

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**MODELO TEAM BUILDING PARA MEJORAR EL TRABAJO  
EN EQUIPO EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES  
DE LA PROVINCIA DE TACNA, AÑO 2015**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**M.Sc. WILLIAMS SERGIO ALMANZA QUISPE**

**Para optar el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2019**

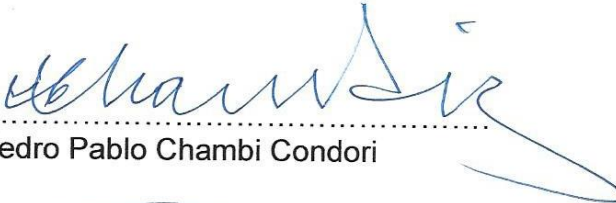
**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**

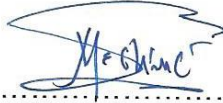
**Escuela de Posgrado**

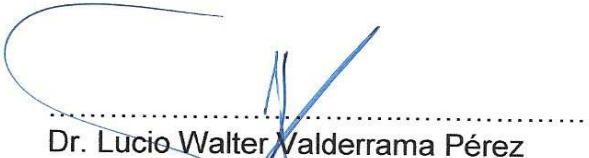
**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

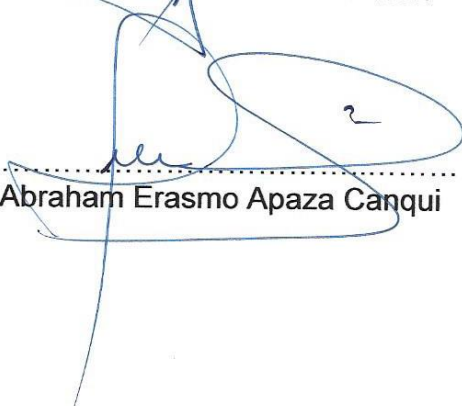
**MODELO TEAM BUILDING PARA MEJORAR EL TRABAJO EN  
EQUIPO EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA  
PROVINCIA DE TACNA, AÑO 2015.**

Tesis sustentada y aprobada el 12 de diciembre del 2018.; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :   
.....  
Dr. Pedro Pablo Chambí Condori

SECRETARIO :   
.....  
Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

MIEMBRO :   
.....  
Dr. Lucio Walter Valderrama Pérez

ASESOR :   
.....  
Dr. Abraham Erasmo Apaza Canqui

## **DEDICATORIA**

A mis Padres Patricio Almanza Quispe y Alejandrina Quispe Álvarez por el apoyo Incondicional, a mi desarrollo académico y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A dios, por habernos dado la vida e iluminar nuestro camino todo los días de la vida.

A mi madre, por darme la vida y la oportunidad de disfrutarla todos los días.

A mis maestros, que me inspiraron valores positivos en el lapso de mi firmeza en la Escuela de Posgrado de la UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA, por enseñarme todo lo que ahora sé, por eso muchas gracias a todos ellos.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.2.1. Problema general: .....	9
1.2.2. Problemas específicos: .....	9
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	10
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	12
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.5.1. Objetivo general .....	13
1.5.2. Objetivos específicos: .....	13
1.6. Hipótesis de la investigación .....	14

1.6.1. Hipótesis general:.....	14
1.6.2. Hipótesis específicos:.....	14
<b>CAPÍTULO II:MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1. Antecedentes del estudio.....	15
2.2. BASES TEÓRICOS .....	20
2.2.1. TEAM BUILDING .....	20
2.2.1.1. Definición de team building.....	20
2.2.1.2. Características de team building o formación de equipos .....	22
2.2.1.3. Tipos de ejercicios de team building.....	28
2.2.1.4. Ventajas del uso de los métodos de team building o formación de equipos.....	30
2.2.1.5. Herramientas del modelo team building o formacion de equipos.....	32
2.2.1.6. Importancia de team building o formación de equipos. ....	34
2.2.1.7. Proceso de desarrollo del team building o formación de equipos.	36
2.2.1.7. Formación de equipos de alto rendimiento .....	41
2.2.1.7.1. Competencias para la formación de equipos de alto desempeño .....	44



3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	75
3.1.1. Tipo de investigación: .....	75
3.1.2. Diseño de investigación:.....	76
3.2. Población y muestra.....	77
3.2.1. Población.....	77
3.2.2. Muestra .....	78
3.3. Operacionalización de variables.....	80
3.4. Instrumentos e equipos.....	82
3.4.2. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	82
3.5. Método de procesamiento y análisis de datos .....	83
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>84</b>
4.1. Descripción del campo de trabajo .....	84
4.2. Consideraciones técnicas.....	85
4.2.1. Análisis de fiabilidad: Cuestionario modelo team building; dirigido a gerentes de línea de las municipalidades.....	86
4.2.2. Análisis de fiabilidad: Cuestionario de trabajo en equipo. ....	89
4.3. Resultados de la encuesta del Modelo Team Building. ....	92

4.5. Prueba de hipótesis.....	115
4.5.1. Primera hipótesis específica.....	115
4.5.2. Segunda hipótesis específica.....	119
4.5.3. Tercera hipótesis específica.....	123
4.5.4. Cuarta hipótesis específica.....	127
4.5.5. Hipótesis general.....	131
<b>CAPÍTULO V:DISCUSIÓN .....</b>	<b>135</b>
5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	135
<b>CAPÍTULO VI:DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>148</b>
6.1. Introducción.....	148
6.2. Justificación.....	149
6.3. Objetivos de la propuesta del modelo.....	149
6.4. Desarrollo de la propuesta.....	151
6.4.1. Descripción de la estructura general del modelo team building o formación de equipos.....	152
6.4.2. Cronograma para la implementación de capacitaciones en el modelo team building.....	162

6.4.3. Distribución del personal para impartir el plan de capacitación en modelo de team building o trabajo en equipo en las municipalidades involucradas.....	163
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>165</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>177</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Proceso de formación del equipo o team building de alto desempeño.	43
Tabla 2.	Cuadro comparativo del grupo y equipos de trabajo.	57
Tabla 3.	Cuadro comparativo de factores que facilitan y no facilitan el trabajo en grupo.	70
Tabla 4.	Población general de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	77
Tabla 5.	Obtención de la muestra por estratificado según trabajadores administrativos de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	79
Tabla 6.	Confiabilidad para cuestionario modelo team building.	87
Tabla 7.	Confiabilidad para cuestionario trabajo en equipo.	90
Tabla 8.	El modelo team building según resolución de problemas, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	92
Tabla 9.	El modelo team building según competencias, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	95
Tabla 10.	El modelo team building según simulacro y actividades reales, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	98
Tabla 11.	El modelo team building según formación de equipos de trabajo, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	101

Tabla 12.	Trabajo en equipo según desempeño de las funciones, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	104
Tabla 13.	Trabajo en equipo según cumplimiento de objetivos, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	107
Tabla 14.	Trabajo en equipo según productividad, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	111
Tabla 15.	Prueba de normalidad bivariada para la dimensión Resolución de problemas y trabajo en equipo.	116
Tabla 16.	Correlación entre resolución de problemas y trabajo en equipo.	118
Tabla 17.	Prueba de normalidad bivariada para la dimensión Competencias y trabajo en equipo.	120
Tabla 18.	Correlación entre competencias y trabajo en equipo.	122
Tabla 19.	Prueba de normalidad bivariada para la dimensión Simulacros y actividades reales, y trabajo en equipo.	124
Tabla 20.	Correlación entre simulacros y actividades reales, y Trabajo en equipo.	126
Tabla 21.	Prueba de normalidad bivariada para la dimensión Formación de equipos de trabajo, y trabajo en equipo.	128
Tabla 22.	Correlación entre formación de equipos de trabajo y Trabajo en equipo.	130
Tabla 23.	Prueba de normalidad bivariada para la variable modelo team building y trabajo en equipo.	132
Tabla 24.	Correlación entre modelo team building y trabajo en equipo.	134

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Tipos de equipo de trabajo en las organizaciones.	47
Figura 2.	El modelo team building según resolución de problemas, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	81
Figura 3.	El modelo de team building según competencias, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	84
Figura 4.	El modelo team building según simulacros y actividades reales, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	87
Figura 5.	El modelo team building según formación de equipos de trabajo, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	90
Figura 6.	Trabajo en equipo según desempeño de las funciones, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	93
Figura 7.	Trabajo en equipo según cumplimiento de objetivos, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	96
Figura 8.	Trabajo en equipo según productividad, en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.	99
Figura 9.	Modelo de team building o equipos de trabajo de alto desempeño.	135

## RESUMEN

La presente investigación tuvo su inicio en la interrogante: ¿En qué medida el modelo team building incide en mejorar el trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, 2015?. El objetivo fue determinar en qué medida influye del modelo Team Building en mejorar la efectividad del trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, 2015. La investigación es de tipo aplicada, y de diseño cuasi-experimental. Es aplicada puesto que se caracteriza por que busca la aplicación de los conocimientos adquiridos, después de implementar la práctica basada en investigación. Se utilizó dos instrumentos, uno de modelo team building y la otra para trabajo en equipo. El tratamiento, procesamiento y análisis de los resultados permiten establecer la siguiente conclusión general: el 6,12% de confianza estadística se acepta favorablemente que existe relación directa y significativa, en el que Modelo Team Building influye significativamente en mejorar el trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna, 2015.

**Palabras clave:** trabajo en equipo, team building, municipalidad, empleados y gerentes.

## **ABSTRACT**

This research began in the question: To what extent the model affects enhance team building teamwork in the district municipalities in the province of Tacna, 2015?. The objective was to determine to what extent influences Team Building model to improve the effectiveness of teamwork in the district municipalities in the province of Tacna, 2015. The research type is applied, and quasi-experimental design. It is applied as it is characterized by seeking the application of the knowledge acquired, after implementing research-based practice. Two instruments, one team building model and the other for teamwork was used. Treatment, processing and analysis of the results allow to establish the following general conclusion: 6,12% statistical confidence that there is favorably direct and significant relationship accepts, in which Team Building Model influences significantly improve teamwork in district municipalities in the province of Tacna, 2015.

**Keywords:** teamwork, team building, municipality, employees and managers.

## **INTRODUCCIÓN**

El contexto económico y social en el que nos encontramos en la actualidad, puede hacer del Team Building una acción prescindible, sin embargo, hoy más que nunca empresarios y trabajadores requieren de un esfuerzo conjunto, del trabajo codo con codo y del fomento de la confianza mutua entre todos, construir nuevos escenarios de futuro.

El team building es un método o estrategia que utilizan las organizaciones para ayudar al grupo a aumentar la eficacia, satisfacer las necesidades de sus miembros y aumentar las condiciones de trabajo. Se utiliza como un facilitador del trabajo de equipo, tanto para propósitos de tarea como sociales. Sin embargo el trabajo en equipo en la actualidad, es considerado como una técnica muy valiosa y necesaria para lograr mayor cooperación entre los empleados y de esta manera alcanzar los objetivos y metas propuestas por las organizaciones.

Es importante en toda institución y organización contar una modelo de trabajo en equipo de alto rendimiento, para ayudar a las organizaciones con estructura en funciones a ser más eficaces a

fomentar el trabajo en equipo entre las distintas funciones, y a establecer un pensamiento en procesos institucionales.

Por tanto, la propuesta de un modelo de team building o trabajo en equipo para mejorar la efectividad administrativa en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna; constituye una herramienta administrativa de apoyo, para contribuir al desempeño eficiente de las funciones de los empleados y gerentes, incrementando la productividad y ofreciendo un mejor servicio a los usuarios.

El presente trabajo de estudio contiene cinco capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I. Se planteó la formulación del problema, contiene la situación problemática, planteamiento del problema, enunciado del problema, justificación, delimitaciones, objetivos e hipótesis.

Capítulo II. Marco teórico integrado por: antecedentes del estudio, se refiere a las investigaciones previas realizadas sobre el tema en estudio; bases teóricas: está integrado por las variables de team building y trabajo en equipo, dimensiones de la variable y la definición de términos básicos de la investigación.

Capítulo III. Marco metodológico está integrado por: tipo y diseño de investigación, población y muestra, determinación de variables, operacionalización de variables e indicadores, técnicas de recolección de la información, instrumentos, procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV. En este capítulo se muestran los resultados de la investigación así como su análisis para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V: se realiza el análisis de discusión de resultados de la investigación. Sin embargo en el capítulo VI. Se presenta el desarrollo de la propuesta de un Modelo de team building para establecer y operar equipos de trabajo de alto desempeño en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, y finalmente se llega a las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

El desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir D'Vicente en 1997. (Bohórquez, 2004)

El desempeño según Chiavenato, es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la

evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento (Chiavenato, 2002).

Actualmente las Municipalidades Distritales de la principales de Tacna, trabajadores administrativos de los cuales 200 son nombrados y contratados 380 hace veinte años no hay ascensos de los trabajadores nombrados, no hay reconocimiento al trabajador por parte de la institución institucional, por tanto genera un descontento de los trabajadores administrativos.

Los trabajadores de las municipalidades distritales tales como: Municipalidad Distrital de Pocollay, Alto de Alianza, Ciudad Nueva, Gregorio Albarracín Lanchipa de la Provincia de Tacna, son afectados por diversos factores que influyen en la deficiencia del desempeño laboral como: el deficiente empleo de la comunicación, la rotación del personal administrativo sin previo aviso, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales de los trabajadores; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que afectan la eficacia del personal en sus actividades. Así mismo, los factores influyen directamente en la calidad de servicios que brinda la Municipalidad.

Hay que recalcar que a veces los conflictos entre los trabajadores tiene sus puntos críticos en la formación de los diferentes grupos existentes (nombrados y contratados y los grupos políticos de interés) dentro de la Municipalidad. Además, el diferente nivel educativo de muchos de los trabajadores varían porque estos tienen costumbres ya adoptadas difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores y chismes, la falta de respeto, las fechas de entrega de trabajos, el individualismo y figuretismo, la participación en grupos políticos de interés, etc.

Algunos aspectos sintomáticos que identifican la problemática de la gestión del Talento Humano en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna son: la indisciplina de un sector reducido de trabajadores, que generan conflictos y enervan el clima laboral, fricciones con los demás compañeros de trabajo y miembros del equipo de gestión, baja productividad reflejada en los costos operativos elevados que encarecen la atención de algunos servicios catalogados como de “mala calidad“ que brindan al “usuario”, quejas de los usuarios sobre el descuido e insensibilidad de trabajadores, incumplimiento en algunos de sus metas de atención programadas, algunos trabajadores con problemas de alcoholismo que influyen en el desempeño laboral; entre otros.

Trabajar en equipo implica mucho más que reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea. Cuando se pretende iniciar un proceso de cambio hacia esta modalidad de trabajo y se desconocen o no se aplican las técnicas necesarias, es muy probable que los resultados nunca lleguen y todo termine en una frustración generalizada. (Marcelo C. 2003)

Por su parte (Kenneth J. Mussnug & Aaron W. Hughey, 1997) sostiene que:

*“La mejor definición es la que dice que un equipo de trabajo es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial. [...] La ventaja principal de los equipos de trabajo está en que las decisiones a las que llega el grupo tienden a ser superiores, en relación a las decisiones tomadas individualmente. [...] Además, los gerentes deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y delegarla en el equipo, para asegurar de este modo que el enfoque tenga legítimas posibilidades de triunfar. A algunos gerentes les resulta difícil ceder ese control.” (p. 34)*

En resumidas cuentas, podemos decir entonces, que un equipo de trabajo es un grupo de individuos que voluntariamente interactúan, comparten actividades de trabajo y fundamentalmente la responsabilidad por los resultados. De allí que el trabajo en equipo resulta una actividad desafiante e integradora que además puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno. En este ámbito cada uno aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva. Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar. Actitudes no tan comunes en muchas de nuestras organizaciones.

El estudio de la presente investigación, tiene como propósito determinar el modelo team building permitirá mejorar el trabajo en equipo en la Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, año 2015; y estos pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vea los errores, y deficiencias para mejorarlas.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general:**

¿En qué medida el modelo team building influye en mejorar el trabajo en equipo en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015?

### **1.2.2 Problemas específicos:**

- a) ¿Cómo influye el modelo team building, en su dimensión resolución de problemas, en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015?
- b) ¿Influye el modelo team building, en su dimensión competencias, en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna?
- c) ¿En qué medida influye modelo team building, en su dimensión simulacros y actividades reales, en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna?
- d) ¿Influye el modelo team building, en su dimensión formación de equipos de trabajo, en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El desarrollo de la presente investigación planteada sobre el modelo de team building permite a las organizaciones o empresas un elevado nivel de resultados con una elevada satisfacción y motivación de sus integrantes; conseguir tener equipos, integrados, motivados hacia un objetivo común y productivos (un equipo de alto rendimiento) es una de las principales prioridades que tienen las empresas; A si mismo busca mediante la aplicación de conceptos y teorías de motivación, liderazgo y trabajo en equipo, promover gestión del potencial humano, encontrar explicaciones para elevar el nivel de productividad y eficiencia en el servicio que se ofrece las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

Los alcances de la investigación muestran la importancia que tiene para las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, la aplicación de un modelo de gestión que pretende convertir a la institución eficiente en gestión, no solo como centro de referencia institucional en administración, sino también como referente institucional que hace uso de un modelo de gestión organizacional.

Esta investigación nos permite tener nuevo conocimiento en la eficiencia del trabajador y en un nivel competitivo que alcanza los estilos de liderazgo en el clima organizacional que viven los trabajadores administrativos dentro de las Municipalidad Distritales de la Provincia de Tacna, y por ende de la sociedad; que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento Institucional.

Con la presente investigación se pretende beneficiar:

- *A las municipalidades:* que podrá contar con un modelo de team building o trabajo en equipo, que servirá de apoyo para conocer aspectos relacionados con el trabajo en equipo.
- *A los empleados de la municipalidad:* quienes contarán con los conocimientos necesarios para la formación de un trabajo en equipo eficiente y de esta manera alcanzar los objetivos trazados en la Municipalidad.
- *La municipalidad:* porque contará con personal competente para la solución de problemas referente a los que es el trabajo en equipo.
- *Usuarios de la municipalidad:* porque se les brindará un mejor servicio en trámites de pagos de impuestos municipales, administrativos, mejor atención, etc.

Los resultados de la investigación servirán de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vea los errores, y deficiencias para mejorarlas.

#### **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

- La presente investigación comprende aspectos referentes a un modelo de team building y su influencia en el trabajo en equipo para mejorar la efectividad administrativa en las Municipalidades distritales de la provincia de Tacna.
- Se realizó en 4 municipalidades distritales tales como: Municipalidad de Pocollay, Ciudad Nueva, Alto de la Alianza y Gregorio Albarracín Lanchipa. En el periodo 2005 de la provincia de Tacna.
- El desarrollo de la investigación no se presentaron limitaciones considerando que se realizó en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo general.**

Determinar en qué medida influye el modelo team building, en mejorar la efectividad del trabajo en equipo en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015.

### **1.5.2 Objetivos específicos:**

- a) Identificar si el modelo team building, en su dimensión resolución de problemas, influye en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015.
- b) Determinar si el modelo team building, en su dimensión competencias, influye en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.
- c) Precisar si el modelo team building, en su dimensión simulacros y actividades reales, influye en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.
- d) Identificar si el modelo team building, en la dimensión formación de equipos de trabajo, influye en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

## **1.6 Hipótesis de la investigación**

### **1.6.1 Hipótesis general:**

El modelo team buiding influye significativamente en mejorar el Trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015.

### **1.6.2 Hipótesis específicos:**

- a) El modelo team building, en su dimensión resolución de problemas, influye significativamente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015.
- b) El modelo team building, en su dimensión competencias, influye significativamente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.
- c) El modelo team building, en la dimensión simulacros y actividades reales, influye significativamente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.
- d) El modelo team building, en la dimensión formación de equipos de trabajo, influye significativamente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes del estudio

Se ha realizado la búsqueda de trabajos de investigación que constituyen como antecedentes de la investigación y que giran entorno en el modelo team building y trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna. Entre ellos podemos mencionar:

##### **A nivel internacional.**

Trabajo de investigación realizado por C.P. Martha Maritza García González, Tesis denominado "*Formación de Equipos de Trabajo*", trabajo de tesis para optar el grado maestro de ciencias de la Administración con especialidad de relaciones industriales. Universidad Autónoma de Nueva León, Facultad de Ingeniería Mecánica, y Eléctrica, división de estudios de posgrado; San Nicolas de los Garza, N. L., mayo 2000. En la investigación, el autor llego a las siguientes conclusiones:

- Al aplicar la encuesta entre el personal de la maquiladora, se logro conocer los diferentes estilos o personalidad de cada uno de los entrevistados, esto con la finalidad de poder identificar qué tipo

de persona podría formar parte de un equipo, o en este caso saber qué cambios se requieren hacer por parte de la gerencia con su equipo de staff actual. Así podemos formar equipos más productivos e innovar en ellos. Este caso ayuda a las personas a conocer el rol que tienden a desempeñar en situaciones que requieren la toma de decisión es o la resolución de problemas en equipo. Ya sea en situaciones de ambiente favorables como desfavorables.

- Considerando que actualmente la mayoría de las organizaciones hasta un 6,0 % de ellas, presenta situaciones desfavorables como pueden ser: estrés, tensión, presiones de trabajo o personales que influyen el desarrollo profesional, malas relaciones interpersonales, cambios organizacionales frecuentes que hace que desestabilice dentro de la empresa el buen funcionamiento de la misma. El 4,0% restante de las empresas que presentan situaciones favorables para que el personal se encuentre contento con su trabajo dentro de la organización podrían considerarse aquellas que otorgan premios, bonos, reconocimientos, ratificaciones económicas, buen ambiente de trabajo. Esto hace que se logre un buen equipo de trabajo dentro de la organización, que sean más positivos, porque son motivados

constantemente y en la actualidad esto sería un punto importante que se tiene que considerar.

### **A nivel nacional.**

Katherin Martina Huertas Nuntón (2013), autor de la tesis denominado "*Impacto del Manual de Trabajo en Equipo de Robert Winter en Las Consecuencias Organizacionales: Caso Empresa EAI "Pomalca" S.A.A*", de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Facultad de Ciencias Empresariales Carrera Profesional de Administración de Empresas. La presente investigación es de tipo descriptiva correlacional y se ha desarrollado con el objetivo de medir el nivel de correlación entre el manual de trabajo en equipo de Robert Winter y sus consecuencias organizacionales. *La unidad de análisis* fue el área de Recursos Humanos de la empresa: Agroindustria Pomalca S.A.A., que estuvo constituido por siete jefes y veinte colaboradores; a los cuales se les aplico un pre test y pos test para medir las variaciones de las variables dependientes: Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción de los trabajadores antes y después de haberse aplicado la variable independiente: manual de trabajo en equipo de Robert Winter, cuya aplicación ha sido la capacitación del personal de estudio en aspectos puntuales de la competencia: trabajo en equipo. *Los principales resultados* muestran un nivel de percepción alta de los trabajadores sobre los resultados organizacionales, después de

haber recibido la capacitación; por lo cual se concluye en el estudio, a un nivel de confianza del 95%, que la variable independiente tiene un impacto positivo sobre la variable dependiente.

Olivera Olivera, Silvia Arminda y Ravillet Paredes Irán Marisella, (2013). Autor de la tesis "*El Trabajo en Equipo desde la Percepción del Profesional de Salud Servicio de Neonatología – Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo – 2012*" de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo Perú; arribo a las siguientes conclusiones: La presente investigación es cualitativa descriptiva, tuvo como objetivos describir y comprender la percepción del profesional de salud sobre el trabajo en equipo. Utilizando para el abordaje metodológico el estudio de caso y presentando como sujetos de investigación a los profesionales de salud del servicio de neonatología, tomando como muestra a diez trabajadores. La recolección de datos fue mediante la entrevista abierta a profundidad. Para el procesamiento de datos se utilizó el proceso de análisis de contenido, método que tiene tres etapas: el pre análisis, la codificación y finalmente la categorización. Resultados, que el trabajo en equipo para los profesionales de salud tiene gran importancia, al significarlo como un sistema de trabajo, integrado por un equipo de profesionales unidos mediante un objetivo común que beneficia al neonato como al trabajador, pero que necesita del conocimiento y

desarrollo de los elementos necesarios para su planificación y correcta ejecución dentro del servicio.

