to the job performance of employees in a financial institution located in the northern area of Lima city in the year 2022. The research is applied, with a descriptive and correlational scope, using a quantitative approach and a hypothetical-deductive method. The research design is non-experimental and cross-sectional. The sample is probabilistic of the simple random type; The population is made up of 162 workers from the northern area of the city of Lima and the sample size is 63 people. Data collection was carried out using a self-made questionnaire and validated by three professionals in the area investigated. The response options were made using the Likert scale, and the reliability test applied was Cronbach's Alpha. The SPSS program was used for the statistical analysis and the Pearson chi-square statistic was used for the hypothesis test. The investigation carried out determined that teamwork is related to the work performance of the collaborators of a financial institution in offices in the northern area of the city of Lima in the year 2022. It was also determined that motivation, communication and leadership employees of a financial institution in offices in the northern area of the city of Lima in 2022 are related to work performance.

Keywords: Teamwork, Job performance, Motivation, Communication, Leadership, Financial institution, Bank.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Formulación del problema.

El sistema financiero mundial ha enfrentado diversos retos en los últimos años. Uno de esos retos, de acuerdo a un artículo publicado por la consultora KPMG (Calle, 2019) ha sido recuperar indicadores razonables de rentabilidad, tarea que sufrió un duro revés con la pandemia CoVid 19 en el año 2020. Con la normalización de las actividades económicas, el sistema financiero se trazó ambiciosos planes de crecimiento con miras a recuperar y superar los indicadores de crecimiento prepandemia. Ello ha supuesto un incremento sostenido en las metas a los diversos equipos comerciales, acompañado de seguimientos cada vez más afinados y vigilados a los indicadores de desempeño individual, con el objetivo de maximizar la productividad y eficiencia en cada puesto de gestión. Esto ha logrado un probado éxito: en Europa, por ejemplo, los seis principales bancos de España reportaron crecimientos por encima del 20% al cierre del año 2022 (Monge, 2023). Estos resultados han ido acompañados por la preocupación por parte de las unidades de talento y cultura de las instituciones financieras en equilibrar estos retos, promoviendo el trabajo en equipo como valor fundamental para lograr los objetivos propuestos. En una encuesta realizada por la Asociación Española de directores de Recursos Humanos, (Orellana, 2021) se destacó como uno de los comportamientos que tienen mayor reconocimiento y atención por parte de las empresas es el trabajo en equipo, lo cual habla de la preocupación por parte de las organizaciones en desarrollar e impulsar la colaboración entre los equipos de trabajo de cara a desarrollar su potencial.

A nivel local, la banca peruana enfrentaba una realidad similar. De acuerdo a cifras de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2023), luego de enfrentar una

drástica caída de beneficios en el año 2020 producto del cese de actividades económicas en la coyuntura del Covid19, la banca peruana ha buscado recuperar el ritmo de crecimiento prepandemia. Declaraciones de los CEO del Banco de Crédito del Perú (Diario Gestión, 2021) y del BBVA Perú (Forbes Perú, 2022) sobre este tema, manifestaban el convencimiento de que sus instituciones recuperarían y superarían sus resultados a corto plazo, lo cual ciertamente lograron en el 2022 donde ambos bancos pudieron recuperar y superar sus indicadores prepandemia con éxito.

Para lograr esta recuperación en tan corto tiempo la banca comercial tuvo que apretar el acelerador implementando varias estrategias. Una de ellas consistió en el incremento sostenido de las metas en todas las oficinas comerciales, en algunos casos hasta en 100% con relación a las metas prepandemia. Otra de las estrategias aplicadas consistió en compartir metas e indicadores, que antes eran asignados de acuerdo al puesto de gestión, a otros puestos. De esta forma, asignar metas de productos similares a integrantes de la misma oficina obligó a sus integrantes a competir con sus propios compañeros cuando antes coordinaban y cooperaban para captar clientes a quienes referían al puesto que le correspondía atender y luego en sinergia el ejecutivo beneficiado podía referirle clientes con perfiles de colocación asignados al otro empleado. Ahora ambos tienen las mismas metas en algunos productos y servicios por lo cual esta colaboración ya no puede darse de la misma manera, y, por lo tanto, limitan la reciprocidad. Finalmente, para incrementar la productividad y eficiencia en los diferentes puestos de gestión, el banco implementó una nueva política de desempeño enfocada a identificar, en orden de productividad, desde el mejor hasta el peor desempeño por cada puesto comparado con el mismo puesto de toda la red comercial, ubicando al empleado en un ranking que, dependiendo del puesto que ocupe, de ubicarse por debajo de la media de productividad es incluido en un programa de capacitación con el fin de que mejore sus indicadores. El tema con este programa es que,

de no remontar los indicadores esperados al breve plazo, el empleado es desvinculado de la institución por baja productividad.

Si bien el banco materia de la presente investigación ha buscado equilibrar estas acciones con diversos planes de atención y bienestar al empleado, la sensación de que se está perdiendo el sentido colaborativo es lo que más se percibe. Cabe indicar que la mayoría de bancos en el país tienen dentro sus principios y valores principales el trabajo en equipo; por poner algunos ejemplos uno de los principios rectores del Banco de Crédito del Perú es **sumamos para multiplicar** (BCP, 2020). En esa línea, el BBVA Perú también destaca que uno de sus valores fundamentales es **somos un solo equipo** (BBVA, 2021). Si bien se entendería que las instituciones financieras promueven a partir de sus lineamientos y cultura organizacional iniciativas para impulsar y apoyar el trabajo en equipo en sus colaboradores, éstos empiezan a ver un conflicto entre estos valores que promueve el banco por un lado y por el otro las acciones que toma para incrementar la productividad y el desempeño. Ello origina que los colaboradores empiecen a considerar que aportar y distraer su esfuerzo en atender estrategias de cooperación con el fin de que todos lleguen a sus indicadores no es más importante que sus propios resultados.

Esta situación, donde el incremento de metas, la competencia por los mismos indicadores y la política de desempeño implementada viene generando ciertos niveles de incomodidad, angustia, insatisfacción y estrés entre los colaboradores, sobre todo de los más antiguos quienes observan estos cambios y los comparan con la forma de intervención que había hasta hace pocos años en la cual se hacía un buen trabajo sin estas acciones tan diferentes a como se enfocaba antes la relación desempeño / bienestar laboral.

De comprobar que el trabajo en equipo sigue siendo valorado como necesario para el desempeño laboral de los colaboradores se podrán plantear recomendaciones que permitan a quienes toman las decisiones en las instituciones financieras a promoverlo con mayor

impulso en la red comercial, manteniendo sus estrategias de crecimiento pero trabajando a la vez en acciones tangibles que logren que los colaboradores perciban que el trabajo en equipo no es solo una frase bonita dentro de un lineamiento de su cultura organizacional. La institución materia de la presente investigación es un banco peruano que cuenta con 334 oficinas a nivel nacional y más de seis mil empleados, y la población escogida está representada por integrantes de oficinas de atención al público en la zona norte de Lima. Por razones de autorización no se mencionará el nombre del banco durante el desarrollo de la investigación.

1.1 Problema General

- ¿El trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?

1.2 Problemas Específicos

- ¿La motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?
- ¿La comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?
- ¿El liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?

2. Objetivos General y Específicos

2.1 Objetivo General

- Determinar si el trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar si la motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.
- Determinar si la comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.
- Determinar si el liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

3. Justificación e importancia del estudio.

3.1 Justificación

- Teórica

La presente investigación busca aportar a la literatura científica respecto a la relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral en el sector financiero, específicamente sobre la banca comercial peruana en el año 2022, ya que se necesita de mayor literatura al respecto. En la búsqueda de antecedentes para la presente investigación hay pocas que estudien esta relación en instituciones financieras como

los bancos, por lo cual este trabajo servirá para aportar mayor conocimiento sobre el tema.

➤ **Práctica**

Esta investigación se realiza para que las instituciones financieras puedan conocer cuál es la percepción actual de los colaboradores respecto al trabajo en equipo y cómo influye a pesar del establecimiento de metas cada vez más demandantes. Con ello las empresas del sector podrán reconocer la importancia de impulsar iniciativas que promuevan el trabajo en equipo sin descuidar la gestión de cumplimiento de metas individuales y de oficina.

➤ **Metodológica**

A partir del establecimiento de las variables de estudio, su operacionalización, el establecimiento de sus dimensiones e indicadores, se desarrollará un instrumento de recojo de datos los cuales una vez se demuestre su validez y confiabilidad podrán servir de referencia para futuros trabajos de investigación.

3.2 Importancia

Los resultados de esta investigación no solo contribuirán al conocimiento y la literatura respecto al trabajo en equipo dentro de las oficinas bancarias, sino que además permitirá a las empresas del sector a sensibilizarse en el tema y puedan impulsar o seguir impulsando políticas que alienten el desarrollo del trabajo en equipo en los colaboradores. Por otro lado, esta investigación es importante para los colaboradores, porque los resultados de la investigación contribuirán a una mejor valoración por parte de las empresas respecto a esta variable y de quienes la promueven y desarrollan, destacándolos, reconociéndolos y considerándolos para puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

4. Alcance y limitaciones

4.1 Alcance

La investigación es cuantitativa, y su alcance es descriptivo y correlacional. Es descriptivo porque la investigación busca describir características del fenómeno a evaluar, determinados por las variables. Y es correlacional porque se busca conocer la relación o asociación que presentan dos variables en el momento específico en el cual se ha desarrollado la investigación y que será determinante de cara a los resultados que se obtengan de la muestra.

4.2 Limitaciones

No se pudo contar con la autorización formal de la institución financiera donde se hizo el estudio para realizar las encuestas y entrevistas, por lo cual no se podrá mencionar el nombre de la institución de manera explícita en la presente investigación.

Por la misma razón (no contar con la autorización de la institución) el número de personas que respondieron la encuesta frente a la población materia de investigación no pudo ser mayor pues muchos tenían temor de que se pudiera filtrar su identidad y ello les pudiera generar algún tipo de contingencia laboral. Es por ello que las encuestas se realizaron de forma anónima.

Por temas de logística, privacidad de los encuestados y protocolo sanitario, las encuestas no se hicieron de manera presencial sino a través del formulario en línea de la plataforma Google Formularios.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la Investigación

1.1 Antecedentes Internacionales

Giraldo, Monroy y Santamaría (2019) presentaron la investigación *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral* para obtener el grado de maestría en psicología en la Universidad Católica de Colombia. El objetivo del trabajo fue proponer e implementar un programa de formación que promueva el trabajo en equipo para mejorar la calidad y aumentar la productividad en las agencias de publicidad, tanto en el tema de motivación de los colaboradores como en la mejora de la oferta comercial, y demostrar que ambos esfuerzos logran un producto final de calidad frente a los clientes. La investigación culminó en la presentación de un proyecto de intervención del trabajo en equipo para aplicarse en diversos tipos de empresas, pues establece un programa de trabajo enfocado en desarrollo de relaciones interpersonales, propósitos comunes y nivel de jerarquía, a partir de los cuales se pueden ejecutar tareas donde el objetivo específico sea la meta común, optimizando en el proceso el rendimiento y la calidad del producto final. Además, recomiendan que este plan se amplíe realizando un diagnóstico de necesidades de acuerdo al sector y diseñando, a partir de los resultados de este diagnóstico, procesos de acompañamiento mediante modalidad de coaching, los cuales deberían ser de ayuda para impulsar y desarrollar una mayor implicación en el trabajo en equipo.

Rogerio (2019) sustentó en el año 2019 la tesis *Análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la efectividad organizacional en una empresa de papel y embalaje de Morelos*, para obtener la Maestría en Administración de Organizaciones en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México. El objetivo de dicha tesis era analizar la relación entre el

trabajo en equipo y la efectividad organizacional en una empresa productora de papel y embalaje, utilizando para ello como objetivos específicos las dimensiones trabajo en equipo y efectividad organizacional. La conclusión a la que llegó es que existe relación entre el trabajo en equipo y la efectividad organizacional, y que ésta es positiva considerando la aceptación mayoritaria de los encuestados, quienes reconocen que el trabajo en equipo es importante en la medida que promueve un clima laboral adecuado a partir del trabajo e involucramiento de los colaboradores en la planeación, estrategias, metas, objetivos, vitalidad y resolución de problemas.

Gómez (2018) sustentó la tesis *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores millenials del rubro bancario. Boncaya, Colombia*, para obtener la maestría en recursos humanos de la universidad de Buenos Aires, Argentina. La investigación estableció como objetivo principal analizar si las estrategias de motivación del rubro bancario ejercen influencia en el desempeño laboral de los Millenials en el departamento de Bocayá, Colombia. Además, como objetivos específicos analizó las características, necesidades y aspectos que valoran los millennial en relación al rubro laboral, identificar las estrategias motivacionales que influyen en el desempeño de este grupo específico de empleados y analizar si hay diferencias que influyen en el desempeño respecto a género, nivel educativo y estrato social. Para esta investigación se estableció un estudio cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transaccional. Participaron de la investigación 53 personas que trabajan en seis oficinas bancarias, y que representan al 62.3% de la población estudiada. La muestra fue no probabilística, y se utilizó como instrumento la modalidad de encuesta y para medir la incidencia se usó la escala de Likert. La investigación concluyó que los millennial valoran la motivación como un factor importante en su desempeño, a pesar de lo que podría pensarse de esta generación. Además, la investigación también concluye que los millennial, una vez que se sienten cómodos respecto al ambiente de

trabajo en el que se desenvuelven, crean vínculos con la institución que alientan su desempeño.

Quinde (2022) ha sustentado la tesis *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en equipo de alto rendimiento en el sector financiero* para obtener el grado de Magister en Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato, en Ecuador. Su objetivo general fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero. Además, señaló como objetivos específicos sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, identificar cuál es el estilo de liderazgo que se viene utilizando en la institución escogida para el desarrollo de la tesis, y establecer los niveles de desempeño que deben caracterizar a los equipos de alto rendimiento. La metodología tuvo un enfoque cuantitativo, transversal, descriptivo y correlacional. La población estudiada fueron 326 empleados de la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. La técnica de recolección de datos fue mediante encuestas y para medir la incidencia se utilizó el Alfa de Cronbach. La investigación concluyó que el estilo de liderazgo con mayor incidencia en equipos de alto rendimiento es el estilo transformacional, y el que menos incide es el estilo Laissez Faire. Los resultados demostraron que los equipos con mejor desempeño son el área jurídica, negocios, auditoría y administrativa. La investigación recomienda más estudios sobre el tema que permitan identificar nuevos modelos de liderazgo, de tal forma que se puedan detectar, desarrollar y promover dentro de la cultura organizacional en las empresas, con una visión holística que aporte nuevos conocimientos para el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones.

1.2 Antecedentes Nacionales

Segovia (2019) en su tesis *Trabajo en equipo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia Parque Industrial del Banco de Crédito del Perú*, realizado en el año 2019 para obtener la licenciatura en administración en la universidad Ricardo Palma, escogió como objetivo determinar cómo el trabajo en equipo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia Parque Industrial del Banco de Crédito del Perú, así como observar cómo la dimensión compromiso, motivación y comunicación influyen en la variable dependiente. La investigación realizada fue de tipo aplicada, diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, de método hipotético deductivo. La población y muestra la conforman las dieciocho personas que laboran en la agencia. La técnica de recolección de datos fue mediante encuestas y el instrumento utilizado cuestionario; para demostrar la incidencia se utilizó la herramienta chi cuadrado de Pearson. La investigación concluyó que el trabajo en equipo sí incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia Parque Industrial del BCP. Además, producto de la investigación se concluyó que la dimensión compromiso y motivación también influían de manera positiva en el desempeño laboral, mas no así la dimensión comunicación, sobre la cual en las recomendaciones se sugiere que las reuniones no sean diarias y si lo fueran, que no sean tan largas y se practique más la habilidad de escucha activa, para poder con ello fortalecer y cohesionar al equipo, respetando las ideas y comentarios de todos.

Córdoba y Echevarría (2021) presentaron la tesis *El trabajo en equipo y la productividad en la agencia Dos de Mayo del banco Interbank San Isidro 2021*, para optar por el título de licenciatura en administración de la universidad César Vallejo. El objetivo general era determinar la relación entre el trabajo en equipo y la productividad de la agencia Dos de Mayo del banco Interbank en el distrito de San Isidro durante el año 2021. Sus objetivos específicos buscaron demostrar que las variables habilidad, objetivo común y

normas tienen relación con el desempeño laboral. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, correlacional y aplicada. Su diseño fue no experimental y de corte transversal. La población estuvo compuesta por los 30 colaboradores de la oficina Dos de Mayo del banco Interbank y se contó con la participación de todos ellos para la muestra. La técnica de recolección de datos fue mediante encuestas y como instrumento se usaron cuestionarios con escala de Likert. Para recopilar la información se utilizaron encuestas, se utilizó el Alfa de Cronbach para la prueba de confiabilidad y para el estadístico de prueba se usó el Rho de Spearman. La investigación concluyó que existe relación positiva entre el trabajo en equipo y la productividad de la agencia Dos de Mayo. Además, las hipótesis específicas referidas a las dimensiones habilidad, objetivo común y normas demostraron que existe una relación positiva entre ellas y la variable dependiente. Las recomendaciones sugieren al gerente de oficina priorizar y fomentar el trabajo en equipo para poder incrementar la productividad de la institución. Además, inciden en la necesidad que el área de recursos humanos mejore los filtros de selección para asegurar contar con profesionales competentes y que la institución comunique y promueva el cumplimiento de las normas de convivencia.

Chico (2018) sustentó la tesis *Influencia de la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de canal de atención y promoción de servicios en una entidad financiera en Lima 2018*, para aplicar al grado de licenciado en administración en la Universidad de San Martín de Porres. El objetivo de su investigación era determinar cómo impacta la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de Canal de atención y promoción de servicios en el Banco de Crédito del Perú, así como determinar si las variables liderazgo en la eficiencia, responsabilidad en las competencias y oportunidades de desarrollo en la productividad impactan en el desempeño laboral de los empleados. La investigación realizada fue de tipo descriptivo-correlacional, con enfoque cuantitativo y de investigación aplicada. El estudio contó con un diseño no experimental, una población de 54

personas y una muestra de 50; para el levantamiento de información se utilizaron encuestas mediante cuestionarios aplicando la escala de Likert. Para procesar los resultados se utilizó el programa SPSS y para la prueba de confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach. La investigación realizada en esta tesis concluyó que la motivación laboral no influye en el desempeño de los empleados, esto motivado porque el líder del área no tiene las habilidades blandas que requieren su puesto, lo que ha originado además la percepción que no hay oportunidad de crecer profesionalmente en el área. Recomiendan una comunicación más fluida y honesta entre el líder y los colaboradores, buscando espacios que permitan detectar oportunidades de mejora en el estilo de liderazgo del encargado del área, o en su defecto se tome atención al canal previsto para trasladar estos problemas. Por otro lado, sugiere promover con mayor impulso la capacitación del personal y las convocatorias internas alentando la línea de carrera.

