

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**EL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y SU
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
UNJBG DE TACNA, AÑO 2010**

TESIS

PRESENTADA POR:

CÉSAR OCTAVIO SINTICALA MAMANI

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TACNA - PERÚ

2011

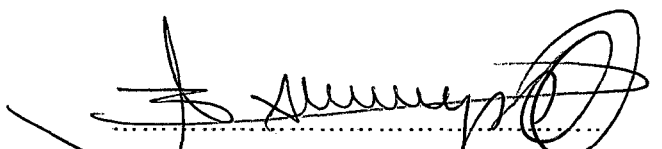
**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA
ESCUELA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**EL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y SU RELACIÓN
CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNJBG DE TACNA, AÑO 2010**

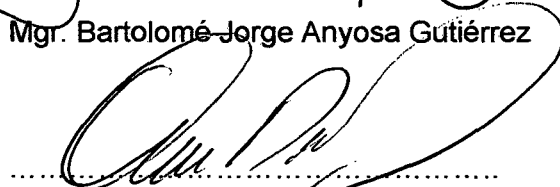
Tesis sustentada y aprobada el 26 de septiembre del 2011, estando el Jurado Calificador integrado por:

PRESIDENTE:



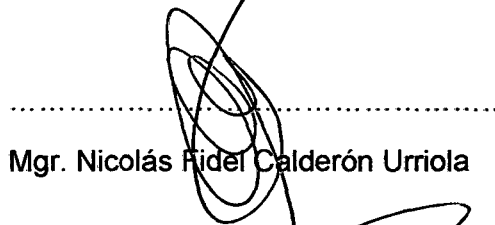
Mgr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutiérrez

SECRETARIO:



Mgr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

MIEMBRO:



Mgr. Nicolás Fidel Calderón Urriola

ASESOR:



Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

CONTENIDO

	Pág.
Resumen	VIII
Abstract	IX
Introducción	1
Capítulo I: Planteamiento del estudio	4
1.1. Planteamiento del problema.	4
1.2. Objetivo de la investigación	7
1.3. Importancia del problema y justificación de la investigación	8
1.4. Hipótesis	10
Capítulo II: Marco teórico	11
2.1. Trabajo en equipo	11
2.2. Desempeño laboral	39
2.3. Ámbito de estudio	52
Capítulo III: Marco metodológico/materiales y métodos	59
3.1. Diseño de investigación.	59
3.2. Población de estudio	59
3.3. Instrumentos	61
3.4. Variables de estudio y operacionalización de variables	67
3.5. Técnicas y método de recolección de datos.	68
3.6. Procesamiento y análisis de los datos	68

Capítulo IV: Resultados y Discusión	69
4.1. Funcionamiento de los equipos de trabajo	69
4.2. Desempeño laboral de los trabajadores administrativos	81
4.3. Correlaciones	99
4.4. Contraste con la hipótesis general	102
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	105
5.1. Conclusiones	105
5.2. Recomendaciones	107
Referencias bibliográficas	111
Anexos	116

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Diferencias entre el trabajo en equipo y el trabajo en grupo.	28
Cuadro 2: Distribución de los trabajadores administrativos de la UNJBG.	60
Cuadro 3: Distribución de la población de estudio censado.	61
Cuadro 4: Escalas del test de funcionamiento grupal.	64
Cuadro 5: Escalas y puntaje del test de funcionamiento grupal.	65
Cuadro 6: Estadísticos total-elemento.	65
Cuadro 7: Categorías y puntaje del test de desempeño laboral.	67
Cuadro 8: Resultados globales de funcionamiento grupal	69
Cuadro 9: Resultados del funcionamiento grupal, según dependencias	71
Cuadro 10: Resultados de la dimensión cohesión grupal	73
Cuadro 11: Resultados de la dimensión armonía grupal	74
Cuadro 12: Resultados de la dimensión comunicación grupal	75
Cuadro 13: Resultados de la dimensión permeabilidad grupal	76
Cuadro 14: Resultados de la dimensión afectividad grupal	77
Cuadro 15: Resultados de la dimensión cumplimiento de roles	78
Cuadro 16: Resultados de la dimensión adaptabilidad grupal	79
Cuadro 17: Resultados comparativos de los indicadores de dinámica grupal.	80
Cuadro 18: Resultados globales de los niveles de desempeño laboral	81
Cuadro 19: Resultados del desempeño laboral, por dependencias	83
Cuadro 20: Resultados del indicador conocimiento técnico	84
Cuadro 21: Resultados del indicador logro de metas y objetivos	86

Cuadro 22: Resultados del indicador trabajo en equipo	87
Cuadro 23: Resultados del indicador capacidad de comunicación	88
Cuadro 24: Resultados del indicador labor de asesoría	89
Cuadro 25: Resultados del indicador compromiso institucional	91
Cuadro 26: Resultados del indicador utilización de equipos, materiales y herramientas.	92
Cuadro 27: Resultados del indicador disciplina	93
Cuadro 28: Resultados del indicador creatividad e iniciativa	94
Cuadro 29: Resultados del indicador relaciones interpersonales y comunicación.	96
Cuadro 30: Resultados comparativos de los indicadores de desempeño laboral	97
Cuadro 31: Resultados Chi cuadrado	99
Cuadro 32: Pruebas de Chi cuadrado	99
Cuadro 33: Correlaciones	100
Cuadro 34: Correlación entre los indicadores del funcionamiento en equipo y el desempeño laboral.	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	55
Gráfico 2: Resultados del funcionamiento grupal	70
Gráfico 3: Niveles de cohesión grupal	73
Gráfico 4: Niveles de armonía grupal	74
Gráfico 5: Niveles de comunicación grupal	75
Gráfico 6: Niveles de permeabilidad grupal	76
Gráfico 7: Niveles de afectividad grupal	77
Gráfico 8: Niveles de cumplimiento de roles	78
Gráfico 9: Niveles de adaptabilidad grupal	79
Gráfico 10: Niveles de desempeño laboral	82
Gráfico 11: Niveles del conocimiento técnico	85
Gráfico 12: Niveles de logro de metas y objetivos	86
Gráfico 13: Niveles del trabajo en equipo	87
Gráfico 14: Niveles de capacidad de comunicación	88
Gráfico 15: Niveles de labor de asesoría	90
Gráfico 16: Niveles de compromiso institucional	91
Gráfico 17: Niveles de utilización de equipos, materiales y herramientas	92
Gráfico 18: Niveles de disciplina	93
Gráfico 19: Niveles de creatividad e iniciativa	95
Gráfico 20: Niveles de relaciones interpersonales y comunicación	96