Ríos Polastri, Rebeca L., (2004) autor de la tesis *“el trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019. “San Martín de Porres Velásquez”* de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados, Maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación, Lima –Perú. El autor arribo a la siguiente conclusión: Las dinámicas grupales suscitadas en el sistema de gestión reflejan una orientación hacia la teoría de desarrollo organizacional en cuanto toma en cuenta el diagnóstico situacional como referencia para sus proyectos grupales, tareas centrales, ferias, expediciones. En las actividades se distribuyen acciones, se informa sobre los periodos de tiempo y se delegan responsabilidades, las cuales pueden ser elegidas de manera voluntaria o determinante. Existe un interés por la especialización voluntaria de los miembros del equipo para el mejor desempeño en los ciclos. Sin embargo, muchas veces no está basada en las habilidades personales para el cargo; y el primer grado de educación primaria es rotativo y obligatorio. El personal docente, director inclusive, se reúne periódicamente para organizar las actividades educativas. En ellas, algunos de los miembros del equipo, adoptan posturas individuales y no se involucran totalmente en los acuerdos

tomados. Esto significa que aún no logran consolidarse como equipo. Entre las aptitudes del director valoradas por el equipo docente se le reconoce los siguientes: la cooperación, la disponibilidad para tomar las decisiones que benefician a la institución; la autonomía en sus acciones y decisiones; la confiabilidad al delegar responsabilidades, el compromiso con la labor educativa; y su competencia en el cargo.

Según mi punto de vista, es importante el factor de influencia que ejerce el ambiente sociolaboral en este centro educativo, satisface sus expectativas, las reprime; refuerza valores y comportamientos defensivos que les permite sobrevivir y autoprotegerse del contexto. Inciden fuertemente en esto: las condiciones físicas de la escuela, la falta de seguridad, la baja remuneración, la carencia de recursos y materiales, y por último, las exigencias de las coaliciones externas en un contexto tan precario.

## **2.2 BASES TEÓRICOS**

### **2.2.1 TEAM BUILDING**

#### **2.2.1.1 Definición de team building**

El concepto de Team building (TB) como un “método para ayudar al grupo a aumentar la eficacia, satisfacer las necesidades de sus

miembros y aumentar las condiciones de trabajo”, se utiliza como un facilitador del trabajo de equipo, tanto para propósitos de tarea como sociales (Carron A., & Hausenblas, H., 1998).

También Newin, Bloom & Loughhead, (2008) destacan la importancia de los programas de Team building-TB, ya que la preparación de los entrenadores se centra, principalmente, en los factores que influyen en los resultados individuales de los atletas, dándose poca atención a los factores que pueden influir en el desarrollo del equipo.

Es decir; trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido.

El team building no consiste simplemente en la realización de actividades recreativas, sino que, como herramienta de desarrollo organizacional, su objetivo es mejorar la comunicación dentro de los equipos y fomentar las habilidades de liderazgo y de trabajo conjunto en la resolución de problemas complejos (Cole M., 2003).

Team building engloba toda una gama de actividades participativas y estructuradas realizadas para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo de las organizaciones y su capacidad de trabajar juntos de forma efectiva. Estas actividades pueden ir desde simples

ejercicios que fomentan la unión y el conocimiento mutuo hasta complejos simulacros de varios días de duración donde el equipo ha de conseguir algún objetivo en competencia dinámica con otros equipos.

#### **2.2.1.2 Características de team building o formación de equipos**

A continuación detallamos algunas características que permite team building para buen desempeño de las organizaciones: (Dyer, W. G., 1977)

- a) ***Acerca y genera relaciones nuevas:*** en primer lugar, una actividad compartida fuera de las tareas estrictamente laborales ayuda a los participantes a romper esas primeras barreras que habitualmente existen entre personas que no han generado un vínculo o que incluso muchas veces ni siquiera se conocen, a pesar de trabajar en la misma empresa. Generar nuevas relaciones o mejorar las existentes suelen ser dos consecuencias directas de este tipo de actividades.
  
- b) ***Favorece la comunicación y la organización:*** cualquier ejercicio de team building pondrá en evidencia la importancia de la comunicación y la división de tareas para alcanzar objetivos en común de un modo más rápido y eficiente. Los participantes aprenden, a través de la experiencia de realizar actividades y

juegos en equipo, la relación directa entre comunicación, organización y resultados. La satisfacción de alcanzar los objetivos propuestos a través de la coordinación y el trabajo en equipo es un estímulo muy fuerte que permitirá trasladar ese aprendizaje a cualquier otro ámbito.

c) **Espíritu de equipo y motivación:** las nuevas relaciones y los resultados alcanzados gracias al esfuerzo y la colaboración de todo el grupo generan un espíritu de equipo que se ve fortalecido por la evidencia de que trabajando juntos y coordinadamente es más sencillo conseguir resultados. Sentirse parte del grupo y saberse acompañado y sostenido por él es un sentimiento que potencia el desarrollo de las capacidades individuales y el deseo de avanzar. A su vez, estas nuevas relaciones transforman nuestro ámbito laboral volviéndolo mucho más ameno y estimulante.

d) **Nuevas habilidades:** las actividades de team building también pueden ser una buena oportunidad para desarrollar nuevas habilidades. Realizar ejercicios en otros ámbitos puede ayudar a demostrar las potencialidades individuales en distintas áreas como: organización, liderazgo o comunicación, entre otras. Muchos

ámbitos pueden ser ejercitados y desarrollados a partir de actividades grupales.

- e) **Pertenencia:** ser parte de un grupo es también ser parte de una empresa u organización. El espíritu de equipo favorece el sentimiento de pertenencia que es altamente estimulante y reconfortante para los trabajadores.

Por tanto, considero que el team building se caracteriza por promover actividades que unen, entretienen y favorecen el aprendizaje y el desarrollo de habilidades de un modo más distendido, a la vez que alimentan sentimientos de pertenencia y solidaridad grupal. Sin embargo, nada de esto ocurre de un modo mágico, la buena predisposición y voluntad de los participantes son requisitos fundamentales para generar estos y otros beneficios. Es tan importante implicar a los trabajadores en actividades así como brindar oportunidades reales de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

Para Moxon (1993), menciona que un programa típico de la formación de equipos deberá tener las siguientes características:

- **Frecuentes sesiones de trabajo:** formación de equipos es un proceso continuo que incluye equipo existente, como nuevos

equipos. Para el nuevo equipo será requerido una sesión inicial para la asignación de los roles y establecer el *modus operandi*. Más tarde se necesitarán sesiones adicionales para abordar cuestiones que pueden surgir después de que se adaptan a la empresa. Para el equipo existente será vigiladas de forma continua para proporcionar un entorno en el que elementos que no se sienten retraen para exponer sus frustraciones y dificultades.

- ***La lucha contra los problemas propios:*** sesiones de trabajo no deben ser vistos como un taller de capacitación, sino más bien como una actividad dirigida a la resolución de cuestiones relacionadas con el trabajo en sí. Participación de terceras partes pueden proporcionar un marco neutral que puede facilitar el debate, ayudando al grupo a aclarar y resolver sus problemas.
- ***Abordar las causas fundamentales:*** durante las sesiones de resolución de problemas, los miembros no se centran sólo en sus problemas, en busca de historias de éxito que intentan aprender y repiten lo que les va bien con el fin de resolver cuestiones prácticas relacionada con el trabajo.

- ***La apertura, la honestidad y el riesgo:*** para crear un ambiente de miembros de confianza sentirse seguro de compartir sus sentimientos, que a su vez aumenta la honestidad de la retroalimentación obtenida a pesar del riesgo de que los miembros incurran en la dar a conocer sus "secretos".
- ***Acción y el compromiso de decisiones orientadas a:*** empleados se preparan a comprometerse con las decisiones tomadas y proponer cambios en el equipo y forma de trabajar. Cada sección tendrá como salida un plan de acción para ser supervisado en el lugar de trabajo y revisado periódicamente.
- ***La disposición individual a dedicar tiempo y esfuerzo:*** los equipos de desarrollo requiere el uso del tiempo, la participación en actividades y reuniones regulares sin ser en el lugar de trabajo. Inicialmente, la frecuencia debe ser más alto, y sesiones aconsejables de 1 a 3 días al mes. Cuando el equipo está más integrada puede ser uno sesiones de día llevan a cabo cada seis meses, junto con regulares procesos de revisión (1 hora por mes).
- ***La capacidad del líder para aceptar la retroalimentación:*** la formación de equipos para una mayor eficacia, al estilo de liderazgo

y los valores promovidos deben ser consistentes con el proceso de la toma de decisiones descentralizada y la consulta como una forma de trabajo. Es por lo que el líder debe ser capaz de aceptar la opinión de que sus empleados pueden afectar el rendimiento del equipo.

- ***Desarrollo de habilidades interpersonales:*** la formación del equipo llevará a cabo también algunos puntos débiles. Los programas incluyen el desarrollo del equipo mediante sesiones de formación con el objetivo de maximizar las capacidades individuales.
- ***Programa único para el equipo:*** Esta característica diferencia al equipo de construcción de los otros enfoques, donde los equipos están sujetos a programas similares. A su vez, los programas de formación de equipos tienen en cuenta el punto de partida de revisores (en términos de capacidades), y el trabajo en equipo de los problemas en conjunto de manera efectiva.

Si se cumplen estos objetivos, podría resultar en un mejor desempeño de la organización, por lo que es más fácil de lograr los objetivos propuestos ya que el entorno de la organización es favorable.

### 2.2.1.3 Tipos de ejercicios de team building

Los ejercicios de team building, se componen de una serie de tareas destinadas a desarrollar los miembros del grupo y su capacidad de trabajar juntos al equipo de manera efectiva. Hay muchos tipos de actividades, que van desde juegos para los niños a los juegos y desafíos que implican estudio de caso de negocios y tareas complejas que están diseñados para mejorar el rendimiento del grupo, abordando sus necesidades específicas.

Las prácticas pueden variar desde actividades simplemente sociales - alentar a los miembros del equipo para pasar tiempo junto - hasta actividades diseñado para ayudar a las personas a descubrir su modo de abordar un problema, la manera en que el equipo obras en conjunto y elaborar mejores métodos de comunicación. La interacción en equipo implica habilidades "blandas" como la comunicación interpersonal, la negociación, liderazgo y motivación o competencias técnicas directamente relacionados con el trabajo a mano.

A continuación se describen los ejercicios aplicables para la formación de equipos en organizaciones: (Bruce Tuckman, 2010)

- **Ejercicio de comunicación:** Actividades de *problem solving* que están orientadas hacia la mejora de las habilidades comunicativas

de los miembros y entre los miembros del equipo. Los problemas en estos ejercicios se resuelven sólo cuando la comunicación actúa eficazmente entre ellos.

- ***Ejercicio de problem-solving / decision-making:*** Se centran específicamente en el trabajo en equipo para resolver problemas difíciles y tomar decisiones complejas. Estos ejercicios son algunos de los más frecuentes, ya que parecen tener el vínculo más directo con lo que los empleadores quieren que sus equipos sean capaces de hacer.
  
- ***Ejercicio de planificación / adaptación:*** Se centran en los aspectos de planificación y adaptación a los cambios estratégicos y organizacionales, actos fundamentales para que los equipos sean capaces de encajar nuevas tareas o decisiones complejas.
  
- ***Ejercicio de confianza:*** Se involucra los miembros del equipo de forma que induzca confianza entre ellos. A veces son ejercicios difíciles de implementar, ya que hay varios grados de confianza entre individuos y en general cada individuo tiene distintos grados de confort en confiar en los demás.

#### **2.2.1.4 Ventajas del uso de los métodos de team building o Formación de equipos**

A diferencia de trabajar en grupo, trabajar en equipo implica una responsabilidad del equipo en su conjunto, en lugar de una responsabilidad individual. Todo lo que el equipo crea, resulta en un producto de trabajo colectivo. Obtener que se forma, en los trabajadores, una mentalidad de equipo, de team, implica muchos beneficios por la empresa:

- Aumento de la flexibilidad y de las habilidades
- Aumento de la productividad en comparación con el trabajo individual (objetivos comunes)
- Respuesta más rápida a los cambios estratégicos y de entorno
- Fomenta tanto el desarrollo individual como de equipo
- Mejora la colaboración y la comunicación
- Aumento de pensamiento flexible, creativo y libre de prejuicios.

Segundo Maxwell (1997), sostiene que *team building* o trabajo en equipo, pretende alcanzar aspectos financieras, en relación con los ingresos, el aumento de la cuota de mercado, lo cual ellos se pueden lograr si la productividad es más alta que contribuye al aumento la

eficiencia del equipo de trabajo, y por lo tanto la organización como un todo.

Para maxwell estos resultados se puede lograr usando un equipo de líderes, teniendo en cuenta cuatro objetivos principales:

- *Objetivos* (claridad en la definición de la misión de la organización, que puede ser de fácil comprensión para los empleados).
- *Distribución de los roles* (cómo deben organizarse los recursos, en vista de la salida deseada).
- *Los procesos de trabajo* (proceso de producción es también importante debido a de alguna manera se traduce lo que es la cultura organizacional de la empresa).
- *Relación* (esta categoría son parte de aspectos como la confianza, el apoyo, recompensa, reconocimiento, etc.).

Si se cumplen estos objetivos, podría resultar en un mejor desempeño de la organización, por lo que es más fácil de lograr los objetivos propuestos ya que el entorno de la organización es favorable.

### **2.2.1.5 Herramientas del modelo team building o formación de equipos.**

Según Cole Miller, (2003) menciona las siguientes herramientas:

**Romper el hielo:** son actividades iniciales basadas en la conversación, destinadas a aumentar el conocimiento mutuo entre los miembros de los equipos. Por ejemplo, se pide que cada uno haga sonar la melodía de su teléfono móvil y explique por qué la ha elegido. El resultado no sólo es divertido sino que en las explicaciones salen asuntos personales sobre lo que hay detrás de una canción, etc. Además, puede ser una buena manera de hacer apagar los móviles al principio de la sesión.

**Resolución de problemas:** son actividades pensadas para incidir en los mecanismos de pensamiento estratégico y la búsqueda colectiva de soluciones. Uno de los clásicos, pero que aún se aplica en organizaciones como el Instituto Británico, es el Método de los seis sombreros de Edward de Bono. Consiste en diferentes sombreros de colores donde los miembros del equipo reparten los diferentes pensamientos que generan una situación, de manera que se descompone el problema: blanco (información conocida), rojo (sentimientos, intuiciones), negro (dificultades), etc. Otras aproximaciones a la resolución de problemas pueden ser intelectuales (como rompecabezas o descifrar

un código secreto) o físicas (como construir la torre más alta con espaguetis).

**Competiciones:** los equipos pueden competir contra el tiempo o contra otros equipos. Este segundo caso suele darse en actividades al aire libre como las carreras de karting, remo o el popular paintball. Es más importante la reflexión posterior sobre qué se ha hecho bien y mal que el simple hecho de competir para ganar.

**Construir confianza:** son actividades donde el propio proceso requiere depositar confianza en otro miembro del equipo. Por ejemplo, en una escalada deportiva la persona que sube tiene que confiar en quien le asegura la cuerda.

**Simulacros:** son actividades complejas que requieren un alto grado de coordinación. Imaginarse en una situación de supervivencia extrema en medio del desierto, montar tiendas de campaña con los ojos vendados siguiendo las instrucciones del líder, reconstruir todo el proceso hasta la fabricación de una tableta de chocolate, rodar una película, etc.

**Actividades reales:** algunas personas críticas con los simulacros afirman que se pueden conseguir los beneficios del team building mediante actividades reales con un perfil solidario: desbrozar un bosque o

hacer tareas asistenciales con personas necesitadas. Estas actividades también refuerzan los vínculos y el orgullo de pertenencia al equipo.

#### **2.2.1.6 Importancia de team building o formación de equipos.**

El proceso gradual que implica trabajar efectivamente en equipo y tener éxito comienza por que todos los integrantes tengan en claro cuáles son las metas, qué roles cumple cada uno, quién debe trabajar con quién y cuál es la estrategia a seguir.

Su importancia reside en que las empresas valoren su capital más importante: el crecimiento personal y profesional de sus empleados, además, un Team Building está orientado a todos aquellos que consideran a la combinación del aprendizaje y la diversión como una experiencia potenciadora de resultados positivos para la organización en general.

Un factor importante a considerar en la elección de las actividades es el hecho de que hay dos lados iguales. Las comunicaciones, las instrucciones y la energía, factores que varían para cada miembro del grupo, se consideran muy importantes y afectan a cualquier actividad, y si una actividad no salen según lo planeado, no significa que el equipo no vaya a tener un buen desempeño. De acuerdo a las necesidades de cada

equipo debe seleccionarse diferentes actividades para lograr los objetivos deseados. (Vennix, Jac A. M., 1996)

La formación de equipos dentro de una organización permite obtener beneficios tanto para la organización como para los miembros que la conforman. Estos equipos deben tener intereses, resultados y metas comunes; además de esto se deben conformar tomando en cuenta las habilidades de cada uno de sus miembros; ya que estas deben complementarse.

Otro aspecto importante en la formación de equipos es la toma de decisiones, esta debe darse de manera consensada. También debe existir coordinación, complementariedad, comunicación, confianza y compromiso entre sus miembros.

Hoy en día, las actividades de Team Building han cobrado una gran importancia en el mundo empresarial. Más allá de verse como un simple juego, se han convertido en una potente herramienta para despertar habilidades básicas en el grupo de trabajo tales como la comunicación y la colaboración, entre otras.

### **2.2.1.7 Proceso de desarrollo del team building o formación de equipos.**

Esta expresión inglesa significa “construir equipos”. Como todo vínculo humano, no es algo que uno pueda realizar una vez y para siempre. Es una construcción y reconstrucción cotidiana. Todos sabemos que nunca se termina de conocer al otro, que pasa por distintos momentos en su vida, y como uno no es el mismo observador también las relaciones cambian periódicamente. El aprendizaje no es sólo sobre el otro, sino también sobre mi manera de comportarme con lo que nos sucede.

Cuando la formación de un equipo es necesaria abordamos un arduo trabajo que nos llevará una tarea continua a través de varios pasos. Repasemos el planteo de Dyer, W., (1988):

#### **a) Cómo obtener el compromiso de los participantes.**

Este autor nos plantea la importancia de tener entrevistas personales con los miembros del equipo, donde chequear las necesidades compartidas, discutir los distintos puntos de vista, reunirlos y formalizar un programa. Es posible que surjan resistencias a poder hablar y poner en común distintas opiniones: (Dyer, W., 1988)

- Miedo a un baño de sangre que perjudique a todos y al trabajo.
- Miedo a confrontar la propia inadecuación, real o imaginada.
- Si ya se saben y conocen los problemas, ¿Para qué reunirnos, si al final no depende de nosotros?: problemas con el eje, rencillas entre pares, políticas inadecuadas, exceso de trabajo, falta de colaboradores, falta de recursos.
- Podría ser útil pero requiere de tiempo. ¿Justificará el beneficio el costo de hacerlo?
- Siempre puede relacionarse con alguna experiencia frustrada anterior: en el trabajo, en la familia, “y no me sirvió”. ¿Cómo se aprende a caminar? Aunque uno se haya caído muchas veces, no se queda gateando toda la vida.

Es necesario en esta etapa crear un nivel de confianza y de conocimiento, requiere trascender lo formal, honestidad, definir claros límites y reglas básicas, prohibir definitivamente los ataques personales y las críticas destructivas.

b) **Todo proceso requiere dedicar tiempo:** establecer una agenda que contenga:

- Las metas para la reunión, para el equipo, las personales de cada uno.

- Planeación estratégica: ¿1, 3, 5 años?
- Las expectativas: qué esperamos del proyecto, del equipo, de cada uno. ¿Y qué espera el conductor?
- Definir la toma de decisiones: quién/es, cómo, sobre qué y hasta dónde.
- Organización: establecer la división de tareas y su asignación en base a las capacidades personales y requerimientos de la función.
- Clima del equipo. Evaluación y mejoramiento periódico.
- FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del plan propuesto, del equipo, de cada uno y del proyecto.

### **c) Poner el cuerpo (tiempo y espacio)**

**Tiempos:** por ejemplo, en un vehículo con cambios: arrancar, poner la primera, no es lo mismo que la cuarta. Sirve para duplicar o cuadruplicar la fuerza. Un efecto similar necesitará el equipo. Al principio, necesitará más reuniones, más aclaraciones, más comunicación para crear y mantener el clima.

**Espacios:** el espacio de reunión del equipo es importante y estar dentro o fuera del lugar del trabajo tiene ventajas y desventajas.

Estar fuera disminuye el tiempo disponible por el traslado, sobrecarga gradualmente y distrae del pensar los problemas pendientes que uno encontrará cuando regrese. Las ventajas es que no se es interrumpido (si se apagan los celulares), se está con la cabeza y el cuerpo, con lo que la reunión rinde, y se tiene la sensación de poner las rutinas entre paréntesis, con lo cual se incentiva la creatividad.

**c) La primera vez, la fundación.**

La primera vez, como toda iniciación de una organización, generará una huella que invitará a continuar en las reuniones siguientes. Por esto es importante su planificación y no dejarla al azar. Es importante definir horarios de cortes y comidas, el manejo de interrupciones -llamadas, mails, etc.-, forma de discusión y participación, forma de coordinación y establecimiento de una minuta de la reunión, especialmente los puntos acordados y la agenda futura del equipo.

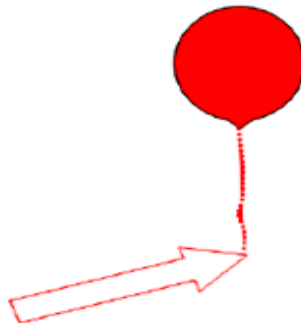
**e) Hay que tener en cuenta dos niveles de trabajo: *el resultado del equipo y el proceso del equipo.***

- Metas claras e interesantes, demasiado ambiciosas frustran, de poca monta desmotivan.

- Clima de apoyo e incentivo de los aportes personales, rescatando los logros realizados.
- Identificar las diferencias y trabajarlas. Identificar también los errores y analizarlos para prevenir su reincidencia.
- ¿Cómo se asumen las funciones en el equipo y en la organización?

#### f) El desafío de los problemas y su resolución

Los *recursos* personales, de organización y económicos, siguen un itinerario entre el ideal que soñamos (globo rojo) y la realidad que vamos transitando.



Partida y camino ideal

Figura 1. Partida y camino ideal

Fuente: Elaborado por Dyer, W., 1988.

Ese itinerario obliga a un monitoreo y redimensionamiento de las acciones en función de las conductas de las personas, cambios del contexto, etc.



Itinerario adaptado a resolver en el camino hacia el ideal

Figura 2. Itinerario adaptado a resolver en el camino hacia el ideal

Fuente: Elaborado por Dyer, W., 1988.

Aquí se juega lo que Peter Senge llamó *“Tensión Creativa”*. *Tensión* entre lo que queremos y lo que tenemos. *Creativa* en tanto significa una recreación del camino a recorrer, incluso un remodelado de la meta ideal a lograr.

#### **2.2.1.7 Formación de equipos de alto rendimiento**

Las características más importantes de los equipos de alto desempeño son que cada integrante, realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados, denominándose esta característica particular como sinergia.

La constitución de los equipos de alto desempeño atraviesa un proceso de formación el cual va desde las primeras decisiones

individuales, hasta el momento en el cual el sujeto se siente parte necesaria de un organismo: del equipo de alto desempeño. Para ilustrar este proceso se presenta la Tabla 1.

Tabla 1.

Proceso de formación del equipo o team building de alto desempeño.