Javier (2021) sustentó la tesis *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral de analistas de operaciones de un banco en Cercado de Lima 2021*, para obtener la licenciatura en administración de la Universidad San Ignacio de Loyola. Los objetivos de su investigación buscaban determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de analistas de operaciones de un banco en Cercado de Lima en el año 2021. Además, establecía como objetivos específicos que la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales tienen relación con el desempeño laboral. Su investigación es aplicada, de tipo cuantitativa, correlacional, diseño no experimental y transversal. La población evaluada estuvo conformada por 109 analistas del área de operaciones de una entidad financiera (la cual no se menciona en la investigación) y la muestra estuvo representada por 85 personas de dicha área. La técnica utilizada para recopilar la información fue mediante encuestas y el instrumento utilizado cuestionarios propuestos mediante escala de Likert. Para procesar los resultados su utilizó el

programa estadístico SPSS, y para medir la fiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach y el estadístico de prueba Rho Spearman. La investigación concluyó que el clima organizacional tiene una fuerte relación con el desempeño laboral de los trabajadores, así como las variables autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Las conclusiones de su investigación plantean la necesidad de implementar y promover un programa integral de capacitación al personal del banco para incrementar su vinculación y compromiso con la institución, buscando lograr la percepción por parte de los colaboradores de que existe un interés genuino de parte de la empresa por su desarrollo, acompañamiento y crecimiento.

Ureta (2018) en su tesis *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018*, presentada para obtener la licenciatura en administración otorgada por la Universidad Peruana de ciencias Aplicadas UPC, planteó como objetivo general determinar si la cultura organizacional tiene impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018, así como propone determinar si los artefactos de la cultura organizacional, los valores y creencias de la cultura organizacional y los supuestos básicos de la cultura organizacional tienen relación con dicho desempeño. El tipo de investigación fue exploratoria, de tipo explicativo y con enfoque de investigación mixta. El diseño es no experimental. La muestra del enfoque cuantitativo estuvo conformada por 44 colaboradores del área de créditos hipotecarios, y para el enfoque cualitativo se entrevistó a dos profesionales del área de recursos humanos: una de la propia institución y otra externa. Para demostrar la incidencia se utilizó chi cuadrado. La investigación concluyó que la cultura organizacional de la institución tiene relación directa con los resultados en el desempeño laboral del área. También concluyó que la dimensión artefactos y supuestos básicos influyen de manera

positiva en el desempeño laboral de los trabajadores, mas no así la dimensión independencia. La investigación sugiere al Banco de Crédito del Perú que intensifique la comunicación y promueva la aplicación de su cultura organizacional entre sus colaboradores, y que esos esfuerzos se vean traducidos en una dirección más horizontal, donde prime el respeto del responsable del área hacia su equipo y se respeten las opiniones y aportes de los colaboradores, así como se mantengan y promuevan espacios de trabajo agradables y motivadores.

Flores (2021) presentó la tesis *Trabajo en equipo y la productividad laboral de los administrativos del área de mantenimiento de la universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta 2019*, para optar por el título de Maestría en Administración con mención en gestión pública en la Universidad Enrique Guzmán y Valle. Los objetivos buscaron determinar el grado de influencia que existe entre el trabajo en equipo y la productividad laboral, así como establecer que las dimensiones liderazgo, comunicación, coordinación y colaboración influyen en la productividad laboral. La metodología empleada se realizó con un enfoque cuantitativo, y el tipo de investigación fue correlacional, con un diseño de investigación no experimental y utilizando el método deductivo/inductivo. La muestra estuvo compuesta por 50 de los trabajadores de la población estudiada y la técnica de recolección de datos fue la encuesta, usando como instrumento el cuestionario con escala de Likert. Para la prueba de confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach y se usó el chi cuadrado de Pearson para realizar el estadístico de prueba. La investigación realizada concluyó que, efectivamente, el trabajo en equipo tiene una relación significativa con la productividad laboral, tanto ellos como las dimensiones liderazgo, comunicación, coordinación y colaboración, siendo esta relación significativa. Las recomendaciones de la investigación sugieren que, a través del conocimiento de la investigación presentada, las autoridades de la universidad capaciten y orienten al personal administrativo del área de

mantenimiento en habilidades blandas como el trabajo en equipo y el liderazgo, indicando que la interiorización de estos conceptos y la promoción de los mismos influirá positivamente en la buena productividad laboral de dichos colaboradores.

2. Bases teórico - científicas

2.1 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la concatenación de esfuerzos y coordinación de un conjunto de personas que ponen a disposición de un grupo sus competencias, habilidades y esfuerzos con la finalidad de alcanzar objetivos o metas comunes.

➤ Definiciones

Stoner, et al., (1996) sostienen que un equipo “se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común” (p. 546).

Anderr-Egg y Aguilar (2001) Afirman que, el trabajo en equipo es un ejercicio de participación entre un grupo limitado de personas que unen sus capacidades (conocimientos y habilidades) para lograr objetivos propuestos, distribuyendo y apoyando las actividades que se realizan de tal forma que se puedan alcanzar las metas propuestas a partir de un gran sentido de compromiso, respeto y confianza mutua entre sus integrantes.

Por su parte, Bernal y Sierra (2008) sostienen que el trabajo en equipo es una habilidad participativa, en la cual cada integrante del equipo comparte con su experiencia y compromiso esfuerzos individuales para alcanzar los objetivos planteados por la organización donde desempeñen sus labores, y en donde el éxito o el fracaso que se logre deben ser asumidas por todos sus integrantes.

Torrelles et al., (2011) consideran el trabajo en equipo como una competencia, característica que distingue a una persona que le permite cumplir con éxito una determinada

labor o la expectativa de un puesto, competencia que es sumamente requerida por las organizaciones actualmente, pues enfrentan escenarios cada vez más complejos y diversificados en su esfuerzo por alcanzar las metas que se proponen. En este escenario, es cada vez más retador para los individuos conseguir por sí mismos alcanzar los múltiples indicadores que les plantea la organización, por lo cual cada vez cobra mayor relevancia la colaboración entre los integrantes de una unidad o área.

➤ Tipos de equipos

Al hablar del trabajo en equipo hablamos de la cooperación hacia un bien común a un grupo que sigue una meta u objetivo para el cual todos aportan sus esfuerzos y conocimientos. En una organización se pueden observar diversos tipos de equipos, y según Stoner (1996) éstos se crean dependiendo del tipo de organización, de su estructura y de los objetivos que se plantean al crearlos:

Equipos formales e informales: Los equipos formales son aquellos creados de manera específica por la organización como los equipos de mando, los comités, los círculos de calidad o de proyectos. Los equipos informales surgen de la interacción social que se genera en la organización entre los propios colaboradores y que generalmente fomentan un efecto solidario entre sus integrantes, siempre y cuando compartan valores, se genere un ambiente de bienestar, con comunicación constante.

Equipos de alto desempeño: Equipos que se forman integrando a personas de distintas áreas de la empresa los cuales se juntan sin establecer jerarquías, pues su existencia se presenta para resolver problemas o implementar soluciones de manera eficiente al tener a todos los involucrados trabajando juntos. Este concepto es muy parecido al concepto de equipos paralelos o por proyectos de Aamodt.

Equipos Autoadministrados: Estos equipos tienen mayor independencia para poder trabajar hacia los objetivos que se le plantean pues ellos mismos establecen la forma

de trabajo y la estrategia para lograr los objetivos propuestos, sin una supervisión formal lo que les permite concatenar habilidades para apoyarse mutuamente y encontrar estrategias para conseguir sus metas.

➤ Características

De acuerdo a Dubrin (2008), en el trabajo en equipo se pueden identificar dos grupos de características, una respecto al equipo y otra respecto a la tarea a realizar:

- Características respecto al equipo

Confianza en los integrantes del equipo: Los integrantes deben confiar en que el otro está haciendo el mismo esfuerzo que ellos. La confianza implica creer en los demás y estar dispuesto a correr riesgos en la confianza de que el equipo estará ahí como soporte.

Alto nivel de cooperación y colaboración: La cooperación implica el trabajar con otros con lo que uno tiene que ofrecer, y la colaboración implica involucrarse en el proceso para logrando una acción colectiva.

Reconocimiento de los intereses y logros: Los intereses y logros tangibles, demostrables y evidenciables son importante y deben ser destacados siempre, más aún si contribuyeron con los objetivos del equipo, lo cual también debe resaltarse.

Otorgar y valorar las críticas constructivas: Un equipo cohesionado y con la madurez emocional para observar y/o recibir retroalimentación respecto al desempeño mostrado es capaz de otorgar y valorar críticas honestas y objetivas que busquen una oportunidad de mejora en la persona y el equipo.

Comparten la gloria: Los equipos de trabajo asumen los fracasos del equipo como propios, al margen que los resultados individuales puedan ser diferentes. Del mismo modo, los éxitos que se logren en conjunto son compartidos por el equipo.

Procuran no arruinarle la fiesta al otro: El trabajo en equipo no menospreciar el trabajo de sus integrantes, pues cada uno cumple una función. Si uno apoya a sus compañeros reconociendo sus logros, es muy probable que ese apoyo se reciba de vuelta.

- Características respecto a la tarea

Conocimientos y experiencia técnica: Contar con las capacidades y experiencia para desarrollar la tarea que permita alcanzar los objetivos, y que cada integrante la conozca y sepa qué se espera de él.

Asumir la responsabilidad de los problemas: Implica hacerse cargo respecto a los problemas que se vayan presentando en el camino, buscando siempre ayuda en el equipo para poder afrontarlos.

Ver el panorama completo: Ver el panorama completo es no enfocarse en los escollos que se presentan en el camino sino buscar cómo salir de situaciones secundarias que distraen al equipo de lo que se está tratando de lograr. Aquí es sumamente importante la presencia del líder que sepa mantener el enfoque de su equipo.

Creer en el consenso: Creer que el consenso ayuda a la discusión de opiniones y en lograr acuerdos respecto a lo que es mejor para el equipo, al margen que no se haya escogido nuestra opción o no estemos de acuerdo con ella.

Cumplir los plazos: Es muy importante para lograr el éxito de cualquier equipo, sobre todo en organizaciones, por lo cual cuando se plantean límites de tiempo y se busca cumplir en conjunto con los plazos pactados.

Ser un buen ciudadano de la organización: Aquí valoramos qué tanto los colaboradores se sienten parte de la organización. Muchas empresas alientan esta pertenencia a través de su cultura organizacional.

➤ Ventajas y desafíos del trabajo en equipo

Un trabajo en equipo requiere de una comunicación abierta entre sus miembros, una correcta motivación hacia el logro de las metas y un liderazgo positivo para alcanzarlos en un plazo definido. De darse estas condiciones, las ventajas de un buen trabajo en equipo pueden ser las siguientes:

Intercambio de conocimientos y fomento de la innovación, compartiendo habilidades y nuevas formas de solucionar o plantear estrategias.

Aumento de la productividad del equipo, al resolver con rapidez los problemas y facilitar el trabajo, lo que permite dar mayor atención y tiempo a las tareas.

Mayor motivación, al promover naturalmente una sana competencia que estimula al equipo a alcanzar el mayor rendimiento posible.

Aumento de la responsabilidad personal, ya que se genera un clima de confianza que compromete a cada integrante a realizar su trabajo pensando en el equipo.

Buen ambiente de trabajo, que repercute en la motivación y los resultados si se desarrolla en un ambiente de respeto, comunicación y colaboración.

El trabajo en equipo también presenta ciertos retos o desafíos los cuales deben ser abordados a tiempo para salvar posibles escollos que entorpezcan el trabajo en equipo:

El incremento desmesurado de coordinaciones y comunicación en el equipo.

El aprovechamiento del trabajo de los demás para fines individuales.

La diferencia de caracteres y conflictos entre miembros del equipo.

La disminución de aportes por miedo a ser minoría o no sean de aceptación general.

2.1.1 Motivación

➤ Definiciones

De acuerdo a Chiavenato (2009), la motivación está definida por las “necesidades que sirven de impulso para obtener los incentivos deseados” (p. 238). Esta necesidad o falta de algo que se debe o se quiere obtener -ya sea fisiológico o psicológico- dependerá de los elementos culturales o estímulos externos que motiven aquel impulso que gatillará la búsqueda por obtener el incentivo deseado, el cual una vez se obtiene restaura el equilibrio inicial o lo reta a seguir buscando nuevos incentivos. En el plano organizacional, la motivación es un elemento fundamental en el desempeño, dado que genera el estímulo para que los empleados busquen satisfacer sus necesidades profesionales y económicas, encauzando sus expectativas para alcanzar su mejor desempeño.

De acuerdo a Robbins y Judge (2009) “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). El texto hace hincapié en la necesidad que estos tres factores funcionen de manera conjunta y complementaria entre sí, dado que intensidad sin dirección puede generar insatisfacción al realizar esfuerzos sin tener claro el objetivo o que sea alcanzable o realista, fatigar la persistencia de un individuo y dirección sin intensidad nos hace el camino mucho más difícil al no poner más de nuestra parte o no encontrar esa razón que sea el combustible que impulse nuestra percepción de que estamos avanzando.

➤ Teorías sobre la motivación

Sobre la motivación se han desarrollado muchas teorías que intentan establecer las diferentes necesidades que impulsan a los individuos a realizar cualquier tipo de acción. Para la presente investigación se han considerado las siguientes:

Teoría de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow identificó las diversas y diferentes necesidades de los seres humanos y las jerarquizó en una pirámide en cuya base se ubican las necesidades de supervivencia y conservación, para luego ir ascendiendo hacia necesidades de identificación y aceptación (Stoner et al., 1996). Estas cinco necesidades se distribuyen de la siguiente manera:

Necesidades Fisiológicas: Aquellas que requieren una satisfacción recurrente y constante para asegurar la existencia de la persona (comida, agua, sueño, sexo, etc.)
A nivel organizacional hablamos de sueldos, horarios, descanso, etc.)

Necesidades de Seguridad: Son las que buscan evitar peligros, asegurar la supervivencia, autonomía y estabilidad (abrigo, salud, libertad). En las organizaciones hablamos de estabilidad laboral, seguridad y salud en el trabajo, etc.

Necesidades sociales: Vinculadas a la pertenencia a un grupo, amistad, amor, afecto (familia, amigos, comunidad). En el mundo organizacional hablamos de camaradería, compañerismo, integración, etc.

Necesidades de estima: Tienen que ver con el autoestima, confianza y amor propio que un individuo buscar alcanzar (aprobación social) Organizacionalmente aquí van ascensos, reconocimientos, orgullo por el trabajo, etc.

Necesidades de Autorrealización: Aquello que impulsa a las personas a seguir desarrollándose para mejorar, como la educación, el crecimiento personal, espiritualidad, etc. En el trabajo es superar retos, buscar autonomía, ser agente de cambio, etc.

Teoría de los dos factores

De acuerdo a Bernal y Sierra (2008) la teoría motivacional plantea que un empleado condiciona su desempeño en base a dos factores: motivacionales e higiénicos.

La sensación de bienestar de una persona en su trabajo está relacionada con factores intrínsecos al trabajo (autonomía, progreso personal, reconocimiento, participación en decisiones) los cuales se denominan factores motivacionales.

Los factores higiénicos por su parte son aquellos que están relacionados a las condiciones que la empresa provee para que el empleado desarrolle su trabajo con tranquilidad (salario, prestaciones y beneficios sociales, clima laboral, cultura organizacional, etc.) los cuales, si bien no influyen en su motivación, si reduce su insatisfacción respecto al desempeño de sus actividades.

Teoría de la definición de objetivos

Esta teoría sostiene que el motor que impulsa la motivación en las personas es su necesidad de alcanzar un objetivo, lo que les obliga a establecer qué deben hacer para alcanzarlo y cuánto esfuerzo van a invertir en ello. Deben ser específicos, bien definidos, con algún grado de dificultad, y supervisado por un responsable. Además, si el establecimiento de los objetivos cuenta con la participación de los empleados en el establecimiento de metas, supone una motivación aún mayor (Chiavenato, 2009).

La teoría plantea cuatro métodos para motivar a las personas: El dinero, entendido para quienes es un fin y no un medio, el establecimiento de objetivos constantemente, hacer partícipes a los involucrados en la toma de decisiones y objetivos y rediseñar puestos y tareas, de tal forma que resulten desafiantes y representen mayor responsabilidad.

2.1.2 Comunicación

La comunicación es uno de los elementos más importantes dentro de los grupos humanos, las organizaciones y por sobre todo para desarrollar el trabajo en equipo, pues la coordinación entre los integrantes supone naturalmente un intercambio de información desde diversas fuentes que permitan la concatenación de esfuerzos a partir de la transmisión de ideas claras, precisas y que puedan ser entendidas y comprendidas por todos.

➤ Definiciones

De acuerdo a Dubrin (2008), la comunicación es “el envío, la recepción y la comprensión de los mensajes” (p. 39), entendiendo por mensaje aquello que quiere transmitirse.

Chiavenato (2009) indica que “la comunicación es el proceso que sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer” (p. 308). El autor señala además que “la idea de comunicación está íntimamente relacionado con las percepciones y motivaciones de la fuente (emisor) y del destinatario, dentro del contexto de cada situación” (p. 314)

El proceso de comunicación básicamente se entiende por la presencia de tres elementos: emisor, mensaje y receptor. El emisor es quien inicia el proceso de comunicación a partir de su intención de expresar un pensamiento el cual transfiere a través de un mensaje que busca llegar a un receptor (Robbins & Judge, 2009). Estos elementos además presentan otras variables que hacen que este ciclo se complete:

La codificación del mensaje: es la forma como el emisor ha decidido manifestarse.

Por ejemplo, el acto de hablar.

El canal: es la manera en que el emisor hace que viaje el mensaje. Si la codificación es el habla, el canal sería nuestra voz.

La decodificación del mensaje: es la forma cómo el receptor traduce el mensaje codificado a través del canal en el que le ha llegado.

El ruido: representa las barreras para decodificar el mensaje recibido, como la percepción, las dificultades culturales y semánticas, información mal codificada, etc.

La retroalimentación: nos permite comprobar que nuestro mensaje ha sido comprendido tal como hemos querido hacerlo llegar.

➤ Comunicación Interpersonal

La comunicación interpersonal es la transferencia de significados entre individuos con la intención de transmitir algo y que aquello que se transmite se comprenda, utilizando para ello diversas formas de transmisión (Robbins & Judge, 2009). Dentro de la comunicación interpersonal se identifican dos tipos: la comunicación verbal y la no verbal (Chiavenato, 2009):

Verbal: En este tipo de comunicación se utiliza la palabra, hablada o escrita, para poder intercambiar información o transmitir un mensaje. En este tipo de comunicación es importante para lograr el intercambio temas como el idioma, la idiosincrasia y el contexto para hacerla lo más clara y entendible posible.

No verbal: toda aquella comunicación que no implica utilizar palabras pero que pueden expresarse mediante otros medios como imágenes, gestos, expresiones corporales, etc. Inclusive el tono o la cadencia de la voz implica una comunicación no verbal por lo que representa.

➤ Barreras de la comunicación eficaz

La comunicación humana muchas veces se encuentra limitada por la inmensa subjetividad de las personas para procesar la recepción de un mensaje, pues hay una serie de factores que influyen enormemente en el proceso los cuales pueden interferir en transmitir

correctamente un mensaje. Estos factores se denominan barreras, y de acuerdo a Bernal y Sierra (2008) algunas de las principales barreras son:

Filtrado: cuando el emisor manipula o altera la información.

Percepción selectiva: cuando el receptor interpreta el mensaje desde sus características personales (intereses, motivaciones, idiosincrasia, cultura, etc.) y no según lo que el emisor quiso comunicar.

Sobrecarga de información: Cuando la cantidad de información excede la capacidad del receptor por decodificarla, ignorando o descartando parte de la información.

Emociones: El estado de ánimo afecta la interacción al transmitir un mensaje.

Lenguaje: Las palabras no tienen los mismos significados necesariamente, por lo que el mensaje no necesariamente puede ser el mismo que el emisor quiere transmitir.

Cultura: La experiencia de la realidad es diferente dependiendo del contexto y de la realidad de cada persona, por lo que la comunicación puede no ser idónea si no se toma en cuenta esta variable.