RESUMEN

El presente estudio busca determinar la correlación entre el funcionamiento de los equipos de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG. Se aplicó un diseño descriptivo-correlacional. Hasta el año 2010, según la Oficina de Personal de la UNJBG, existen 346 trabajadores administrativos activos que laboran en las distintas oficinas, jefaturas y facultades de la UNJBG. Se logró tomar encuesta y la evaluación únicamente a 310 trabajadores.

La muestra seleccionada representa el 89,6% de la población total. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta (para el trabajo en equipo) y la técnica de la observación (para el variable desempeño laboral). A través del estadístico Chi cuadrado y el estadístico r de Pearson, se comprobó la existencia de correlación estadística significativa entre las variables. En este sentido, el funcionamiento de los equipos de trabajo influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG. También se encontró que la mayoría de los trabajadores conforman grupos de trabajo moderadamente funcionales que equivalen a 41,6%. Por otro lado, casi una tercera parte de la muestra, el 29,3% conforman grupos de trabajo con características disfuncionales. Finalmente, los trabajadores administrativos recibieron calificaciones favorables en la evaluación del desempeño laboral.

ABSTRACT

The present study seeks to determine the correlation between the functioning of the equipments of work and the labor performance of the workers of the UNJBG. A descriptive design was applied - correlational. Until the year 2010, according to the Office of Personnel of the UNJBG, exist 346 administrative active workers of the different offices, headquarters and powers of the UNJBG. It was achieved to poll and to evaluate only to 310 workers

The selected sample it represents 89,6 % of the total population. For the compilation of the information there was applied the technology of the survey (for the teamwork) and the technology of the observation (for variable labor performance). Across the statistician Chi square and the statistician r of Pearson, verified the existence of statistical significant correlation between the variables. In this respect, the functioning of the equipments of work would influence directly the labor performance of the administrative workers of the UNJBG. Also one thought that the majority of the workers shape workgroups moderately functional (41,6%). On the other hand, almost a third part of the sample (29,3%), they shape workgroups with disfunctional characteristics. Finally, the administrative workers received favorable qualifications in the evaluation of the labor performance.

INTRODUCCIÓN

El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en la institución, y los equipos de trabajo sustituyen cada vez más colectivos que toman las decisiones y asumen las responsabilidades con más rapidez y comparten las informaciones en conjunto. Las organizaciones estatales o privadas requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar los procesos productivos; los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo acelerado y cada día son más complejos.

El trabajo en equipo ha significado un cambio organizativo amplio, que ha influido en aspectos de la dirección, motivación, comunicación y la participación en conjunto. Esta, es una de las técnicas de motivación laboral más empleada. El temor de rechazo de algunas personas que tienen dentro del grupo, es una de las razones más frecuentes que no permite participar en equipo y limita proponer iniciativas. En resumidas cuentas, podemos establecer que, un equipo de trabajo es un grupo de individuos que interactúan voluntariamente, comparten actividades de trabajo y fundamentalmente asumen responsabilidades entre todos para llegar a los resultados. De allí, que el trabajo en equipo resulta una actividad desafiante e integradora que puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización. En este sentido, cada uno aporta información, conocimiento y experiencia al grupo desde su perspectiva.

Esta modalidad de trabajo en equipo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar y actitudes que no son tan comunes en las organizaciones. En los últimos años, la necesidad de trabajo en equipo, es una de las propuestas de la calidad total, que reduce los costos e interrelaciona los diversos sectores funcionales de la empresa, elevando la competitividad de las organizaciones modernas.

Por otro lado, el trabajar en equipo de modo eficiente y eficaz también supone mejorar el desempeño laboral en una oficina o área de trabajo determinada, es decir, el trabajo en equipo no sólo influye elevar la motivación, la cohesión social o integrar diversas capacidades de equipos multi-disciplinarios, sino, lleva adelante con eficiencia las tareas encomendadas, así como las investigaciones recientes dan cuenta que el trabajo en equipo mejora casi todos los indicadores de productividad, calidad y eficiencia de las empresas o instituciones. En el campo de la administración pública, específicamente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, tiene un amplio estamento de trabajadores administrativos y las distintas gestiones de la alta dirección han venido improvisando planes de trabajo, estrategias en el manejo y dirección del personal, como también algunos docentes y estudiantes, no han contribuido sustantivamente a mejorar la eficacia y eficiencia de servicios administrativos que prestan a los estudiantes universitarios.

Por razones expuestas anteriormente, la presente investigación se plantea determinar de qué manera el trabajo en equipo, la integración de los trabajadores en un equipo cohesionado, armónico, adaptable a los cambios, permeable a las sugerencias, cumplidor de diversos roles y con adecuados niveles de comunicación, redundan en un incremento en el desempeño laboral del personal administrativo.

El presente informe de investigación de tesis está organizado por cinco capítulos. En el primer capítulo se considera el planteamiento del problema, los enunciados del trabajo, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, que contiene las referencias teóricas respecto a dos variables de estudio; referido al funcionamiento de los grupos de trabajo y el desempeño laboral. El tercer capítulo está referido al marco metodológico de la investigación, la población, muestra de estudio, las variables e indicadores, el diseño metodológico y los instrumentos de la recolección de datos. El cuarto capítulo corresponde a los resultados, que describe el contenido de cuadros y gráficos donde se presentan los resultados cuantitativos de nuestra investigación. Finalmente, en el quinto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1.1. Descripción.