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser	Producción individual	Intercambio de conocimientos	Proyecto	Puesta en adecuación de la visión y del día a día
Relaciones	Individualistas: cada uno para sí mismo	Prioritarias: hacer cosas juntos, estar en grupo	Utilitarias: cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas	Abiertas: corresponsabilidad, solidaridad y apoyo
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia	Simbiosis: prioridad a la relación/fusión	Conformismo: cada uno se limita a lo que se espera de él	Pérdida de visión de la realidad: dar prioridad al sentido a costa de lo concreto
Comunicación	Técnica: intercambio de informaciones	Afectiva: apunta a conocer mejor al otro	Fundada en la confianza probada	Aceptación incondicional
Modo de definición de objetivos	Individual: desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno	Individual, pero con previa concentración: centrado en la satisfacción de las personas	Compartido: centrados en el éxito común	Para el equipo en relación con la visión compartida: cada uno contribuye al logro de dichos objetivos (reparto móvil)
Relación entre las actividades	Poco o ningún vínculo interno	Vínculos internos definidos por el directivo	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto	Vínculos integrados
Métodos de trabajo	O individuales o definidos por el directivo	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos	Comunes identificados, evaluados y capitalizados	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes + innovación en los métodos
Toma de decisiones	Directivo: fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad de status	Directivo, previa concertación del grupo	Por mayoría, previo análisis de las opciones	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión
Resolución de conflictos	Via jerárquica	Técnica: abordados/afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso	Anticipación: trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones

Fuente: Palamary D'aguillo, R. E. (2012).

De esta manera, es la dirección quien afronta la responsabilidad de definir la razón fundamental pero esta debe, al mismo tiempo, otorgarles la suficiente flexibilidad como para que sean capaces de resolver y desarrollar sus retos y compromisos.

#### **2.2.1.7.1 Competencias para la formación de equipos de alto desempeño**

Las competencias individuales de los miembros de un equipo de alto desempeño se caracterizan por estar adecuadas a las metas que persigue el equipo y por tener competencias técnicas y capacidad de escuchar (Asimet Capacitación, 2001).

Al mismo tiempo, Robbins S., (2000) señala que, para desarrollarse efectivamente, estos equipos requieren tres habilidades básicas en sus miembros: experiencia técnica, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, y otras habilidades interpersonales. Se deberá realizar una mezcla armónica de estas habilidades, pero los equipos no necesariamente necesitan poseerlas todas al inicio de su formación, con el paso del tiempo se pueden ir complementando unas con otras.

Al respecto, Blanchard et al. (2006) plantean que, resulta difícil para las empresas comprender la manera en cómo se forma un equipo de trabajo. El error radica en la idea de grupos de trabajo fundamentados en los antiguos conceptos de una organización con rígidas líneas de control directivo y autoridad. Así mismo plantean que para aprender esta nueva forma de trabajar en equipo se necesita dar libertad a los miembros, la

cual proviene del conocimiento, la experiencia y la motivación interna de cada integrante.

Para lograr todo lo anterior, estos equipos deben estar altamente capacitados y recibir apoyo por parte de la empresa, respetando las decisiones que se tomarán dentro de éstos, siempre y cuando no vaya en contra de las normas éticas o legales de la compañía. Así mismo, se caracterizaron las competencias de los miembros que conforman los equipos de trabajo, las cuales demuestran que poseen el potencial necesario para la conformación de equipos de alto desempeño, ya que tienden a buscar el entendimiento, se esfuerzan por crear relaciones armónicas y orientan sus esfuerzos a la satisfacción del cliente. Al mismo tiempo, se esfuerzan por lograr un autocontrol en situaciones de presión, intentan tener una disposición de carácter abierta a los cambios y las nuevas propuestas, así como demuestran iniciativa y una marcada orientación al logro.

#### **2.2.1.7.2 Construir el desempeño de un equipo**

Para Katzenbach J., & Smith D., (1993), sostienen que no existe una receta garantizada para saber cómo construir el desempeño de equipo, sin embargo establecen una serie de enfoques tales como:

- *Establecer con urgencia, estándares de desempeño exigentes y dirección, ya que todos los miembros de un equipo de alto*

desempeño necesitan creer que el equipo tiene propósitos urgentes y valiosos, y quieren saber cuáles son las expectativas. De hecho, cuanto más urgente y significativa es la base lógica, más probable es que el equipo realice su potencial de desempeño.

- *Seleccionar a los miembros por sus habilidades y potencial de habilidades*, no por su personalidad. Ningún equipo de alto desempeño tiene éxito sin las habilidades necesarias para lograr su propósito y metas de desempeño. Pero la mayoría de los equipos dilucidan las habilidades que necesitarán después de formarse.
- *Prestar especial atención a las primeras reuniones y acciones*. Las impresiones iniciales siempre tienen un enorme significado. Cuando los equipos potenciales se reúnen por primera vez, cada miembro monitorea las señales dadas por los otros para confirmar, suspender o disipar supuestos y preocupaciones. Prestan especial atención a aquellos con autoridad: el líder del equipo o cualquier ejecutivo que establezca, supervise o influya de cualquier forma en el equipo.
- *Establecer algunas reglas claras de conducta*. Todos los equipos de alto desempeño desarrollan reglas de conducta al inicio

para ayudarles a lograr su propósito y sus metas de desempeño. Las reglas iniciales cruciales se relacionan con asistencia (“sin interrupciones para responder llamadas”), discusión, confidencialidad, enfoque analítico, orientación al producto final, confrontación constructiva y, lo más importante, contribuciones (“todos hacen trabajo de verdad”).

- *Establecer y ejecutar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño.* La mayoría de los equipos de alto desempeño monitorea su avance hacia hitos clave de desempeño. Estos hitos pueden activarse estableciendo inmediatamente algunas metas desafiantes que puedan ser alcanzadas temprano. No existe tal cosa como un equipo real sin resultados de desempeño, por lo que mientras antes se llegue al resultado, más pronto se consolida el equipo.
- *Desafiar regularmente al equipo con nuevos hechos e información.* La nueva información hace que un equipo redefina y enriquezca su comprensión del desafío de desempeño, ayudando así al equipo a configurar un propósito común, fijar metas más claras y mejorar su enfoque común.

- *Pasar juntos mucho tiempo.* El sentido común nos dice que los miembros de un equipo deben pasar juntos mucho tiempo, programado o no, especialmente al comienzo. De hecho, la compenetración creativa y personal requiere de interacciones espontáneas y casuales, tanto como de revisar hojas de cálculo y entrevistar a clientes.
- *Explotar el poder del feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa.* El reforzamiento positivo funciona tanto en un contexto de equipo como en otros. Repartir “estrellas doradas” ayuda a configurar nuevas conductas cruciales para el desempeño de equipo. Por ejemplo, si las personas en el grupo están alertas a los esfuerzos iniciales de una persona tímida por hablar y contribuir, pueden dar el reforzamiento positivo que fomenta futuras contribuciones.

#### **2.2.1.7.3 Barreras que pueden afectar la efectividad del equipo**

Existen algunos elementos que impiden el buen desempeño de un equipo, los cuales deben de ser detectados a tiempo a fin de que no dañen la armonía productividad del mismo.

- *Pérdida de esfuerzo*; cuando se trabaja en equipo, puede existir que algunos individuos no brinden su máximo esfuerzo, disminuyendo con ellos el rendimiento del equipo.
  
- *Tomando decisiones erróneas para resolver problemas*; los equipos generalmente tienen influencia del exterior, principalmente de los elementos que están en los niveles jerárquicos altos. Sin embargo, los líderes de los equipos deben de tener la visión para tomar la decisión correcta.
  
- *Poca creatividad*; la poca creatividad en un equipo, lo llevará sin duda a perderse en sus esfuerzos. West A., (2004), señala que existen tres importantes razones por las que un equipo debe siempre de tener nuevas ideas y formas de hacer las cosas. La primera es que los integrantes del equipo deben de basarse más en experiencias de la vida real que en “experimentos de laboratorio”. La segunda razón, es que al involucrar a los miembros del equipo en los cambios, estos generarán formas de convencimiento para los demás y podrán reducir la resistencia a ellos. Por último, la tercera razón es, que los miembros del equipo deben de estar relajados y con un humor agradable, para con ellos ser más creativos.

## **2.2.2 TRABAJO EN EQUIPO**

### **2.2.2.1 Definición del trabajo en equipo**

Todo trabajo realizado con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de individuos a la hora de trabajar juntos y unidos en un mismo fin, por lo que es importante no perder la coordinación que existe entre ellos así como lo que cada uno realiza en forma individual, sin que esto afecte el trabajo de los integrantes que conforman su equipo.

Según Ander & Aguilar (2001), afirman que el trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto. Todo equipo es responsable de los resultados finales por lo que cada uno de sus integrantes es un apoyo de forma independiente. Cada integrante se especializa en determinada área por lo que cada encargado es responsable de lo que le sea ha delegado y así sacar adelante el proyecto.

Es decir, el trabajo en equipo supone la creación de grupos de personas que se reúnen, colaboran e interactúan de forma específica para un fin determinado (trabajo o proyecto). Estos grupos de personas generalmente cuentan con habilidades y conocimientos complementarios comprometidos con una responsabilidad en común.

Alcaraz (2006), explica que el trabajo en equipo, ha ganado importancia dentro de las empresas, donde hoy en día se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia así como la competencia que existe dentro de la sociedad y es determinante dentro del sector empresarial. La modernidad de hoy demanda un aprovechamiento y ahorro de recursos, así como la calidad de trabajo y la eficiencia en la innovación. Todo esto no lo puede lograr un solo individuo, el alcanzar y mantener el éxito en las empresas requiere de talentos que no se encuentran en una sola persona por lo que las nuevas estructuras de la empresa requiere de una interacción entre los individuos lo que se logrará con una actitud de cooperación.

Por tanto, el trabajo en equipo, se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

#### **2.2.2.2 Características del trabajo en equipo**

Según Huerta Mata J., & Rodríguez Castellanos G. (2006), plantea las siguientes características que debe tener un trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Precisa que los programas que se planifiquen en equipo apunten hacia un objetivo común.

### **2.2.2.3 Beneficios que trae el trabajo en equipo, dentro de las organizaciones.**

Entre los cuales, se encuentran los siguientes beneficios:

- Para las empresas: incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Para los grupos: Reduce los conflictos, aumenta el compromiso con respecto a las metas y fomenta la apertura al cambio.
- Quienes creen que un equipo de trabajo debe integrarse con gentes con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.
- Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matador,

levantador), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.

- No hay lugar para el intolerante.

#### **2.2.2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Según Cantú Delgado H., (2006) menciona las diferencias entre ventajas y desventajas del trabajo en equipo, en organizaciones:

##### **Ventajas:**

- El conocimiento y el compromiso colectivo son mayores a los individuales.
- Se pueden atacar problemas más complejos.
- Genera más ideas para análisis.
- Proporciona un sentimiento de pertenecía.
- Se comparten problemas
- Se mejoran las relaciones interpersonales.

##### **Desventajas:**

- La generación de resultados es más lenta.
- El manejo de un grupo es más complicado que el de un solo individuo.

- Un grupo siempre es más arriesgado que el más arriesgado de los individuos que la conforma.
- Las diferentes personalidades entre los miembros pueden crear ciertos conflictos que impiden que el equipo logre un alto desempeño.

#### **2.2.2.5 Tipos de equipos de trabajo en las organizaciones**

Según, Espinoza Infante E., & Zarazua Vilchis, J., (2000) Cita a Miller y Horward, en que menciona que existen tres tipos de equipos:

- a) **Equipos funcionales:** Formados por personas que realizan trabajos iguales y que, por lo tanto, utilizan la misma habilidad.
- b) **Equipos interfuncionales:** Integrados por individuos con diferentes habilidades y funciones, pero que en equipo atienden el mismo proceso y a los mismos clientes. Los equipos interfuncionales están conformados por miembros pertenecientes a dos funciones diferentes por lo menos. Algunas veces se les llama equipos interdisciplinarios.
- c) **Equipos multifuncionales:** Compuesto por miembros permanentemente asignados a un proceso, pero debido a que tienen habilidades diferentes, pueden realizar funciones diversas.

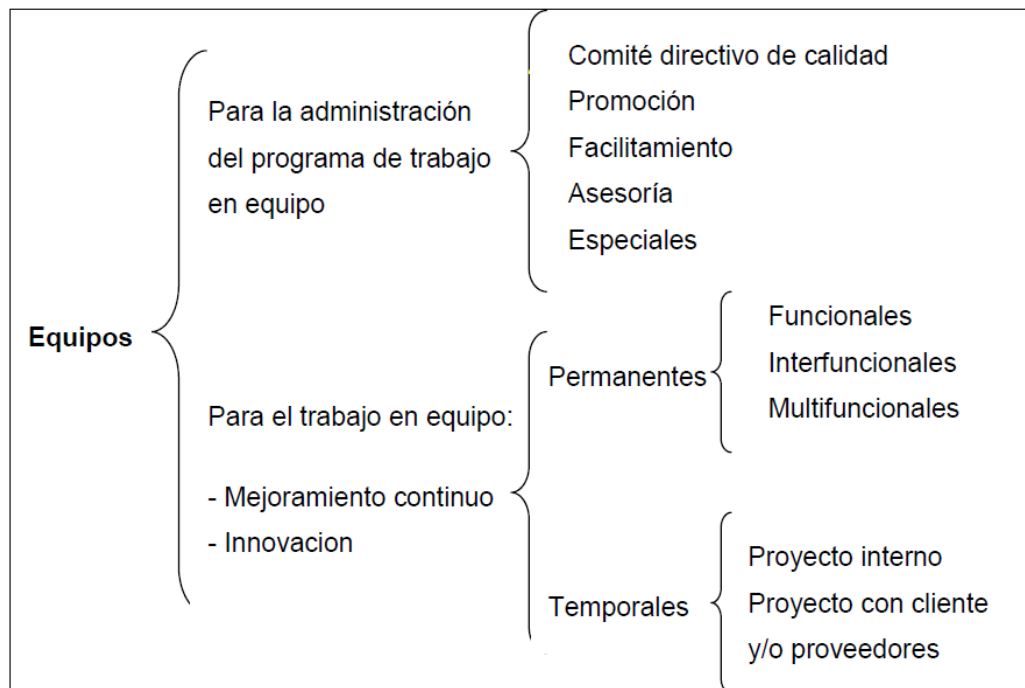


Figura 3. Tipos de equipos de trabajo en las organizaciones

Fuente: Elaborado por Cantú Delgado H., (2006)

Sean cuales los tipos de equipos de trabajo, todos ellos cuentan con características comunes: Están integrados por una variedad de individuos cuyas diferencias enriquecen al conjunto, tienen unas metas comunes y por último, deben lograr un entorno colaborativo apropiado y saber mantenerlo. (Cantú Delgado H., 2006)

#### 2.2.2.6 Diferencia entre grupo y equipo de trabajo.

Borrell (2004) menciona que al hablar de grupos y equipos de trabajo, se hace mención de dos modelos que sirven para diferentes proyectos organizacionales, no es que uno sea mejor que otro cada uno

sirve para determinados propósitos dentro de la organización, un grupo de trabajo puede estar formado por dos o más individuos que trabajan en forma independiente para el logro de un objetivo en general. Las responsabilidades y el liderazgo dentro de un grupo son muy diferentes a las de un equipo ya que este está formado por pequeño grupo de personas con habilidades y están comprometidas con un objetivo en común.

Estos grupos siempre trabajan bajo diferentes puntos de vista, mientras que el equipo toma las decisiones de manera consensa, por lo que el ser flexibles frente a diferentes tareas y funciones es de vital importancia, estos roles y tareas en determinadas ocasiones pueden cambiar las expectativas y experiencias según el tipo de trabajo que tengan que realizar. A continuación se observa en el cuadro comparativo (Tabla 2):

Tabla 2.

Cuadro comparativo de grupo y equipo de trabajo

<b>Grupo de trabajo</b>	<b>Equipo de trabajo</b>
1. Tienen objetivo claro y bien definido	1. Son aquellas Personas que trabajan por un bien común
2. Integrado por familiares (mixtos)	2. El trabajo en equipo implica comunicación abierta.
3. Definido como 2 o más personas	3. Existe motivación para con los demás
4. Tiene funciones como son: actitudes, valores y disciplinas que ejercen presión sobre normas.	4. Los líderes suelen ser influyentes importantes en términos de motivación.
5. Los miembros se sienten atraídos por otros grupos y comparten ideas y metas.	5. Se reconoce la aceptación y conocimiento
6. Brindan satisfacción social a sus miembros	6. El equipo ofrece un mayor potencial de desarrollo y reto para personas.
7. El impulso competitivo para con un grupo	7. Ayuda a encontrar fuerzas y virtudes
8. Los grupos adquieren una responsabilidad colectiva, administrando sus propias actividades.	8. Su finalidad es propiciar empleo del tiempo y los recursos para las energías del grupo.

Fuente: Elaboración propia

### **2.2.2.7 Formación del trabajo en equipo**

La conformación de un grupo de trabajo, tiene sentido cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, cuando se necesita la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial. Se forman para

cumplir con objetivos concretos que se logran más fácilmente con el trabajo conjunto, en el seno de una cultura empresarial que apoya este concepto, si existe tiempo suficiente para realizar un intercambio adecuado, debatir y compartir ideas, para solucionar problemas con determinadas técnicas, si los miembros potenciales presentan el nivel de calificación técnica adecuado, si poseen capacidad de relación interpersonal, así como las habilidades administrativas y para la comunicación necesaria.

Por su parte Huertas Mata J., (2006) sostiene que la formación de trabajo en equipos, “es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador”.

Para la conformación de un trabajo en equipo se debe tener en cuentas los aspectos:

- a) **Participación:** Cada equipo debe ser responsable de su proceso e igualmente “estar facultado” para tomar la mejor decisión para la conveniencia del mismo. Los empleados que tienen un nivel alto de participación en el trabajo se identifican fuertemente con el tipo de trabajo que realizan y se preocupan realmente por él. ¿Qué

sabemos sobre la influencia de la participación en el trabajo en el comportamiento de los empleados? Se ha descubierto que los niveles altos se relacionan con menos faltas y tasas más bajas de renuncias. (Robbins Coulter,2005 p. 430-436)

- b) **Cooperación:** Es un elemento sustantivo que le da dirección a la tarea del grupo y posibilita que los integrantes trabajen en concordancia con otros. La cooperación permite evaluar, a través de los resultados, la tarea realizada. Pero la calidad de la cooperación no se adquiere con recetas ni se mantiene necesariamente a través del tiempo (Robbins C., 2005, p.422)
- c) **Valores:** Son aquellas impresiones profundas que tienen sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se llevan a la vida personal de forma congruente.
- d) **Confianza:** Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo; no busca destacar entre sus compañeros, sino que confía en que éstos harán lo mismo.
- e) **Cultura:** Patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad

del mismo, es todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho las costumbres, el lenguaje la conducta y cualquier otro hábito y capacidad adquirida por el hombre por el hecho de ser miembro de la sociedad.

- f) **Liderazgo:** Proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos.

#### **2.2.2.8 Desarrollo de etapas del trabajo en equipo**

Robbins S., & Judge T., (2009), explican que para tener una estructura o formación efectiva de un equipo, éste deberá pasar por una serie de etapas de crecimiento y desarrollo. Es decir, el desarrollo de las etapas de trabajo en equipo, consiste en discernir cómo evolucionan los procesos y la interacción del equipo. El desarrollo de etapas del equipo se resume en cinco aspectos:

- a) **Etapas formativa:** Se da cuando un grupo de individuos, se juntan y empiezan a considerarse así mismos como miembros de un equipo. A menudo los miembros del grupo se están conociendo por primera vez. Tienen incertidumbre acerca de cómo reaccionarán a ellos los

otros miembros, y no saben si serán aceptados por el equipo. Ésta es, básicamente, la etapa de presentación de los integrantes.

- b) **Etapa conflictiva:** Esta ocurre, cuando los miembros del equipo empiezan a estar en desacuerdo entre ellos. Empiezan a discutir, salen a la luz los desacuerdos sobre los roles y procedimientos, y cesan las interacciones sociales placenteras de la etapa anterior. Los miembros del equipo experimentan a menudo una emoción negativa y se sienten incómodos al interactuar unos con otros. Cuando se establecen estos acuerdos, los miembros del equipo suelen sentirse más cercanos unos con otros de lo que se sentían antes de que surgiera el conflicto.
  
- c) **Etapa normativa:** En esta etapa de desarrollo, es donde los miembros del equipo se reúnen y empiezan a tener un sentido de pertenencia. La unidad aumenta y los miembros del equipo se sienten nuevamente cómodos al trabajar juntos. Los miembros tienen un gran sentido de pertenencia e identidad con el equipo. Esta etapa es importante porque es donde se crean las reglas del equipo.

- d) **Etapa realizativa:** Se da cuando los miembros aprovechan las sinergias para lograr sus objetivos colectivos. Las relaciones sociales se han desarrollado, los miembros del equipo entienden los roles unos con otros, y existe un fuerte sentido de compromiso hacia el equipo. Estos factores impulsan al equipo hacia un alto desempeño, el cual excede de la productividad de los individuos que trabajan de manera independiente. (Stewart Greg L., et. al 2005 p.102)
- e) **La etapa final es la conclusión:** Esta ocurre, cuando el equipo se empieza a disolver y los miembros individuales se trasladan a otras actividades. Algunas veces la conclusión es planeada, como cuando el equipo completa sus objetivos y ya no hay razón para que siga funcionando. Otras veces, la conclusión es inesperada, y el equipo se desintegra porque sus miembros se retiran inesperadamente. Los equipos también pueden debilitarse porque los miembros son incapaces de superar la etapa conflictiva.

#### **2.2.2.9 La efectividad administrativa en las municipalidades**

La efectividad en la administración consiste básicamente en el cumplimiento de los objetivos que se plantean para el desarrollo de las actividades de la organización. Será efectiva la administración en las

empresas u organizaciones, cuando llegue a realizar los planes de acción para su crecimiento y desarrollo. Por esto es necesario que el personal sea eficaz y tenga la suficiente capacidad en conjunto con sus habilidades para la ejecución de las actividades. Además, se debe tener en cuenta que el obtener buenos resultados depende mucho de la efectividad en la administración y de la buena implementación que debe tener cada área de procesos. Esto ayudará y complementará en gran medida a la motivación y al cumplimiento de las metas propuestas en cada operación de la empresa.

Según Koontz H., & Weihrich H., (2004) afirma que la efectividad administrativa es:

*“el ámbito organizacional, en que un líder logra los resultados de su gestión en un tiempo adecuado”.* (p.14)

La efectividad debe ser definida esencialmente en términos de producto y de proceso. De esta forma se mide a un dirigente por lo que logra y por lo que hace. Sin embargo, es importante recalcar que este resultado obtenido deberá estar acorde con los objetivos de la organización (Evans J., & Lindsay W., 2005).

a) **DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES:** Es el proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia.

El nivel de desempeño debe ser medido por una serie de factores que pasamos a detallar:

- Tareas realizadas al día.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Conocimientos del puesto.
- Innovación del puesto.
- Honradez.
- Disciplina.

**Reducción del tiempo en los procesos:** Consiste en reducir el tiempo real de un proceso que se maneja actualmente mediante una solución viable que permite obtener mejores resultados y garantía en un periodo de tiempo más corto.

**Mayor rendimiento laboral:** Se refiere al volumen de trabajo ejecutado con respecto a normas de desempeño establecidas, y a la

puntualidad en la entrega de informes, trabajos asignados, etcétera.  
(Huertas Mata J., 2006 p.203)

## b) **CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual.

**Motivación:** Se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

La motivación tiene una raíz subjetiva porque esta yace en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo. Depende de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes y capacidades de sus aspiraciones y anhelos de sus esperanzas y ambiciones de sus ideas y de sus semejantes.

**Eficiencia:** Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”.

**Eficacia:** Se define como “hacer las cosas correctas”, es decir las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos

**c) PRODUCTIVIDAD**

Es una medida de la eficiencia de un administrador o empleado, en cuanto al aprovechamiento de los recursos escasos de la organización para producir bienes y servicios.