➤ Comunicación organizacional

De acuerdo a Chiavenato (2009), la comunicación organizacional es “el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (p. 321). La comunicación organizacional es la base de cualquier organización para poder desarrollar su actividad, pues sin comunicación no hay coordinación y menos trabajo en equipo. La comunicación organizacional no es perfecta como no son perfectas las comunicaciones interpersonales por diversos factores relacionados con los mensajes y la forma cómo se interpretan éstos, y es en muchos casos la razón de que muchas empresas presenten problemas de organización y desarrollo. Dentro de este tipo de comunicación, el mismo autor observa tres tipos: comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Comunicación descendente: comunicación vertical de arriba hacia abajo, se entiende desde la cabeza de la organización hacia los subordinados a través de diversos canales de comunicación, y generalmente son para tratar temas relacionados a los objetivos y estrategias, procedimientos, retroalimentación y adoctrinamiento. Usa la cadena formal de la organización (correo corporativo, portal web, etc.)

Comunicación ascendente: Son los mensajes que se transmiten con un orden de verticalidad, pero de abajo hacia arriba. Esta comunicación permite a las organizaciones conocer a sus colaboradores, recibir feedback y detectar oportunidades de mejora desde la propia base de la organización.

Comunicación horizontal: Es el intercambio entre colegas y compañeros. Este tipo de comunicación tiene que ver con la coordinación y sirve para compartir información para solucionar problemas o facilitar el logro de tareas u objetivos comunes, así como sostener comunicaciones informales, que muchas veces funcionan mejor para el trabajo en equipo pues los empleados participan activamente por esta vía en el proceso de comunicación entre unos y otros.

➤ Comunicaciones electrónicas

Actualmente, esta es la forma de comunicación más extendida en las organizaciones, bien sea a través de correo electrónico, mensajería instantánea, intranet, redes sociales, etc. Este tipo de comunicación puede presentar algunas barreras de comunicación relacionadas a la percepción de quien recibe o comparte el mensaje, por lo cual es muy importante cuidar cómo se interpreta el mensaje que se transmite por este canal, así como evitar la comunicación de mensajes negativos, el exceso de correos, redundancia en los mensajes, el uso de simbologías en los mensajes, etc.

➤ **Canales Informales de Comunicación:**

Suelen surgir producto de la espontaneidad y no necesariamente dependen de un canal formal, aunque pueden coexistir con él. Los canales informales, cuando se desarrollan de manera auténtica (una reunión de trabajo fuera de la oficina, un almuerzo, un café) permiten el intercambio de mensajes con mayor cercanía y son muchas veces fuente de conocimiento e información importante sobre todo en organizaciones verticales, por lo cual este tipo de canal es hasta alentado por muchas organizaciones.

Uno de estos canales es el rumor, que cuando se esparce se vuelve una cadena que puede conectar el canal informal con el formal y suele presentarse en diferentes situaciones. El problema con el rumor es que no es un canal oficial y, por lo tanto, puede volverse un motivo de ansiedad o distracción. (Chiavenato, 2009). Sin embargo, Robbins y Judge (2009) sostienen que los rumores son una red de comunicación importante pues la falta de control que tienen sobre ellos la jerarquía de la organización hace que el mensaje que circula por esa vía resulte más fluido y hasta más creíble para los empleados que la versión oficial.

2.1.3 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir en las demás, usando para ello una serie de habilidades que le permiten conducir y acompañar a otros. Organizacionalmente, el liderazgo es muy importante pues las características que posea una persona para motivar y conducir a sus colaboradores hacia la consecución de una meta u objetivo determinarán el éxito o fracaso de una organización.

➤ **Definiciones**

Robbins y Judge (2009) definen el liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p. 385). Otra definición plantea que el liderazgo es una serie de habilidades y conductas particulares que pueden ser

adquiridas o aprendidas para influir positiva o negativamente en las personas (Aamodt, 2010). Por su parte, Chiavenato (2009) afirma que el liderazgo es una influencia ejercida bajo determinados parámetros enfocados a la consecución de uno o más objetivos mediante la comunicación interpersonal hacia quienes se quiere influenciar. Una definición organizacional del liderazgo la plantean Bernal y Sierra (2008) quienes indican que el liderazgo es un proceso en el cual quien está a cargo debe interactuar con sus colaboradores alentando entornos que inspiren confianza y apoyo mutuo enfocados al logro de los objetivos organizacionales.

En todos los casos, hablamos del liderazgo como la habilidad de influir en las personas para la obtención de algún tipo de resultado. Si hablamos del liderazgo en las organizaciones hablamos de la capacidad de influir positivamente en la motivación de los colaboradores para canalizar sus esfuerzos y expectativas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

➤ Teorías sobre liderazgo

Teoría de los rasgos de personalidad

Esta teoría sostiene que los líderes presentan particularidades con las cuales nacen y que son dichas particularidades físicas y de temperamento la que les permite influenciar en las personas. Estos rasgos son el aspecto físico, psicológico, intelectual y social, por lo cual las organizaciones deben buscar personas que reúnan estos rasgos para asegurar el éxito de su liderazgo. En la actualidad esta teoría es muy discutida (muchos sostienen que el líder no nace, sino se hace) pues en el transcurso del desarrollo de la sociedad y de las organizaciones se ha visto muchos líderes que no necesariamente cumplen los criterios contemplados en esta teoría. (Bernal & Sierra, 2008).

Teoría de los estilos de liderazgo

Esta teoría sostiene que el liderazgo se identifica en la forma en que se ejerce la influencia sobre los individuos por parte del líder; vale decir, en contraste con la teoría anterior, es la conducta de quien ejerce liderazgo lo que determina el tipo de influencia sobre las demás personas y además determina el tipo de relación que tendrá con ellas (Bernal & Sierra, 2008). Los principales estilos de esta teoría son:

Líder autocrático: Centra la autoridad sobre él y su influencia se basa en el poder, que puede ser legítimo o coercitivo y usa el castigo o el premio como método de persuasión.

Líder democrático: Basa su liderazgo en la delegación de la autoridad de quien la ejerce hacia quienes lo siguen, alentando la participación, poniendo a disposición sus habilidades e influenciando con el ejemplo.

Líder carismático: Es el líder persuasivo cuyo liderazgo lo basa en la relación emocional que establece con quienes lidera, quienes los siguen los consideran protectores, comprometidos con sus objetivos y con los objetivos de aquellos a quienes dirige.

Teoría situacional o de contingencias

Esta teoría sostiene que son las circunstancias las que determinan al líder y son estas mismas circunstancias las que determinan las situaciones en las que cada individuo mantendrá esa posición de liderazgo. Bajo este criterio, se entiende que una persona puede volverse líder cuando las circunstancias o el entorno lo ponen en la situación de serlo, y deja ese liderazgo cuando la situación ya no lo requiere (Bernal & Sierra, 2008).

➤ Enfoques modernos del liderazgo.

De acuerdo a lo señalado por Bernal y Sierra (2008), dentro de los enfoques modernos del liderazgo podemos destacar para la presente investigación el liderazgo transformacional y estratégico.

Liderazgo transformacional: Centrado en el logro del líder transformador, entendido como aquél que proyecta una visión a las personas de aquello que se quiere alcanzar en un plazo determinado si se concatenan esfuerzos. Sirve como motivador de cambio respecto al estado actual de las cosas y lo que se quiere lograr, generando empatía y compromiso con su visión.

Liderazgo estratégico: Aquel que es asumido, conducido e inspirado por la dirección de las organizaciones al plantear e implementar la visión de la empresa, así como su misión, valores, cultura organizacional y estrategias, buscando en ese proceso comprometer la voluntad de quienes integran la organización en el cumplimiento de dichos lineamientos.

➤ Características de un líder emocionalmente inteligente

De acuerdo a Bernal y Sierra (2008), existen dos tipos de líderes: los líderes positivos que establecen una influencia sana enfocada al desarrollo de las personas; y los líderes negativos, cuyas motivaciones están orientadas a que sus dirigidos actúen contra su propia dignidad. Es evidente que las empresas requieren al primer tipo de líder para motivar positivamente y ello se traduzca, además del desarrollo personal, en resultados para la organización al promover en su círculo comportamientos similares.

Pasquel (2021) menciona cinco características que un líder emocionalmente inteligente debe poseer:

Autoconciencia: capacidad de conocer las virtudes y limitaciones que se posee, la capacidad de ser coherente entre lo que se piensa y se hace, entendiendo con

humildad cuánto puede hacer y cuánto requiere aprender en el desarrollo propio y de su equipo.

Autocontrol: Capacidad de no dejarse llevar por las emociones, actuando racionalmente en escenarios favorables como desfavorables. La falta de esta capacidad es uno de los factores que influye negativamente en el trabajo en equipo y en el propio desempeño laboral.

Motivación: El líder motivacional debe estar preparado para alentar y procurar mantener las expectativas de sus colaboradores en base a la confianza y la actitud positiva tanto en los éxitos como en los fracasos, impulsando el desarrollo de los equipos hasta alcanzar sus objetivos.

Empatía: El líder debe tener la capacidad de entender a su equipo desde la perspectiva de cada uno, entendiendo sus motivaciones, respetando sus diferencias y alentando su participación al tomar en cuenta sus opiniones, fomentando con ello la participación del equipo y la retención del talento.

Habilidad Social: Concatenando las características anteriores, el líder está en capacidad de encontrar la armonía con el equipo a su cargo y conseguir el esfuerzo individual para lograr los objetivos del equipo, persuadiendo e influyendo positivamente en su equipo con lo cual generará los lazos de confianza y respeto, necesarios para lograr la cohesión y la suma de talentos hacia el mismo objetivo.

2.2 Desempeño Laboral

El desempeño laboral es la calidad del trabajo o nivel de ejecución, labor o servicio realizado o alcanzado por un trabajador dentro del ámbito laboral para el que ha sido contratado y capacitado, en un tiempo determinado. Este desempeño es medido por el nivel de productividad alcanzado el cual determina su compensación laboral.

➤ Definiciones

De acuerdo a Chiavenato, citado por Javier (2021) el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador respecto a la gestión que realiza para lograr los objetivos que se le asignan y del uso eficiente de los recursos utilizados para lograrlo.

Otra definición de Stoner et al., (1996) indica que el desempeño laboral es el conjunto de acciones y comportamientos que realizan los colaboradores de una organización para el lograr las metas y objetivos para los cuales han sido contratados y que son medidos por las competencias previstas por la organización.

➤ Teorías del Desempeño laboral

Teoría de la finalidad o de las metas.

La teoría de Locke, citado por Javier (2021), plantea que la motivación es la que determina la intención del trabajador para desempeñar sus labores. Cuando un empleado se traza un objetivo de manera intencional su grado de desempeño lo determina su compromiso por alcanzarlo. Para Locke, siempre que sea accesible, realista y posible, el proponerse una meta favorece la focalización de acciones, la atención en las tareas, la canalización del esfuerzo, desarrolla la persistencia y la promueve la iniciativa y la creación de estrategias para lograr resultados.

Teoría de la equidad.

La teoría de la equidad de Adams establece que el desempeño laboral de un colaborador depende de la apreciación que tiene del trabajo que realiza y el trato que recibe por dicho esfuerzo (Javier, 2021) . Si bien estas percepciones no necesariamente pueden ser justas ya que la subjetividad es parte de dicho análisis, es indiscutible que afecta el desempeño de una persona respecto al trabajo que realiza. Es por ello que la organización debe promover y fomentar la justicia y el reconocimiento, el buen trato, la equidad y una buena comunicación entre los distintos niveles de la organización.

Teoría del rendimiento

La teoría del rendimiento sostiene que el desempeño no depende de un solo factor, sino que depende de una serie de variables que permiten medir su resultado (Javier, 2021).

Estas variables se describen en:

Competencia en determinada tarea.

Competencia en tareas no específicas.

Competencia en habilidades de comunicación.

Manifiestar esfuerzo

Disciplina personal permanente

Proveer los recursos necesarios para cumplir los objetivos.

Liderazgo y supervisión mediante acompañamiento.

Administración de la gestión.

➤ Factores que influyen en el desempeño laboral

El desempeño laboral debe reunir ciertos factores que la organización debe promover si quiere conseguir que sus colaboradores logren su máxima contribución respecto a las metas y objetivos de la empresa. Siendo el capital humano uno de los activos más importantes, la organización debe prestar mayor atención a que sus trabajadores puedan identificar estos factores y los asocien con parámetros positivos que les permita desarrollar sus actividades

De acuerdo a lo indicado por Quintero y citado por Chico (2018), el desempeño laboral depende de los siguientes factores:

Motivación: Factor que estimula a los empleados a hacer su mejor trabajo.

Ambiente: La comodidad para hacer un trabajo mejora el desempeño.

Objetivos: Establecerlos permite establecer parámetros a alcanzar en un período de tiempo.

Reconocimiento: Evidenciar el beneficio de un buen trabajo motiva a mantenerlo.

Participación: Involucrarse en actividades asignadas o conexas aporta al desempeño.

Formación: Mejora el rendimiento, eleva la autoestima y la satisfacción laboral.

Eficiencia: Tiene que ver con la forma de alcanzar resultados, una persona es eficaz cuando cumple una meta, y eficiente si lo logra optimizando los recursos para lograrlo.

Competencias laborales: Capacidad de poner en marcha y de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos en la formación profesional.

Productividad: Uso eficiente de los recursos para la producción de bienes y servicios.

➤ Evaluación del desempeño

De acuerdo a Chiavenato (2009), “la evaluación del desempeño es una apreciación sistémica de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p. 202). Este proceso es muy importante dentro de las organizaciones pues permite medir bajo diversos criterios los resultados que un trabajador obtiene respecto a la tarea para la cual ha sido contratado, y nos permite determinar qué tan capacitado o idóneo es para dicho puesto. Las principales razones para evaluar el desempeño son:

Recompensa: La evaluación otorga datos cuantitativos sustentables para valorar el salario recibido, sustentar incrementos de sueldo, ascensos, premios, etc. También sirve para lo contrario, vale decir, evidenciar que no se cuentan con habilidades o aptitudes para el puesto, con las consecuencias que ello implique de acuerdo a cada organización.

Retroalimentación: Conocer la percepción que tienen las personas que interactúan con nosotros, respecto a desempeño, actitudes y competencias.

Desarrollo: Identificar oportunidades de mejora que nos permitan desarrollarnos.

Percepción: Permite darnos una idea de qué piensan los demás sobre nosotros y qué proyectamos hacia el equipo y si ello suma a la organización o no.

Potencial de desarrollo: La evaluación de desempeño nos permite identificar talentos con potencial de promoción que puedan sumar a la organización.

Métodos contemporáneos para la evaluación de desempeño.

Actualmente, la evaluación del desempeño integra tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos, así como le suma variables como la autoevaluación y la autodirección de las personas, cruza información entre los integrantes del equipo tanto en la dirección vertical como horizontal y promueven en sus resultados la mejora continua del desempeño de los trabajadores. Producto de esto, se puede tener una visión mucho más amplia y más consensuada de las capacidades, alcances y potencialidades de los colaboradores y permite una mejor apreciación del talento:

Evaluación por objetivos

Esta evaluación supone la participación de evaluador y evaluado, quienes establecen juntos los objetivos a alcanzar, alineados a los indicadores esperados por la organización (Chiavenato, 2009). Consta de seis etapas que deben seguirse de acuerdo al siguiente detalle:

Se establecen objetivos de manera consensuada, negociando el nivel de consecución, pero estableciendo en metas competitivas, retadoras, que impulsen su motivación por alcanzarlas.

Se pactan compromisos en alcanzar los objetivos propuestos. No solo basta con establecer los objetivos, hay que comprometerse con su cumplimiento.

Se establecen los medios y recursos para alcanzar los objetivos.

Se monitorea el avance y consecución de resultados, mediante indicadores visibles e identificables buscando cómo apoyar al empleado para que realice su trabajo.

Retroalimentación y evaluación continua: Permite hacer seguimiento de los avances y que tanto se acercan a los objetivos planteados. En esta etapa es muy importante la comunicación y retroalimentación entre el evaluador y el evaluado.

Evaluación 360°

La evaluación 360° es una de las evaluaciones de desempeño más completas que existen actualmente cuando se trata de evaluar el desempeño a partir de un ejercicio de retroalimentación circular donde se busca que todos los elementos que interactúan con el evaluado participen en el proceso, proveyendo con ello muchísima información desde diversos enfoques no solo cuantitativos sino además cualitativos, lo que permite tener resultados no sólo del desempeño y la forma en que se realiza, sino que además nos permite trazar planes de desarrollo de los evaluados en base a las oportunidades de mejora detectadas en la evaluación (Chiavenato, 2009). Provee mucha información y lo más importante de diferentes fuentes, pues incluye:

- Evaluación del superior

- De los compañeros y/o pares

- Los subordinados

- Los clientes internos y externos

- Proveedores y otros

Si bien esta evaluación puede ser algo compleja y laboriosa, es una excelente herramienta para la organización pues permite detectar no solo el desempeño sino también patrones de conducta, percepción respecto a la labor realizada por el empleado y de quienes interactúan con él y su identificación con los valores y cultura de la organización, identificando en el proceso fortalezas y oportunidad de mejora por trabajar.

2.2.1 Dimensiones del desempeño laboral

Las dimensiones del desempeño laboral según Aamodt (2010) pueden circunscribirse a cuatro variables funcionales e identificables: dimensiones del desempeño con enfoque en rasgos, con enfoque en competencias, con enfoque en la tarea, con enfoque en metas y con enfoque en el contexto.

➤ Desempeño con enfoque en rasgos

Esta dimensión se enfoca en alinear los atributos personales de los colaboradores respecto al puesto que desempeñan, como por ejemplo la honestidad, la cortesía, entre otros. El inconveniente con esta dimensión es que mal enfocada podrían proporcionar una retroalimentación deficiente al momento de ponderar estos atributos para evaluar a una persona por la subjetividad que podría presentarse.

➤ Desempeño con enfoque en competencias

Las competencias definen el nivel de conocimiento, capacidades y habilidades que un empleado presenta en su desempeño laboral. En esta dimensión es más fácil reconocer en las competencias las capacidades, conocimientos y habilidades que los empleados poseen para llevar a cabo las tareas o actividades para las cuales han sido contratados y cuyos parámetros deben responder a las necesidades del puesto para obtener un desempeño alineado a las expectativas de la organización.

➤ Desempeño con enfoque en la tarea

Cuando hablamos del desempeño laboral enfocado en la tarea hablamos de los comportamientos y procedimientos que se deben observar y realizar para desempeñar sus actividades, y cuyo resultado derivará en el nivel del producto o servicio que se pretende lograr.

➤ Desempeño con enfoque en metas

Esta dimensión habla de la evaluación que se realiza en base al cumplimiento de las metas y/o objetivos que los colaboradores deben alcanzar y que deben responder a la característica y particularidad de cada puesto en la organización.

➤ Desempeño contextual

Hablamos de esta dimensión cuando abordamos indicadores relacionados con la interacción de los individuos con su entorno en un contexto organizacional, social y psicológico, que no necesariamente son inherentes al desarrollo de la actividad asignada pero que contribuyen con la apreciación del colaborador en el trato con sus compañeros de trabajo y las relaciones sociales que se generan, con su aporte discrecional (aquello que no se le ha pedido pero que sin embargo realiza por motivación) y su identificación e interés por la organización.

3. Definición de términos básicos

Autorrealización: Logro de objetivos o aspiraciones que una persona alcanza por sí misma y que influencia en su crecimiento o desarrollo personal o profesional.

Competencia: define la capacidad y disponibilidad para el desempeño e interpretación que permita llevar a cabo adecuadamente una actividad.

Efectividad: Capacidad de lograr un objetivo haciendo las cosas bien.