El funcionamiento de las instituciones públicas, tanto a nivel local, regional y nacional, atraviesan una serie de deficiencias que se manifiestan en quejas y muestras de insatisfacción por parte de los usuarios de los distintos servicios que estas prestan. Exceso de burocracia, incapacidad a nivel de gobierno y gerencia para resolver las demandas de los usuarios, personal burocrático no calificado, son las principales quejas públicas que viven los usuarios.

A consecuencia de los problemas, se pretende investigar el desempeño de los trabajadores públicos, quienes carecen de sensibilización, motivación e iniciativa, a ello se incrementa los cambios a nivel de gobierno y gerencia. Estos cambios generan inestabilidad en los planes y proyectos de trabajo prediseñados, para luego imponer agendas propias de trabajo particulares, desviando el norte del grupo de trabajo de la institución pública que busca generar una gestión administrativa moderna.

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, como institución pública, no escapa de esta situación de ineficacia laboral, por ende, el presente trabajo de investigación consiste en determinar cómo funcionan, interrelacionan y estructuran los equipos de trabajo al interior del estamento administrativo y cómo influyen en las labores administrativas y gestión de la Universidad.

1.1.2. Antecedentes.

Se observa en la UNJBG, los problemas de la gobernabilidad rectoral, presencia de grupos antagónicos en la organización sindical, paralizaciones por diversas demandas en el estamento administrativo y académico, además, los planes de trabajo son interrumpidos e inconclusos, esto hace prever que los conflictos e inestabilidades afectan no sólo en las relaciones interpersonales del estamento administrativo, sino que también afectan negativamente la gestión universitaria de la universidad.

En efecto, no es posible formar equipos de trabajo cuando existe conflictos o tensión de grupos que se desenvuelven en un contexto de desconfianza mutua, entonces, el desempeño laboral de los trabajadores se refleja disminuido y la gestión administrativa de la universidad se ve seriamente afectada y amenazada a lograr sus propósitos.

A nivel de pre y pos grado, no se ha realizado estudios acerca de este tema laboral, por ello que consideramos pertinente realizar la presente investigación, que permitirá hacer propuestas a las relaciones interpersonales y especialmente el funcionamiento de los equipos de trabajo para mejorar el desarrollo universitario.

1.1.3. Problema general.

¿Cómo se correlaciona el funcionamiento de los equipos de trabajo con el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG de Tacna, año 2010?

1.1.4. Problemas específicos.

- A. ¿Cuál es el nivel de funcionamiento de los equipos de trabajo en los trabajadores administrativos de la UNJBG de Tacna?
- B. ¿Cuál es el nivel de funcionamiento de los equipos de trabajo según las Oficinas o Dependencias de la UNJBG?
- C. ¿Cuál es el nivel de funcionamiento grupal de los equipos de trabajo según sus dimensiones o indicadores?
- D. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG de Tacna?
- E. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los equipos de trabajo según las Oficinas o Dependencias de la UNJBG?

F. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos según los indicadores?

1.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Objetivo general.

Determinar la correlación entre el funcionamiento de los equipos de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG de Tacna.

1.2.2. Objetivos específicos.

- A. Determinar el nivel de funcionamiento de los equipos de trabajo en los trabajadores de la UNJBG de Tacna.
- B. Conocer el nivel de funcionamiento de los equipos de trabajo según las oficinas o dependencias de la UNJBG.
- C. Precisar el nivel de funcionamiento grupal de los equipos de trabajo según sus dimensiones o indicadores.
- D. Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG de Tacna.
- E. Determinar el nivel de desempeño laboral de los equipos de trabajo según las oficinas o dependencias de la UNJBG.
- F. Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos según los indicadores.

1.3. IMPORTANCIA DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Se debe partir del principio que el ser humano es por naturaleza es un ser social, que permanentemente busca integrarse al grupo, por diversos motivos, sean familiares, religiosas, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo. Todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito, el triunfo del equipo es ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc. En este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la unificación de esfuerzos, para lo cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los mejores resultados en las organizaciones.

La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, en diversos aspectos de interrelación personal, así como conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, que son valorados en mayor medida las cualidades individuales. No se debe olvidar la importancia de la complementariedad de cada integrante del grupo, es un soporte que aporte a la fuerza del grupo, que permite a la consecución de los resultados institucionales esperados.

Otra ventaja del trabajo en equipo, es la comunicación, pues permite mantener el diálogo entre todos los integrantes del equipo, de lo que ocurre y establece un clima organizacional adecuado, por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza. Otro aspecto beneficioso del trabajo en equipo es el compromiso, que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican para lograr los propósitos del hecho, los cuales está creado el grupo para generar el sentido de pertenencia que hace el compromiso de una de las características de cohesión como miembro del equipo. Por eso, el presente trabajo de investigación se realizó a fin de contribuir en la organización administrativa en el estamento administrativo de la UNJBG. Los resultados del presente estudio permitirán formular sugerencias para mejorar la estructura organizativa, el desempeño de las funciones y el trabajo en equipo; lo cual, redundará positivamente en el incremento del desempeño laboral y de la competitividad en la gestión de la Universidad.

1.4. HIPÓTESIS.

Las hipótesis indican lo que se quiere tratar de probar, y se definen como explicaciones tentativas del problema investigado y formulados a manera de proposiciones.

1.4.1. Hipótesis General.

H₁: Existe correlación entre el funcionamiento de los equipos de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG de Tacna.

1.4.2. Hipótesis Nula.

H₀: No existe correlación entre el funcionamiento de los equipos de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. TRABAJO EN EQUIPO.

Los gerentes y políticos buscan una filosofía para la administración apropiada y que respete las necesidades de sus empleados. En este sentido, el trabajo en equipo puede ser una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia.

En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento. Es evidente que el conocimiento de la dinámica de los grupos y equipos de trabajo, especialmente de su comportamiento, tiene una gran importancia para los dirigentes y empresarios. Estudiar los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional.

El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

2.1.1. Definiciones.

Existen diversas definiciones en relación al significado del término "trabajo en equipo". Así tenemos:

- a. "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida",¹
- b. "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes".²

¹ Katzenbach y Smith (1991). *El Comportamiento Humano en el trabajo*. Citado en: Davis, K. y Newstrom, J. *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México DF: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

² Martínez Guillén, María del Carmen (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*. Bogotá: Díaz de Santos.