**Calidad en el servicio:** Es el nivel de excelencia que la empresa a escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

Aspectos de la calidad en el servicio:

- Puntualidad: Realizado en el período prometido.
- Cortesía: Realizado alegremente.
- Constancia: Proporcionar a todos los clientes, experiencias similares en toda ocasión.
- Conveniencia: Facilidad de acceso para los clientes.
- Servicio completo: Terminado según lo requerido.

**Cumplimiento de metas:** Las metas dicen al empleado lo que se necesita realizar y cuanto esfuerzo tendrá que hacer. En concreto se puede decir que las metas específicas aumentan el desempeño; que las metas difíciles cuando se aceptan dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. (Robbins, S. 1999 p.180)

**Desarrollo laboral:** Se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo, generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

#### **2.2.2.10 Principales causas del fracaso de los equipos de trabajo en organizaciones.**

Borrell (2004), establece que algunas organizaciones fracasan por mantenerse arraigadas a creencias en que los equipos de trabajo no deberían ser creativos ni productivos, sino al contrario regirse a las instrucciones que la gerencia en determinado momento decide, por lo que los miembros de un equipo al pasar mucho tiempo juntos tienden a

estancarse lo que genera que el equipo en trabajo en forma dinámica por lo que se ven en la necesidad de abandonar el trabajo.

A continuación se menciona las principales causas del fracaso que afectan en los equipos de trabajo son:

- Si no existen metas y objetivos bien definidos es imposible que cada miembro del equipo establezca un desempeño formal dentro del grupo por lo que tienden a establecer discordias ya que no existe una meta completa y compartida.
- Carencia de coordinación en la secuencia de las acciones para alcanzar la meta pretendida, el trabajar en equipo únicamente con diferencias e individualidades crea problemas y limitantes dentro del grupo.
- La ausencia de una mala comunicación genera desmotivación y desintegración dentro del equipo de trabajo, a eso se debe que no exista riqueza de dialogo y que no se entable una buena discusión que dé como resultado buenas relaciones humanas.

- El liderazgo rígido es responsable del fracaso en las tareas o actividades dentro de la organización ya que muchas veces solo se dedica a mostrar la autoridad y exigir obediencia.
- Desinterés cuando existen elementos negativos dentro un equipo de trabajo es imposible que demuestren sus conocimientos y habilidades que lo lleven a no enseñarle al resto de los integrantes, lo que provocara el desinterés y la desunión dentro de la organización.
- Ausencia de esquemas de seguimiento y control en el trabajo conjunto, lo cual propicia falta de participación o desequilibrio en el desempeño del equipo.

### 2.2.2.11 Factores que favorecen y complican el trabajo en equipo

En la siguiente, tabla se mencionan algunos factores que facilitan y no facilitan el trabajo de un grupo:

Tabla 3.

Cuadro comparativos de factores que facilitan y no facilitan el trabajo en grupo.

<b>FACTORES QUE FAVORECEN</b>	<b>FACTORES QUE NO FAVORECEN</b>
1. Contar con objetivos comunes	1. Contar con objetivos incompatibles
2. Contar con una organización claramente definida en la que se aclare: <ul style="list-style-type: none"> <li>• que se va a hacer ( metas)</li> <li>• como se va hacer (procedimientos)</li> <li>• quien lo va a hacer (funciones)</li> </ul>	2. Ausencia de roles, funciones. Procedimientos, metas.
3. Contar con roles y tareas aceptadas	3. Falta de aceptación e incumplimiento de roles y tareas.
4. Mantener una comunicación clara y fluida.	4. Mantener una comunicación disfuncional.
5. Establecer un sistema de colaboración en donde se premie lo correcto y se señale lo incorrecto.	5. Establecer un sistema de competencia.
6. Contar con normas claramente definidas.	6. Carecer de normas
7. Coordinar y mantener buenas relaciones interpersonales.	7. Mantener relaciones interpersonales adecuadas y una agrupamiento inadecuado de personas
8. Colaborar espontáneamente y ofrecer ayuda mutua.	8. Carecer de colaboración
9. Mantener afinidad e identificación con el grupo.	9. No compartir las mismas creencias , actitudes del grupo
10. Contar con conciencia de grupo.	10. Carecer de conciencia de grupo

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Trabajo en equipo:** Es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. (Aguilar-Morales & Vargas-Mendoza, 2010)

**Municipalidades:** son las instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias, sus distritos y centros poblados del país, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. (Acosta, D. 1988)

**Team building:** engloba toda una gama de actividades participativas y estructuradas realizadas para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo de las organizaciones y su capacidad de trabajar juntos de forma efectiva. (Fainstein, H. 1997)

**Competencias:** es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

**Formación de equipos:** Para la formación de un equipo dentro de una organización empresarial es fundamental comprender la importancia del factor humano dentro de ésta. Así, se trata de combinar de manera óptima las capacidades de cada uno de los miembros que trabajan para cumplir los objetivos que es, al fin y al cabo, la razón de ser del equipo. (García, Gonzales M., 2000)

**Desempeño de funciones:** Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o meritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. (Palamary D' Aguillo, R. E. 2012 p.73)

**Cumplimiento de objetivos:** Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. El cumplimiento o incumplimiento de objetivos puede conllevar sentimientos de euforia o frustración, que afectarán la salud psíquica para bien o para mal de quien se ve afectados por ellos.

**Productividad:** Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Se

define como el uso eficiente de recursos en la producción de diversos bienes y servicios. (Laborde M., & Veiga, L. 2011 p.68)

**Grupo de trabajo:** son dos o más individuos que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global y pueden o no trabajar uno al lado del otro en el mismo departamento. Los comportamientos, formas de trabajar, responsabilidad y liderazgo en un grupo son muy diferentes a los de un equipo. (Gómez Mujica A., & Acosta R. 2003)

**Equipo de trabajo:** es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y una forma de trabajo que sostiene la responsabilidad de cada uno. La mejor medida de un equipo es entre 7 y 12 individuos. (Álvarez J. 1997)

**Efectividad administrativa:** consiste básicamente en el cumplimiento de los objetivos que se plantean para el desarrollo de las actividades de la organización. La efectividad en la administración debe ser el primer paso para llegar a una ventaja competitiva. Se puede llegar a esto con un buen sistema de control y motivación a los trabajadores. (Koontz Harold & Weihrich H., 2004 p.16)

**Equipo de alto rendimiento:** es aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia. (Donoso Rojas, H. & García R. 2012)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación.**

##### **3.1.1 Tipo de investigación:**

El presente trabajo de estudio, se identifica como investigación aplicada, de acuerdo a la clasificación que siguen (Ander y otros, 1990).

Esta investigación, es una estrategia que el investigador utiliza para seguir una ruta que le permite comprobar las hipótesis. (Pino, 2010 p.85)

Por tanto, la investigación aplicada recibe el nombre de “Investigación práctica o empírica”, y se caracteriza porque busca la aplicación de los conocimientos adquiridos, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. Así mismo el uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad de estudio.

### **3.1.2 Diseño de investigación:**

En los diseños cuasi experimentales se manipulan deliberadamente al menos una variable independiente para ver su efecto y relación con una a más variables dependientes. Según Hernández, Fernández & Baptista (1997 p. 235) indica que en los diseños de investigación cuasi experimentales, los sujetos no son asignados al azar a los grupos, ni emparejados; sino que dichos grupos ya están formados antes del experimento, son grupos intactos; la razón por la que surgen y la manera como se formaron fueron independientes a parte del experimento.

Por tanto, el presente estudio es de diseño cuasi experimental. La investigación cuasi experimental es aquella en la que existe una “Exposición”, una “Respuesta” y una “Hipótesis” para contrastar; pero no hay aleatorización de los sujetos a los grupos de tratamiento y control, o no existe grupo de control propiamente dicho en el estudio.

El esquema se plantea de la siguiente manera:

X =Modelo team building y su influencia en el trabajo en equipo.

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La población para los trabajadores Administrativos está conformado de 140 empleados entre contratados y nombrados; y para los gerentes o funcionarios de línea está constituido de 73 gerentes en cargos de confianza de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

Tabla 4.

Población general de las Municipalidades distritales de la provincia de Tacna.

Municipalidades distritales	Nº de gerentes o funcionarios línea.(Cargo de confianza)	Nº de trabajadores de administrativos.
Municipalidad Gregorio Albarracín Lanchipa.	20	42
Municipalidad Alto de la Alianza.	16	38
Municipalidad de Ciudad Nueva.	19	28
Municipalidad Distrital de Pocollay.	18	32
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>140</b>

Fuente: Cuadro de Asignación del Personal-CAP de las Municipalidades- 2015.

### 3.2.2 Muestra

Para la obtención del Tamaño de muestra en trabajadores administrativos de las Municipalidad Distritales: se aplicó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 NPQ}{\mathcal{E}^2 N + z^2 PQ}$$

Donde:

N = población total de trabajadores administrativos (140)

Z = 1.96 (95% confianza estadística)

p = Variabilidad positiva 0,05%

q = Variabilidad negativa 0.5%

E = Margen de error 0,08 (error)

n = 73

Por tanto, habiendo aplicado la fórmula para la obtención de la muestra en trabajadores administrativos, se obtuvo 73 trabajadores como muestra representativa para el estudio. Y en relación a gerentes o funcionarios de línea se trabajó con el total de población de 73 gerentes de las municipalidades.

Luego para la obtención de la muestra de cada municipalidad según trabajadores administrativos, se aplicó por muestreo estratificado,

para lo cual se ha utilizado la formula por afijación proporcional de la siguiente manera:

$$n_i = n \cdot \left[ \frac{N_i}{N} \right]; \text{ Donde } i = 1,2,3,4..$$

Tabla 5.

Obtención de la muestra por estratificado según trabajadores administrativos de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

Municipalidades distritales	Población de trabajadores administrativos.	Muestra
Municipalidad Gregorio Albarracín Lanchipa.	42	21
Municipalidad Alto de la Alianza.	38	20
Municipalidad de Ciudad Nueva.	28	15
Municipalidad Distrital de Pocollay.	32	17
<b>Total</b>	<b>N=140</b>	<b>n = 73</b>

Fuente: Elaboración propia-2016

### 3.3 Operacionalización de variables

Variab les	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente: MODELO TEAM BUILDING	El Team building (TB) como un “método para ayudar al grupo a aumentar la eficacia, satisfacer las necesidades de sus miembros y aumentar las condiciones de trabajo”, se utiliza como un facilitador del trabajo de equipo, tanto para propósitos de tarea como sociales (Carron A., & Hausenblas, H., 1998).	Team buinding significa lograr que los esfuerzos individuales den por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno. Creando una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Se refiere a una amplia gama de actividades, presentada a las organizaciones, diseñada para mejorar el rendimiento del equipo.	I. Resoluciones de Problemas.  II. Competencias.  III. Simulacros y Actividades reales.  IV. Formación de equipos de trabajo.	1.1 Realizar la búsqueda colectiva de soluciones. 1.2 Elaborar un plan para dar solución a problemas. 1.3 Realizar el dialogo con el personal para dar soluciones a los problemas.  2.1 Grado de coordinación. 2.2 Capacidad de adaptación. 2.3 Capacidad para gestionar recursos e información. 2.4 Capacidad para encontrar soluciones prácticas. 3.1 Hacer actividades asistenciales con el personal administrativo. 3.2 Fomentar las relaciones interpersonales dentro del equipo. 3.3 Estimular el espíritu de superación, esfuerzo y rendimiento. 4.1 Liderazgo. 4.2 Confianza y cordialidad. 4.3 Participación.
Variable Dependiente: TRABAJO EN EQUIPO	El trabajo en equipo es un conjunto de actividades y estrategias que es realizado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto o	El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes, y para que esto	I. Desempeño de las funciones  II. Cumplimientos de objetivos	1.1 Conocer la actitud optimista y planificada para cumplir un trabajo. 1.2 Conocer la toma de decisiones y control. 2.1 Motivación 2.2 Eficiencia. 2.3 Eficacia. 2.4 Socialización. 2.5 Comunicación

Continuación...

## Continuación...

actividad. Todo equipo es responsable de los resultados finales por lo que cada uno de sus integrantes es un apoyo de forma independiente (Ander & Aguilar (2001)).

suceda el equipo debe tener buena comunicación.

### III. Productividad

- 3.1 Cumplimiento de metas.
- 3.2 Satisfacción del cliente o usuario.
- 3.3 Mejoramiento continuo.
- 3.4 Clima laboral.
- 3.5 Aprendizaje colaborativo.

---

Fuente: Elaboración propia

### **3.4 Instrumentos e equipos.**

A fin de efectuar el presente estudio sea a teniendo en cuenta que la investigación es cuasi experimental, no se ha consignado el uso de los equipos ni instrumentos especializados; excepto se utilizò una computadora con programa instalado de Software SPSS Versión 18 y el programa StatGraphics, para efectuar el análisis de los datos y el Microsoft Word 2010, así como también y el Microsoft Excel 2010.

#### **3.4.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Esta etapa de recolección de información e investigación, se conoce también como trabajo de campo. Estos datos o información que va a recolectarse en un tiempo determinado, son el medio a través del cual se prueban las hipótesis planteadas, y que responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originado del problema de investigación. Bernal, C. (2006, p.1)

Por tanto, las técnicas e instrumentos utilizados durante el desarrollo del trabajo de investigación fueron los siguientes:

#### **En técnicas.**

Las principales técnicas que se empleó en la investigación son:

- Encuesta estructura.

- Análisis documental, libros, tesis e informes.

**En instrumentos.**

Los principales instrumentos que se aplicaron son:

- Guía de análisis documental
- Cuestionarios dirigidos los sujetos en estudio.

### **3.5 Método de procesamiento y análisis de datos**

Para el análisis de los datos del instrumento, se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ); la cual es descrito por Lee J. Cronbach, el cual permite mide específicamente la consistencia interna de una escala; es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados (generalmente un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de alfa de Cronbach) cuya ecuación es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K(COV / VAR)}{1 + (k - 1)(COV / VAR)}$$

**Donde:**

K= Número de *ítems*

COV= Media de las covarianzas de los ítems

VAR= Media de las varianzas de los ítems

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Descripción del campo de trabajo**

El trabajo de campo efectuado en el presente estudio de investigación, se caracterizó por realizar las siguientes acciones:

- Presentación de una carta a cada una de las Municipalidades distritales de la provincia de Tacna; solicitando permiso y facilidades respectivas para la aplicación de las encuestas, previa conversación con los gerentes de las diferentes áreas o departamentos administrativos de las municipalidades en estudio.
- La realización de entrevistas personales, tanto a los gerentes y personal administrativo de las municipalidades, sobre el conocimiento del team building o formación de equipos y trabajo en equipos.
- Una vez obtenido la respuesta positiva por parte de la gerencia municipal de las municipalidades distritales, referentes a la carta

o solicitud presentada con anticipación, seguidamente se procedió aplicar los (02) cuestionarios diseñados *sobre Team building y Trabajo en equipo*; se aplicó la encuesta al personal administrativo y a gerentes o jefes de línea en las municipalidades, la labor de aplicación de los instrumentos se tuvo un tiempo aproximadamente de 1 día por cada municipalidad, es decir (Lunes, Miércoles, y viernes).

- Es necesario destacar que se contó con el apoyo de la mayoría de los Trabajadores administrativos y gerentes o jefes de línea de las Municipalidades distritales, salvo raras excepciones que decidieron no participar por factor de tiempo, para lo cual se procedió a encuestar a cada uno de los participantes. Culminado este acto se procedió a procesar la información, cuyos resultados se presenta a continuación.

#### **4.2 Consideraciones técnicas**

Cada variable a investigar cuenta con sus dimensiones, los cuales han sido procesados en base a cuadros resúmenes que buscan relacionar cada pregunta a sus dimensiones.

#### 4.2.1 Análisis de fiabilidad: Cuestionario modelo team building; dirigido a gerentes de línea de las municipalidades.

La confiabilidad se define como el grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población. El coeficiente de confiabilidad se expresa con la letra  $r$  e indica la fuerza de la asociación. El Valor  $r$  varía entre -1 y +1, un valor 0 indica que no existe relación entre los dos puntajes, mientras que un valor cercano a -1 y +1 indica una relación muy cercana, negativa o positiva respectivamente.

La fiabilidad del instrumento se comprobó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), descrito por Lee J. Cronbach, (1951), el cual mide específicamente la consistencia interna de una escala. Es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados (generalmente un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de alfa de Cronbach) cuya ecuación es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K(COV / VAR)}{1 + (k - 1)(COV / VAR)}$$

**Donde:**

K= Número de *ítems*

COV= Media de las covarianzas de los ítems

VAR= Media de las varianzas de los ítems

## RESULTADOS:

**Tabla 6.**

Confiabilidad para el cuestionario Modelo team building

### Estadísticos de fiabilidad

---

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,900	0,894	13

---

### Estadísticos de los elementos

---

	Media	Desviación típica	N
m 1	4,00	1,214	20
m 2	3,90	1,210	20
m 3	3,80	1,399	20
m 4	3,70	1,525	20
m 5	3,90	1,126	20
m 6	4,25	1,639	20
m 7	3,25	1,682	20
m 8	3,35	1,424	20
m 9	3,95	1,504	20
m 10	3,75	1,552	20
m 11	3,80	1,361	20
m 12	3,75	1,333	20
m 13	3,80	1,361	20

---

### Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza	Nº de elementos
Medias de los elementos.	3,785	3,250	4,250	1,000	1,308	0,067	13
Varianzas de los elementos.	1,846	0,408	2,829	2,421	6,935	0,361	13
Correlaciones inter elementos.	0,394	-0,412	0,967	1,380	-2,346	0,106	13

### Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	Nº de elementos
49,20	141,537	11,897	13

Fuente: Reporte de SPSS 24,0.

### Interpretación

El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperada es de 0,90, por encima de ese valor se considera que hay redundancia o duplicación. Usualmente se prefieren valores de alfa entre 0,80 y 0,90.

## **Conclusión**

El cuestionario para medir el control interno, que comprende 13 ítems es fiable, ya que el valor alfa de Cronbach para el total de la escala es de 0,900, lo que evidencia una alta consistencia interna, y por tanto, una buena homogeneidad de la escala.

### **4.2.2 Análisis de fiabilidad: Cuestionario de trabajo en equipo.**

La fiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), con la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{K(COV / VAR)}{1 + (k - 1)(COV / VAR)}$$

#### **Donde:**

K= Número de *ítems*

COV= Media de las covarianzas de los ítems

VAR= Media de las varianzas de los ítems

## RESULTADOS

**Tabla 7.**

Confiabilidad para el cuestionario Trabajo en equipo

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,902	0,909	12

### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
TE1	4,00	1,214	20
TE2	3,90	1,210	20
TE3	3,80	1,399	20
TE4	3,90	1,165	20
TE5	3,25	1,682	20
TE6	3,95	1,504	20
TE7	3,80	1,361	20
TE8	3,80	1,361	20
TE9	3,80	1,399	20
TE10	3,75	1,552	20
TE11	3,95	1,504	20
TE12	3,75	1,333	20

### Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	Nº de elementos
Medias de los elementos.	3,804	3,250	4,250	0,750	1,231	0,037	12
Varianzas de los elementos.	1,954	0,358	2,829	1,471	2,083	0,185	12
Correlaciones inter elementos.	0,456	-0,057	0,967	1,057	-17,472	0,069	12

### Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
45,65	135,503	11,641	12

Fuente: Reporte de SPSS 24,0.

El análisis con los 12 ítems, arrojó un *alfa de Cronbach* de 0,902; lo que se interpreta como una buena consistencia y una alta fiabilidad.

### Conclusión

La escala de gestión administrativa, con 12 ítems es fiable, ya que el valor alfa de Cronbach para el total de la escala es de 0,902 indica una alta consistencia interna y por ende, la escala es homogénea.

### 4.3 Resultados de la encuesta del modelo team building.

Tabla 8.

El modelo team building según “Resolución de problemas” en las Municipalidades Distritales de la Provincia Tacna.

Resolución de problemas	Categoría de respuesta									
	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Ud., como gerente de la entidad municipalidad realiza la búsqueda colectiva de dar soluciones a los problemas suscitados oportunamente.	11	15,07	8	10,96	15	20,55	17	23,29	22	30,14
2. En la entidad donde Ud., labora a elaborado un plan para dar solución inmediata a problemas administrativos.	10	13,70	11	15,07	15	20,55	16	21,92	21	28,77
3. Ha realizado diálogos con el personal a su cargo para detectar problemas y dar solución inmediata.	9	12,33	14	19,18	13	17,81	18	24,66	19	26,03

Fuente: Cuestionario de modelo team building

## Interpretación

En la tabla 8, presenta los resultados en relación al *Modelo Team Building en la dimensión “Resolución de problemas”*, la categoría si *“Ud., como gerente de la entidad municipal realiza la búsqueda colectiva de dar soluciones a los problemas suscitados oportunamente”* el (20,55%) responden que algunas veces, igualmente el (30,14%) dicen que siempre, sin embargo, un 15,07% señalan que nunca. Respecto a la categoría *“la entidad donde Ud., labora, ha elaborado un plan para dar solución inmediata a problemas administrativos”* el 28,77% afirman que siempre lo hace, otra parte dice que casi siempre (21,92%), mientras que un porcentaje menor de 13,70% indican que nunca lo hace. En relación a la categoría *“Ha realizado diálogos con el personal a su cargo para detectar problemas y dar solución inmediata”*, la proporción de funcionarios afirman que un 26,03% respondieron *siempre*, seguido de un 24,66% que responden *casi siempre*, mientras que solo un 12,33% dicen que *nunca* realizan dialogo con el personal a su cargo sobre los problemas.

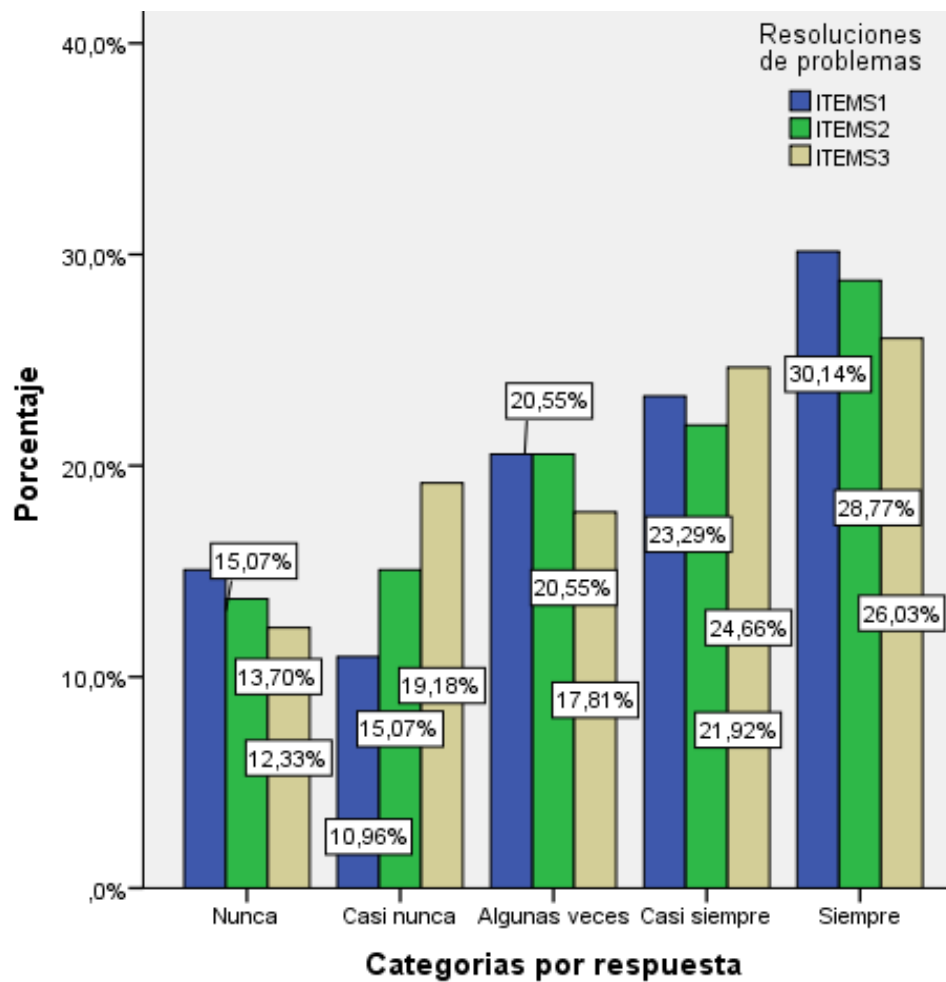


Figura 4: El modelo team building según “Resolución de problemas” en las Municipalidades Distritales de la Provincia Tacna.