Eficacia: Capacidad de lograr un objetivo.

Eficiencia: Hacer bien las cosas, buscando la mejor relación entre los recursos de los que se disponen y los resultados que se obtienen

Extrínseco: Habla de factores externos, ajenos a uno o que vienen de afuera

Interpersonal: se refiere a un adjetivo por una acción que se lleva a cabo entre dos personas como mínimo

Intrínseco: Propio o característico de algo que no depende de las circunstancias o de factores externos.

Involucramiento laboral: Grado de compromiso que una persona asume con su trabajo y su nivel de identificación con dicha actividad.

Metas: Formulaciones concretas de logros que la organización intenta cumplir en periodos establecidos.

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

Percepción: Manera en la que interpretamos los estímulos recibidos a través de los sentidos.

Productividad: producción de un trabajador respecto a la tarea encomendada en un período de tiempo.

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

Valores: principios que orientan un comportamiento en función de aquello que se considera importante y valioso.

Visión holística: Una visión holística tiene que ver con la capacidad de tener un panorama completo respecto a un tema o cuestión.

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis y/o supuestos básicos

➤ Hipótesis General

El trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

➤ Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

La motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

Hipótesis específica 2:

La comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

Hipótesis Especifica 3:

El liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

2. Las variables de estudio y su operacionalización

Identificación de variables de estudio			
Variable	Concepto	Dimensiones	Concepto
Variable Independiente: Trabajo en Equipo	Grupo de personas que unen sus conocimientos y habilidades para lograr un objetivo propuesto, distribuyendo y apoyando actividades que orienten el trabajo de tal forma que se puedan alcanzar las metas propuestas (Robbins & Judge, 2009)	Motivación Comunicación Liderazgo	Voluntad para realizar el esfuerzo que se requiere para alcanzar alguna meta u objetivo. Proceso para compartir información mediante la transmisión de una idea o pensamiento. Habilidad adquirida o aprendida para influir en las personas
Variable	Concepto	Dimensiones	Concepto
Variable Dependiente: Desempeño Laboral	Conjunto de acciones y comportamientos que deben realizar los colaboradores de una organización para el logro de las metas u objetivos por el cual han sido contratados y que son medidos por competencias previstas por la organización (Stoner y otros, 1996)	Enfoque en competencias Desempeño en las tareas Desempeño en las metas Desempeño contextual	Capacidades, conocimientos y habilidades para llevar a cabo las tareas. Comportamientos y procedimientos que se deben realizar para ejecutar la tarea. Resultados asignados al empleado respecto a lo que la organización espera de él. Relacionados con el contexto organizacional, social y psicológico que contribuyen con el ambiente en que se desarrolla el trabajo.

➤ Matriz de Operacionalización de variables

Matriz de Operacionalización de Variables			
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem del instrumento
Variable Independiente: TRABAJO EN EQUIPO	Motivación	Confianza en sí mismo Persistencia Resiliencia Enfoque en logros Satisfacción personal	Sé que mi aporte al equipo ayuda a lograr las metas de mi oficina. En mi oficina nos alentamos siempre a que podemos alcanzar nuestras metas. Cuando hay problemas, siempre hay alguien del equipo con genuino interés en ayudarme. En la oficina conocemos cuál es nuestro objetivo y nos trazamos un plan para lograrlo juntos. En la oficina tenemos claro que, tan importante como llegar yo a mi meta, es apoyar a que el resto del equipo también llegue. Los resultados son mejores cuando trabajamos juntos y nos apoyamos en conseguir nuestros objetivos.
	Comunicación	Comunicación descendente	Recibo comunicación permanente de parte de mis jefes y la empresa respecto a lo que esperan de mi trabajo. Todos en el equipo recibimos información clara, precisa y honesta de nuestros jefes.
		Comunicación ascendente	Siento que puedo hablar de manera honesta y abierta con mis jefes y que seré escuchado. Siento que desde mi puesto puedo proponer cosas o dar mi opinión y que será tomada en cuenta.
Comunicación horizontal		Puedo comunicarme fácilmente con los miembros de mi equipo y recibir respuesta de ellos cuando necesito su apoyo. Usamos y estamos atentos a responder otras herramientas de comunicación entre nosotros (teléfono, correo, chat, WhatsApp, etc.)	
Retroalimentación		Siempre que me comunico con mi equipo puedo estar seguro que recibiré respuesta de ellos	
Liderazgo	Influencia Autoconciencia Autocontrol Empatía Habilidades Sociales	El equipo influye positivamente en mi trabajo y me impulsa a ser mejor. Todos en el equipo conocen sus fortalezas personales y las ponen a disposición del equipo para potenciarlo. Todos en el equipo conocen sus debilidades o puntos de mejora y buscan mejorar por el equipo. Manejamos como equipo las situaciones tensas o difíciles manteniendo foco en la solución. En oficina se promueve el autoliderazgo para que sepamos manejar los conflictos internos buscando el mejor ambiente laboral. Todos en la oficina damos nuestro mayor esfuerzo por alcanzar nuestras metas y ayudar a los demás a conseguirlas. Todos aportamos con nuestra experiencia y habilidades en la integración del equipo. Me siento parte del equipo y así me lo hacen sentir mis compañeros y jefes.	

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES			
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem del instrumento
Variable Dependiente DESEMPEÑO LABORAL	Enfoque en competencias	Conocimiento del puesto	He recibido información y preparación para el puesto que desempeño actualmente. La empresa se preocupa porque esté permanentemente capacitado respecto al puesto que desempeño.
		Habilidad en el puesto.	Mi perfil profesional se alinea con el puesto que desempeño.
		Capacidad para el puesto	Mi trabajo puede ser difícil, pero sé lo que hago y lo hago bien. Se que la empresa toma en cuenta mis capacidades para futuros ascensos o promociones.
	Enfoque en las tareas	Productividad	Puedo realizar mi trabajo dentro del horario que la empresa ha previsto para mi puesto. Cumpro de manera sostenida con todas las metas que me han sido asignadas en mi puesto.
		Calidad del trabajo	Mis jefes reconocen y valoran la calidad de mi trabajo. Los reprocesos o errores son hechos aislados en mi desempeño. La institución me provee siempre de todo lo que necesito para realizar mi trabajo de manera eficaz.
		Recursos disponibles	La institución me provee de todo lo que necesito para realizar mi trabajo La distribución física de mi oficina me permite desarrollar mis actividades con normalidad. Siento que la empresa siempre está pensando en cómo ayudarme a hacer mejor mi trabajo.
	Enfoque en las metas	Resultados alcanzados	Las metas que me asigna la institución son realistas y alcanzables.
		Medición de resultados	Mis resultados alcanzados están alineados a lo que me pide la empresa. El sistema de medición que usa la empresa para evaluar mi desempeño es justo y equitativo. La forma en cómo se miden los resultados en mi empresa incentivan el trabajo en equipo.
		Compensaciones	La compensación que recibo por mi trabajo es justa y expresa la calidad de mi trabajo. La política de la empresa respecto a los bajos rendimientos me parece justa.
	Desempeño Contextual	Clima Laboral	La empresa promueve el trabajo en equipo en las oficinas. La empresa promueve espacios de socialización entre compañeros de trabajo.
		Oportunidad de desarrollo	Los ascensos y promociones en la empresa se dan en estricta justicia con el desempeño mostrado. Puedo hacer una línea de carrera en esta empresa en base a mi esfuerzo y trabajo.
		Identificación con la empresa	Me siento identificado con los valores y principios de la empresa y los aplico a diario. Considero que esta empresa es un gran lugar para trabajar.

3. Matriz lógica de consistencia

MATRIZ LOGICA DE CONSISTENCIA					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>Problema General:</p> <p>¿El trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿La motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?</p> <p>¿La comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?</p> <p>¿El liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar si el trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Determinar si la motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.</p> <p>Determinar si la comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.</p> <p>Determinar si el liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>El trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>La motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.</p> <p>La comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.</p> <p>El liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Motivación</p> <p>Comunicación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Enfoque en competencias</p> <p>Enfoque en las tareas</p> <p>Enfoque en las metas</p> <p>Desempeño contextual</p>	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Enfoque: cuantitativo</p> <p>Nivel: Descriptivo, correlacional</p> <p>Método: Hipotético / deductivo</p> <p>Diseño: No experimental / transversal</p> <p>Población: 162</p> <p>Muestra: 63</p> <p>Muestreo: probabilístico</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Tipo: Escala de Likert</p> <p>Confiabilidad: Alfa de Cronbach</p> <p>Estadístico de prueba: Chi cuadrado de Pearson</p> <p>Procesamiento datos: Programa estadístico SPSS</p>

CAPITULO IV

METODO

1. Tipo y método de investigación

Por el propósito, el tipo de investigación es aplicada porque busca solucionar problemas específicos y domésticos que se presentan en la sociedad o en las empresas a partir del uso del conocimiento previo como base para explicar un problema real y encontrar soluciones a dicha situación planteada a partir de la creación de nuevo conocimiento (Rus, 2020).

Por el tipo de datos, la investigación es de tipo cuantitativa por el uso de métodos y técnicas basadas en la medición, observación y muestreo a partir de la recolección y análisis de datos que respondan nuestras preguntas de investigación y permitan probar o negar hipótesis (Humberto et al., 2018).

Por el nivel, la presente investigación es descriptiva y correlacional. Es descriptiva porque describe las características del fenómeno a evaluar (las variables) y es correlacional porque a través de la investigación se busca conocer la relación o asociación que presentan dos variables en un momento específico (Hernandez et al., 2014).

Por el método, el diseño de investigación es hipotético – deductivo. El método hipotético deductivo en una investigación se caracteriza por el planteamiento de una hipótesis frente a un hecho observable, del cual se deducen consecuencias que deben ser comprobadas. Si se confirma la hipótesis la conclusión o explicación es verdadera; si no se confirma es errónea.

2. Diseño específico de investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. De acuerdo a Hernández et al., (2014) una investigación es no experimental porque 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). Y es transversal porque los hechos que se investigan se obtienen en un momento específico.

3. Población, muestra

La población está compuesta por 162 empleados de oficinas de atención al público del banco que laboran en distritos ubicados en Lima Norte: Independencia, San Martín de Porres, Los Olivos, Carabayllo, Comas y Puente Piedra y que desempeñan diversos puestos como asesores de servicio, jefes de operaciones, ejecutivos de banca personal y ejecutivos de banca negocios. La muestra es probabilística y de muestreo aleatorio simple, puesto que todos los integrantes de la población tuvieron la oportunidad de formar parte de la muestra.

Dado que la población materia de investigación está compuesta por 162 empleados, el tamaño de la muestra se calculó aplicando la fórmula correspondiente para el tamaño de la población:

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)e^2 + z^2pq}$$

Donde:

N = Población o universo

z = Valor de z para un nivel de confianza dado

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error de estimación

n = Tamaño de la muestra

Aplicando la fórmula reemplazamos los datos:

N = 162

z = 1.96 (nivel de confianza de 95%)

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 0.097$$

Realizando la operacionalización de la fórmula:

$$n = \frac{162(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(162-1)(0.097)^2+(1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 63$$

De acuerdo al resultado obtenido gracias a la fórmula prevista para este tamaño de población, el tamaño de la muestra está constituida por 63 personas.

4. Instrumentos de obtención de datos

El instrumento de recogida de datos será el cuestionario, que es una técnica de recolección de datos cuantificables a partir de la formulación de preguntas, las cuales debe observarse estén relacionadas con los indicadores de las variables comprometidas en la investigación (Casas, 2002). En la presente tesis el cuestionario es de desarrollo propio, consta de 46 preguntas las cuales están distribuidas en 21 preguntas vinculadas a la variable independiente y 25 preguntas de la variable dependiente. Propone cinco opciones de respuesta usando el modelo de escala de Likert (opciones de elección de respuesta cuya graduación depende de la intensidad con la cual el encuestado perciba la respuesta), lo que permitirá ponderar los datos obtenidos de manera estandarizada y eficaz, de cara a obtener datos respecto al objeto de estudio.

➤ Validez y confiabilidad del instrumento

La validez del instrumento fue aprobada por tres profesionales expertos, docentes de la Universidad Ricardo Palma con grado de Magíster, quienes consideraron la pertinencia, relevancia y construcción gramatical del instrumento aplicado para la presente investigación.

Para el análisis de confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach, el cual, según Hernández et al., (2014) es un índice que mide el grado de confianza del instrumento utilizado respecto a lograr resultados coherentes con el objetivo de la investigación. Tras aplicar el análisis de confiabilidad los resultados fueron los siguientes:

Análisis de confiabilidad variable independiente Trabajo en equipo:

Número de elementos: 21 / Alfa de Cronbach: 0,951

Análisis de confiabilidad variable dependiente Desempeño laboral:

Número de elementos: 25 / Alfa de Cronbach: 0,966

El resultado del análisis indica que ambas variables obtienen resultados por encima de 0.9. Al estar por encima de 0.7 y estar más cerca al 1, el resultado sugiere que el instrumento es altamente confiable.

5. Técnicas e instrumentos de análisis de datos

Los cuestionarios se confeccionaron utilizando la herramienta Google Form, y se utilizó un link para que los encuestados puedan responder la encuesta por medios digitales. Una vez culminado el proceso de recolección de datos se procedió a la tabulación de respuestas en el programa Microsoft Excel. Esta información se ingresó posteriormente al programa estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales). Los resultados obtenidos se muestran mediante gráficos de barras y tablas de distribución de frecuencias para mostrar de manera gráfica y ordenada los resultados obtenidos. Para determinar si existe o no independencia entre las dos variables se utilizará el estadístico de prueba chi cuadrado.

6. Procedimiento de ejecución del estudio

Elaboración del instrumento

Recolección de datos

Procesamiento de datos del instrumento

Análisis de resultados

Elaboración de conclusiones y recomendaciones

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSION

1. Datos cuantitativos

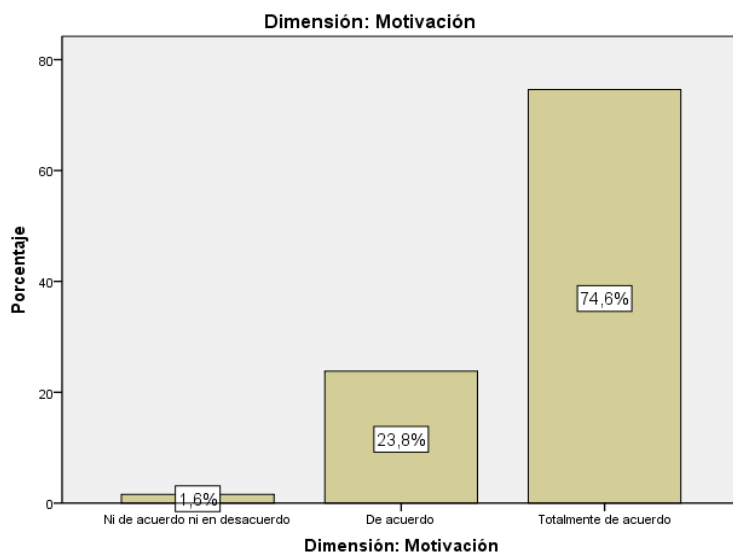
Tabla 1

Dimensión Motivación

Dimensión: Motivación				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,6	1,6
	De acuerdo	15	23,8	25,4
	Totalmente de acuerdo	47	74,6	100,0
Total		63	100,0	

Figura 1

Dimensión Motivación



Descripción: De acuerdo a los resultados obtenidos a la importancia de la dimensión motivación, el 1.6% de los encuestados indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25.4% indica que se encuentra de acuerdo y el 74.6% indica que está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Los colaboradores perciben que hay motivación en el equipo, pues consideran que su aporte es importante para lograr las metas de la oficina. Ello se traduce en la confianza de saber que siempre pueden contar con alguien del equipo cuando se presente algún problema. Por otro lado, tienen claros los objetivos y en base a ello se trazan un plan para lograrlo juntos porque valoran la importancia de llegar “todos juntos”, pues actualmente no hay otra forma de lograr los objetivos si no es trabajando juntos y apoyándose mutuamente en conseguir los indicadores propuestos por la empresa.

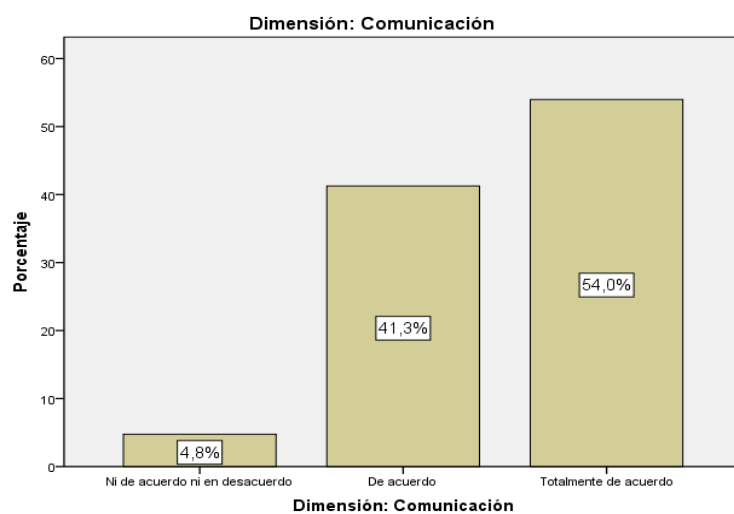
Tabla 2

Dimensión comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,8	4,8
	De acuerdo	26	41,3	46,0
	Totalmente de acuerdo	34	54,0	100,0
	Total	63	100,0	

Figura 2

Resultados encuesta dimensión comunicación



Descripción: De acuerdo a los resultados obtenidos respecto a la importancia de la

dimensión comunicación, el 4.8% de los encuestados indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 41.3% indica que se encuentra de acuerdo y el 54% indica que está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Los colaboradores reconocen que existe una comunicación permanente, clara y precisa respecto a lo que se espera de su trabajo. Por otro lado, consideran que tienen la confianza para hablar de manera honesta y abierta con sus superiores, y valoran que sus opiniones y aportes sean tomados en cuenta. Además, siempre usan las diversas herramientas que brinda la empresa para mantener una comunicación que les permita una coordinación permanente.

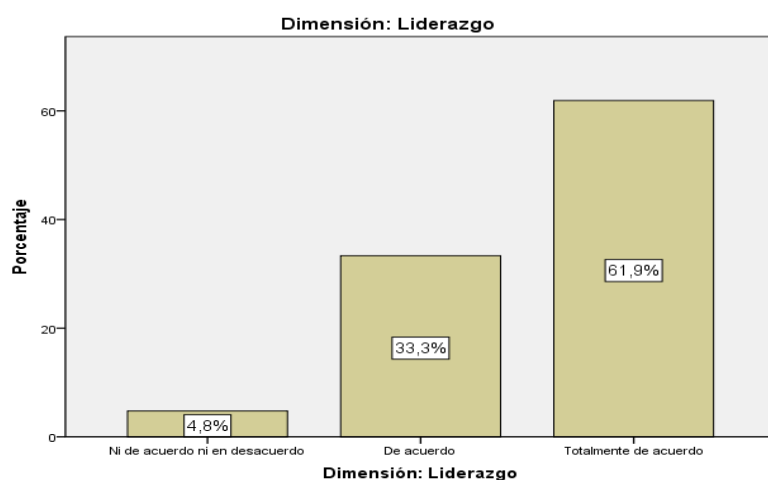
Tabla 3

Dimensión liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,8	4,8
	De acuerdo	21	33,3	38,1
	Totalmente de acuerdo	39	61,9	100,0
	Total	63	100,0	

Figura 3

Resultados encuesta dimensión liderazgo



Descripción: De acuerdo a los resultados obtenidos respecto a la importancia de la dimensión liderazgo, el 4.8% de los encuestados indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33.3% indica que se encuentra de acuerdo y el 61.9% indica que está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Existe un liderazgo positivo en las oficinas gracias a que los colaboradores perciben una influencia positiva por parte del equipo para desarrollar su trabajo y además hacerlo cada vez mejor. Además, los colaboradores dentro del equipo son conscientes de sus fortalezas, las desarrollan y además las ponen al servicio del equipo, pero también conocen sus oportunidades de mejora y trabajan en ello porque entienden que ello repercutirá en hacer mejor al equipo. Además, saben manejar situaciones difíciles derivadas no solo del trabajo sino también de conflictos que pueden surgir en el equipo, enfocándose en la solución más que en el problema. Este aporte de voluntades suma para la integración del equipo y sus integrantes desarrollan sus acciones de tal forma que hacen que todos se sientan parte de él.