- c. "Es una forma específica de grupo de trabajo que se organiza y dirige de manera diferente a la empleada para otros tipos de grupos formales pero no reales. Es un conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos, transfirieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso. Su variedad es muy amplia: abarca desde la ayuda mutua de dos personas, un círculo de calidad hasta un comité de alta dirección".³
- d. "Es un grupo energizado de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad".⁴
- e. "Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común".⁵
- f. "Es un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes".³

³ Guerrero Ramos, R. y Castro Cossío (2002), E. *El Conflicto en las organizaciones*. La Habana: Material de estudio Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.

⁴ PSYCSA (2001). *Formando el equipo perfecto*. Bilbao: Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto.

⁵ Díaz S (2003). *Trabajo en equipo para la calidad*. Santiago: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Dpto. de Ingeniería Industrial.

"Los equipos de trabajo pueden formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades".⁶

- g. "Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, unidos para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los primeros están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas. En ellos, el comportamiento está establecido por las metas organizacionales y dirigidas hacia su cumplimiento. Los miembros que constituyen la tripulación de vuelo de un avión son un ejemplo de un grupo formal. Por el contrario, los grupos informales son alianzas que no estructuradas desde el punto de vista formal ni las determinan las organizaciones. Dichos grupos son formaciones naturales creadas en el ambiente de trabajo, que surgen como respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos, que tienen la costumbre de almorzar juntos, son ejemplo de un grupo informal".⁴

⁶ Álvarez J. (1997). *Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy*. Santiago: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.

⁴ PSYCSA (2001). *Formando el equipo perfecto*. Bilbao: Material de estudio del curso: *Formando el equipo perfecto*.

h. “Un equipo de trabajo es un grupo humano, pero no cualquier grupo. En ocasiones, los individuos utilizan los grupos para lograr fines personales o para protegerse mutuamente. Cuando se encuentra un colectivo humano que combina una alta moral, efectividad en las tareas y una clara relevancia para la organización, se está en presencia de un equipo”.⁷

Finalmente, un equipo de trabajo es “una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa”.⁸

2.1.2. Delimitación conceptual: trabajo en grupo y trabajo en equipo

Surdo, Eduardo (1997)⁹ señala que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo:

⁷ Gómez Mujica, Aleida y Acosta Rodríguez, Heriberto (2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm. (Consulta 23 de enero del 2011)

⁸ Castro Cossío, E. y Guerrero Ramos, R (2002). *Los grupos en las organizaciones*. La Habana: Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

⁹ Surdo, Eduardo (1997). *La Magia de trabajar en Equipo*. Madrid: Morata.

- El trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.
- Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido. Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- A. Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- B. Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- C. Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

2.1.3. Ventajas del trabajo en equipo

Sánchez-Runde, C. J. (2001)¹⁰ refiere que trabajar en equipo trae algunas ventajas. Algunas de éstas son:

- a. Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- b. Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- c. Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- d. Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- e. Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- f. Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

¹⁰ Sánchez-Runde, C. J. (2001). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Navarra: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra.

2.1.4. Desventajas del trabajo en equipo

Sánchez-Runde, C. J. (2001)¹⁰ también se refiere a las desventajas del trabajo en equipo que pueden ocasionar dificultades para la organización algunas de éstas son:

- a. Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- b. Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- c. Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

2.1.5. Características esenciales de un equipo de trabajo.

Martínez Guillén, María del Carmen (2003)² menciona que entre las características esenciales de un equipo de trabajo, pueden referirse las siguientes:

¹⁰ Sánchez-Runde, C. J. (2001). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Navarra: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra.

² Martínez Guillén, María del Carmen (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*. Bogotá: Díaz de Santos.

- a. Composición:** Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos. Los grupos son homogéneos cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares; los heterogéneos no presentan estas similitudes. Cada organización necesita de ambos tipos de composición.
- b. Normas:** Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Ellas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.
- c. Funciones:** Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo. Cada posición en la estructura del grupo implica: una conducta esperada de quien ocupa una posición, un comportamiento percibido, el que la persona que ocupa la posición cree que debe tener y una actuación, es decir, el comportamiento real que tiene la persona que ocupa una posición. Cada individuo puede ocupar varias posiciones y experimentar distintos comportamientos.

d. Estado: Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización. Los individuos tratan de obtener y mantener cierto nivel alcanzado.

e. Cohesión: Es la fuerza que integra al grupo, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

2.1.6. Requisitos del trabajo en equipo

Milkovich, G y Boudrem, T. (1994)¹¹ mencionan que para el trabajo en equipo se requieren cumplir algunos requisitos básicos. Estos son los siguientes:

a. Planificación: Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.

b. Organización: La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.

¹¹ Milkovich, G y Boudrem, T (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia*. New York: Addison Wesley. Iberoamericana.

- c. **Dirección:** Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- d. **Control:** Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- e. **Objetivos claros:** Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- f. **Intercambiar conocimientos y destrezas:** Al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se toma pertinente destacar la colaboración entre todos.
- g. **Comunicación:** El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.

- h. Confianza recíproca:** Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otra alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- i. Comprensión:** Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- j. Complementación:** Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse.
- k. Compromiso:** Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- l. Creatividad:** Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad.
- ll. Optimismo:** Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados.

El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.

m. Voluntad: El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.

n. Eficiencia más que eficacia: Tal como se mencionó en alguna de las unidades de Liderazgo, eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos.

o. Crear un clima agradable: El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar. En definitiva, no se trata de exigir lujos ni elementos suntuarios, pero si contar con lo básico para hacer del ambiente de trabajo, un lugar grato y propicio para laborar.

En lo psicológico, se retoman aspectos analizados como son: la colaboración, tolerancia, comunicación, confianza, comprensión, voluntad, optimismo, complementación y compromiso, ya que, si todo se da de la manera correcta, las buenas relaciones interpersonales harán de nuestro bienestar mental, resultados positivos para la empresa.