Fuente: Tabla 8

Tabla 9.

El modelo team building según “*Competencias*” en las Municipalidades Distritales de la Provincia Tacna.

Competencias	Categoría de respuesta									
	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
4. Cuando la entidad realiza una actividad masiva, Ud., efectúa un alto nivel de coordinación con su personal para cumplir metas de la actividad programada.	4	5,48	10	13,70	10	13,70	33	45,21	16	21,92
5. Considera Ud., que tiene una alta capacidad de adaptación al cambio, al ambiente laboral nuevo y al equipo de trabajo.	6	8,22	12	16,44	18	24,66	13	17,81	24	32,88
6. Su capacidad para gestionar recursos e información para la entidad municipal donde trabaja, es eficaz.	6	8,22	18	24,66	13	17,81	21	28,77	15	20,55
7. La entidad donde Ud., trabaja aplica una alta capacidad para encontrar soluciones prácticas al problema.	4	5,48	22	30,14	13	17,81	16	21,92	18	24,66

Fuente: Cuestionario de modelo team building

## Interpretación

En la tabla 9, presenta resultados con respecto al Modelo Team building en la dimensión “*Competencias*”, frente a la categoría si “*Cuando la entidad realiza una actividad masiva, Ud., efectúa un alto nivel de coordinación con su personal para cumplir metas de la actividad programada*”, el 45,21% responden que casi siempre, seguido de un 21,92% señalaron que siempre, sin embargo un 5,48% manifiestan que nunca. En la categoría “*Considera Ud., que tiene una alta capacidad de adaptación al cambio, al ambiente laboral nuevo y al equipo de trabajo*”, la proporción de funcionarios que afirma *que siempre*, siendo un 32,88%, seguido de 24,66% que responden *algunas veces*, mientras que solo un 8,22% manifiestan *que nunca*. En cuanto a la categoría “*Su capacidad para gestionar recursos e información para la entidad municipal donde trabaja, es eficaz*”, el 28,77% de los funcionarios indican que Casi siempre, sin embargo el 24,66% responden que Casi nunca, mientras que la minoría de 8,22% declara que nunca. Asimismo, en relación a la categoría “*La entidad donde Ud., trabaja aplica una alta capacidad para encontrar soluciones prácticas al problema*”, casi la tercera parte (30,14%) manifiesta que casi nunca el funcionario realiza las acciones citadas, mientras que el 21,92% dice que *casi siempre* y otro 24,66 % manifiesta que *siempre*.

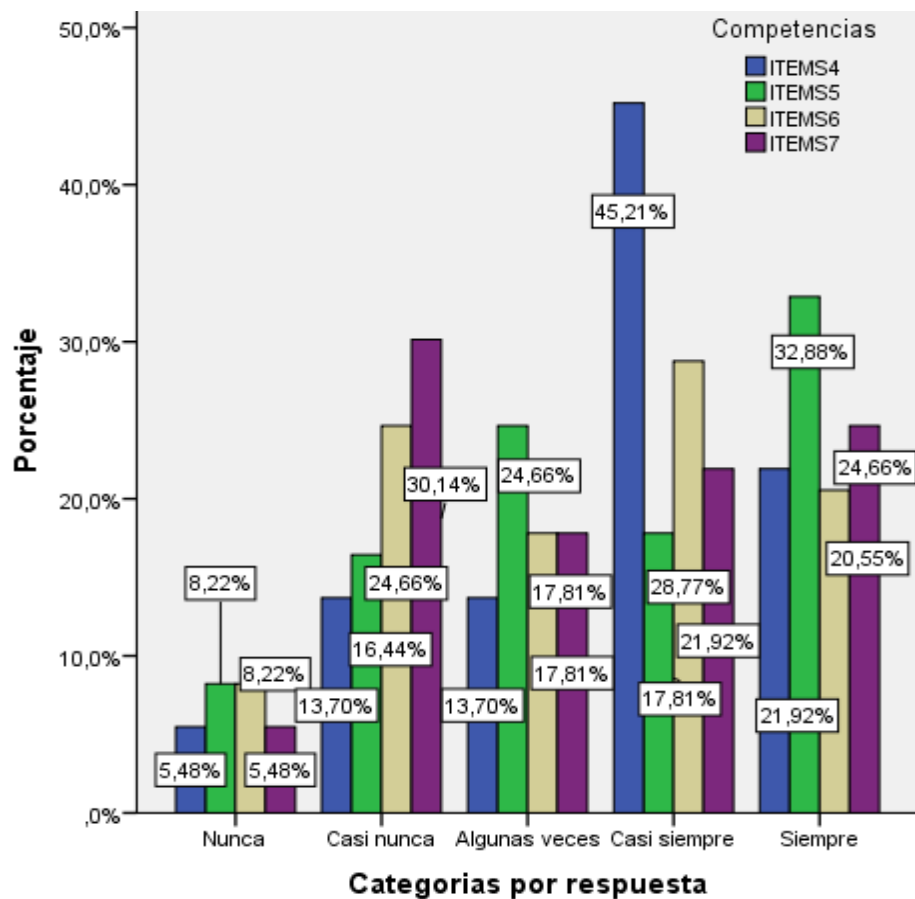


Figura 5: El modelo team building según “Competencias” en las Municipalidades Distritales de la Provincia Tacna.

Fuente: Tabla 9

Tabla 10.

El Modelo Team building según “*Simulacros y actividades reales*” en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

<i>Simulacros y actividades reales</i>	Categoría de respuesta									
	<i>Nunca</i>		<i>Casi nunca</i>		<i>Algunas veces</i>		<i>Casi siempre</i>		<i>Siempre</i>	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8. Con qué frecuencia realiza actividades asistenciales con participación del personal administrativo de la municipalidad en beneficio de la población.	8	10,96	16	21,92	13	17,81	15	20,55	21	28,77
9. Con qué frecuencia fomenta Ud., las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo, en la municipalidad.	6	8,22	24	32,88	17	23,29	15	20,55	11	15,07
10. Ha realizado Ud., la estimulación de superación, esfuerzo y rendimiento a su personal administrativo que trabaja en la municipalidad.	4	5,48	22	30,14	13	17,81	13	17,81	21	28,77

Fuente: Cuestionario de modelo team building

## **Interpretación**

En la tabla 10, se aprecia los resultados con respecto a la dimensión “*Simulacro y actividades reales*”. En cuanto a la categoría “*Con qué frecuencia realiza actividades asistenciales con participación del personal administrativo de la municipalidad en beneficio de la población*”. El 21,92% responden *casi nunca*, y el 28,77% de funcionarios dicen siempre y otro 20,55% manifiestan casi siempre, mientras que la minoría de un 10,96% afirman que nunca realizan actividades asistenciales. Respecto a la categoría “*Con qué frecuencia fomenta Ud., las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo, en la municipalidad*”, la proporción de funcionarios afirman que *casi nunca* fomenta relaciones interpersonales (32,88%), la cuarta parte *dice algunas veces* (23,29%), mientras que solo un 8,22% de funcionarios dicen que *nunca*. En lo que concierne a la categoría “*Ha realizado Ud., la estimulación de superación, esfuerzo y rendimiento a su personal administrativo que trabaja en la municipalidad*”, un 30,14% dicen que *casi nunca* lo realizan, mientras que el 17,81% responden que *algunas veces* lo realizan, sin embargo la mayoría de los funcionarios indican que un 28,77% *siempre* lo realiza.

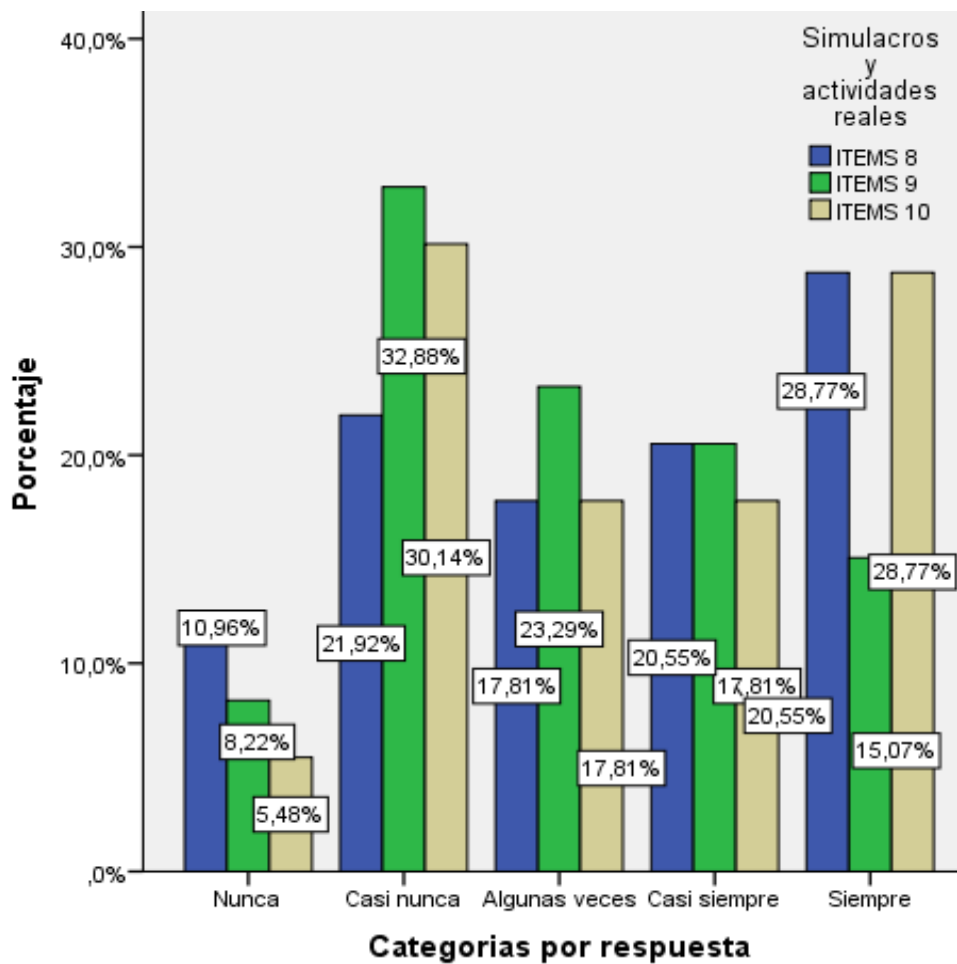


Figura 6: El modelo team building según “Simulacro y actividades reales” en las Municipalidades Distritales de la Provincia Tacna.

Fuente: Tabla 10

Tabla 11.

El Modelo Team Building según “*Formación de equipos de trabajo*” en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

<i>Formación de equipos de trabajo</i>	Categoría de respuesta									
	<i>Nunca</i>		<i>Casi nunca</i>		<i>Algunas veces</i>		<i>Casi siempre</i>		<i>Siempre</i>	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
11. Fomenta el liderazgo democrático y participativo en sus colaboradores, afín de cumplir actividades administrativas eficientes.	8	10,96	12	16,44	19	26,03	10	13,70	24	32,88
12. Genera Ud., confianza y cordialidad para la formación de equipos de trabajo en la municipalidad.	4	5,48	13	17,81	20	27,40	10	13,70	26	35,62
13. Fomenta la participación activa en los trabajadores a su cargo, para la conformación de equipos de alto rendimiento en la municipalidad.	4	5,48	13	17,81	13	17,81	17	23,29	26	35,62

Fuente: Cuestionario de modelo team building

## Interpretación

En la tabla 11, se observa resultados obtenidos con respecto a la dimensión “*Formación de equipos de Trabajo*”, frente a la categoría si “*Fomenta el liderazgo democrático y participativo en sus colaboradores, afín de cumplir actividades administrativas eficientes*”, se tiene que el 26,03% considera que *algunas veces*, se ha fomentado el liderazgo democrático y participativo en sus colaboradores, sin embargo la cuarta parte de los encuestados (32,88%) considera *que siempre* se ha fomentado, mientras la minoría (10,96%) de los funcionarios afirman que *nunca* ha realizado. En relación a la categoría “*Genera Ud., confianza y cordialidad para la formación de equipos de trabajo en la municipalidad*” llama la atención que el 27,40% dicen que *algunas veces* genera, sin embargo el 35,62% afirman que *siempre*, mientras que solo un 5,48% de los funcionarios responden *que nunca* genera confianza y cordialidad en sus colaboradores. Asimismo, en cuanto a la categoría “*Fomenta la participación activa en los trabajadores a su cargo, para la conformación de equipos de alto rendimiento en la municipalidad*”, el 35,62% afirma que *siempre*, un poco más de la quinta parte 23,29% afirma *que casi siempre* y un 17,81% que *algunas veces*.

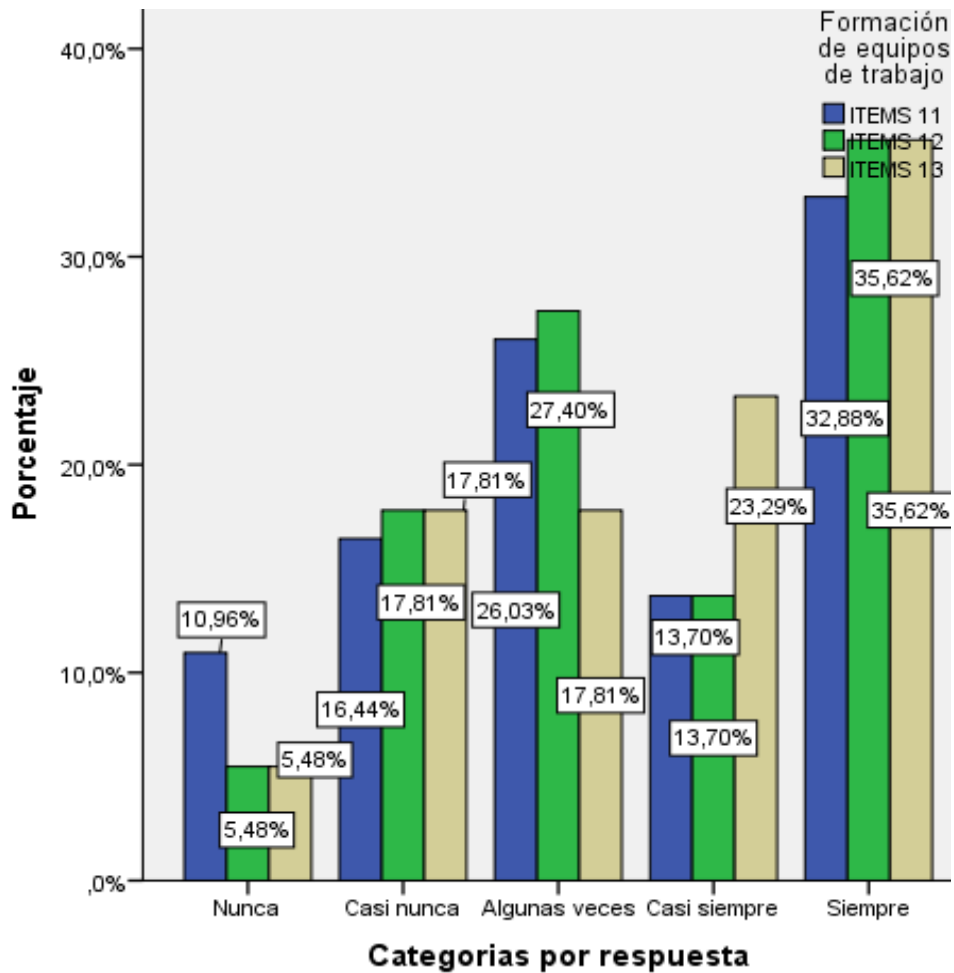


Figura 7: El modelo team building según “Formación de equipos de trabajo” en las Municipalidades Distritales de la Provincia Tacna.

Fuente: Tabla 11

#### 4.4 Resultados de la encuesta Trabajo en Equipo

Tabla 12.

Trabajo en equipo según “*Desempeño de las funciones*” en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

<i>Desempeño de las funciones</i>	Categoría de respuesta									
	<i>Nunca</i>		<i>Casi nunca</i>		<i>Algunas veces</i>		<i>Casi siempre</i>		<i>Siempre</i>	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Tu actitud optimista y planificada, para el trabajo tedioso encomendado por tus superiores, te permite cumplir satisfactoriamente, trabajos en corto tiempo.	2	2,74	10	13,70	16	21,92	34	46,58	11	15,07
2. Su jefe inmediato toma decisiones acertadas y control, frente a los problemas que se presentan en la entidad.	2	2,74	6	8,22	8	8,22	46	63,01	13	17,81

Fuente: Cuestionario de trabajo en equipo

## Interpretación

En la tabla 12, se observa los resultados con respecto al trabajo en equipo según la dimensión “*Desempeño de las funciones*”. En cuanto a la categoría “*Tu actitud optimista, para el trabajo tedioso encomendado por tus superiores, te permite cumplir satisfactoriamente trabajos en corto tiempo*”; el 46,58% de los trabajadores afirman que casi siempre, permiten cumplir satisfactoriamente con la actitud optimista, sin embargo el 21,92% dicen que *algunas veces* permiten cumplir trabajo tediosos al tener una actitud optimista, mientras que solo un 13,70% de la minoría responden que casi nunca, no los permite cumplir trabajo tediosos. En lo concerniente a la categoría, “*Su jefe inmediato toma decisiones acertadas, frente a los problemas que se presentan en la entidad*”, más de las dos terceras partes con un 63,01% considera que *casi siempre* toma decisiones acertadas frente a los problemas, el 8,22% piensan que solo *algunas veces* han tomado una decisión acertada, mientras que la minoría el 2,74% afirma *que nunca* ha tomado decisiones acertadas el jefe inmediato de la entidad.

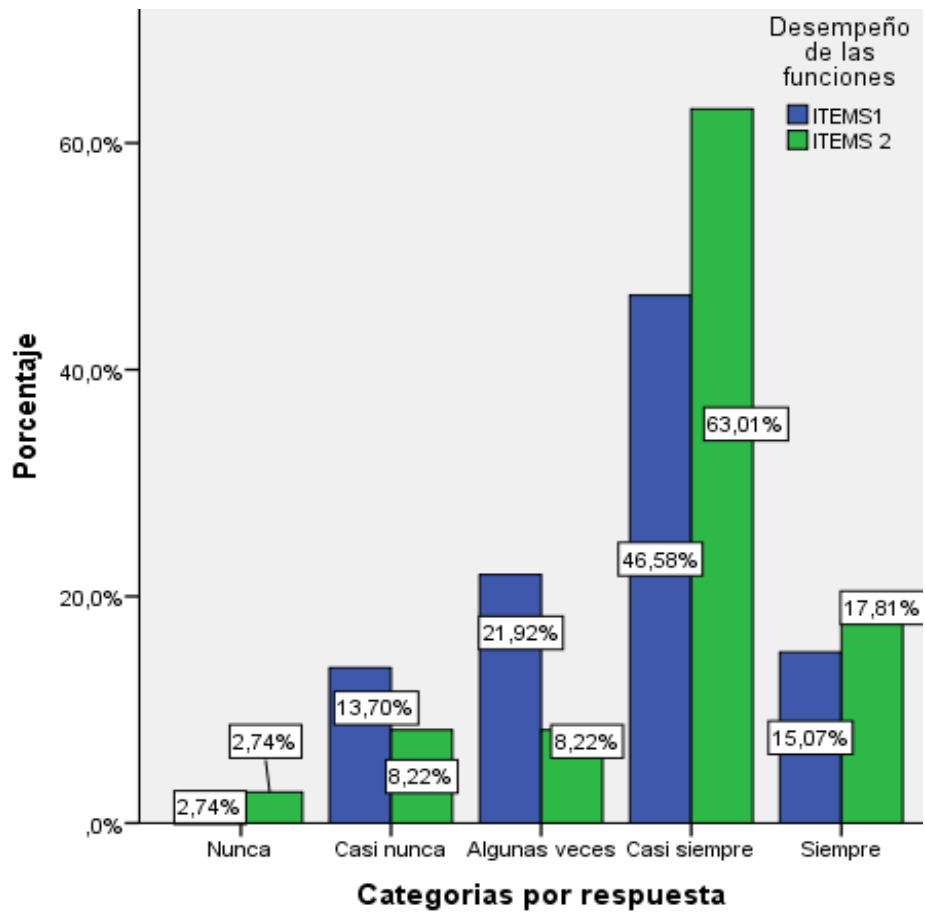


Figura 8: Trabajo en equipo según “Desempeño de las funciones” en las Municipalidades Distritales de la Provincia Tacna.

Fuente: Tabla 12

**Tabla 13.**

Tabla en equipo según “*Cumplimiento de objetivos*” en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

<i>Cumplimiento de objetivos</i>	Categoría de respuesta									
	<i>Nunca</i>		<i>Casi nunca</i>		<i>Algunas veces</i>		<i>Casi siempre</i>		<i>Siempre</i>	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
3. Su jefe inmediato, le motiva para desempeñar un trabajo administrativo eficientemente.	4	5,48	0	0,00	22	30,14	40	54,79	7	9,59
4. Los trabajos administrativos que realizas diariamente en tu centro laboral, desempeñas con eficacia.	2	2,74	2	2,74	18	24,66	48	65,75	3	4,11
5. En su centro laboral, un trabajo en equipo le permite cumplir con eficacia objetivos trazados.	2	2,74	4	5,48	16	21,92	38	52,05	13	17,81
6. El gerente fomenta la socialización, entre los trabajadores administrativos.	4	5,48	8	10,96	13	17,81	25	34,25	23	31,51
7. En su área o unidad de trabajo, la comunicación es buena y fluida entre jefe inmediato y empleados.	6	8,22	9	12,33	16	21,92	25	34,25	17	23,29

Fuente: Cuestionario de trabajo en equipo

## Interpretación

En la tabla 13 y figura 9, se observa los resultados en cuanto al trabajo en equipo según “Cumplimiento de objetivos”. En cuanto a la categoría “*Su jefe inmediato, le motiva para desempeñar un trabajo administrativo eficientemente*”, se encontró que casi la mitad de los encuestados considera que *casi siempre* (54,79%) les motiva el jefe inmediato, y el 30,14% de trabajadores administrativos dicen que *algunas veces* se les motiva, mientras que solo un 5,48% manifiestan que *nunca* se les ha motivado. En relación a la categoría “*Los trabajos administrativos que realizas diariamente, en tu centro laboral, desempeñas con eficacia*”, casi la mitad (65,75%) piensa que *casi siempre* se desempeñan con eficiencia, un 24,66% de los encuestados consideran que solo *algunas veces* desempeñas las tareas administrativas con eficiencia, y un 4,11% dicen que *siempre*. En lo que se refiere a la tercera categoría “*En su centro laboral, un trabajo en equipo le permite cumplir con eficacia objetivos trazados*”, una proporción importante, más de la mitad (52,05%) considera que *casi siempre* el trabajo en equipo nos permite cumplir objetivos con eficacia, una quinta parte (21,92%) dicen que *algunas veces* el trabajo en equipo permite cumplir objetivos con eficacia, mientras que una minoría de 5,48% encuestados dicen que *casi nunca*. Respecto a la categoría “*El gerente fomenta la socialización, entre los trabajadores administrativos*”,

el 34,25% afirma que *casi siempre*; la cuarta parte (31,51%) manifiesta que *siempre* y la minoría de 10,96% dicen que *Casi nunca*, los gerentes fomentan la socialización. Y con respecto a la categoría “en su área o unidad de trabajo, la comunicación es buena y fluida entre jefe inmediato y empleados”, el 34,25% afirman que *Casi siempre* la comunicación es buena, sin embargo el 21,92% dicen que *algunas veces* la comunicación es buena, y mientras que el 12,33% señalan que *casi nunca*.