Tabla 4

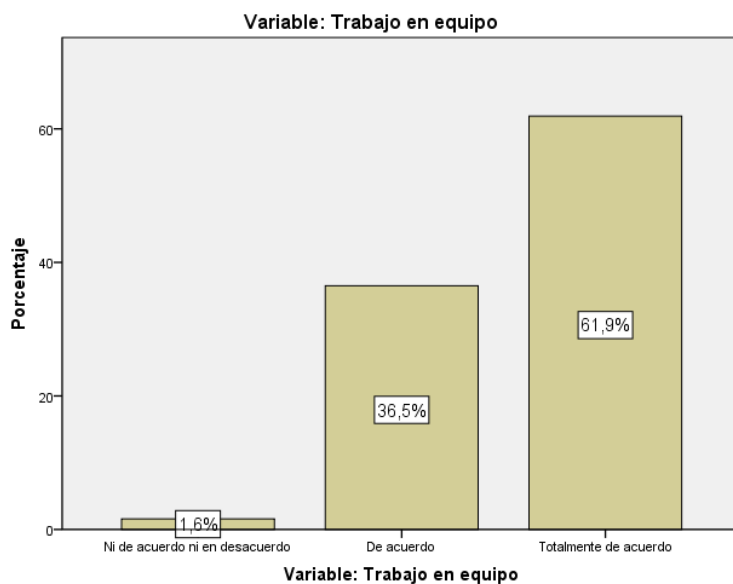
Variable trabajo en equipo

Variable: Trabajo en equipo				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,6	1,6
	De acuerdo	23	36,5	38,1
	Totalmente de acuerdo	39	61,9	100,0
	Total	63	100,0	

Figura 4

Resultados encuesta variable trabajo en equipo

Figura 4 Resultados encuesta variable trabajo en equipo



Descripción: De acuerdo a los resultados de la investigación respecto al trabajo en equipo, el 1.6% de los encuestados indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 36.5% indica que se encuentra de acuerdo y el 61.9% indica que está totalmente de acuerdo.

Interpretación: De acuerdo a la descripción de los resultados podemos afirmar que hay un muy buen trabajo en equipo entre los colaboradores de las oficinas. Este trabajo en equipo es percibido como muy importante en tanto los colaboradores valoran y reconocen que en sus oficinas se valora y se promueve de manera sostenida la motivación, la comunicación y el liderazgo como engranajes que estimulan a los individuos a enfocarse no solo en su desempeño sino además en apoyar y lograr el desempeño exitoso del equipo. En ese sentido, consideran como un factor positivo la motivación entendida como ese impulso personal y necesario hacia el logro de un objetivo, que en este caso es el cumplimiento de las metas y de los indicadores de gestión. La confianza en sí mismo, a persistencia en los objetivos y la capacidad de superar obstáculos por el enfoque en el logro y la satisfacción

personal definen la aptitud de motivación en el equipo de oficina. Y ello no podría darse sin una comunicación eficiente y eficaz, comunicación en la que los colaboradores están muy de acuerdo en que es fluida y constante, tanto cuando hablamos de la comunicación de la empresa y de los jefes hacia quienes dirigen como cuando los colaboradores desean elevar o escalar sus dudas, necesidades, propuestas y opiniones, lo cual incide positivamente en el desarrollo de sus interacciones de cara al trabajo diario. Cabe indicar además que estas dos dimensiones no podrían tener una alta aceptación respecto a su presencia en la institución si no tuvieran un correcto liderazgo que canalice estas habilidades para influir en el trabajo en conjunto a través de las habilidades sociales, el valorar la empatía, el autocontrol y la autoconciencia, lo cual crea individuos seguros de sí mismos y los empodera para realizar acciones enfocadas en el logro de los objetivos organizacionales y, en ese trabajo, concatenar esfuerzos con los demás integrantes porque saben que se necesita la suma de todos los esfuerzos para un resultado mayor, que en el caso del trabajo en equipo es llegar a los indicadores que se piden por oficinas.

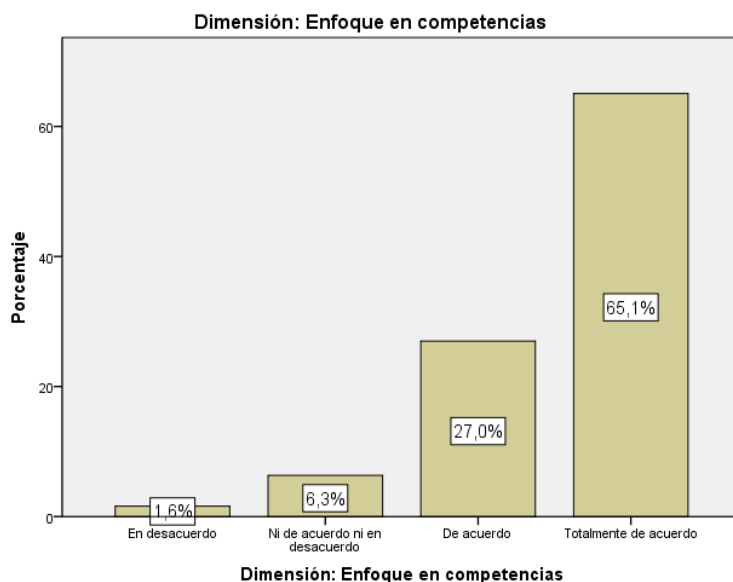
Tabla 5

Dimensión enfoque en competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	1,6	1,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6,3	7,9
	De acuerdo	17	27,0	34,9
	Totalmente de acuerdo	41	65,1	100,0
	Total	63	100,0	

Figura 5

Resultados encuesta dimensión enfoque en competencias



Descripción: De acuerdo a los resultados de la investigación respecto a la importancia del enfoque en competencias, el 1.6% de los encuestados indica que está en desacuerdo, el 6.3% indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% indica que se encuentra de acuerdo y el 65.1% indica que está totalmente de acuerdo.

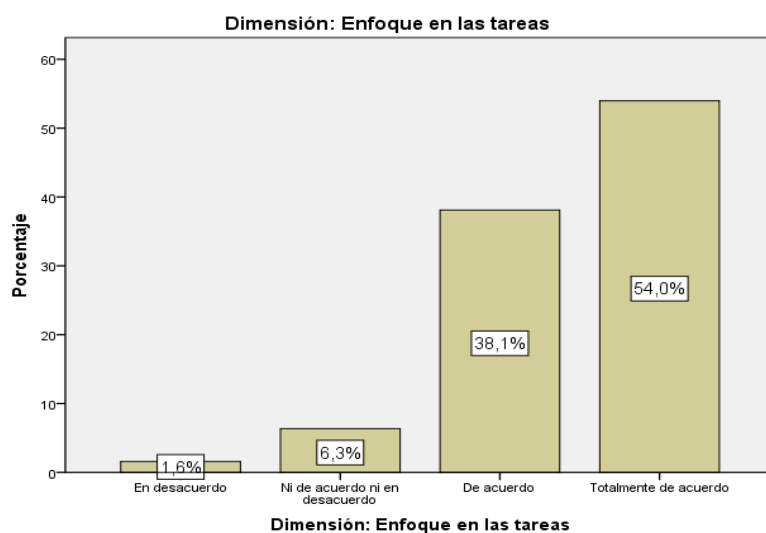
Interpretación: La investigación sugiere que el enfoque en competencias es importante para el desempeño laboral en el equipo ya que, de acuerdo a los encuestados, reciben información y preparación para el puesto que desempeñan actualmente, así como la empresa se preocupa porque estén capacitados permanentemente. Los colaboradores consideran además que su perfil se alinea con el puesto que desempeñan y que, a pesar que el trabajo pueda ser difícil o demandante, saben lo que hacen y consideran que lo hacen bien, además que saben cómo la empresa toma en cuenta estas capacidades y las detecta para considerar a los colaboradores como candidatos a futuros ascensos o promociones, lo que habla de que la empresa potencia el talento interno.

Tabla 6*Dimensión enfoque en las tareas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	1,6	1,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6,3	7,9
	De acuerdo	24	38,1	46,0
	Totalmente de acuerdo	34	54,0	100,0
Total		63	100,0	

Figura 6*Resultados encuesta dimensión enfoque en las tareas*

Figura 6 Resultados encuesta dimensión enfoque en las tareas



Descripción: De acuerdo a los resultados de la investigación respecto a la importancia del enfoque en las tareas, el 1.6% de los encuestados indica que está en desacuerdo, el 6.3% indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 38.1% indica que se encuentra de acuerdo y el 54% indica que está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Los colaboradores consideran que el enfoque en las tareas es importante para el desempeño laboral en la empresa. Cumplen con las metas e indicadores previstos para su puesto de trabajo y realizan sus actividades dentro del horario y de los plazos previstos para ello. Por otro lado, consideran que sus jefes reconocen este desempeño

y valoran la calidad del trabajo que realizan, y destacan la eficiencia al detectar como hechos atípicos o aislados los reprocesos o errores dentro del desempeño de las tareas. Ello además porque reconocen que la institución les provee de todo lo necesario para que puedan desempeñar la labor para la cual han sido contratados de la mejor manera, así como ofrecerle un ambiente físico idóneo para trabajar y porque perciben que la institución siempre está buscando formas de cómo apoyarlos para hacer mejor su trabajo.

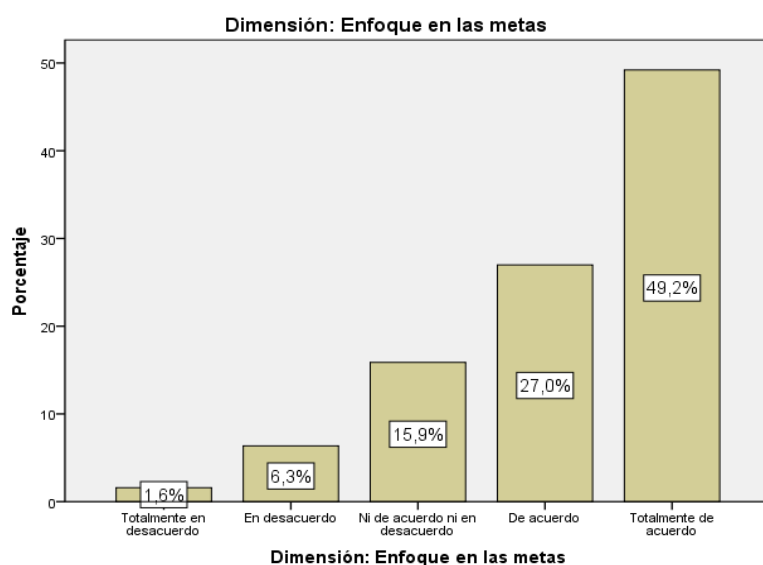
Tabla 7

Dimensión Enfoque en las metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,6	1,6
	En desacuerdo	4	6,3	7,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	15,9	23,8
	De acuerdo	17	27,0	50,8
	Totalmente de acuerdo	31	49,2	100,0
Total		63	100,0	

Figura 7

Resultados encuesta dimensión enfoque en las metas



Descripción: De acuerdo a los resultados de la investigación respecto a la importancia del enfoque en las metas, el 1.6% de los encuestados indica que está totalmente en desacuerdo, el 6.3% indica que está en desacuerdo, el 15.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% indica que se encuentra de acuerdo y el 49.2% indica que está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Los colaboradores indican que el enfoque en las metas influye en su desempeño laboral, aunque en esta dimensión los indicadores no son tan contundentes como en los demás resultados del estudio. Los colaboradores consideran que las metas que la institución les pide son realistas y alcanzables, y que sus resultados respecto a dichas metas están alineados a lo que se les pide. Además, reconocen como justo y equitativo el sistema de medición que la empresa aplica para medir su desempeño el cual además incentiva el trabajo en equipo para alcanzar los indicadores propuestos. A partir de este punto es necesario destacar que los resultados no son tan contundentes cuando se trata de la percepción de los colaboradores respecto a la compensación que reciben por su trabajo y a la política de la empresa respecto a los colaboradores con bajos rendimientos, por lo cual esta dimensión es el que tiene el menor grado de valoración respecto a las demás dimensiones.

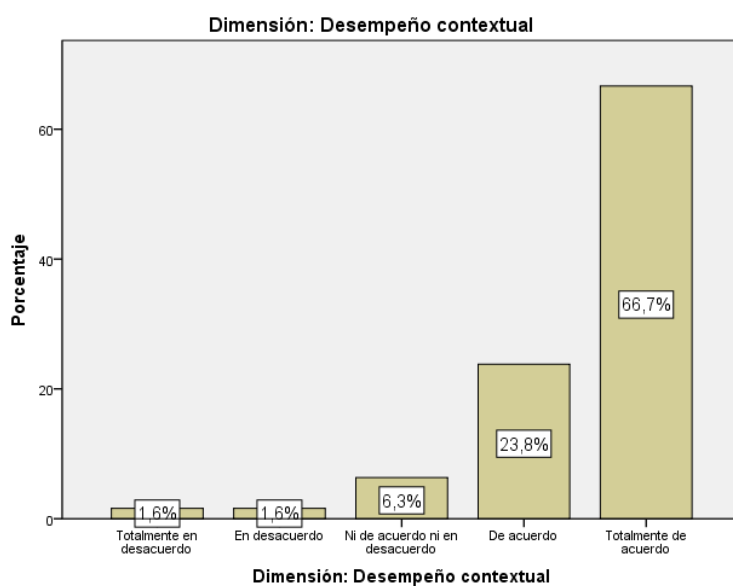
Tabla 8

Dimensión desempeño contextual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1,6	1,6
	En desacuerdo	1	1,6	3,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6,3	9,5
	De acuerdo	15	23,8	33,3
	Totalmente de acuerdo	42	66,7	100,0
	Total	63	100,0	

Figura 8

Resultados encuesta dimensión desempeño contextual



Descripción: De acuerdo a los resultados de la investigación respecto a la importancia del desempeño contextual, el 1.6% de los encuestados indica que está totalmente en desacuerdo, el 1.6% indica que está en desacuerdo, el 6.3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23.8% indica que se encuentra de acuerdo y el 66.7% indica que está totalmente de acuerdo.

Interpretación: La investigación reveló que los colaboradores identifican como positivo y necesario del desempeño contextual dentro del desempeño laboral y consideran que la empresa promueve el trabajo en equipo en las oficinas. Además, incentivan la promoción de espacios de socialización entre los integrantes del equipo, reconocen como un indicador positivo el que la empresa tenga una política de ascensos y promociones en estricta justicia con el desempeño realizado, y consideran que se puede hacer una línea de carrera en la institución en base a su esfuerzo. Por ello, los colaboradores se sienten identificados con los valores y principios de la empresa los cuales replican en su trabajo diario y consideran, por todo ello, que la institución donde laboran es un gran lugar para trabajar.

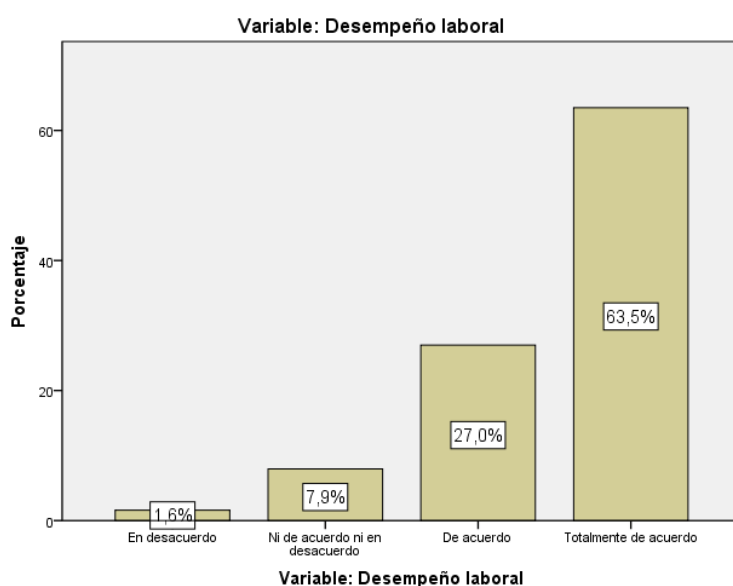
Tabla 9

Variable desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	1,6	1,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7,9	9,5
	De acuerdo	17	27,0	36,5
	Totalmente de acuerdo	40	63,5	100,0
	Total	63	100,0	

Figura 9

Encuesta variable desempeño laboral



Descripción: De acuerdo a los resultados de la investigación respecto a la importancia del desempeño laboral, el 1.6% de los encuestados indica que está en desacuerdo, el 7.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% indica que se encuentra de acuerdo y el 63.5% indica que está totalmente de acuerdo.

Interpretación: De acuerdo a los resultados la mayoría de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que existe un correcto desempeño laboral en la Institución, ello debido a que consideran que es correcto el enfoque en competencias

respecto tanto a su conocimiento y habilidad para los puestos que ocupan, como por la capacidad que consideran tener para el cargo que ocupan. Además, hay un correcto enfoque en las tareas en la cual la productividad es un actor importante que mide cuánto realizan en su puesto, además del reconocimiento y valoración de la calidad de ese trabajo y la apreciación respecto a los recursos con los que cuentan para poder trabajar diligentemente. Por otro lado, esta percepción respecto al desempeño en la organización está sustentada por el enfoque en las metas, las cuales a pesar de ser retadoras son realistas y alcanzables, y el seguimiento a estas metas mediante la medición de resultados (actualizados y publicados permanentemente influyen en el desempeño laboral. Finalmente, hay un desempeño contextual que también es valorado en esta variable, entendido como las habilidades sociales que se presentan en el trabajo y que generan esa camaradería y compromiso que necesita el equipo para trabajar conocido como clima laboral. Ello, sumado a la percepción de que la empresa brinda la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y poder hacer una línea de carrera hace que los colaboradores acunen como suyos los valores y principios de la empresa y sientan que es un gran lugar para trabajar, a pesar de los retos que plantea el día a día. Habría que poner atención solo en el indicador de enfoque en las metas a lo concerniente a la percepción de los colaboradores respecto a la compensación que reciben por su trabajo y sobre todo a cómo perciben la política respecto al tratamiento de los colaboradores con bajo desempeño, dado que son los únicos ítems del cuestionario con más baja valoración.