2.1.7. Factores que influyen en el fracaso de los equipos de trabajo.

Sherman, Arthur; Bonhlander, George y Snell, Scott (2001)¹² señalan que entre los factores que influyen en el fracaso de los equipos de trabajo se encuentran los siguientes:

- a. Incumplimiento de normas:** Básicamente, el error recae en no cumplir con los requisitos recién analizados, o sea, existen herramientas para hacer partícipe a todo el equipo de trabajo en la toma de decisiones, solución de problemas, en general, la planificación de la empresa con: diagramas de afinidad, causa – efecto, benchmarking, etc. Sin embargo, nada funciona correctamente si aparte de no saber qué hacer, no sabemos cómo hacerlo, qué caminos seguir y cómo lo estamos haciendo (organización, dirección y control).

¹² Sherman, Arthur; Bonhlander, George & Snell, Scott (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (12 ed.). México DF: Iberoamérica.

- b. Ausencia o fallas en la planificación:** Al planificar incorrectamente, los objetivos no serán claros y eso confundirá al equipo.

- c. Liderazgo inadecuado:** Si surgen líderes negativos o compañeros egoístas, que demuestran sus conocimientos y habilidades, sin enseñarle al resto, sólo alardeando de lo que saben, exigiendo nada más, no intercambiando sus experiencias, la desunión del equipo será inevitable, de igual forma, si no existe entre ellos una buena comunicación, confianza, comprensión, complementación, compromiso frente a los objetivos a alcanzar y demás requisitos que hacen del trabajo algo agradable al hacerlo en equipo.

Es un hecho que para trabajar en equipo existen requisitos, respecto a los cuales, se necesita contar con ciertas habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. La clave está en saber manejar dichas habilidades. En otras palabras, para conseguir éxito trabajando en equipo, podemos necesitar por ejemplo tener una buena comunicación con nuestros pares y superiores, pero previo a ello no debemos dejar de lado que no sólo hay que saber hablar sino también saber escuchar.

2.1.8. Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas al interior de los equipos de trabajo.

Uno de los aspectos críticos para el desenvolvimiento de los equipos de trabajo, es la que establece las relaciones interpersonales que se desarrollan al interior de los equipos de trabajo. Es decir, pueden existir metas, líderes, organización, planificación, etc., pero si no hay buenas relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, éste no podría alcanzar las metas que se proponen. En este sentido, Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996)¹³ mencionan una serie de habilidades que requieren desarrollar los miembros de un equipo de trabajo para alcanzar óptimos resultados:

- a. Habilidad de atención y escucha:** No basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intención de comprender lo que nos comunican.
- b. Habilidad del respeto:** Se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad.

¹³ Kast F. y Rosenzweig J. (1996). *Administración en las organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencia*. (4 ed.). México DF: Trillas.

El respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.

- c. Habilidad de la concreción o especificación:** Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica como con decir: "siempre haces esto". Lo correcto es detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no acudir al "siempre" y al "esto" que por los demás, conlleva a confrontaciones innecesarias. Situación reiterativa también al responder con preguntas.
- d. Habilidad de la empatía:** Poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.
- e. Habilidad de la inmediatez:** Comunicación abierta y directa con el resto.
- f. Habilidad de la confrontación:** No constituye agredir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepen.

2.1.9. Diferencias entre el trabajo en equipo y el trabajo en grupo.

Faria de Mello, F. A. (1998)¹⁴ señala claramente las diferencias entre el trabajo en grupo y el trabajo en equipo. Las diferencias fundamentales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Diferencias entre el trabajo en equipo y el trabajo en grupo.

Trabajo en grupo	Trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none">• Hay un sólo líder	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo compartido
<ul style="list-style-type: none">• El líder decide, discute y delega	<ul style="list-style-type: none">• El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto
<ul style="list-style-type: none">• La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización	<ul style="list-style-type: none">• La finalidad del equipo la decide el mismo equipo
<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad individual	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad individual y grupal compartida
<ul style="list-style-type: none">• El producto del trabajo es individual	<ul style="list-style-type: none">• El producto del trabajo es grupal
<ul style="list-style-type: none">• Se mide la efectividad indirectamente	<ul style="list-style-type: none">• La medición de la performance es directa por la evaluación del producto del trabajo
	<ul style="list-style-type: none">• El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas.

Fuente: Faria de Mello F. A. (1998)¹⁴

2.1.10. Proceso de desarrollo del grupo:

Robbing, S (2004)¹⁵ fue el primero en señalar las etapas por las que atraviesan los grupos, cualquiera que sea su naturaleza o condición.

En otras palabras, todo grupo pasa por las siguientes etapas:

¹⁴ Faria de Mello F. A. (1998). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. México DF: Grupo Noriega Editores.

¹⁵ Robbing, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (12 ed.). México DF: Prentice Hall.

- a. **Formación:** Es la primera etapa en la formación de un grupo, se caracteriza por una gran incertidumbre respecto del propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros analizan el entorno para determinar qué tipos de comportamientos son aceptables. La etapa de formación se termina cuando los miembros comienzan a pensar en sí mismos como parte del grupo.

- b. **Tormenta:** Segunda etapa en el desarrollo de un grupo, ésta se caracteriza por la existencia del conflicto intergrupales. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero tienen cierta resistencia a las restricciones que este impone a las individualidades; más aun hay un conflicto en cuanto a quien controlara el grupo. Cuando esta etapa se completa es porque existe una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

- c. **Normatividad:** Esta es la tercera etapa en la formación de un grupo, ésta se caracteriza por haber relaciones muy estrechas y un nivel alto de cohesión, además de que el grupo presenta un fuerte sentido de identidad. La normatividad se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y este ha asimilado un conjunto común de expectativas respecto de lo que define el comportamiento correcto de los miembros.

- d. **Desempeño:** En este momento la estructura del grupo es plenamente funcional y aceptada. Aquí la energía del grupo ha pasado de llegarse a conocer y comprenderse unos a otros, a desempeñar el trabajo que se presente.
- e. **Dispersión:** Etapa final en el desarrollo de un grupo caracterizada por su preocupación en terminar las actividades o tareas pendientes, aquí las respuestas de los miembros del grupo varían, algunas son de complacencia por los logros del grupo, otros pueden sentirse incómodos por la desaparición de las amistades que se lograron mediante la vida del grupo de trabajo.