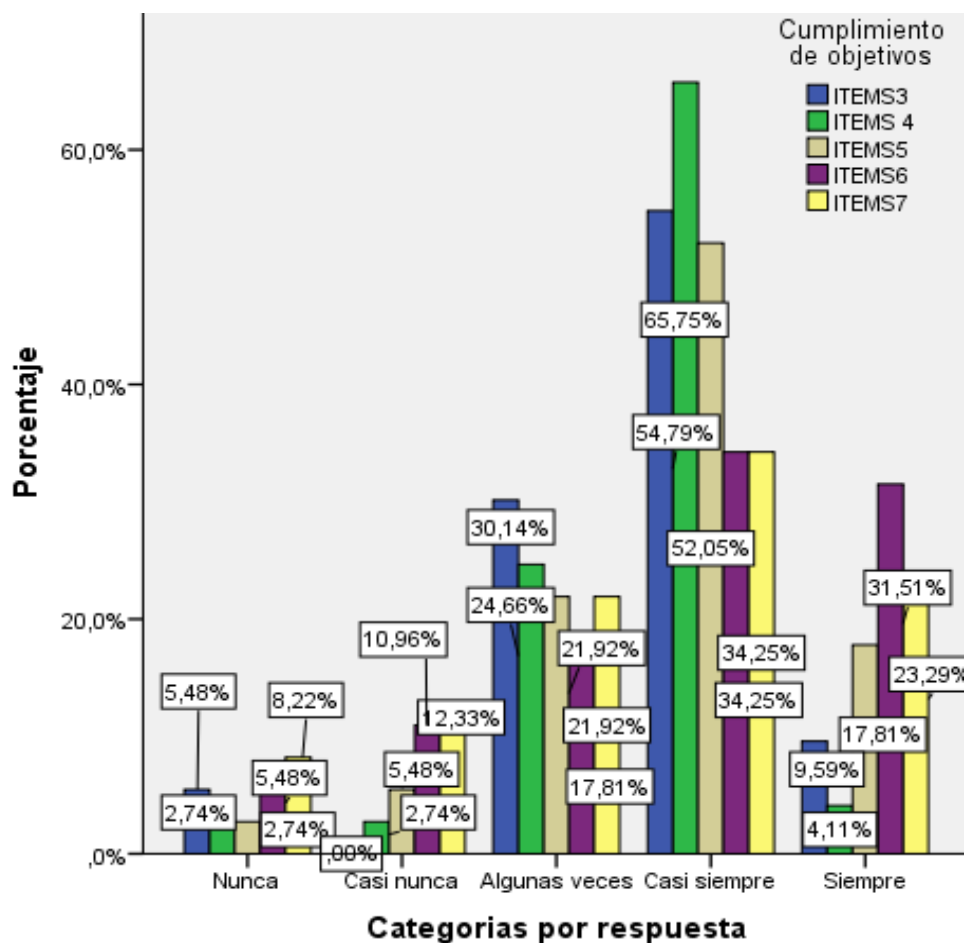


Figura 9: Trabajo en equipo según “Cumplimiento de objetivos” en las Municipalidades Distritales de la Provincia Tacna.

Fuente: Tabla 13

**Tabla 14.**

Tabla en equipo según “*Productividad*” en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

<i>Productividad</i>	Categoría de respuesta									
	<i>Nunca</i>		<i>Casi nunca</i>		<i>Algunas veces</i>		<i>Casi siempre</i>		<i>Siempre</i>	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8. Los gerentes de su entidad municipal evalúan programas, proyectos, y actividades ejecutas anualmente, por cumplimiento de metas.	2	2,74	4	5,48	18	24,66	32	43,84	17	23,29
9. La municipalidad donde Ud., labora ha logrado satisfacer al usuario o cliente a través de una atención cordial y respuesta inmediata a los pedidos.	2	2,74	4	5,48	24	32,88	28	38,36	15	20,55
10. El personal administrativo se preocupa por su mejoramiento continuo, en las actividades administrativas.	2	2,74	4	5,48	16	21,92	34	46,58	17	23,29
11. El clima laboral en la municipalidad, es adecuado para el personal.	2	2,74	6	8,22	18	24,66	18	24,66	29	39,73
12. Es necesario efectuar el aprendizaje colaborativo, para el desarrollo de las actividades administrativas tediosos en su área o unidad de trabajo.	6	8,22	12	16,44	16	21,92	16	21,92	23	31,51

Fuente: Cuestionario de trabajo en equipo

## **Interpretación**

En la tabla 14 y figura 10, nos presenta resultados respecto al Trabajo en equipo según dimensión "*Productividad*". En cuanto a la categoría "*los gerentes de su entidad municipal evalúan programas, proyectos, y actividades ejecutadas anualmente, por cumplimiento de metas*"; se tiene que el 43,84% consideran que *casi siempre* se evalúan por cumplimientos de metas, mientras que la cuarta parte de los encuestados (24,66%) consideran que *algunas veces* se evalúa por cumplimiento de metas, mientras que solo un 2,74% afirman que *nunca* se evalúa por cumplimiento de metas. Con respecto a la categoría "*La municipalidad donde Ud., labora ha logrado satisfacer al usuario o cliente a través de una atención cordial y respuesta inmediata a los pedidos*", el 38,36% de los encuestados consideran que *casi siempre* se ha logrado satisfacer, sin embargo el 32,88% de los encuestados afirman que *algunas veces* si se la logrado satisfacer a los usuarios, y mientras que solo un 2,74% de los trabajadores administrativos dicen que *nunca* se logrado satisfacer. En relación a la categoría "*el personal administrativo se preocupa por su mejoramiento continuo, en las actividades administrativas*", se tiene que el 46,58% del personal administrativo dicen que *Casi siempre* se preocupan por su mejoramiento continuo, seguido de un 23,29% afirman que *siempre* se preocupan, mientras que solo un 2,74% dicen que *nunca* se

preocupan. Asimismo en la categoría *“el clima laboral en la municipalidad, es adecuado para el personal”*; el 39,73% afirman que siempre es adecuado el clima laboral, y el 24,66% responden que algunas veces, pero sin embargo solo un 8,22% encuestados dicen que *casi nunca* no es adecuado el clima laboral en la municipalidad. Y con respecto a la categoría *“es necesario efectuar el aprendizaje colaborativo, para el desarrollo de las actividades administrativas tediosos en su área o unidad de trabajo”*, en su mayoría respondieron (31,51%) que siempre, es necesario requerir del aprendizaje colaborativo, sin embargo el 21,92% de los encuestados afirman que algunas veces, es necesario requerir del aprendizaje colaborativo, mientras que solo un 8,22% de los trabajadores administrativos dicen que nunca se necesario requerir del aprendizaje colaborativo para trabajos tediosos.

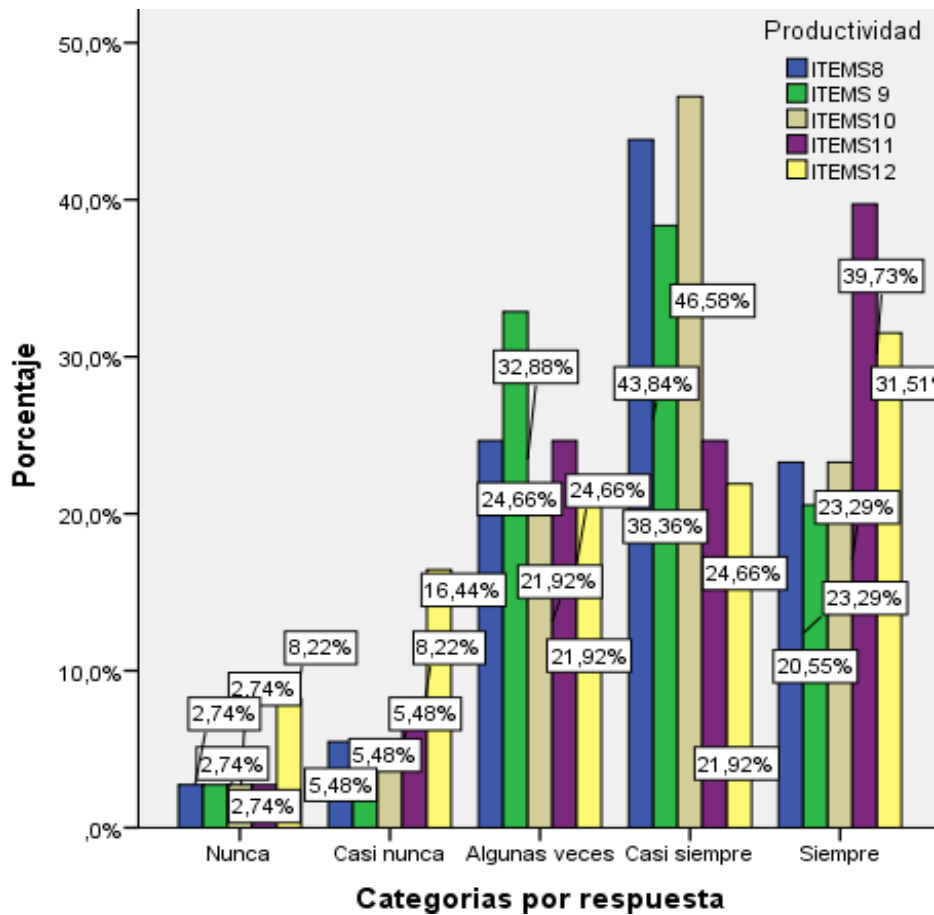


Figura 10: Trabajo en equipo según “Productividad” en las Municipalidades Distritales de la Provincia Tacna.

Fuente: Tabla 14

## 4.5 Prueba de Hipótesis

### 4.5.1 Primera hipótesis específica.

Supuestos de la prueba paramétrica:

- a) **Normalidad:** Bajo este supuesto. Establece un requisito que los datos de las variables sigan una distribución normal o de Gauss, sin embargo, lo realmente importante es que la distribución de los residuales se acerque bien a una normal.
- b) **Homogeneidad de varianzas** (homocedasticidad)

#### ***Para verificar el supuesto de normalidad:***

Primeramente antes de ejecutar el proceso de la prueba de hipótesis, y con la finalidad de utilizar el estadístico adecuado, se verificó la normalidad, para ello se realizó mediante la prueba de *Komogorov y Shapiro –Wilk*.

#### ***Formulación de la hipótesis:***

$H_0$ : Los puntajes del grupo  $i$  presentan una distribución normal.

$H_1$ : Los puntajes del grupo  $i$  no presentan una distribución normal.

Nivel de significancia:  $\alpha = 5\% = 0,05$

Estadístico de prueba: *Komogorov y Shapiro –Wilk*.

Tabla 15.

Prueba de normalidad bivariada para la dimensión resoluciones de problemas y trabajo en equipo.

	<i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Resolución de problemas	0,168	73	0,000	0,892	73	0,000
Trabajo en equipo.	0,176	73	0,000	0,926	73	0,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*Decisión:*

$P=0,000 < \alpha = 0,05$  entonces se rechaza  $H_0$

$P=0,000 < \alpha = 0,05$  entonces se rechaza  $H_0$

*Interpretación:* en la tabla 15, se observa el resultado del análisis de normalidad para la distribución de las variables de estudio. La distribución de los puntajes de la variable dimensional Modelo Team Building en términos de Resoluciones de problemas y el trabajo en equipo, difiere significativamente ( $P=< 0,05$ ) de la distribución normal. En consecuencia, debido a que no se cumple el supuesto de normalidad para las bivariada, y que no se ajusta a la distribución gaussiana o normal, se optó por utilizar estadística no paramétrica de: *Coefficiente de Correlación de Spearman*.

### **Hipótesis estadística:**

$H_0$  : Modelo team building en la dimensión resolución de problemas no influye significativamente en el trabajo en equipo de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.

$H_1$  : El modelo Team Building en la dimensión resolución de problemas influye significativamente en el Trabajo en equipo de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.

- **Nivel de significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .
- **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .
- **Estadístico de prueba:** *Rho de Spearman*

Tabla 16.

Correlación entre resolución de problemas y trabajo en equipo.

			Resolución de problemas	Trabajo en equipo
<i>Rho de Spearman</i>	Resolución de problemas	Coefficiente de correlación	1,000	0,980**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	73	73
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	0,980**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	73	73

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

**Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

**Interpretación:** En la Tabla 16, nos muestran resultados, en el que se encontró evidencia a favor de una correlación entre las variables Modelo Team Building en dimensión resolución de problemas y el trabajo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, ya que el coeficiente de correlación hallado es de 0,980 con una significancia  $< 0,05$ .

#### 4.5.2 Segunda hipótesis específica.

Supuestos de la pruebas paramétricas:

**a) Normalidad:** Bajo este supuesto. constituye un requisito que los datos de la variables sigan una distribución normal o de Gauss, sin embargo, lo realmente importante es que la distribución de los residuales se aproxime bien a una normal.

**b) Homogeneidad de varianzas** (homocedasticidad).

***Prueba para verificar el supuesto de normalidad:***

Primeramente antes de efectuar el proceso de la prueba de hipótesis y con la finalidad de utilizar el estadístico adecuado, se verificó la normalidad, mediante la prueba de *Kolmogorov y Shapiro – Wilk*.

***Formulación de hipótesis:***

H<sub>0</sub>: Los puntajes del grupo *i* presentan una distribución normal.

H<sub>1</sub>: Los puntajes del grupo *i* *no presentan* una distribución normal.

Nivel de significancia:  $\alpha = 5\% = 0,05$

Estadístico de prueba: *Komogorov y Shapiro – Wilk*.

Tabla 17.

Prueba de normalidad bivariada para la dimensión competencias y trabajo en equipo

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Competencias	0,130	73	0,004	0,942	73	0,002
Trabajo en Equipo.	0,176	73	0,000	0,926	73	0,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

*Decisión:*

P=0,004 <  $\alpha = 0,05$  entonces se rechaza  $H_0$

P=0,000 <  $\alpha = 0,05$  entonces se rechaza  $H_0$

*Interpretación:* en la tabla 17, se observa el resultado del análisis de normalidad para la distribución de las variables de estudio. La distribución de los puntajes de la variable dimensional Modelo Team Building en términos de competencias y el trabajo en equipo, difiere significativamente ( $P < 0,05$ ) de la distribución normal. Por tanto, debido a que no se cumple el supuesto de normalidad para las bivariada, y que no se ajusta a la distribución gaussiana o normal, se optó por utilizar estadística no paramétrica de: *Coefficiente de Correlación de Spearman*.

### **Hipótesis estadística:**

$H_0$  : Modelo team building en la dimensión competencias no influye significativamente en el Trabajo en Equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

$H_1$  : El modelo Team Building en la dimensión competencias influye significativamente en el Trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

- **Nivel de significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .
- **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .
- **Estadístico de prueba:** *Rho de Spearman*

Tabla 18.

Correlación entre la dimensión competencias y trabajo en equipo.

			Competencias	Trabajo en equipo
<i>Rho de Spearman</i>	Competencias	Coeficiente de correlación	1,000	0,975**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	73	73
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,975**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	73	73

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

**Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

**Interpretación:** En la Tabla 18, nos muestran resultados, en el que se encontró evidencia a favor de una correlación entre las variables Modelo Team Building en la dimensión competencias y trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, ya que el coeficiente de correlación hallado es de 0,975 con una significancia  $< 0,05$ .

### 4.5.3 Tercera hipótesis específica.

Supuestos de la pruebas paramétricas:

**a) Normalidad:** Bajo este supuesto, constituye un requisito que los datos de las variables alcancen una distribución normal o de Gauss, sin embargo, lo realmente importante es que la distribución de los residuales se aproxime bien a una normal.

**b) Homogeneidad de varianzas** (homocedasticidad).

***Prueba para verificar el supuesto de normalidad:***

Primeramente antes de efectuar el proceso de la prueba de hipótesis y con la finalidad de utilizar el estadístico adecuado, se verificó la normalidad, mediante la prueba de *Kolmogorov y Shapiro – Wilk*.

***Formulación de hipótesis:***

$H_0$ : Los puntajes del grupo  $i$  presentan una distribución normal.

$H_1$ : Los puntajes del grupo  $i$  *no presentan* una distribución normal.

Nivel de significancia:  $\alpha = 5\% = 0,05$

Estadístico de prueba: *Komogorov y Shapiro – Wilk*.

**Tabla 19.**

Prueba de normalidad bivariada para la dimensión simulacros y actividades reales y trabajo en equipo.

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Simulacros y actividades reales.	y	0,160	73	0,000	0,912	73	0,000
Trabajo en equipo.		0,176	73	0,000	0,926	73	0,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

**Decisión:**

P=0,000 <  $\alpha = 0,05$  entonces se rechaza  $H_0$

P=0,000 <  $\alpha = 0,05$  entonces se rechaza  $H_0$

**Interpretación:** En la Tabla 19, se observa el resultado del análisis de normalidad para la distribución de las variables de estudio. La distribución de los puntajes de la variable dimensional Modelo Team Building en términos de *Simulacros y Actividades Reales*, y *el Trabajo en equipo*, difiere significativamente ( $P=< 0,05$ ) de la distribución normal. Por tanto, debido a que no se cumple el supuesto de normalidad para las variables, se optó por utilizar estadística no paramétrica: *Coefficiente de Correlación de Spearman*.

### **Hipótesis estadísticas:**

$H_0$  : El Modelo team building en la dimensión simulacros y actividades reales no influye significativamente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

$H_1$  : El Modelo team building en la dimensión simulacros y actividades reales influye significativamente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

- **Nivel de significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .
- **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .
- **Estadístico de prueba:** *Rho de Spearman*

Tabla 20.

Correlación entre simulacros y actividades reales, y trabajo en equipo.

		Simulacros y Actividades reales		
				Trabajo en equipo.
<i>Rho de Spearman</i>	Simulacros y actividades reales.	Coeficiente de correlación	1,000	0,985**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	73	73
	Trabajo en Equipo.	Coeficiente de correlación	0,985**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	73	35

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

**Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

**Interpretación:** En la Tabla 20, nos muestra evidencia a favor de una correlación entre las variables Modelo Team Building en la dimensión simulacros y actividades reales, y trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, ya que el coeficiente de correlación hallado es de 0,985 con una significancia  $< 0,05$ .

#### 4.5.4 Cuarta hipótesis específica.

Supuestos de la prueba paramétricas:

**a) Normalidad:** Bajo este supuesto. Constituye un requisito que los datos de las variables sigan una distribución normal o de Gauss, sin embargo, lo realmente importante es que la distribución de los residuales se aproxime bien a una normal.

**b) Homogeneidad de varianzas** (homocedasticidad)

***Prueba para verificar el supuesto de normalidad:***

Primeramente antes de realizar el proceso de la prueba de hipótesis y con la finalidad de utilizar el estadístico adecuado, se verificó la normalidad, mediante la prueba de *Kolmogorov y Shapiro-Wilk*.

***Formulación de la hipótesis:***

$H_0$  : Los puntajes del grupo  $i$  presentan una distribución normal.

$H_1$  : Los puntajes del grupo  $i$  no presentan una distribución normal.

Nivel de significancia:  $\alpha = 5\% = 0,05$

Estadístico de prueba: *Kolmogorov y Shapiro-Wilk*.

Tabla 21.

Prueba de normalidad bivariada para la dimensión formación de equipos de trabajo y trabajo en equipo.

	<i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Formación de equipos de trabajo.	0,197	73	0,000	0,883	73	0,000
Trabajo en equipo.	0,176	73	0,000	0,926	73	0,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*Decisión:*

$P=0,000 < \alpha = 0,05$  entonces se rechaza  $H_0$

$P=0,000 < \alpha = 0,05$  entonces se rechaza  $H_0$

*Interpretación:* En la tabla 21, se observa el resultado del análisis de normalidad para la distribución de las variables de estudio. La distribución de los puntajes de la variable Modelo Team Building en la dimensión de Formación de equipos de Trabajo y Trabajo en equipo, esto difiere significativamente que ( $P=< 0,05$ ) de la distribución normal. En consecuencia, debido a que no se cumple el supuesto de normalidad para las variables, se optó por utilizar la prueba no paramétrica de: coeficiente de correlación de Spearman.

### **Hipótesis estadísticas:**

$H_0$  : El Modelo Team Building en la dimensión formación de equipos de Trabajo no influye significativamente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

$H_1$  : El Modelo Team Building en la dimensión formación de equipos de Trabajo influye significativamente en el Trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna.

- **Nivel de significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .
- **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .
- **Estadístico de prueba:** *Rho de Spearman*

Tabla 22.

Correlación entre formación de equipos de trabajo y trabajo en equipo.

			Formación de equipos de Trabajo	Trabajo en equipo
<i>Rho de Spearman</i>	Formación de equipos de trabajo.	Coeficiente de correlación	1,000	0,971**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	73	73
	Trabajo en equipo.	Coeficiente de correlación	0,971**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000 .	.
		N	73	73

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

**Interpretación:** En la Tabla 22, se puede observar que existe una evidencia a favor de una correlación entre las variables Modelo Team Building en la dimensión formación de equipos de trabajo y trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, ya que el coeficiente de correlación hallado es de 0,971 con una significancia < 0,05.

#### 4.5.5 Hipótesis general.

Supuestos de la pruebas paramétricas:

a) **Normalidad:** Bajo este supuesto, constituye un requisito que los datos de la variables sigan una distribución normal o de Gauss, sin embargo, lo realmente importante es que la distribución de los residuales se aproxime bien a una normal.

b) **Homogeneidad de varianzas** (homocedasticidad).

##### ***Prueba para verificar el supuesto de normalidad:***

Primeramente antes de realizar el proceso de la prueba de hipótesis y con la finalidad de utilizar el estadístico adecuado, se verificó la normalidad, mediante la prueba de *Kolmogorov y Shapiro – Wilk*.

##### **Formulación de hipótesis:**

H<sub>0</sub>: Los puntajes del grupo *i* presentan una distribución normal.

H<sub>1</sub>: Los puntajes del grupo *i no presentan* una distribución normal.

Nivel de significancia:  $\alpha = 5\% = 0,05$

Estadístico de prueba: *Kolmogorov y Shapiro-Wilk*.

Tabla 23.

Prueba de normalidad bivariada para la variable Modelo Team Building y Trabajo en Equipo.

	<i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Modelo Team Building	0,118	73	0,013	0,927	73	0,000
Trabajo en Equipo	0,176	73	0,000	0,926	73	0,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*Decisión:*

P=0,013 <  $\alpha = 0,05$  entonces se rechaza  $H_0$

P=0,000 <  $\alpha = 0,05$  entonces se rechaza  $H_0$

*Interpretación:* En la Tabla 23, se observa el resultado del análisis de normalidad para la distribución de las variables de estudio. La distribución de los puntajes de la variable Modelo Team Building y el Trabajo en equipo, difiere significativamente ( $P < 0,05$ ) de la distribución normal. Por tanto, debido a que no se cumple el supuesto de normalidad para las variables, se optó por utilizar estadística no paramétrica: *Coefficiente de Correlación de Spearman*.

**Hipótesis estadísticas:**

$H_0$  : El Modelo Team Building no influye significativamente en mejorar el Trabajo en Equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015.

$H_1$  : El Modelo Team Building influye significativamente en mejorar el Trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015.

- **Nivel de significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .
- **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .
- **Estadístico de prueba:** *Rho de Spearman*

Tabla 24.

Correlación entre modelo team building y trabajo en equipo.