2. Análisis de resultados

2.1 Prueba de Hipótesis General

Hipótesis planteada (H_1): El trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

Hipótesis nula (H_0): El trabajo en equipo no tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

Tabla 10

Variable trabajo en equipo / Variable desempeño laboral

Tabla 10 Variable trabajo en equipo / Variable desempeño laboral

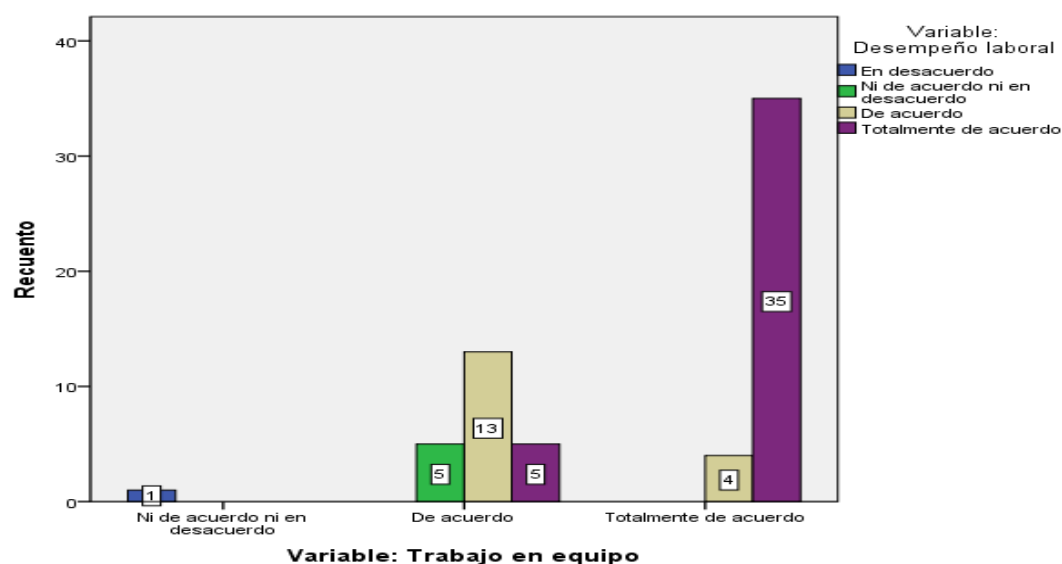
Tabla de contingencia

	Variable: Desempeño laboral									
	Ni de acuerdo ni en						Totalmente de			
	En desacuerdo		desacuerdo		De acuerdo		acuerdo		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Ni de acuerdo ni	1	1,6%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	1	1,6%
Variable: en desacuerdo										
Trabajo De acuerdo	0	,0%	5	7,9%	13	20,6%	5	7,9%	23	36,5%
en equipo										
Totalmente de	0	,0%	0	,0%	4	6,3%	35	55,6%	39	61,9%
acuerdo										
Total	1	1,6%	5	7,9%	17	27,0%	40	63,5%	63	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 93,629 gl: 6 Sig: 0.000

Figura 10

Resultados encuesta Variable trabajo en equipo / Variable desempeño laboral



Descripción: De acuerdo con la tabla 10 sobre la variable trabajo en equipo y el

desempeño laboral, observamos que el 1.6% no está de acuerdo ni en desacuerdo con el trabajo en equipo, y de este mismo grupo el total de los encuestados (1.6%) se encuentra en desacuerdo con el desempeño laboral. Por otro lado, el 36.5% está de acuerdo con el trabajo en equipo; de éstos, el 7.9% no está de acuerdo ni en desacuerdo con el desempeño laboral, el 20.6% está de acuerdo y el 7.9% se encuentra totalmente de acuerdo con el desempeño laboral. Finalmente, el 61.9% se encuentra totalmente de acuerdo con el trabajo en equipo y, de este grupo, el 6.3% se encuentra de acuerdo con el desempeño laboral y el 55.6% se encuentra totalmente de acuerdo.

Inferencia: De acuerdo con la prueba de hipótesis general, se observa que el valor del estadístico de prueba chi cuadrado es de 93,629 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como este valor es inferior al nivel de significancia 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmar que el trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

2.2 Prueba de Hipótesis Específicas

➤ Hipótesis Específica 1

Hipótesis planteada (H_1): La motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

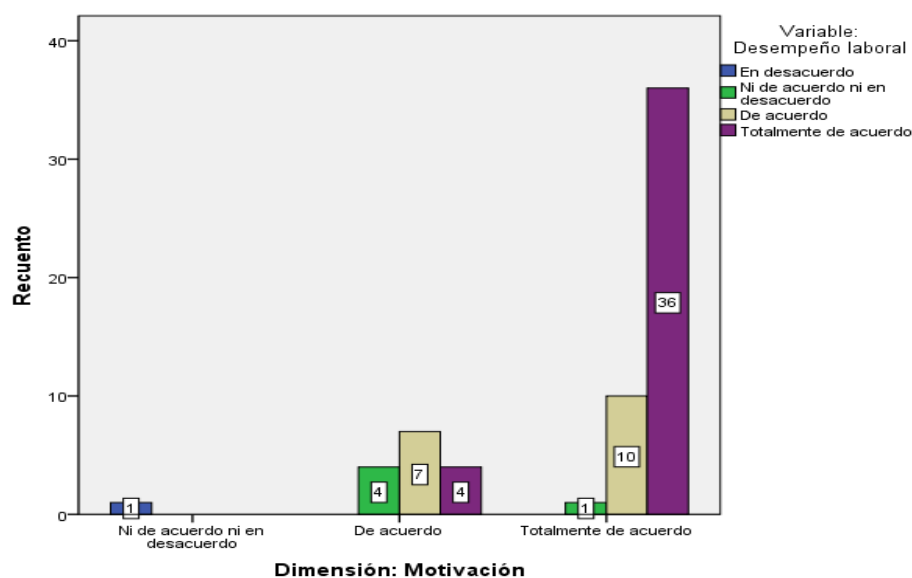
Hipótesis nula (H_0): La motivación no tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022

Tabla 11*Dimensión motivación / Variable desempeño laboral*

Tabla de contingencia

		Variable: Desempeño laboral									
		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Dimensión: Motivación	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,6%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	1	1,6%
	De acuerdo	0	,0%	4	6,3%	7	11,1%	4	6,3%	15	23,8%
	Totalmente de acuerdo	0	,0%	1	1,6%	10	15,9%	36	57,1%	47	74,6%
Total		1	1,6%	5	7,9%	17	27,0%	40	63,5%	63	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 78,809 gl: 6 Sig: 0.000

Figura 11*Resultados encuesta Dimensión motivación / Variable desempeño laboral***Descripción:** De acuerdo con la tabla 11 sobre la variable motivación y desempeño

laboral, el 1.6% de los encuestados no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con sentirse motivados; de este grupo la totalidad de ellos (1.6%) se considera en desacuerdo con

el desempeño laboral. Por otro lado, el 23.8% de encuestados indica estar de acuerdo con que se sienten motivados; de este grupo, el 6.3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el desempeño laboral, el 11.1% se encuentra de acuerdo con el desempeño laboral y el 6.3% está totalmente de acuerdo con el desempeño laboral. Finalmente, el 74.6% de los encuestados indica estar totalmente de acuerdo con sentirse motivados. De este grupo, el 1.6% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con el desempeño laboral, el 15.9% se encuentra de acuerdo con el desempeño laboral y el 57.1% se encuentra totalmente de acuerdo con el desempeño laboral.

Inferencia: De acuerdo con la prueba de hipótesis principal, se observó que el valor del estadístico chi cuadrado es de 78.809 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000. Como este valor es inferior al nivel de significancia 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmar que la motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

➤ Hipótesis Específica 2

Hipótesis planteada (H_1): La comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

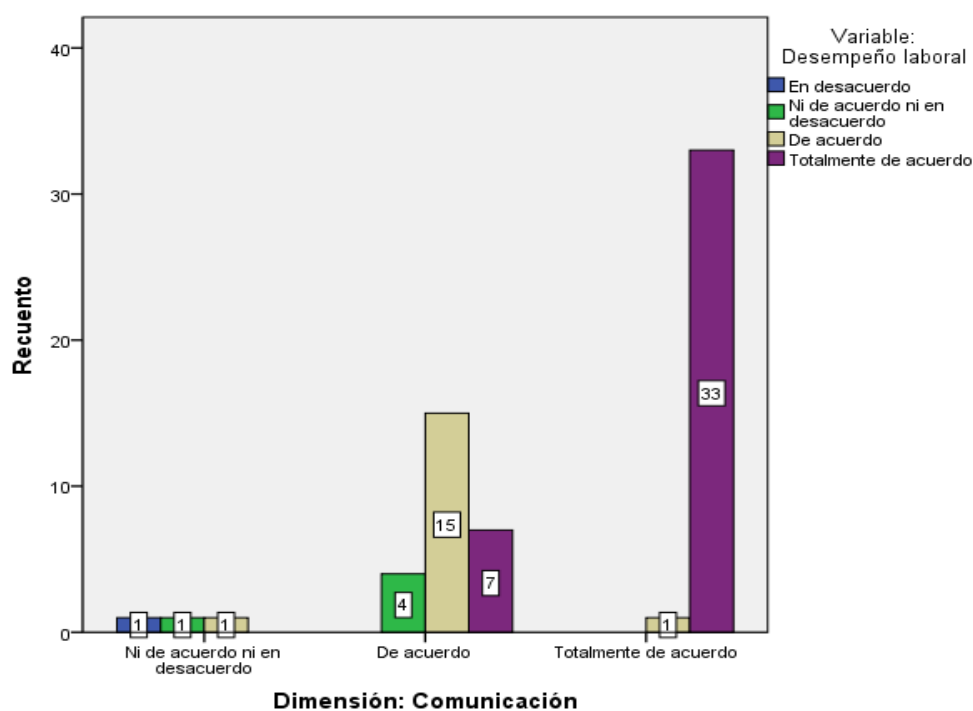
Hipótesis nula (H_0): La comunicación no tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022

Tabla 12*Dimensión comunicación / Variable desempeño laboral*

Tabla de contingencia

		Variable: Desempeño laboral								Total	
		Ni de acuerdo ni				Totalmente de					
		En desacuerdo		en desacuerdo		De acuerdo		acuerdo			
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Dimensión: Comunicación	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,6%	1	1,6%	1	1,6%	0	,0%	3	4,8%
	De acuerdo	0	,0%	4	6,3%	15	23,8%	7	11,1%	26	41,3%
	Totalmente de acuerdo	0	,0%	0	,0%	1	1,6%	33	52,4%	34	54,0%
Total		1	1,6%	5	7,9%	17	27,0%	40	63,5%	63	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 56,783 gl: 6 Sig: 0.000

Figura 12*Resultados encuesta Dimensión comunicación / Variable desempeño laboral*

Descripción: De acuerdo con la tabla 12, el 4.8% de los encuestados indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con que tienen una buena comunicación. De dicho grupo, el 1.6% se encuentra en desacuerdo con el desempeño laboral, el 1.6% no se encuentra ni de

acuerdo ni en desacuerdo con el desempeño laboral y el 1.6% indica que se encuentra de acuerdo con el desempeño laboral. Por otro lado, el 41.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que tienen buena comunicación; de este grupo el 6.3% de ellos no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con el desempeño laboral, el 23.8% se encuentra de acuerdo y el 11.1% se encuentra totalmente de acuerdo con el desempeño laboral. Finalmente, el 54% de los colaboradores indica estar totalmente de acuerdo con que existe una buena comunicación, y de este porcentaje el 1.6% indica estar de acuerdo con el desempeño laboral y el 52.4% se encuentra totalmente de acuerdo con el desempeño laboral.

Inferencia: De acuerdo con la prueba de hipótesis correspondiente, se observa que el valor del estadístico de prueba chi cuadrado es de 56.783 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000. Como este valor es inferior al nivel de significancia 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

➤ Hipótesis Específica 3

Hipótesis planteada (H_3): El liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

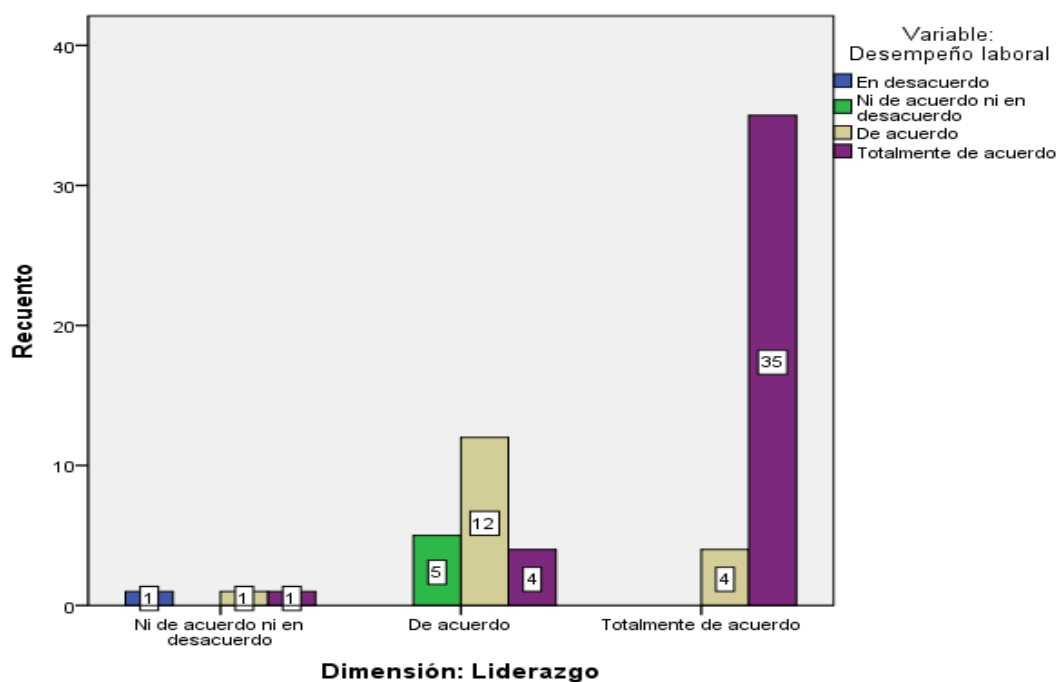
Hipótesis nula (H_0): El liderazgo no tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022

Tabla 13*Dimensión liderazgo / Variable desempeño laboral*

Tabla de contingencia

	Variable: Desempeño laboral									
	Ni de acuerdo ni						Totalmente de			
	En desacuerdo		en desacuerdo		De acuerdo		acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ni de acuerdo ni										
Dimensión: en desacuerdo	1	1,6%	0	,0%	1	1,6%	1	1,6%	3	4,8%
Liderazgo De acuerdo	0	,0%	5	7,9%	12	19,0%	4	6,3%	21	33,3%
Totalmente de acuerdo	0	,0%	0	,0%	4	6,3%	35	55,6%	39	61,9%
Total	1	1,6%	5	7,9%	17	27,0%	40	63,5%	63	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 52,364 gl: 6 Sig: 0.000

Figura 13*Resultados encuesta Dimensión Liderazgo / Variable desempeño laboral*

Descripción: De acuerdo con la tabla 13, el 4,8% de los encuestados no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con tener liderazgo; de ese grupo el 1,6% está en desacuerdo respecto al desempeño laboral, el 1,6% se encuentra de acuerdo con el desempeño y el 1,6%

se encuentra totalmente de acuerdo con el desempeño laboral. Por otro lado, el 33.3% de los colaboradores indican estar de acuerdo con que tienen liderazgo. De este porcentaje, el 7.9% indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el desempeño laboral en sus oficinas, el 19% afirma estar de acuerdo y el 6.3% afirma estar totalmente de acuerdo con el desempeño laboral en sus oficinas. Finalmente, el 61.9% de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo con que tienen liderazgo, y de este grupo el 6.3% está de acuerdo con el desempeño y el 55.6% se encuentra totalmente de acuerdo con el desempeño laboral.

Inferencia: De acuerdo con la prueba de hipótesis principal, se observa que el valor del estadístico de prueba chi cuadrado es de 52.364 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000. Como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que el liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

3. Discusión de resultados

El objetivo general de la presente investigación era determinar si el trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. En la prueba de hipótesis general el resultado indica que el valor del estadístico de prueba chi cuadrado es de 93,629, grado de libertad 6 y valor de significancia 0.0000. Siendo el nivel de significancia menor a 0.05 se afirma que el trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. Este resultado es similar a la tesis de Segovia (2019) *Trabajo en equipo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia Parque Industrial del Banco de Crédito del Perú*, la cual concluye que el trabajo en equipo sí influye en el

desempeño laboral de los colaboradores. Si bien la investigación de Segovia estuvo acotada a una oficina específica y una muestra más pequeña, sus conclusiones resaltan, como en la presente investigación, que los colaboradores entienden que una cultura de colaboración dentro de las oficinas bancarias es importante para sus objetivos personales, del equipo y para lograr las metas planteadas por la organización. Futuras investigaciones que puedan llevarse a cabo en el futuro podrían investigar si estos resultados se repiten en otras zonas de Lima Metropolitana o del país, y si ello obedece sólo a los individuos o a la interiorización de los valores organizacionales de la institución. Estos resultados pueden ayudar a otras empresas del sistema financiero, gerentes y/o líderes de oficina a no descuidar la capacitación en habilidades blandas de sus colaboradores, en impulsar y promover esta habilidad y sobre todo aplicarla desde el ejemplo en un escenario donde las metas y objetivos pueden ser diversos, retadores y demandantes, pero es en este mismo nivel de exigencia que podría desmotivar a los colaboradores donde la empresa y los líderes de oficina deben crear un ambiente donde los colaboradores sientan de manera honesta que la institución se preocupa no solo por las cifras sino también por el desempeño y la forma de lograr que las cosas sucedan.

El objetivo específico 1 de la presente investigación era determinar si la motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. La prueba de hipótesis indica que el valor del estadístico de prueba chi cuadrado es de 78,809, un grado de libertad 6 y valor de significancia de 0.0000. Siendo el nivel de significancia menor a 0.05 podemos afirmar que la motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. Este resultado es diferente a la investigación realizada por Chico (2018) *Influencia de la*

motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de canal de atención y promoción de servicios en una entidad financiera en Lima, 2018, donde concluye que la motivación no influye en el desempeño de los empleados, percepción explicada por la falta de habilidades blandas del jefe de la oficina materia de la investigación. La investigación, si bien está acotada a una muestra pequeña de una oficina específica lo que explicaría la tendencia, ofrece una línea de discusión respecto a que no basta que una persona sienta motivación por hacer su trabajo si el líder o la institución no apoyan y alimentan esa motivación de manera positiva. Por otro lado, en la investigación realizada por Gómez (2018) *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores millennial del rubro bancario, Bocaya Colombia* y realizada a un grupo de oficinas concluye que sí existe relación entre sus variables de investigación, lo que la acerca más a los resultados de nuestra investigación, concluyendo que una correcta motivación genera un nivel de bienestar por parte de los empleados que se traduce en un mayor nivel de desempeño e identificación con la institución. De acuerdo a estos resultados, es evidente que la motivación es un factor muy importante para el desempeño laboral, pero que esta motivación requiere no solamente de una voluntad personal, sino que debe ser compartida y alentada entre todos los integrantes del equipo, del líder y de la organización. Futuras investigaciones podrán comparar estos resultados con otros similares para, por ejemplo, determinar la necesidad de preparar adecuadamente a los gerentes de oficina o de áreas y evaluarlos constantemente (la evaluación 360° en este caso funciona muy bien) para detectar aquellos líderes que requieren acompañamiento para motivar a sus equipos adecuadamente.