2.1.11. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo.

Sánchez, Margarita (2005)¹⁶ menciona diversas estrategias que deben aplicarse si se desea fomentar el trabajo en equipo en condiciones adecuadas. Estas son:

- a. **Entregar toda la información para que el equipo funcione:** Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

¹⁶ Sánchez, Margarita (2005). *Trabajo en equipo*. http://www.pafisenasa.gov.ar/download/novedades/Curso_Equipo.pdf. (Consulta 04 de febrero del 2011)

b. Generar un clima de trabajo agradable: Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal. En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

c. Definir claramente los tiempos para lograr la tarea: Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

2.1.12. Clasificación de equipos de trabajo.

Gómez Mujica, Aleida y Acosta Rodríguez, Heriberto (2003)⁷ proponen la siguiente clasificación en base a la personalidad de los miembros que conforman un equipo de trabajo. Es decir, según dichas características, los equipos pueden clasificarse de la siguiente manera:

A. Equipo resolutivo

a.1 Características: Extrovertido, entusiasta, curioso, comunicativo. Son buenos comunicadores dentro de la organización y fuera de ella. Son negociadores natos, proclives a explorar nuevas oportunidades y a desarrollar contactos. No son generalmente una fuente de ideas originales, pero son rápidos para captar las ideas de los demás y trabajar sobre ellas. Son hábiles para descubrir lo que hay disponible y lo que se puede hacer, normalmente son muy bien recibidos. Muestran una personalidad relajada y tienen un fuerte sentido inquisitivo. Siempre están dispuestos a estudiar las posibilidades de algo nuevo. Sin embargo, si no reciben estímulos de los demás, su entusiasmo decae rápidamente.

⁷ Gómez Mujica, Aleida y Acosta Rodríguez, Heriberto (2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm (consulta 23 de enero del 2011)

a.2 Función: Abrir y explotar con rapidez las oportunidades. Piensan por sí mismos y sondean a los demás en busca de información. Son muy útiles para establecer contactos externos, para buscar recursos fuera del grupo y para tomar parte en negociaciones.

B. Equipo implementador

b.1 Características: Conservador, cumplidor, predecible. Se organizan muy bien. Les gusta la rutina y tienen sentido común para lo práctico y son autodisciplinados. Les gusta el trabajo duro y abordan los problemas de una manera sistemática. Desde un punto de vista más amplio, tienen una enorme lealtad a la organización y no se preocupan mucho por sus intereses particulares. Los implementadores suelen encontrar dificultades al afrontar nuevas situaciones.

b.2 Función: Son útiles debido a su fiabilidad y a su capacidad para las aplicaciones. Tienen éxito porque poseen un sentido de lo que es factible y relevante. Un implementador hará lo que haga falta hacer, con independencia de que le guste o no la tarea. A menudo ascienden a posiciones directivas altas, gracias a su excelente capacidad de organización y al eficiente manejo del trabajo que realizan.

C. Equipo coordinador

c.1 Características: Tranquilo, confiado en sí mismo, autocontrolado, maduros y dignos de confianza. La característica esencial de los coordinadores es su habilidad para lograr que los demás trabajen para conseguir metas compartidas. Siempre están dispuestos a delegar tareas. Referente a las relaciones interpersonales son rápidos en descubrir talentos individuales y hacer uso de ellos para la consecución de los objetivos del grupo. Aunque los coordinadores no son necesariamente los más inteligentes del grupo, tienen amplios puntos de vista y generalmente se ganan el respeto de los demás.

c.2 Función: Es muy útil disponer de coordinadores a cargo de los equipos con diversas habilidades y características personales. Actúan mejor cuando tratan con colegas de su misma categoría o cuando dirigen a jóvenes subordinados. En algunas organizaciones tienden a chocar con los impulsores debido a sus opuestos estilos de dirección.

D. Equipo creativo

d.1 Características: Individualista, serio. Los creativos son innovadores o inventores. Proporcionan las semillas y las ideas de las que brotan los mayores progresos.

Normalmente prefieren operar por su cuenta a cierta distancia de los demás miembros del equipo, hacen uso de su imaginación y trabajan de forma poco ortodoxa. Tienden a ser introvertidos y reaccionan fuertemente, tanto ante la crítica como ante el halago. Con frecuencia, sus ideas son radicales y carecen de consideraciones prácticas. Son independientes, inteligentes y originales, y pueden ser débiles para comunicarse con otras personas.

d.2 Función: Su principal utilidad es generar nuevas propuestas y resolver problemas complejos. Se necesitan creativos en las fases iniciales de un proyecto o cuando este no consigue progresar. Se destacan frecuentemente como fundadores de organizaciones e inventores de nuevos productos. Sin embargo demasiados creativos en una organización pueden ser contraproducentes, porque tienen la tendencia a ocupar su tiempo para reforzar sus propias ideas y soliviantar a los demás.

E. Equipo cohesionador.

e.1 Características: Orientado a las relaciones sociales, de carácter suave y sensible. Son los miembros más colaboradores de un equipo. Tienen un temperamento agradable, son sociables y se preocupan por los demás, son flexibles y se adaptan a diferentes situaciones y personas. Son perceptivos y diplomáticos.

Saben escuchar muy bien y, por lo general, gozan de popularidad dentro del grupo. Se las arreglan peor ante las presiones o ante las situaciones que requieren de enfrentamiento.

e.2 Función: Impiden la ocurrencia de problemas interpersonales dentro de un equipo y facilitan que todos contribuyan de forma eficaz. No les gustan las fricciones y hacen todo lo posible por evitarlas. Las habilidades de percepción y de diplomacia de un cohesionador se convierten en un activo real, especialmente bajo un estilo de gestión donde pueden surgir conflictos o sólo eliminarse artificialmente. No son vistos por nadie como una amenaza y, por tanto, pueden ser elegidos como los de mayor aceptación. Las personas parecen trabajar mejor, cuando ellos están presentes.