			Modelo Team Building	Trabajo en Equipo
<i>Rho de</i>	Modelo Team	Coefficiente de correlación	1,000	0,992**
<i>Spearman</i>	Building	Sig. (bilateral)		0,000
		N	73	73
	Trabajo en	Coefficiente de correlación	0,992**	1,000
	Equipo	Sig. (bilateral)	0,000	
		N	73	73

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

### Regla de decisión:

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

**Interpretación:** En la Tabla 24, nos muestra que encontró evidencia a favor de una correlación entre las variables Modelo Team Building y Trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, ya que el coeficiente de correlación hallado es de 0,992 con una significancia  $< 0,05$ . Esto quiere decir que el Modelo Team Building influye significativamente en mejorar el trabajo en equipo en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Es innegable que el team building engloba toda una gama de actividades participativas y estructuradas realizadas para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo de las organizaciones y su capacidad de trabajar juntos de forma efectiva. Así mismo es una herramienta de desarrollo organizacional, su objetivo es mejorar la comunicación dentro de los equipos y fomentar las habilidades de liderazgo y de trabajo en conjunto para la resolución de problemas complejos. En tal sentido las evidencias efectuadas, revelan que el modelo Team Building en cuanto ***en la dimensión “Resolución de problemas”***, referida a actividades pensadas para incidir en los mecanismos de pensamiento estratégico y la búsqueda colectiva de soluciones (Edelstein, B. 2010). Y en tal sentido la categoría ***“Ud., como gerente de la entidad municipal realiza la búsqueda colectiva de dar soluciones a los problemas suscitados oportunamente”***, la mayoría consideran que se realiza casi siempre o siempre siendo (53,43%), lo que muestra un resultado positivo. De modo similar cuando se les pregunta en

la categoría “**En la entidad donde Ud., labora, ha elaborado un plan para dar solución inmediata a problemas administrativos**”, nos muestra un resultado de 50,69% donde la mayoría dicen que casi siempre y siempre se ha elaborado un plan para dar soluciones en la institución. Según Robbins (1994 p, 27) nos dicen que un problema se da no solo si se hallan desviaciones entre lo planeado y realizado, sino que también cuando existen oportunidades de crecimiento, de hacer las cosas mejor; entonces, se presenta la ocasión de poner en marcha un conjunto de conocimientos y planes que tienen los administradores para conseguir las soluciones más idóneas al inconvenientes suscitados en la organización. Otro aspecto muy importante surge en la pregunta o categoría, si “**Ha realizado diálogos con el personal a su cargo para detectar problemas y dar solución inmediata**”. En el que la mayoría de los funcionarios respondieron que Casi siempre y siempre siendo un 50,69%; lo que significa los gerentes antes de emitir opinión referente al problema detectado, se reúnen y conversa con su personal a su cargo a fin de dar solución adecuada. Por su parte Bejarano (1995) sostiene que, solucionar los problemas en la organización es tener antes que nada consciencia de que existen opiniones y posturas distintas de la personal y que no todas las personas piensan y actúan de la misma manera. Lograr solucionar un

problema interno es dialogando y hablando con el personal de la institución.

En cuanto al modelo Team Building en la dimensión “**Competencias**”, y en relación a la categoría “**Cuando la entidad realiza una actividad masiva, Ud., efectúa un alto nivel de coordinación con su personal para cumplir metas de las actividad programada**”, en su mayoría señalan que casi siempre y siempre siendo un 67,13% efectúa una actividad masiva, con alto nivel de coordinación con su personal. Sin embargo en la pregunta “**Considera Ud., que tiene una alta capacidad de adaptación al cambio, al ambiente laboral nuevo y al equipo de trabajo**”, consecuentemente se encontró que un 50,69% consideran que casi siempre y siempre; lo que significa que en su mayoría tienen alta capacidad para adaptarse a los cambios, al ambiente nuevo y al equipo de trabajo de la institución. El ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, lo que exige una elevada capacidad de adaptación al cambio. Por este motivo las personas deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. (O’ Toole, James, 1995 p.102). Así pues, para sobrevivir y competir hay que involucrarse en el cambio rápido y eficazmente. La transformación que hoy se realice afecta en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Y en relación a la categoría “**Su capacidad para gestionar recursos e información para la entidad municipal donde trabaja, es eficaz**”, la mayoría de los funcionarios afirman que casi siempre y siempre siendo un 49,32%; tienen una capacidad eficaz para gestionar recursos e información en la institución. Mientras que en la pregunta “**la entidad donde Ud., trabaja, aplica una alta capacidad para encontrar soluciones prácticas al problema**”, el 46,58% afirman que casi siempre y siempre aplican su alta capacidad para encontrar soluciones. La capacidad de resolver problemas es la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa. (Chang, R. & Kelly, K. 1994). Es decir, una de las habilidades básicas del gerente es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos.

Se encontró evidencias en cuanto al modelo team building para la dimensión “**Simulacros y Actividades Reales**”, referidas a las actividades asistenciales y dinámicas. Los simulacros, son actividades complejas que requieren alto grado de coordinación. Mientras que las actividades reales, algunas personas afirman que se puede conseguir los

beneficios del Team Building mediante actividades reales con un perfil solidario (Bonnie Edelstein, 2010). Estas actividades refuerzan los vínculos y el orgullo de pertenencia al equipo. Los resultados de la categoría **“Con qué frecuencia realiza actividades asistenciales con participación del personal administrativo de la municipalidad en beneficio de la población”**, en relación a la pregunta, se determina que el 49,32% afirman que casi siempre y siempre, realizan actividades asistenciales con participación del personal. Con respecto a la categoría **“Con qué frecuencia fomenta Ud., las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo, en la municipalidad”**, consecuentemente resulta 20,55% dicen que casi siempre, se fomenta las relaciones interpersonales en la institución municipal. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. Por su parte Naranjo Pereira M., (2008 p.38) indica que, las relaciones interpersonales son una necesidad para los individuos, hay una serie de factores que influyen en la relaciones interpersonales, las más importante es la personalidad, las funciones cognitivas, el deseo y el estado afectivo.

En la categoría **“Ha realizado Ud., la estimulación de superación, esfuerzo y rendimiento a su personal administrativo que trabaja en la**

**municipalidad**”, se encontró que el 17,81% de los funcionarios dicen que algunas veces han realizado la estimulación a su personal, sin embargo un 46,58% de la mayoría afirma que casi siempre y siempre, han realizado el estímulo de superación, esfuerzo y rendimiento a su personal, a fin de motivar las aspiraciones profesionales del recurso humano. Según Castañer, O. (1996) afirma que la estimulación laboral, permite que el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina en qué dirección dirige su energía, con el fin de generar beneficios individuales y profesionales en la institución.

Con respecto a la dimensión “**Formación de equipos de trabajo**”, se fundamenta que un equipo de trabajo, consiste en un grupo de personas trabajando juntas que “comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco” (Antúnez, 1999, p.96). En cuanto a la categoría “**Ud., fomenta el liderazgo democrático y participativo en sus colaboradores, a fin de cumplir actividades administrativas eficientes**”, habiéndose encontrado que el 58,91% afirman que algunas veces y siempre fomentan el liderazgo democrático y participativo en su personal. El liderazgo democrático es aquel que

fomenta la participación de la comunidad u organización, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación. (Lupano ML, Castro A. 2007). Con respecto a la categoría “**Genera Ud., confianza y cordialidad para la formación de quipos de trabajo en la municipalidad**”, en referencia a la pregunta se pudo determinar que un 27,40% manifiestan que algunas veces, sin embargo la mayoría los funcionarios afirman que siempre se ha generado confianza y cordialidad para formar equipos de trabajo en la institución, siendo un 35,62% de las personas. Por su parte el gerente es el principal generador de confianza dentro y fuera de la organización. El gerente no es el responsable de la cuota de innovación, su responsabilidad es fomentar y favorecer entornos de innovación para que él y el resto puedan innovar. La confianza debe ser enseñada y aprendida, es una destreza emocional que requiere juicio, atención vigilante, acción consciente; envuelve todos los intrincados aspectos de las relaciones humanas (Flores & Solomon, 2001 p.7). Así mismo en la categoría “**Fomenta la participación activa en los trabajadores a su cargo para la conformación de equipos de alto rendimiento en la municipalidad**”, en relación a la pregunta, se evidencia que el 58,91% señalan que casi siempre y siempre, fomentan

participación activa en los trabajadores; lo que significa que para construir y fomentar un equipo de alto desempeño, se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación activa de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas. Según Rolando Plazas (2008 p.11) en su trabajo de investigación “Diseño e implementación de un modelo de equipos de trabajo de alto desempeño caso Busscar de Colombia S. A.” sostiene que sea demostrado que todas las bondades del modelo, los logros organizacionales obtenidos a través del desarrollo de líderes, delegando y entregando poder al personal para despertar en ellos la suficiente motivación que les permita sentirse dueños de los procesos, así mismo encontrarle sentido a sus labores diarias e incentivarse a generar un buen grado de mejora para la empresa, permitiendo reducir costos y creando un entorno laboral más agradable para los colaboradores.

En cuanto a los hallazgos sobre el *Trabajo en equipo en la dimensión “Desempeño de las funciones”*, en la referida dimensión se fundamenta que el desempeño de funciones, consiste en la fijación de las metas de la organización y del modo de alcanzarlas a través de planes, para integrar y coordinar actividades de la organización. Con respecto a la categoría “***Tu actitud optimista y planificado para un trabajo tedioso encomendado por tus superiores, te permiten cumplir satisfactoriamente, trabajos***

**en corto tiempo**", en relación a la pregunta, se evidencia que un 61,65%, es decir, la mayoría de los trabajadores de la municipalidades distritales, afirman que Casi siempre y siempre, le permiten cumplir satisfactoriamente trabajos tediosos, al tener una actitud optimista y planificado. El optimismo es la llave secreta hacia el éxito personal y de trabajos tediosos. El optimista y planificado, posee una clara visión de una vida emocionante, confiadamente trabaja en sus metas para alcanzar su visión y se hace responsable totalmente de sus actos (Enebral Fernández, J. 2007). El 80,82% señalan que casi siempre y siempre, siendo la mayoría de los trabajadores consideran que "**Su jefe inmediato, toma decisiones acertadas y control, frente a los problemas que se presentan en la entidad**", en relación a la referida, Castro Martin, P. (2014) dice, la toma de decisiones constituye un aspecto fundamental en la alta gerencia, los gerentes deben tener la competitividad y la responsabilidad para tomar decisiones asertivas. Los gerentes toman grandes decisiones para las organizaciones, el correcto y acertado análisis de las decisiones se hace importante en el buen uso de la información disponible.

En cuanto a los resultados obtenidos sobre Trabajo en equipo según la dimensión "**Cumplimiento de objetivos**", uno de los elementos más importantes para el cumplimiento de los objetivos de una organización

son los equipos de trabajo. El trabajo en equipo es un elemento poderoso que estimula la creación de ideas, en él se combina las habilidades, y experiencias de sus miembros y es un complemento de la iniciativa y el desempeño individual. En general, para todos los ítems los encuestados consideran y respondieron mayormente que casi siempre y siempre “**Su jefe inmediato toma decisiones acertadas y control, frente a los problemas que se presentan en la entidad**”, siendo el 64,38% respondieron casi siempre y siempre; en cuanto a la pregunta “**Los trabajadores administrativos que realizas diariamente en tu centro laboral, desempeñas con eficiencia**”, el 69,86% dijeron que casi siempre y siempre en su mayoría; el 69,86% afirman que casi siempre y siempre “**En su centro laboral, un trabajo en equipo le permite cumplir con eficacia objetivos trazados**”; asimismo, el 65,76% de los encuestados señalan que casi siempre y siempre “**el gerente fomenta socialización entre los trabajadores administrativos**”; sin embargo en la categoría “**En su área o unidad de trabajo, la comunicación es buena y fluida entre jefe inmediato y empleados**”, los encuestados respondieron que en su mayoría el 57,54% es casi siempre y siempre buena y fluida la comunicación.

Los resultados son similares en cuanto al trabajo en equipo según la dimensión "**Productividad**"; por su parte Zeferino F. Rubio Pérez (2012 p.8) señala que la combinación del trabajo en equipo y la presencia de un líder ayudara a mejorar el desempeño en general de la organización, a superar el contexto de cambio permanente que consideramos que caracteriza al siglo XXI. Los equipos de trabajo interactúan básicamente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a hacer su trabajo de manera más eficiente, eficaz y productiva. Con respecto a la categoría "**los gerentes de su entidad municipal evalúan programas, proyectos y actividades ejecutadas anualmente por cumplimiento de metas**" el 63,13% afirman que casi siempre y siempre evalúan programas, proyectos y actividades anuales por cumplimiento de metas en la institución; asimismo en la categoría "**La municipal donde Ud., labora ha logrado satisfacer al usuario o cliente a través de una atención cordial y respuesta inmediata a los pedidos**" nos muestra resultado en que 58,91% de los encuestados dijeron que casi siempre y siempre han logrado satisfacer al usuario o cliente; asimismo el 69,85% evalúa y afirma que casi siempre y siempre "**El personal administrativo se preocupa por su mejoramiento continuo en las actividades administrativas**"; y con respecto a la categoría "**El clima laboral en la municipalidad es adecuado para el personal**", el

64,39% de los encuestados dicen que casi siempre y siempre, el clima es adecuado en la institución municipal. Sin embargo en la categoría **“Es necesario efectuar el aprendizaje colaborativo, para el desarrollo de las actividades administrativas tediosos en su área o unidad de trabajo”**, con respecto a la pregunta, resulta evidente que el 53,43% de los encuestados en su mayoría dicen que casi siempre y siempre, es necesario efectuar y requerir del aprendizaje colaborativo, para mejorar las actividades administrativas tediosos en la municipalidad.

Asimismo, el análisis estadístico, reveló una relación significativa entre modelo Team building con el trabajo en equipo de las municipalidades distritales de la provincia de Tacna; siendo una correlación hallado de 0,992 y con un nivel de significancia de  $< 0,05$ . Estos resultados son afirmados con la postura de Martín Pérez, Martín Cruz y Pérez Santana (2007) quienes sostienen que la formación para trabajar en equipo o team building ejerce un influencia positiva sobre los resultados de trabajo en equipo. Por tanto el desempeño conseguido por los equipos formados ha sido mejor que el de los no formados. Por su parte Guzmán Zubia (2010 p 34) sostiene que el team building, su principal utilidad radica en el trabajo con personas que integran una misma organización, para fomentar todas aquellas características que influyen en el trabajo en equipo, liderazgo, la buena comunicación, confianza y demás aspectos tanto de relaciones

humanas personas como laborales. Esto significa entonces que la implementación y desarrollo del modelo team building influye positivamente en mejorar el trabajo en equipo en las organizaciones, obteniendo resultados eficaces y mejor comunicación entre los miembros de la organización.

## **CAPÍTULO VI**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **PROPUESTA DE UN MODELO TEAM BUILDING PARA ESTABLECER Y OPERAR EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA**

##### **6.1 Introducción**

Toda organización está compuesta de personas, y al momento de hacerlas objeto de estudio, se contribuye en una unidad básica para el análisis de las demás organizaciones.

Las formas de comportamiento de los colaboradores o empleados dentro de la institución son determinantes y van intrínsecamente unidas al buen desempeño de sus actividades administrativas a la hora de formar equipos de trabajo.

Por lo consiguiente es importante entender que cada colaborador tiene su propia individualidad y cultura diferente por lo que constantemente se le debe capacitar y a la vez motivar para que realice de la mejor manera las actividades administrativas que le han sido asignadas.

Es necesario fortalecer los valores laborales dentro de la institución municipal solo de esa manera se evitará que haya desestabilización entre los colaboradores, y eso vendrá a mejorar la productividad y eficiencia de la organización.

## **6.2 Justificación**

Es importante que los jefes o gerentes inmediatos designados por el titular de la municipalidad logren al máximo una buena organización dentro de los equipos de trabajo, para que exista el compromiso y la colaboración por parte de los trabajadores.

La buena práctica de los valores laborales dentro de los equipos de trabajo beneficia las relaciones interpersonales dentro de la organización municipal.

## **6.3 Objetivos de la propuesta del modelo.**

### **General:**

Diseñar e implementar el modelo team building propuesto para establecer y operar equipos de trabajo de alto desempeño en las municipalidades distritales de la provincia de Tacna.

**Específicos:**

- Dar a conocer a los colaboradores el proceso de desarrollo del modelo team building en la organización y la importancia de ponerlo en práctica.
- Concientizar sobre los beneficios que trae el modelo team building y la práctica de valores laborales dentro de la organización.
- Desarrollo de talleres sobre la importancia del trabajo en equipo y los roles que cada uno de los colaboradores deberá desempeñar dentro de la organización.
- Garantizar un proceso de formación continua que venga a mejorar en los colaboradores la forma de organización dentro de los equipos de trabajo.

## 6.4 Desarrollo de la propuesta.

A continuación se diseña el esquema del modelo de team building:



Figura 11: Modelo de Team Building o Equipos de Trabajo de Alto Desempeño.

Fuente: Borrell Francesc, (2000).

#### **6.4.1 Descripción de la estructura general del modelo team building o formación de equipos.**

Lo que se propone con este modelo de team building, no es un experimento social, sino una estrategia de acción para las organizaciones y municipalidades, teniendo en cuenta todo el aporte a nivel organizacional y el beneficio económico que se recibe en su implementación, traducido en mejora continua. Freitner & Kinicki (1996) afirma: *“El éxito de un proyecto de equipos de trabajo se construye a través de un proceso continuo de aprendizaje organizacional”*. (p.24)

Existen muchos elementos para formar equipos de trabajo de alto desempeño, pero no todos aplican o se requieren en las organizaciones, ya que cada organización, empresa, municipalidades, etc; es diferente en sus necesidades. Con el enfoque adoptado de teoría de Sistemas el Modelo contempla Entradas, unas etapas, variables dinamizadoras y unas salidas o resultados.

Por su dinamismo y para asegurar el aprendizaje continuo se requiere retroalimentar permanentemente.

Se desarrollan actividades para la puesta en marcha del modelo, por lo que se diseñará un cronograma de capacitaciones permanentes, con

relación a los temas que se deben reforzar a todos los empleados de la organización municipal. Los temas a desarrollarse en las capacitaciones serán: *trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y empoderamiento*. A continuación se describe el proceso del modelo team building o formación de equipos, refiriéndose a cada uno de sus componentes y como se interrelacionan entre sí.

#### **ENTRADA**

Como insumo requerido para activar su implementación, se debe tener en cuenta lo siguiente: *la necesidad de mejoramiento, decisiones gerenciales para el aseguramiento, recursos disponibles e información necesaria*.

- a) **La necesidad de mejoramiento:** Se refiere al punto de partida para la implementación del diseño propuesto; se debe tener definido el grado de mejora que se quiere lograr en la organización municipal bajo el modelo, y así poder evaluar fácilmente su evolución y beneficios.
  
- b) **Decisiones gerenciales para el aseguramiento:** Hace referencia a que la alta dirección debe estar completamente comprometida con el modelo team building darle suficiente

peso y con su apoyo asegurar su implementación como cultura de trabajo en equipo.

- c) **Recursos disponibles:** Se deben garantizar los implementos necesarios para el buen funcionamiento del modelo, es decir: *presupuesto, materiales, tiempo para las capacitaciones, tableros para indicadores, espacios para reuniones y auditorios, papelería;* entre otros.
  
- d) **Información necesaria:** Está relacionada con los procesos y sus interdependencias, metas y objetivos diarios, semanales, mensuales y semestrales, así como también los compromisos especiales y proyectos venideros.

#### **PROCESO OPERATIVO DEL MODELO TEAM BUILDING O FORMACIÓN DE EQUIPO.**

- a) **Variables dinamizadoras o factores claves:** El modelo aquí presentado, contiene las variables claves que han de manejarse. Ellas son: *trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, empoderamiento, manejo de indicadores y herramientas estadísticas.*

Estos seis (6) factores dinamizan el diseño al estar conectadas sistemáticamente interactúan dentro de la organizacional municipal en forma transversal, y acompañan todas las etapas del modelo. Pero se debe poner especial énfasis en las cuatro principales que son la base de la propuesta, las cuales debe conocer y practicar toda la organización municipal, adaptándola como parte de su filosofía de trabajo y del desarrollo organizacional resultante.

Así mismo existen dos (2) variables dinamizadoras que deben ser difundidas entre los equipos de trabajo y sus miembros, ya que es parte del éxito del modelo, toda vez que si no se mide y controla no se puede cuantificar su efectividad del modelo *team building*, ellas son:

- Manejo de Indicadores
- Herramientas Estadísticas.

De acuerdo con lo anterior, a fin de unificar los criterios con relación a lo que se busca con cada uno de ellas, se definen los factores claves para la puesta en marcha del modelo, de la siguiente manera:

**Trabajo en equipo:** Es aportar el mejor esfuerzo en la actividad que se desarrolla, en el cual el desempeño se manifiesta pensando desde el “tu” y el “nosotros” y no desde mi individualidad o el “yo”, es decir se busca que la labor ejecutada sea lo suficientemente efectiva para que el o los compañeros de trabajo que anteceden en el proceso hagan lo mismo en función de beneficiarse mutuamente y así conseguir resultados colectivos exitosos.

**Liderazgo:** Entendiéndose como el tacto que se tiene para saber influenciar en las ideas y acciones de los compañeros, con el fin de conducirlos al logro de un objetivo común.

**Comunicación:** Debe enfocarse en dos aspectos básicamente; *el flujo de información y la sinergia en los miembros ó empleados de la organización municipal.* Es decir, una buena comunicación facilita e incrementa un fructífero ambiente laboral, además evita confusiones al tener metas claras, objetivos definidos y concertados para óptimos resultados.

**Empoderamiento:** Sugiere dar a los colaboradores claridad en la dirección, poder, autoridad, información, formación y recursos para

desarrollar la tarea, con el objetivo de ganar mayor participación, compromiso y mejor desempeño.

**Herramientas estadísticas:** Es necesario formar a los gerentes y miembros, sobre algunos conceptos estadísticos que son de utilidad en la solución y análisis de problemas; como por ejemplo: la lluvia de ideas, diagramas causa y efecto, paretos y ciclos PHVA (Planifique – Haga – Verifique y Actúe) que son propios de las empresas certificadas principalmente.

**Manejo de indicadores:** es importante que los integrantes del equipo apliquen y manejen los indicadores con que será medido el modelo, ya que en la medida que ellos los dominen y entiendan podrán facilitar y evidenciar el progreso de las mejoras a realizar.

## **PRODUCTOS O RESULTADOS (SALIDAS)**

Como consecuencia de la aplicación del modelo se obtienen los siguientes productos o resultados:

**a) Aumento de competitividad y productividad:** Es uno de los principales resultados, ya que las organizaciones municipales o empresas como consecuencia del mejoramiento continuo y en especial el de sus indicadores de gestión, desarrolla

herramientas poderosas en sus procesos para proyectarse en el mercado, asegurando el sostenimiento y estabilidad de la organización.

- b) Mejoramiento continuo:** Es la esencia del proyecto, se obtiene mejora en procesos, indicadores, ambiente laboral y clima organizacional.
- c) Satisfacción colectiva:** Otro producto que se deriva de la implementación del modelo, es la satisfacción de los colaboradores, debido a que el ambiente laboral es positivo.
- d) Aprendizaje colectivo:** Un resultado bien interesante es el aprendizaje colectivo que se obtiene en la empresa o organización en todos los niveles, producto del desarrollo de una nueva cultura organizacional.

## **RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA**

Como mecanismo de renovación, se plantea una retroalimentación constante, proveniente de información por canales diversos, como son; *las mejoras que se generan en los procesos, los mismos indicadores que manejan los equipos e informes externos al*

*modelo*. En todo caso todo lo anterior permite sostener y darle mantenimiento constante al diseño y a sus protagonistas, permitiendo que el modelo se dinamice y no pierda vigencia en el tiempo.

### **Las etapas o fases secuenciales**

Simultáneamente el proceso contiene 4 etapas que deben seguirse en la búsqueda del alto desempeño. Estas fases en el modelo team building o formación de equipos, se denomina: *Fase Educativa – Fase Implementación Inicial – Fase Definición y Normatividad – Fase Medición y Autogestión*.