El objetivo específico 2 de la presente investigación era determinar si la comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. La

prueba de hipótesis indica que el valor del estadístico de prueba chi cuadrado es de 56,783, con grado de libertad 6 y un valor de significancia de 0.0000. Siendo el nivel de significancia menor a 0.05 podemos afirmar que la comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. Este resultado es similar a la investigación de Javier (2021) *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral de analistas de operaciones de un banco en Cercado de Lima 2021*, donde determinó que existe una relación fuerte y positiva entre la comunicación y el desempeño laboral entre los analistas bancarios, identificando además como variables que incrementarían el desempeño el acceso a información entre áreas y la interacción con personas de mayor jerarquía. Un resultado diferente se da en la investigación realizada por Segovia (2019), cuyos resultados revelaron que la comunicación no influye en el desempeño laboral dado que consideran no existe dicha comunicación cuando requieren soporte de otras áreas, lo cual consideran la organización lo sabe, pero no hace nada al respecto. Cabe destacar que las investigaciones de Javier y Segovia, al margen de sus diferencias en los resultados, destacan la necesidad de mejorar la comunicación vertical y horizontal y que la organización debe poner atención a que ello ocurra. La presente investigación suma a esta literatura destacando la comunicación dentro del desempeño como un actor fundamental entre los integrantes del equipo para coordinar, apoyarse, otorgar feedback, entre otros beneficios. Futuras investigaciones pueden, a partir de esta investigación, investigar el nivel de comunicación de sus equipos de cara al logro de objetivos y para las instituciones financieras les permita poner el foco en esta dimensión.

El objetivo específico 3 de la presente investigación era determinar si el liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. La prueba de hipótesis

indica que el valor del estadístico de prueba chi cuadrado es de 52,364, con grado de libertad 6 y un valor de significancia de 0.0000. Siendo el nivel de significancia menor a 0.05 podemos afirmar que el liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. Este resultado coincide con la investigación desarrollada por Quinde (2022) *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero*, cuyos resultados indican que existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral, siendo el liderazgo transformacional el que influye en la organización. Y es que el liderazgo influye positivamente en el desarrollo de las personas y su búsqueda por ser mejores y hacer mejores a las personas a su alrededor, en el entendido que este liderazgo sea aplicado de manera positiva. Futuras investigaciones a partir de estos resultados podrían evaluar la importancia de potenciar esta dimensión en el estudio de su influencia en el trabajo en equipo y el aporte que significa al influir de manera positiva en el desarrollo de las personas, los equipos y la propia organización.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados de la investigación se concluye que el trabajo en equipo sí tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. Esta relación se presenta a pesar de las exigencias y características actuales de las metas que la organización viene promoviendo, dado que los colaboradores perciben disposición por parte de sus compañeros en sumar esfuerzos para obtener mejores resultados. Cabe indicar que, si bien la política de rendimiento y compensación económica fueron las preguntas menos valoradas del instrumento y que deben ser temas por observar para mejorar la percepción sobre ellas, no son determinantes al momento que hacer una valoración respecto a la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral. Los trabajadores reconocen, valoran y practican el trabajo en equipo dentro de sus oficinas porque lo consideran importante no solo para el logro de sus objetivos personales, sino también para los del equipo. Reconocen además que la institución valora y promueve esta sinergia, en el entendido que estimular ello representa beneficios económicos para la organización; sin embargo, sería conveniente repensar la estrategia para que los colaboradores perciban que la importancia en este tema no es solo declarativa por parte de la organización.

De acuerdo a los resultados de la investigación se concluye que la motivación sí tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. Los colaboradores reconocen que el estar motivados y motivar a sus compañeros los ayuda a mejorar, encauzando deseos y necesidades para conseguir lo que se propongan, teniendo siempre claro que su esfuerzo

individual y el aliento que podamos imprimir al equipo siempre será un factor positivo para el mejor desempeño.

De acuerdo a los resultados de la investigación se concluye que la comunicación sí tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. Esto es debido a que los colaboradores perciben que hay una comunicación clara, honesta y oportuna de parte de la organización y sus jefes, además de tener la seguridad de que puedes aportar a partir de sus opiniones o propuestas para el mejor desempeño de su trabajo o del trabajo del resto, además de que saben que los canales de comunicación entre el equipo y de la organización siempre están abiertos y se estimula una sana retroalimentación, con lo cual están correctamente informados no solo de lo que deben hacer, sino cómo deben hacerlo y de los planes y estrategias que se trazan como institución y como equipo para alcanzar un mayor y mejor desempeño laboral.

De acuerdo a los resultados de la investigación se concluye que el liderazgo sí tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022. Un liderazgo positivo alentado por la organización, los líderes de equipo y los propios colaboradores de cada oficina ayudan a mejorar al colectivo como personas y profesionales, permitiendo manejar situaciones tensas y aportando soluciones, en la certeza de que todos son parte del mismo equipo. Cabe indicar que los equipos pueden presentar diferentes liderazgos, por lo cual el reto es canalizarlos y ponerlos a disposición del grupo, de tal forma que todos se sientan importantes y necesarios en la consecución de las metas propuestas, y donde la organización brinde las herramientas para que el equipo logre un mejor y mayor desempeño laboral.

2. Recomendaciones

Respecto al trabajo en equipo, a partir de los resultados de la investigación se recomienda a la institución seguir impulsando entre los equipos de oficina las habilidades de motivación, comunicación y liderazgo utilizando las herramientas digitales con las que ya se cuenta (intranet, correo corporativo, mensajería interna) creando programas y/o certificaciones en habilidades blandas mediante aulas virtuales, con clases asíncronas y que usen procesos didácticos en los cuales pueda participar la mayor cantidad de empleados, tanto de la parte comercial como operativa, así como se valoren dichos cursos en las evaluaciones anuales. Asimismo, hacer publicaciones en la intranet comercial con experiencias personales de otros colaboradores que puedan ser compartidas como procesos exitosos de trabajo en equipo. Este plan debe estar a cargo de la unidad de talento y cultura.

Respecto a la motivación, es importante destacar que todos tenemos motivaciones diferentes que nos hacen dar nuestro mayor y mejor esfuerzo para lograr las metas propuestas para cubrir necesidades diversas. Una recomendación en este sentido es que la institución cree un repositorio donde los gerentes de oficina puedan documentar las motivaciones de cada uno de los integrantes de sus equipos, para que en el caso de cambios de oficina quienes los reciban puedan recibir el feedback de cuáles son las motivaciones del colaborador y usar esta información para poder conseguir su compromiso con las metas. Esta información debe ser refrescada cada cierto tiempo y estar a la mano de jefes y directores con personal a cargo. Este programa debe ser implementado y gestionado por la unidad de talento y cultura.

Se recomienda seguir impulsando la comunicación efectiva dentro de los integrantes de los equipos en oficina, manteniendo los canales abiertos por el cual los colaboradores perciben que pueden comunicarse entre ellos y entre sus jefes con libertad y de manera efectiva. Esta comunicación debe darse de manera oportuna, clara y honesta. Una recomendación en este sentido, referido al equipo en sí mismo, es que la información que se

comparte o transmite dentro de los canales de comunicación con los que se cuenta no sea repetitiva o reiterativa respecto a temas ya tratados, de tal forma que se evite una distracción innecesaria dentro de los integrantes del equipo, lo que podría influir negativamente en el desempeño de los colaboradores por el malestar que ello pudiera generar. Esta actividad debe ser liderada por el gerente de la oficina y medida por el equipo en las reuniones regulares.

Respecto al liderazgo, se recomienda a la institución que las unidades de talento y cultura detecten y promuevan liderazgos positivos dentro de las oficinas, promoviendo talleres y programas que puedan pulir a los futuros talentos de la institución de cara a futuras promociones y/o ascensos. Para ello, una recomendación es utilizar las evaluaciones que realiza la institución sobre el desempeño (la cual es 360° actualmente) para detectar aquellas personas que son reconocidas y referidas por sus compañeros para trabajar círculos de calidad, asignándoles mentores o “coaching” que puedan entrenarlos en potenciar sus habilidades de liderazgo de cara a contar con más protagonistas de cambio dentro de los equipos. Esta gestión debe ser liderada por el área de talento y cultura de cada organización, con el apoyo de las gerencias comerciales.

Es importante destacar que la institución financiera materia de investigación cuenta con diversos programas de capacitación en línea en su campus digital, así como talleres y módulos de educación continua sobre diversos temas enfocados en habilidades blandas, algunos de ellos en convenio con instituciones educativas de prestigio. Lamentablemente no todas estas herramientas son utilizadas por los colaboradores pues el acceso a ellas no está abierto para todos o son asignadas de acuerdo al puesto que desempeña cada empleado en la institución. En otros casos los colaboradores ni siquiera saben que tienen estas herramientas pues no son promocionadas correctamente. Una recomendación en ese sentido sería que la organización promocióne el uso de estas herramientas así como la finalización de estos

cursos y talleres por parte de todos los colaboradores a través de incentivos como puntaje sobre su evaluación discrecional, ofrecer mayores oportunidades dentro de la organización al finalizarlos, y que estos cursos o diplomados puedan generar certificados que no solo sean válidos dentro de la institución, sino que además les permita a los colaboradores incluirlo dentro de sus hojas de vida. Ello alentaría a más personas a realizar los diversos cursos y aprender a desarrollar habilidades blandas sobre trabajo en equipo dentro de su equipo, y ello se vea reflejado además en su desempeño laboral.

Referencias

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional, sexta edición*. México: Wadsworth Cengage Learning.
- Alva, M. (08 de noviembre de 2021). *Diario Gestión*. gestion.pe:
<https://gestion.pe/economia/empresas/bcp-preve-que-creditos-a-personas-crezcan-mas-que-para-empresas-en-2022-noticia/>
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (2001). *El trabajo en Equipo*. México: Progreso.
- BBVA, P. (2021). *BBVA en el Perú memoria 2020*. www.bbva.pe:
<https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2020/valores-bbva.html>
- BCP, B. d. (2020). *Via BCP*. www.viabcp.com: <https://www.viabcp.com/nosotros>
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Calle, C. (10 de Julio de 2019). *KPMG*. KPMG Tendencias:
<https://www.tendencias.kpmg.es/2019/07/los-6-principales-retos-del-sector-financiero/>
- Cantú, D. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Casas, J. (2002). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad.
www.elsevier.es.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones - Segunda edición*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chico, R. S. (2018). *Influencia de la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de canal de atención y promoción de servicios en una entidad financiera en Lima, 2018*.
 Lima: Universidad de San Martín de Porres.

- Dubrin, A. (2008). *Relaciones Humanas. Novena Edición Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Pearson Educación.
- Esan. (03 de Noviembre de 2016). *Universidad ESAN Graduate School of Business*. esan.edu.pe: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-teoria-del-reforzamiento-y-su-aplicacion-en-las-organizaciones>
- Flores Flores, M. A. (2021). *Trabajo en equipo y la productividad laboral de los administrativos del área de mantenimiento de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta 2019*. Lima: Universidad Nacional de Educación Emrique Guzman y Valle.
- Flores, H. (21 de Junio de 2022). *Forbes Perú*. www.forbes.pe: <https://forbes.pe/editors-pick/2022-06-21/ceo-del-bbva-en-peru-estamos-alcanzando-los-niveles-prepandemia-en-terminos-de-soles/>
- Giraldo, g. P., Monroy, F. J., & Santa María, L. X. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós SA.
- Gómez, M. (2018). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores millenials del rubro bancario. Bocayá, Colombia*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Gorriti Bontigui, M. (2007). *La administración del desempeño en las administraciones públicas españolas*. Madrid: Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación - sexta edición*. México: McGraw-Hill Education.
- Huanqui, E. C., & Rojas, F. E. (2021). *Trabajo en equipo y la productividad de la agencia Dos de Mayo del Banco Interbank, San Isidro 2021*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Humberto, Ñ., Marcelino, V., Jesús, P., & Hugo, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ediciones de la U.

- Javier, V. J. (2021). *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral de analistas fde operaciones de un banco en el Cercado de Lima 2021*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Maldonado, J. A. (2018). *Academia*. www.academia.edu:
https://www.academia.edu/35718495/FUNDAMENTOS_DE_CALIDAD_TOTAL
- Mondy, R. W., & Noé, R. M. (2005). *Administración de recursos humanoa*. México: Pearson Educación.
- Monge, P. (03 de Febrero de 2023). *Cinco Días*. cincodias.elpais.com:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/02/03/companias/1675416630_629493.htm
I
- Orellana, M. (Marzo de 2021). *Asociación Española Directores de Recursos Humanos*.
www.aedrh.org: <http://aedrh.org/wp-content/uploads/2021/03/Libro-Blanco-de-Reconocimiento-AEDRH-AON-Marzo-2021.pdf>
- Pasquel, S. M. (17 de Junio de 2021). *Universidad Esan*. Esan Graduate school of business:
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/5-caracteristicas-de-un-lider-emocionalmente-inteligente>
- Quinde, P. J. (2022). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional - Decimotercera edición*. México: Pearson Educación.
- Rogero, T. S. (2019). *Análisis de la relación entre el trabajo en equipo y la efectividad organizacional en una empresa de papel y embalaje de Morelos*. Cuernavaca: Universidad Autónoma del estado de Morelos.
- Rus, E. (10 de diciembre de 2020). *Economipedia*. www.economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-aplicada.html>

SBS. (2023). *Superintendencia de Banca Seguros y AFP*. sbs.gob.pe:

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Segovia, C. L. (2019). *Trabajo en equipo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia parque industrial del Banco de Crédito del Perú*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración- sexta edición*. México: Pearson Educación.

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., Paris, G., & Cela, J. M. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: Definición y Categorización*. Granada, España: Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado.

Ureta, C. F. (2018). *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.


Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Winter, R. S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

APÉNDICES

APENDICE 1: INSTRUMENTOS UTILIZADOS –

A) ENCUESTA

		UNIVERSIDAD RICARDO PALMA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACION Y GERENCIA				
<p>La presente encuesta busca conocer la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de una oficina bancaria en el presente año 2022, y se realiza de cara a una investigación con fines netamente académicos. La encuesta es anónima, por lo cual ten la absoluta libertad de responder las preguntas de acuerdo a tu criterio y percepción. La encuesta consta de una serie de preguntas con cinco alternativas de respuesta:</p> <p>5: Totalmente de acuerdo / 4: De acuerdo / 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo / 2: En desacuerdo / 1: Totalmente en desacuerdo</p>						
Nº	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Sé que mi aporte al equipo ayuda a lograr las metas de mi oficina.					
2	En mi oficina nos alentamos siempre a que podemos alcanzar nuestras metas.					
3	Cuando hay problemas, siempre hay alguien del equipo con genuino interés en ayudarme					
4	En la oficina conocemos cuál es nuestro objetivo y nos trazamos un plan para lograrlo juntos					
5	En la oficina tenemos claro que, tan importante como llegar yo a mi meta, es apoyar a que el resto del equipo también llegue.					
6	Los resultados son mejores cuando trabajamos juntos y nos apoyamos en conseguir nuestros objetivos					
7	Recibo comunicación permanente de parte de mis jefes y de la empresa respecto a lo que se espera de mi en el trabajo.					
8	Todos en el equipo recibimos información clara, precisa y honesta de nuestros jefes.					
9	Siento que puedo hablar de manera honesta y abierta con mis jefes y que seré escuchado.					
10	Siento que desde mi puesto puedo proponer cosas o dar mi opinión y que será tomada en cuenta					
11	Puedo comunicarme fácilmente con los miembros de mi equipo y recibir respuesta de ellos cuando necesito su apoyo.					
12	Usamos y estamos atentos a responder otras herramientas de comunicación entre nosotros (teléfono, correo, chat, WhatsApp, etc.)					
13	Siempre que me comunico con mi equipo puedo estar seguro que recibiré respuesta de ellos.					
14	El equipo influye positivamente en mi trabajo y me impulsa a ser mejor.					
15	Todos en el equipo conocen sus fortalezas personales y las ponen a disposición del equipo para potenciarlo.					

16	Todos en el equipo conocen sus debilidades o puntos de mejora y buscan mejorar por el equipo.					
17	Manejamos como equipo las situaciones tensas o difíciles manteniendo foco en la solución.					
18	En oficina se promueve el autoliderazgo para que sepamos manejar los conflictos internos buscando el mejor ambiente laboral.					
19	Todos en la oficina damos nuestro mayor esfuerzo por alcanzar nuestras metas y ayudar a los demás a conseguirlas.					
20	Todos aportamos con nuestra experiencia y habilidades en la integración del equipo					
21	Me siento parte del equipo y así me lo hacen sentir mis compañeros y jefes.					
22	He recibido información y preparación para el puesto que desempeño actualmente.					
23	La empresa se preocupa porque esté permanentemente capacitado respecto al puesto que desempeño					
24	Mi perfil profesional se alinea con el puesto que desempeño.					
25	Mi trabajo puede ser difícil, pero sé lo que hago y lo hago bien.					
26	Se que la empresa toma en cuenta mis capacidades para futuros ascensos o promociones.					
27	Puedo realizar mi trabajo dentro del horario que la empresa ha previsto para mi puesto.					
28	Cumplo de manera sostenida con todas las metas que me han sido asignadas en mi puesto.					
29	Mis jefes reconocen y valoran la calidad de mi trabajo.					
30	Los reprocesos o errores son hechos aislados en mi desempeño.					
31	Las mediciones de calidad respecto a mi desempeño siempre están dentro de lo que la empresa pide.					
32	La institución me provee siempre de todo lo que necesito para realizar mi trabajo de manera eficaz.					
33	La distribución física de mi oficina me permite desarrollar mis actividades con normalidad.					
34	Siento que la empresa siempre está pensando en cómo ayudarme a hacer mejor mi trabajo.					
35	Las metas que me asigna la institución son realistas y alcanzables.					
36	Mis resultados alcanzados están alineados a lo que me pide la empresa.					
37	El sistema de medición que usa la empresa para evaluar mi desempeño es justo y equitativo.					
38	La forma en cómo se miden los resultados en mi empresa incentivan el trabajo en equipo.					

39	La compensación que recibo por mi trabajo es justa y expresa la calidad de mi trabajo					
40	La política de la empresa respecto a los bajos rendimientos me parece justa.					
41	La empresa promueve el trabajo en equipo en las oficinas.					
42	La empresa promueve espacios de socialización entre compañeros de trabajo.					
43	Los ascensos y promociones en la empresa se dan en estricta justicia con el desempeño mostrado.					
44	Puedo hacer una línea de carrera en esta empresa en base a mi esfuerzo y trabajo.					
45	Me siento identificado con los valores y principios de la empresa y los aplico a diario.					
46	Considero que esta empresa es un gran lugar para trabajar.					

B) VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**Observaciones (precisar si hay suficiencia): MAY SUFICIENCIAOpinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir
No aplicable

18 de Julio de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: JUAN LUIS YTO YTOEspecialidad del evaluador: DOCENTE**1 Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.

FIRMA
Juan Luis Yto Yto
Nombre y Apellidos del evaluador
DNI: 07815722


OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficienciaOpinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir []
No aplicable []

18 de Julio de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg fernando Luis Marquez Condoso
Especialidad del evaluador: Docente**1 Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.
FIRMANombre y Apellidos del evaluador : Fernando Luis Marquez Condoso
DNI: 44791420


OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficienciaOpinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir
No aplicable

18 de Julio de 2023


Sergio Luis Lopera Vega
Apellidos y nombres del juez evaluador:Especialidad del evaluador: Docente**1 Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.FIRMA
Sergio Luis Lopera Vega
Nombre y Apellidos del evaluador

DNI: 07923634

C) PRESENTACION DE SUSTENTACION



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESAR
Escuela Profesional de Administración y Gerencia





SUSTENTACION DE LA TESIS:

**TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN
OFICINAS DE LA ZONA NORTE DE LA CIUDAD DE LIMA EN EL AÑO 2022**

PARA OPTAR POR EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y GERENCIA

Bachiller: Rodolfo Arturo Morgenstern Rodríguez

Lima, Perú 2023



**PLANTEAMIENTO DEL
ESTUDIO**





FORMULACION DEL PROBLEMA



La institución financiera materia de la presente investigación es un banco peruano que cuenta con 295 oficinas de banca comercial y más de seis mil empleados a nivel nacional.