F. Equipo finalizador

f.1 Características: Esforzado, ordenado, concienzudo y ansioso. Tienen una gran capacidad para el seguimiento y la atención al detalle y rara vez comienzan lo que no pueden acabar. Están movidos por la ansiedad interna, aunque en el exterior se mantengan imperturbables. Normalmente no necesitan muchos incentivos externos. No les gusta el descuido y son intolerantes con los que adoptan una postura indolente. Se resisten a delegar y prefieren abordar ellos mismos las tareas.

f.2 Función: Son inigualables cuando las tareas exigen una gran concentración y un alto grado de precisión. Imprimen un sentido de urgencia dentro del equipo y son buenos a la hora de cumplir con los plazos. En lo referente a puestos directivos, se distinguen por los altos estándares a los que aspiran y por su preocupación por la precisión, atención al detalle y seguimiento.

G. Equipo especialista

g.1 Características: Profesional, con iniciativa y dedicado. Son personas dedicadas que se enorgullecen de adquirir habilidades técnicas y conocimientos especializados. Sus prioridades consisten en mantener los estándares profesionales y progresar en su propio campo. Muestran gran interés por su trabajo, pero frecuentemente carecen de interés por el trabajo de los demás e incluso por sus personas. Acaban convirtiéndose en expertos a base de su empeño en un campo específico.

g.2 Función: Juegan un papel indispensable en algunos equipos. Proporcionan el raro conocimiento sobre el que se basa el servicio o el producto de la organización. Como directivos consiguen apoyo, porque saben más que nadie de su tema y siempre se puede recurrir a ellos para tomar decisiones basadas en su profunda experiencia.

H. Equipo impulsor

h.1 Características: Gran vitalidad, abierto y dinámico. Son personas con una alta motivación que tienen muchas energías y una gran necesidad de logros. A menudo, parecen unos extrovertidos agresivos que se muestran muy decididos. Les gusta retar, liderar y empujar a los demás hacia la acción y ganar. Si aparecen obstáculos en el camino, encontrarán la manera de sortearlos, pero pueden ser obstinados y dejarse llevar por emociones como respuesta a cualquier decepción o frustración. Pueden manejar las confrontaciones e incluso prosperar en ellas.

h.2 Función: Suelen ser generalmente buenos directivos, porque generan acción y prosperan bajo presión. Son excelentes para hacer brotar la vida de un equipo. Les gusta hacer los cambios que sean necesarios y no les importa tomar decisiones antipopulares. Como su nombre lo indica, tratan de impulsar o imponer alguna forma o pauta determinada a las actividades o a las discusiones de grupo. Son probablemente los miembros más efectivos de un equipo para garantizar una acción positiva.

2.2. DESEMPEÑO LABORAL

2.2.1. Definiciones

El desempeño laboral según Chiavenato (1995)¹⁷ es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994)¹¹ consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Druker, P. (2002)¹⁸ al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros. El desempeño laboral se define 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.

¹⁷ Chiavenato I. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. México DF: Mac Graw Hill.

¹¹ Milkovich, G y Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia*. New York: Addison Wesley Iberoamericana.

¹⁸ Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Norma.

Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

2.2.2. Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Al respecto, Chiavenato (1995)¹⁷ expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- a. **Factores actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- b. **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

¹⁷ Chiavenato I. (1995). *Gestión de Recursos Humanos*. México DF: McGraw Hill.

Davenport, Thomas (2000)¹⁹ relaciona la evaluación del desempeño laboral con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño.

Según Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (1999)²⁰ la evaluación del desempeño laboral constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

2.2.3. Importancia de la evaluación del desempeño.

“Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”²¹

¹⁹ Davenport, Thomas (2000). *Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las personas*. Madrid: Gestión.

²⁰ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (1999). *Administración, una perspectiva global*. (11 ed.). México DF: Mc Graw Hill.

²¹ Chiavenato I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7 ed.). México DF: Mc Graw Hill.

2.2.4. Objetivos de la evaluación del desempeño

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz²⁰ proponen que la evaluación de desempeño laboral se hace para cumplir determinados objetivos. Es decir, cuando se plantea la necesidad de evaluar el desempeño del trabajador, éste no se hace como una medida improvisada o de modo informal, sino que para que la evaluación cumpla con estándares de eficiencia y calidad, es fundamental que en el diseño y planificación del proceso de evaluación del desempeño se consideren la consecución de determinados objetivos. Para estos autores, los principales objetivos que se alcanzarían evaluando el desempeño son los siguientes:

- a. **Mejoramiento del desempeño.** La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal, intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b. **Ajuste de compensaciones.** Las evaluaciones ayudan a los responsables de área, a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldos.
- c. **Decisiones de colocación.** Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.

²⁰ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1999). *Administración, una perspectiva global*. (11 ed.). México DF: Mc Graw Hill.

- d. Necesidades de capacitación y desarrollo.** Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.
- e. Planeación y desarrollo de carrera.** La retroalimentación sobre el desempeño, guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- f. Deficiencias en el proceso de coberturas de puestos.** Un buen o mal desempeño, implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- g. Inexactitudes de la información.** Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.

Según Chiavenato: "La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado"²¹. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

²¹Chiavenato I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7 ed.). México DF: Mc Graw Hill.

2.2.5. Usos de la evaluación del desempeño

Para Robbins y Coulter (2000)²² la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- a. La vinculación de la persona al cargo.
- b. Entrenamiento.
- c. Promociones.
- d. Incentivos por el buen desempeño.
- e. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- f. Auto-perfeccionamiento del empleado.
- g. Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- h. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- i. Estímulo a la mayor productividad.
- j. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- k. Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- l. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

²² Robbins y Coulter (2000). *Administración*. (10 ed.). México DF: Prentice Hall.

2.2.6. Beneficios de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases¹² :

- a. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- c. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Solana, Ricardo (1993)²³ refiere que "cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad."

¹² Sherman, Arthur, Bonhlander, George y Snell, Scott (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (12 ed.). México DF: Iberoamérica.