**Fase de formación básica:** El equipo inicia, selecciona sus miembros y comienza el trabajo colaborativo, también se abordan diferentes opiniones y enfoque de sus integrantes, se da una gran expectativa con relación a lo que se va a realizar, algo similar a lo que sucede en nuestro primer día de escuela, hay cierta atracción a interactuar juntos. Es también llamada etapa de luna de miel, ya que durante todo este periodo se genera una serie de socializaciones y sensibilizaciones con relación al funcionamiento del modelo, se dejan claro los roles y responsabilidades.

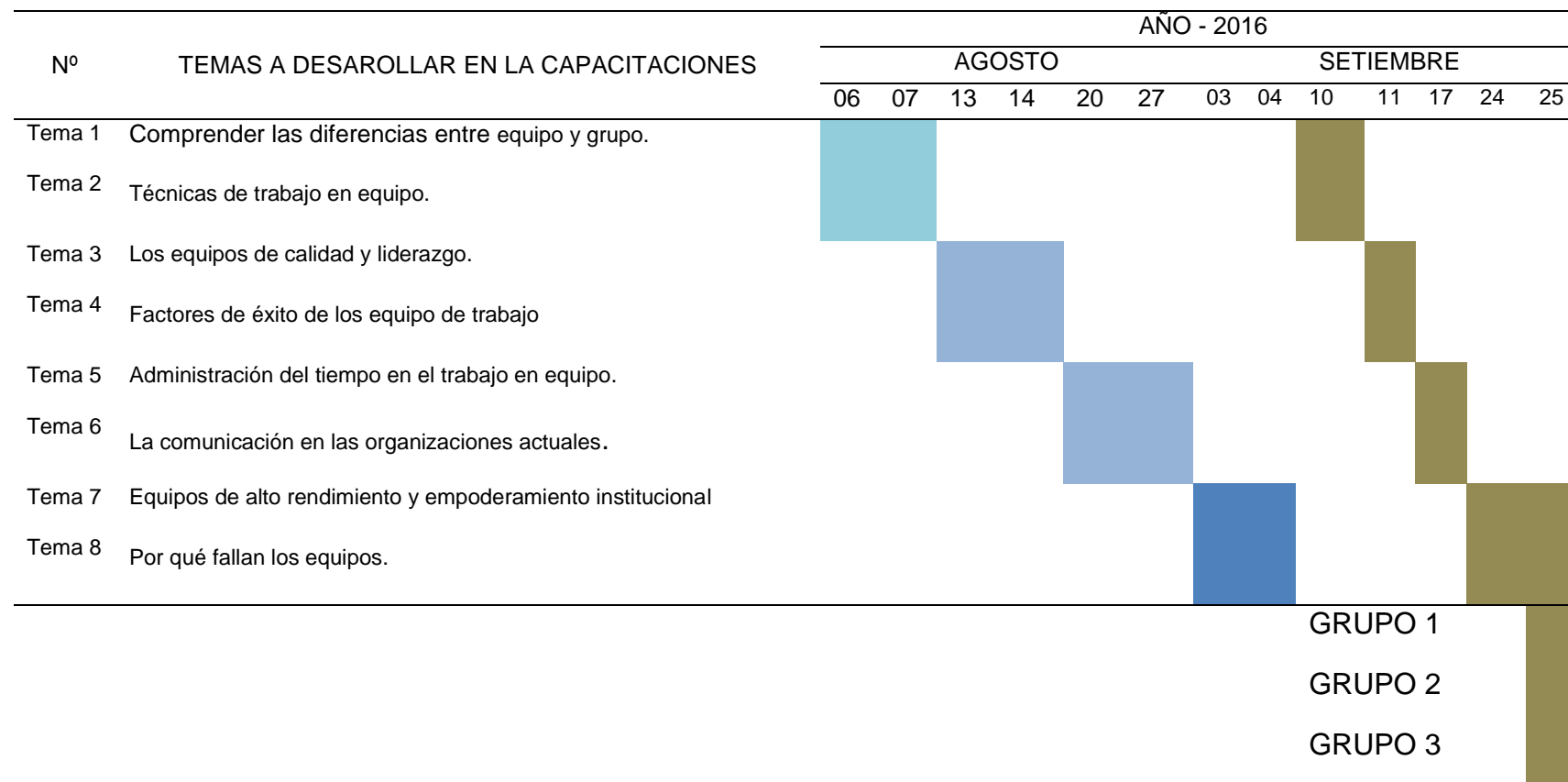
**Fase de implementación inicial ó conflicto:** En esta etapa se empiezan a notar cambios sustanciales, ya que los miembros de los equipos se dan cuenta que nada es igual, la imagen de presión y autoridad del supervisor no está ahí para decir cómo se ejecuta determinada tarea o tomar una decisión del día a día, ahora son ellos mismos quienes deciden en su actividad.

**Fase de definición ó estandarización:** Una vez superado los conflictos de la etapa anterior, se inicia la fase de definición o estandarización. En donde se encuentra la mejor manera de trabajar, se da consenso en las decisiones, se conocen y tienen claras las metas y objetivos, la comunicación es más fluida y se desarrolla el pensamiento del “nosotros”, el cual va paulatinamente reemplazando el del “yo”. Se comienzan a establecer las normas que van a regir el equipo y a ajustar la manera de trabajar en ellos, en busca de la fase siguiente llamada Medición y Autogestión.

**Fase de medición y autogestión:** Estandarizando y estando claras las normas, estatutos y roles, en esta etapa el equipo alcanza los objetivos propuesto, producto de su alto desempeño, teniendo como base la autogestión. Manejan, conocen y mejoran los indicadores del proceso, se retroalimentan y son altamente

productivos. En términos generales, se ve un afán de mejora constante y reciclaje permanente, en aras de sostener su alto rendimiento.

### 6.4.2 Cronograma para la implementación de capacitaciones en el modelo team building.



**6.4.3 Distribución del personal para impartir el plan de capacitación en modelo de team building o trabajo en equipo en las municipalidades involucradas.**

<b>GRUPO I</b>	<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>	<b>HORA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería.</li> <li>• Contabilidad.</li> <li>• Unidad de administración.</li> <li>• Unidad de adquisiciones y logística.</li> </ul>	35 empleados	Sábado de 8:00 a.m a 4:30 p m.	27 horas 4 Sábados.	Gerencia de Recursos humanos y la Oficina de Relaciones públicas.
<b>GRUPO II</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia municipal.</li> <li>• Gerencia de ingeniería.</li> <li>• Policía municipal.</li> </ul>	35 empleados	Domingo de 8:00 a.m a 4:00 p m.	27 horas 4 Domingos.	Gerencia de Recursos humanos y la Oficina de Relaciones públicas.
<b>GRUPO III</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de servicios comunales y sociales.</li> <li>• Gerencia de desarrollo económico.</li> <li>• Gerencia de recursos naturales y medio ambientes.</li> <li>• Gerencia de tributación.</li> </ul>	35 empleados	Sábado de 8:00 a.m a 4:00 p m.	27 horas 4 Sábados.	Gerencia de Recursos humanos y la Oficina de Relaciones públicas.

#### 6.4.4 Presupuesto del plan de capacitación de Team Building o trabajo en equipo.

Personal involucrado	Temas a impartir en la capacitación	Duración de la capacitación			Montos estimados					
		Horas x tema	Total de horas	Nº de personas que asistirán	Refrigerio o break Materiales		Materiales		Capacitadores	
					P. Unitario	P. Total	P. Unitario	P. Total	Pago/horas	Total
Jefes y gerentes de las diferentes unidades, personal administrativo y servicio.	Comprender las diferencias entre equipo y grupo.	8	24	80						
	Técnicas de trabajo en equipo.									
	Los equipos de calidad y liderazgo.	6	18	80						
	Factores de éxito de los equipo de trabajo									
	Administración del tiempo en el trabajo en equipo.	6	18	80	6,00	480,00	3,50	300,00	15,00	1,200,00
	La comunicación en las organizaciones actuales.									
	Equipos de alto rendimiento y empoderamiento institucional	7	21	80						
	Por que fallan los equipos.									
	<b>TOTAL</b>		81			480,00		300,00		1,200,00
<b>MONTO TOTAL ESTIMADO DE LA CAPACITACION</b>									<b>S/.1,980.00</b>	

## **CONCLUSIONES**

### **Primera**

Queda comprobado que el modelo Team Building, influye significativamente en mejorar el trabajo en equipo en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015 (Rho Spearman: 0,992; p: 0,001); esto significa que al implementar y poner en práctica el modelo team building generaría mayor reciprocidad y participación activa entres los empleados y gerentes de las instituciones municipales, y a su vez obteniendo mejores resultados en las actividades administrativas de la institución.

### **Segunda**

Modelo team building en la dimensión resolución de problemas, se evidencia que influye favorablemente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna; (Rho Spearman: 0,980; p: 0,001).

### **Tercera**

Modelo Team Building en la dimensión competencias, se evidencia que influye favorablemente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna; (Rho Spearman: 0,975; p: 0,001).

#### **Cuarta**

Modelo Team Building en la dimensión simulacros y actividades reales, se comprobó que influye favorablemente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna; (Rho Spearman: 0,985; p: 0,001).

#### **Quinta**

Modelo Team Building en la dimensión formación de equipos de trabajo, se comprobó que influye significativamente en el trabajo en equipo de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna; (Rho Spearman: 0,971; p: 0,001).

## **RECOMENDACIONES**

### **Primera**

Las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna en estudio, deben implementar el modelo team building como una herramienta estratégico dinamizador de actividades, para lograr que cada uno de los integrantes de la institución municipal alcance su mayor productividad y rendimiento al trabajar en pro de un bien común.

### **Segunda**

Se recomienda a las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, se elabore un proyecto de inversión integral de fortalecimiento de capacidades humanas de la organizaciones sociales e institucionales, según marco del SNIP; donde exista un componente de desarrollo de team building aplicado al personal administrativo y jefes de las unidades de la municipalidad, y en él se desarrolle un plan de capacitación y asistencia técnica dirigidos a los empleados y jefes superiores de la institución, para mejorar el trabajo en equipo y fortalecer las capacidades humanas.

### **Tercera**

Es necesario que la institución municipal implemente plan de capacitaciones y talleres participativos sobre trabajo en equipo, equipos de calidad y liderazgo transformacional, equipos de alto rendimiento y empoderamiento institucional, mejoramiento de la comunicación interpersonal y manejo de grupos de trabajo por resultados, para garantizar un proceso de formación continua que venga a mejorar en los colaboradores la forma de organización dentro de los equipos de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander E., & Aguilar, M. (2001). *El trabajo en equipo*. Primera edición. Editorial Progreso, S.A. de C.V. México.
- Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. Tercera edición. McGraw Hill. México.
- Aguilar-Morales, J.E. & Vargas-Mendoza, J. E. (2010). *Trabajo en equipo*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Alles, Martha. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos de gestión por competencias*. Editorial granica. Argentina.
- Acosta, Diódoro (1988). *Las municipalidades y los gobiernos regionales*, Instituto de Investigación y Capacitación Municipal, INICAM, Lima. Perú.
- Ander-EGG, E. (1990). *Introducción a las técnicas de investigación social*. 7° edición. Buenos aires: Humanista.
- Aldo Schlemenson (1993). *La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción*. Paidós.
- Álvarez J. (1997). *Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy*. Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Antúnez, S. (1999). *El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema*. El papel de los directivos escolares. Revista Educar 24, pp. 89-110. Universitat de Barcelona,

Departament de Didàctica i Organització Educativa. Recuperado de: <http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn24p89.pdf>

Asimet Capacitación. (2001). *Equipos de Alto Rendimiento: ¿sueño o realidad? En B. Gautier y M.O. Vervisch, Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Recuperado de [http://www.asimetcapacitacion.cl/alto\\_rendimiento.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm)

Bejarano, J.A. (1995). *Una agenda para la paz: Aproximaciones desde la teoría de la resolución de conflictos*. Bogotá, Colombia: Tercer Mundo.

Bonnie Edelstein, (2010). *Unidad de conocimiento: Actividades de team building*. Fundación Factor Huma. FH.

Bruce Tuckman, (2010). *Las cinco etapas de desarrollo del equipo*. Editorial Consulman.

Blanchard, K., Randolph, A. & Grazier, P. (2006). *Trabajo en equipo*. Barcelona: Deusto.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México 2da. Edición.

Benavides, Olga. (2002). *Competencias y competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá. McGraw-Hill.

Borrell, F. (2004). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Primera edición. Ediciones Gestión 2000. España.

Borrell Francesc, (2000) *Como Trabajar en Equipo*. Octava edición.

- Castañer, O. (1996). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. DESCLE.
- Cronbach L.J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of test*. Psychometrika. Pág. 297-334.
- Carron, A. V. & Hausenblas, H. (1998). *Dinámica de grupos en el deporte* (2 ed.). Morgantown: WV: Fitness Inc. Tecnología de la Información
- Cole Miller, Brian. (2003) *Quick Actividades de Team-Building para gerentes ocupados*. Nueva York: Amacom.
- Cantú Delgado H., (2006). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Tercera Edición, Pág. 119
- García Gonzales, M., (2000). *Formación de equipos de trabajo*. Universidad Autónoma de nueva león. (Tesis) Facultad de ingeniería mecánica y eléctrica. División de estudios de posgrado en administración. México. Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020130091.PDF>
- Castro Martin, P. (2014). *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva*. Ensayo de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá- Colombia.
- Chang, Richard; & Kelly, Keith, (1994). *Resolución de Problemas*, Argentina, Granica.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- Dyer, W. G., (1977). *La formación de equipos*. Reading, MA: Addison-Wesley

- Dyer, William (1988). *Formación de equipos*, Addison Wesley Iberoamericana.
- Davenport, T. (2006). *Capital Humano*. Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas. España: Ediciones DEUSTO.
- Donoso Rojas H. & García Rivera G. (2012). *Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (Etad)*. Revista gestión de las personas y tecnología. Edición N° 15. P.147  
Recuperado de: <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/>
- Davis, K. & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.
- Espinoza Infante E., & Zarazua Vilchis, J., (2000). *Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional*. Revista Administración y organizaciones, edición noviembre 2000.
- Evans J.; & Lindsay W. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. 6 ed. Thompson Editores.
- Enebral Fernández, J. (2007). *Optimismo y alto rendimiento*. Dirección de RR.HH. Capital Humano n° 215, P.86.
- Hernández, R., Fernández, C. & Batista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. (5° ed) México: MC Graw-Hill.
- Flores, Fernando & Solomon R. (2001), *Building Trust in Business, Politics, Relationships and Life*, Nueva York, Oxford University Press. p.7

Festinger y Katz. (1992). *Los Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. Piados.

Fainstein, Hector (1997). *La gestión de equipos eficaces*. Buenos aires. Macchi. Argentina.

Freitner y Kinicki, (1996) *Comportamiento de las organizaciones*, Irwin, España. pp.24

Guzman Zubia, Laura O. (2010) *Importancia del trabajo en equipo para el buen funcionamiento de la empresa*. (Tesis) Universidad veracruzana. Facultad de contaduría y administración. Veracruz-México. Recuperado en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/guzman.pdf>

Gómez Mujica A., & Acosta Rodríguez H. (2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. ACIMED v.11 n.6 Ciudad de La Habana, cuba. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/5035/1/acerca.pdf>

Huerta Mata J., & Rodríguez Castellanos G., (2006) *Desarrollo de Habilidades Directivas*, Pág. 136.

Lupano ML, Castro A. (2007). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Buenos Aires: Paidós.

Laborde M., & Veiga, L. (2011). *La productividad*. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Abc. Economía.

Marcelo A. Colombo. (2003) *Ponencia 2º Congreso Argentino de Administración Pública*. Córdoba.

Martin Pérez V., Martin Cruz., N. Perez Santana M.,(2007) *Aprender conocimientos, destrezas y habilidades para trabajar en equipo*

*con técnicas formativas innovadoras: la simulación y las dinámicas de grupo.* Universidad de Valladolid. España p.269  
Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/pdf>

Moxon, Peter (1993), *La construcción de un mejor equipo: un manual para los gestores y facilitadores*, pub: Hampshire: Gower

Newin, J., Bloom, G. A. & Loughhead, T. M. (2008). *Juveniles de hockey sobre hielo Coaches Perceptions de un Programa de Intervención Team-Building* El psicólogo del deporte, Pág. 54-72.

Naranjo Pereira M. L. (2008) *Relaciones Interpersonales Adecuadas Mediante una Comunicación y Conducta Asertivas*. Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica. Pag.38. Vol.8 N ° 1 Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación" Recuperado de: [file:///C:/Users/CyberCop/Downloads/273-272-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/CyberCop/Downloads/273-272-1-PB%20(1).pdf)

O' Toole, James (1995) *El liderazgo del cambio*. Editorial Prentice – Hall. Pag. 102

Pino, R. (2010). *Metodología de la investigación*, editora San Marcos, Lima-Perú.

Palamary D' Aguillo, R. E. (2012). *Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias*. Estudios gerenciales, Vol. 28, N0. 122, Venezuela. pp. 69-81.

Plazas R. (2008). *Diseño e implementación de un modelo de equipos de trabajo de alto desempeño caso Busscar de Colombia S.A.* (Tesis) Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería

Industrial maestría en administración del desarrollo humano y organizacional. Pag.11

Quintero, N; Africano, N; y Faria, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Año 3 / Nº 9. Páginas 33-51. Universidad del Zulia.

Kenneth J. Mussnug & Aaron W. Hughey (1997). *Trabajar en grupo*. Revista Gestión Volumen 2. Pág. 34.

Katzenbach, J., & Smith, D., (1993) *La sabiduría de los equipos*. Nueva York: Harper XX John Katzenbach J., y Douglas K. Smith.

Koontz Harold & Wehrich H., (2004) *Administración Un Perspectiva Global*. 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, Pág. 14.

Ríos Polastri, R., (2004). *El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019*. (Tesis) “San Martín de Porres Velásquez” de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/>

Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P. (1994) *Administración, (Teoría y Práctica)*. Prentice Hall Hispanoamericana, México. p.27

Robbins, S. P. (1999) *Comportamiento Organizacional*, Octava Edición, Pág. 180

- Robbins Coulter, (2005). *Administración*, Octava Edición. Pág. 430.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Décimo tercera edición. Pearson Educación. México
- Rubio Perez, Zeferino F., (2012). *Trabajo en equipo para mejorar la productividad en una empresa paraestatal*. (Tesis) Universidad Autonoma de queretaro, facultad de contaduría y administración. Mexico. P.8 Recuperado en: <http://ri.uaq.mx/bitstream/pdf>
- Stewart Greg L., Manz Charles C., Sims, Jr. Henry P. (2005). *Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos*, Pág. 102-107
- Stoner, James A. F., (1996). *Administración*, sexta edición. Editorial Prentice Hall, México D. F
- Sierra Bravo R. (1995). *Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios*. Décima edición, Editorial Paraninfo. Madrid
- Vennix, Jac A. M. (1996). *La construcción de modelos Grupo: Facilitar el aprendizaje en equipo utilizando la dinámica de sistemas*, Pub Chichester John Wiley & Sons.
- West A. Michael, (2004). *El trabajo en equipo eficaz*. Blackwell Publishing Limite; 2 Edición.
- Werther William (2004). *Administración del Personal y Recursos Humanos*. Ed. MACGRAW.HILL. México.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: INSTRUMENTOS

### ENCUESTA

Señor gerente o funcionario de la entidad, el objetivo de esta encuesta es para saber cómo piensa usted, acerca del *MODELO TEAM PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA*, por lo que esta encuesta ayudará para la investigación de tesis.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presenta 13 preguntas, sobre aspectos relacionados con el *MODELO TEAM BUILDING* en la municipalidad, cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas para responder de acuerdo a su ambiente laboral. Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de su institución.

#### MODELO TEAM BUILDING.

Aplique la siguiente escala

Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

PREGUNTAS	VALORIZACIÓN				
	5	4	3	2	1
1. Ud., como gerente de la entidad municipalidad realiza la búsqueda colectiva de dar soluciones a los problemas suscitados oportunamente.					
2. En la entidad donde Ud, labora a elaborado un plan para dar solución inmediata a problemas administrativos.					
3. Ha realizado diálogos con el personal a su cargo para detectar problemas y dar solución inmediata.					
4. Cuando la entidad realiza una actividad masiva, Ud., efectúa un alto nivel de coordinación con su personal para cumplir metas de la actividad programada.					
5. Considera Ud., que tiene una alta capacidad de adaptación al cambio, al ambiente de laboral nuevo y al equipo de trabajo.					
6. Su capacidad para gestionar recursos e información para la entidad municipal donde trabaja, es eficaz.					
7. La entidad donde Ud., trabaja aplica una alta capacidad para encontrar soluciones prácticas al problema.					
8. Con que frecuencia realiza actividades asistenciales con participación del personal administrativo de la municipalidad en beneficio de la población.					
9. Con que frecuencia fomenta Ud., las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo, en la municipalidad.					
10. Ha realizado Ud, la estimulación de superación, esfuerzo y rendimiento a su personal administrativo que trabaja en la municipalidad.					

11. Ud, fomenta el liderazgo democrático y participativo en sus colaboradores, afín de cumplir actividades administrativas eficientes.					
12. Genera Ud., confianza y cordialidad para la formación de equipos de trabajo en la municipalidad.					
13. Fomenta la participación activa en los trabajadores a su cargo para la conformación de equipos de alto rendimiento en la municipalidad.					

*Gracias....ii*

## ENCUESTA

Estimado Sr. Sra Trabajador administrativo:

El presente cuestionario es anónimo, tiene el objetivo de obtener información y para saber que piensa Ud., acerca del *MODELO TEAM BUILDING PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA MUNICIPALIDADES*, donde usted labora, por lo que esta encuesta ayudará para la investigación de tesis.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presenta 12 preguntas, sobre aspectos relacionados con el TRABAJO EN EQUIPO en la municipalidad, cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas para responder de acuerdo a su ambiente laboral. Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de su institución.

### TRABAJO EN EQUIPO

Aplique la siguiente escala

Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

PREGUNTAS	VALORIZACIÓN				
	5	4	3	2	1
1. Tu actitud optimista y planificado para el trabajo tedioso encomendado por tus superiores, te permite cumplir satisfactoriamente trabajos en corto tiempo.					
2. Su jefe inmediato toma decisiones acertadas y control, frente a los problemas que se presentan en la entidad.					
3. Su jefe inmediato, le motiva para desempeñar un trabajo administrativo eficientemente.					
4. Los trabajos administrativos que realizas diariamente en tu centro laboral, desempeñas con eficacia.					
5. En su centro laboral, un trabajo en equipo le permite cumplir con eficacia objetivos trazados.					
6. El gerente fomenta socialización entre los trabajadores administrativos.					
7. En su área o unidad de trabajo, la comunicación es buena y fluida entre jefe inmediato y empleados.					
8. Los gerentes de su entidad municipal evalúan programas, proyectos, y actividades ejecutas anualmente por cumplimiento de metas.					
9. La municipalidad donde Ud., labora ha logrado satisfacer al usuario o cliente a través de una atención cordial y respuesta inmediata a los pedidos.					
10. El personal administrativo se preocupa por su mejoramiento continuo en las actividades administrativas.					
11. El clima laboral en la municipalidad es adecuado para el personal.					
12. Es necesario efectuar el aprendizaje colaborativo, para el desarrollo de las actividades administrativas tediosos en su área o unidad de trabajo.					

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

**MODELO TEAM BUILDING PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA, AÑO 2015.**

**OBJETIVO:** Determinar en qué medida influye del modelo Team Building en mejorar la efectividad del trabajo en equipo en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015.

**DIRIGIDO A:** Gerentes o funcionarios de las entidades Municipales Distritales de la Provincia de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

VALORACIÓN:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

**FIRMA DEL EVALUADOR**

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

**MODELO TEAM BUILDING PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE TACNA, AÑO 2015.**

**OBJETIVO:** Determinar en qué medida Influye del modelo Team Building en mejorar la efectividad del trabajo en equipo en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna, 2015.

**DIRIGIDO A:** Trabajador administrativo, de las entidades Municipales Distritales de la Provincia de Tacna.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

VALORACIÓN:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

**FIRMA DEL EVALUADOR**