Banco necesita recuperar al más breve plazo los indicadores pre CoVid19. Plan de recuperación incrementó exponencialmente las metas, asignó metas similares a diversos puestos de gestión e implementó una nueva política de rendimiento enfocada a incrementar la productividad que incluye la desvinculación por bajo desempeño.

Escenario genera preocupación, estrés laboral y competencia entre el propio equipo y fuera de él. Cuesta cada vez más lograr los objetivos, el equipo no comparte estrategias y en muchos casos se empiezan a presentar roces y un ambiente laboral cada vez más enrarecido.



FORMULACION DEL PROBLEMA



PROBLEMA GENERAL

¿El trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?

PROBLEMAS ESPECIFICOS

¿La motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?

¿La comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?

¿El liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022?



OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICO



OBJETIVO GENERAL:


Determinar si el trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Determinar si la motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

Determinar si la comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.


Determinar si el liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.



MARCO TEORICO CONCEPTUAL




VARIABLE INDEPENDIENTE	TRABAJO EN EQUIPO: Ejercicio de participación entre un grupo de personas que unen sus conocimientos y habilidades para lograr un objetivo común mediante la colaboración y compromiso de sus integrantes (Ander Egg y Aguilar, 2001).		
	MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO
	Voluntad para realizar el esfuerzo que se requiere para alcanzar alguna meta u objetivo (Chiavenato, 2009) Intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para satisfacer un deseo (Robbins y Judge, 2009)	Proceso para compartir información mediante la transmisión de ideas o pensamientos. Envío, recepción y comprensión de un mensaje que busca transmitirse con un fin. (Dubrin, 2008)	Habilidad adquirida o aprendida de una persona para influir en los demás. Aptitud para influir en una persona o grupo de personas hacia el logro de una visión. (Robbins y Judge, 2009)



VARIABLE DEPENDIENTE	DESEMPEÑO LABORAL Conjunto de acciones y comportamientos que deben realizar los colaboradores de una organización para el logro de las metas u objetivos por el cual han sido contratados y que son medidos por competencias previstas por la organización (Stoner y otros, 1996)			
	ENFOQUE EN COMPETENCIAS	DESEMPEÑO EN LAS TAREAS	DESEMPEÑO EN LAS METAS	DESEMPEÑO CONTEXTUAL
	Capacidades, conocimientos y habilidades para llevar a cabo las tareas que se asignan o encomiendan.	Comportamientos y procedimientos que se deben realizar para ejecutar la tarea.	Resultados asignados al empleado respecto a lo que la organización espera de él.	Relacionado con el contexto organizacional, social y psicológico no inherente al desarrollo de la actividad pero que contribuyen con el ambiente laboral.



METODO



Tipo de investigación

- Aplicada
- Cuantitativa
- Descriptiva, correlacional

Método

- Hipotético / Deductivo

Diseño

- No experimental
- Transversal

Población, Muestra

- Población: 162
- Muestreo : Probabilístico
- Tamaño de la muestra : 63 (n)

Instrumento, procesamiento

- Cuestionario
- Confiabilidad Alfa de Cronbach
- Procesamiento: SPSS
- Estadístico: Chi Cuadrado



HIPOTESIS





HIPOTESIS

HIPOTESIS GENERAL:

El trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

HIPOTESIS ESPECIFICAS:

La motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

La comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

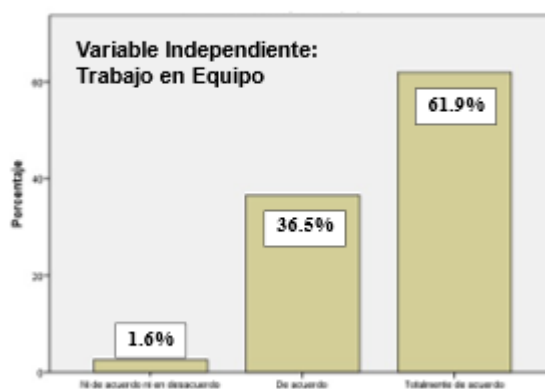
El liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.



RESULTADOS Y DISCUSION

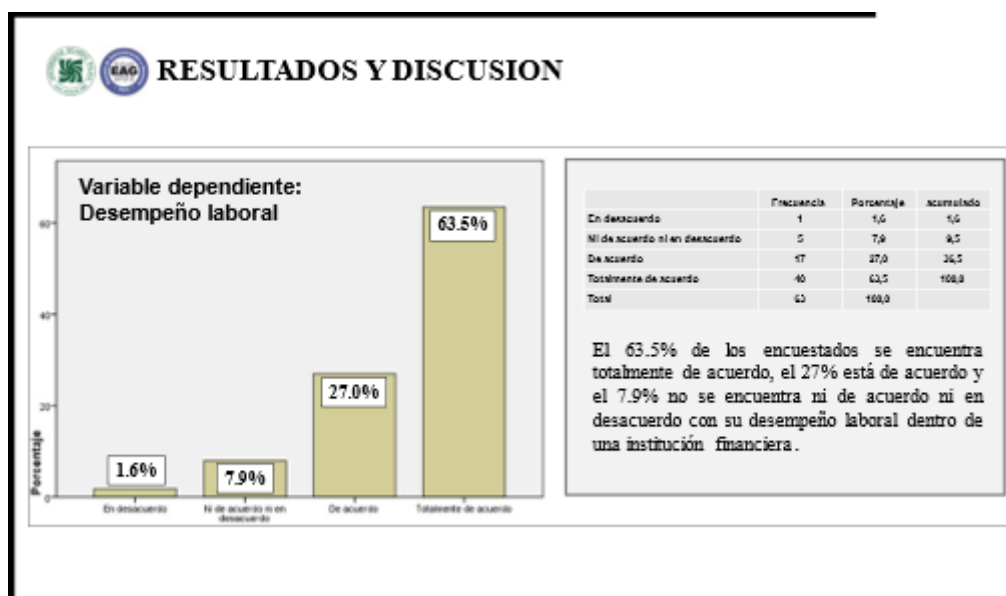
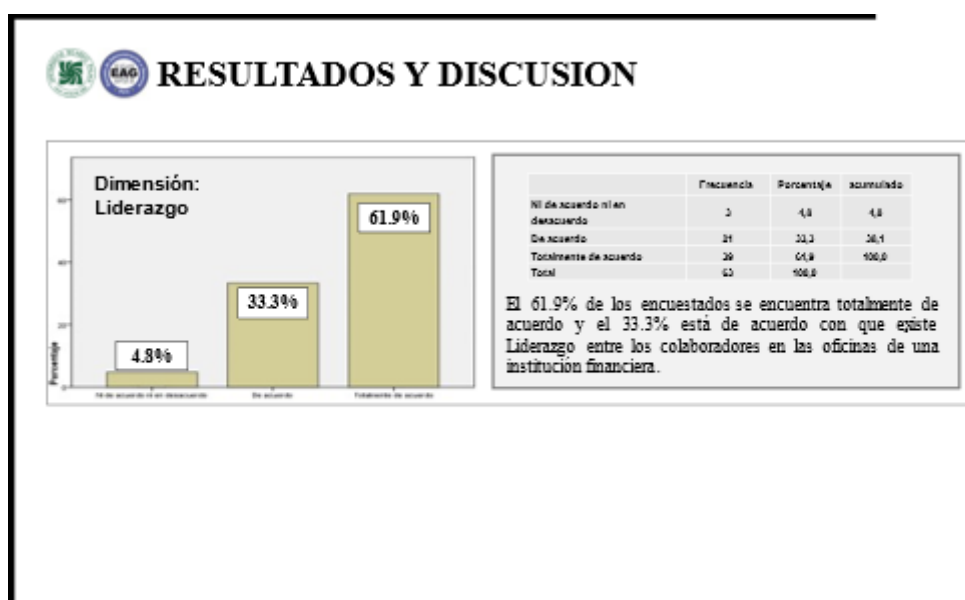
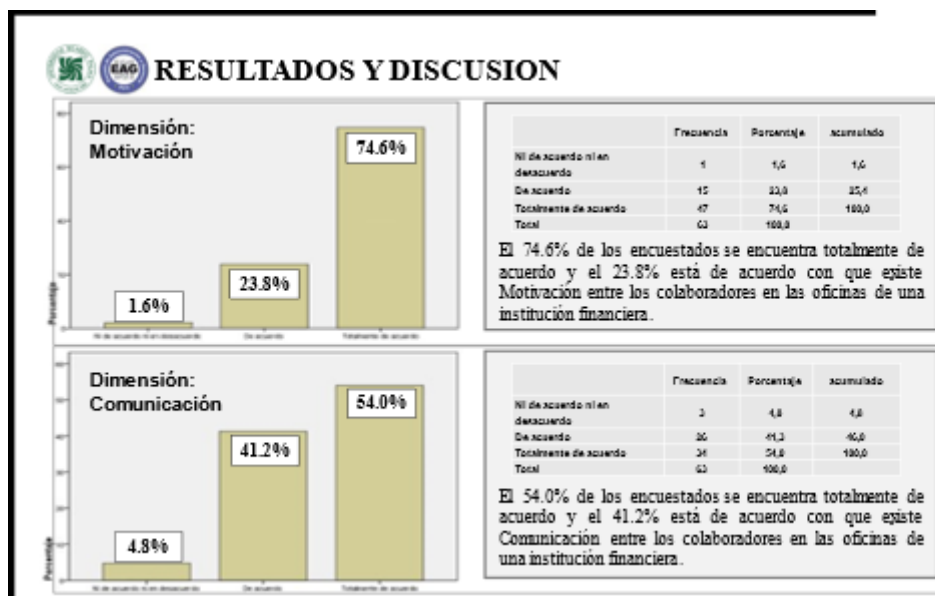


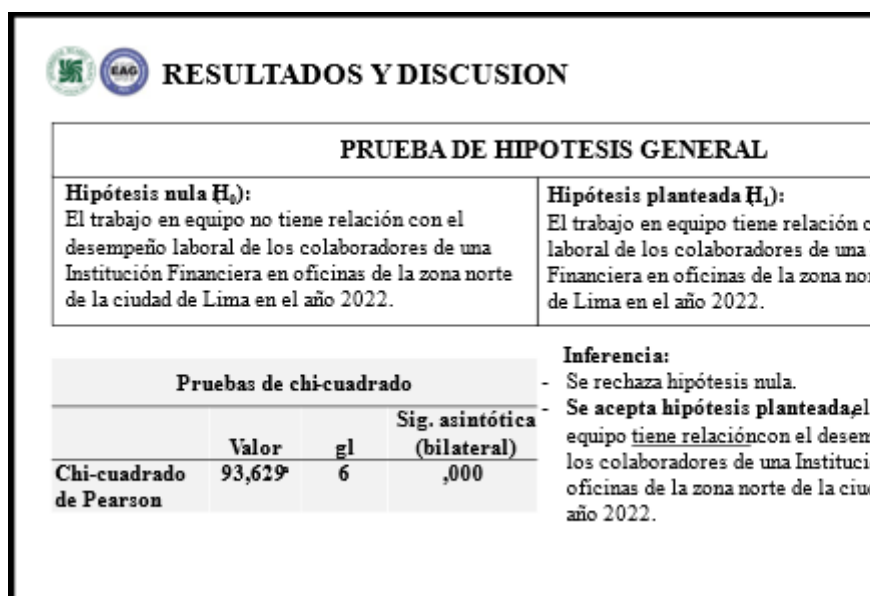
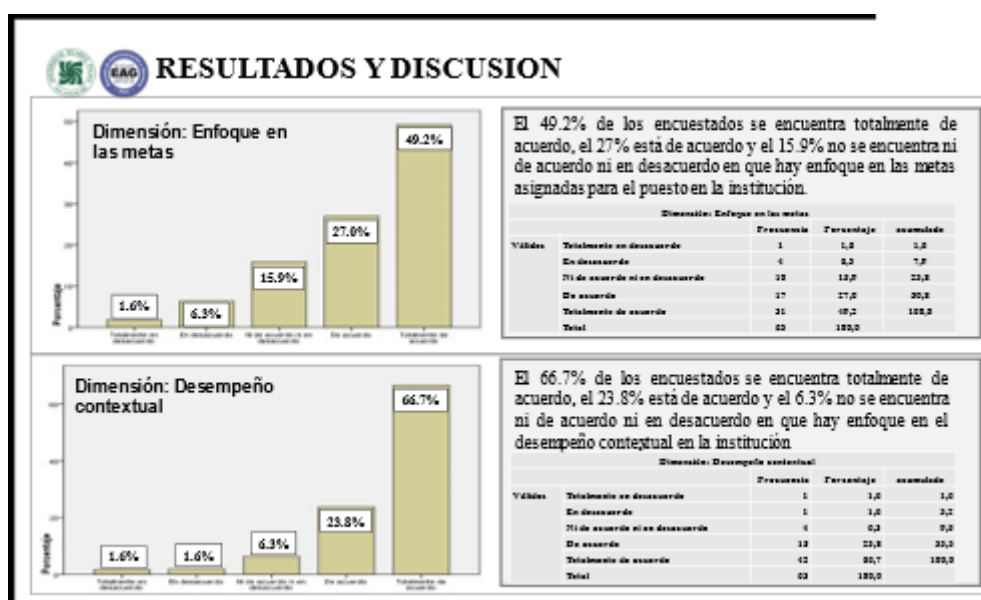
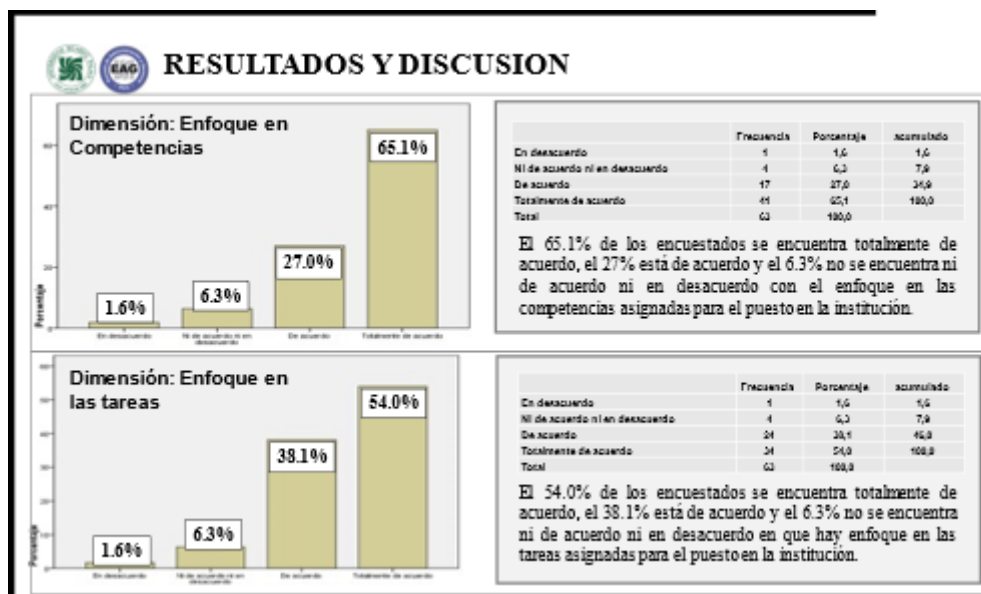
RESULTADOS Y DISCUSION



	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,6	1,6
De acuerdo	23	36,5	38,1
Totalmente de acuerdo	39	61,9	100,0
Total	63	100,0	

El 61.9% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo y el 36.5% está de acuerdo con que existe trabajo en equipo entre los colaboradores de una institución financiera.







RESULTADOS Y DISCUSION

PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECIFICA 1

	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	78,809	6	,000

Inferencia:

- Se rechaza la hipótesis nula.
- **Se acepta hipótesis planteada.** La motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECIFICA 2

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	56,783	6	,000

Inferencia:

- Se rechaza hipótesis nula.
- **Se acepta hipótesis planteada.** La comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.

PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECIFICA 3

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,364	6	,000

Inferencia:

- Se rechaza hipótesis nula.
- **Se acepta hipótesis planteada.** El liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Financiera en oficinas de la zona norte de la ciudad de Lima en el año 2022.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

El trabajo en equipo tiene relación con el desempeño laboral y esta relación es percibida por las personas que conforman los equipos de cada oficina como la manera más idónea de lograr los objetivos que la organización plantea, a pesar de los actuales retos que enfrentan como la forma en que se establecen las metas y la política de rendimiento. Entienden que sólo juntos pueden ser más.

La motivación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores, quienes reconocen que estar motivados y motivar a sus compañeros los ayuda a ser mejores, y entienden además que encauzar nuestros deseos y necesidades nos ayuda a enfocarnos a conseguir lo que deseamos en nuestro ámbito de trabajo.

La comunicación tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores, quienes perciben que hay una buena comunicación entre la organización, sus jefes y su equipo, lo que les permite estar correctamente informados no solo de aquello que deben hacer, sino cómo deben hacerlo y de los planes y estrategias que, como equipo, ponen en práctica para alcanzar un mayor y mejor desempeño laboral.

El liderazgo tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores, el cual además alienta a los integrantes del equipo a influir en el colectivo para mejorarlos como personas y profesionales, permitiendo manejar diversas situaciones aportando iniciativas hacia el equipo, de tal forma que todos sientan que su influencia suma y complementa al equipo para que haga mejor su trabajo.



RECOMENDACIONES

Promover el trabajo en equipo dentro de los equipos de oficina, haciendo uso de las herramientas digitales con que se cuentan para desarrollarlo mediante cursos y talleres enfocados para tal fin, los cuales sean asincrónicos para lograr la mayor participación de empleados al margen del puesto en oficina, compartiendo además experiencias de procesos exitosos de trabajo en equipo, Plan a cargo de la unidad de talento y cultura.

Capacitar a los gerentes de oficina para detectar las diversas motivaciones de los integrantes del equipo, de tal forma que les permita afinar su intervención, además de implementar un registro de seguimiento respecto a los colaboradores en ese sentido. Esta información debe ser actualizada semestralmente y estar a la mano de quien requiera revisarlo para seguimiento. Este plan debe ser implementado por la unidad de talento y cultura.

Establecer como protocolo que los jefes de equipo mantengan canales de comunicación con el equipo que sumen al desempeño laboral, y evitando comunicaciones reiterativas, repetitivas o fuera de contexto que mal use los canales, evitando un ruido innecesario en la comunicación que distraiga al equipo de sus objetivos. Ello debe ser supervisado por el gerente de la oficina y recalado en las reuniones de seguimiento regulares.

Alentar y promover los liderazgos que existen en las oficinas comerciales, usando la evaluación 360° para detectar talentos con los cuales relanzar los círculos de calidad, buscando que estos líderes puedan apoyar como mentores a gerentes con problemas en el equipo, y así entrenar el liderazgo que requiere la institución para enfrentar los retos que la institución le señale. Esto debe ser impulsado por la gerencia general y el área de talento y cultura.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESAR
Escuela Profesional de Administración y Gerencia



SUSTENTACION DE LA TESIS PARA OPTAR POR EL TITULO
PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y GERENCIA

Bachiller: Rodolfo Arturo Morgenstern Rodríguez

Lima, Perú 2023



D) INDICE DE SIMILITUD

Trabajo en Equipo y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Institución Financiera en Oficinas de la Zona Norte de la Ciudad de Lima en el año 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	7%	5%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	4%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas Apagado
Excluir bibliografía Apagado

Excluir coincidencias < 1%