²³ Solana, Ricardo (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.

A. Beneficios para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

B. Beneficios para la jefatura

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

C. Beneficios para la empresa

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.2.7. Ventajas de la evaluación del desempeño

Chiavenato²¹ identifica las siguientes ventajas de la Evaluación del Desempeño:

- a. Mejora el desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b. Políticas de compensación:** La evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

²¹ Chiavenato I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.(7 ed.). México DF: Mc Graw Hill.

- c. Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d. Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- e. Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f. Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- g. Errores en el diseño de puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

2.2.8. Indicadores de la evaluación del desempeño laboral

Existen diversos indicadores o aspectos que se incluyen en la evaluación del desempeño laboral. La escala de evaluación del personal desarrollada y aplicada por la Oficina de Personal de la UNJBG, proponen diez (10) indicadores utilizados en las evaluaciones de desempeño laboral del personal administrativo de esta Universidad. Estos indicadores definidos en la propia escala de evaluación son los siguientes:

- a. **Conocimiento técnico.** Es el grado de experiencia y destreza que tiene un trabajador para el cumplimiento de las tareas asignadas.
- b. **Logro de temas y objetivos.** Son los resultados parciales y finales de un trabajador en el desempeño de sus funciones que contribuyen a los objetivos institucionales.
- c. **Trabajo en equipo.** Es la capacidad para interrelacionarse e intercambiar conocimientos con los demás adoptando una actitud reflexiva y objetiva.
- d. **Capacidad de comunicación.** Es la habilidad que tiene una persona para escuchar y hacerse escuchar, logrando una retroalimentación en la comunicación.
- e. **Labor de asesoría.** Es la capacidad que tiene un colaborador para orientar a la toma de decisiones mostrando conocimiento, lealtad y compromiso.

- f. Compromiso institucional.** Es la aptitud y actitud que un trabajador muestra a favor de la institución donde labora, es espontánea y natural.
- g. Utilización de equipos y materiales.** Uso racional y adecuado de los recursos asignados para la ejecución del trabajo.
- h. Disciplina.** Cumplimiento de las normas que rigen el comportamiento del trabajador (asistencia, puntualidad, uso de licencias, permisos).
- i. Creatividad e iniciativa.** Capacidad para aportar y concretar ideas útiles y oportunas, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.
- j. Relaciones interpersonales y comunicación.** Habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros y público en general y para exponer clara y precisa las ideas y transmitir información.

2.3. ÁMBITO DE ESTUDIO.

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) es una comunidad académica, que desarrolla el conocimiento científico, tecnológico y humanístico, dedicada a la formación integral de profesionales calificados y competitivos, como agentes de cambio con capacidad para asumir y plantear alternativas frente a los problemas fundamentales inherentes al ser humano y a la sociedad. Desarrolla sus actividades promoviendo la justicia, la equidad social y la igualdad de oportunidades al servicio de la comunidad en general.²⁴

2.3.1. Historia de la UNJBG:

Por Decreto Ley No. 1894, del 26 de agosto de 1971, fue creada la Universidad Nacional de Tacna. En los considerados de creación de los recursos naturales y la promoción social y económica de la región sur del país. Inició sus actividades académicas el 13 de mayo de 1972 con una sesión solemne de apertura del año académico en el Salón de Sesiones del ex-Palacio Municipal, con la presencia de distinguidas personalidades civiles, militares, eclesiásticas, en la que destacamos a quien luego fuera nuestro patrono, el Dr. Jorge Basadre Grohmann.

²⁴ Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. *Misión y Visión de la UNJBG*. <http://www.unjbg.edu.pe/institucion/vision.php> (Consulta 30 de enero del 2011).

El histórico Local Central, ubicado entre la Av. Bolognesi y la calle Pinto, cobijó a los primeros ingresantes y pasarían 27 años para que el 07 de noviembre de 1998 se transfiera definitivamente y a título gratuito este local a la Universidad. A partir del segundo semestre académico, a principios de octubre de 1972, la Universidad empezó a implementar su plana docente estable. Los nuevos profesores, desde 1973 empezaron a asumir responsabilidades de gobierno en sus diversos niveles. El 20 de noviembre de 1979, el Consejo Nacional de la Universidad Peruana - CONUP- expidió la Resolución No. 8161-79-CONUP reconociendo en forma definitiva a la Universidad Nacional de Tacna y ordenando la constitución de sus órganos de gobierno.

El 11 de julio de 1980, se expidió la Resolución No. 3058-80-UNTAC denominando a la institución como: "UNIVERSIDAD NACIONAL DE TACNA JORGE BASADRE GROHMANN" en reconocimiento al Dr. Jorge Basadre Grohmann por sus virtudes personales, a su consagración total a la causa del Perú, a su prolífica labor como historiador de la república, escritor, ensayista y como Hijo Ilustre de Tacna.

Cuando se promulga la ley Universitaria No. 23733, el 09 de diciembre de 1983 por el Presidente de la República Arq. Fernando Belaúnde Terry, oficialmente tomó la denominación de: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Desde 1985 y al amparo de la Ley Universitaria No. 23733 y luego de pasar por una primera etapa con comisiones organizadoras y gobierno, en la segunda etapa de estuvo a cargo de rectores interinos, la UNJBG inició su tercera etapa de elección de sus autoridades y órganos de gobierno en forma democrática y la constitución de Asamblea Universitaria. De acuerdo a su creación y en función de la modernidad, comenzó gestar en la Universidad Peruana, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, que tiene establecida como misión: Formar profesionales, investigadores y post-graduados creativos, competentes y de excelencia, comprometidos en la solución de los problemas de la comunidad. Genera y desarrolla conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, útiles para elaborar alternativas y soluciones integrales, que permitan engrandecer la cultura, promover la justicia, la equidad social y la igualdad de oportunidades en nuestro país.²⁵

²⁵ Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. *Historia de la UNJBG*. <http://www.unjbg.edu.pe/institucion/historia.php> (Consulta 30 de enero del 2011).

El personal administrativo de la UNJBG se encuentra laborando en las diferentes facultades, oficinas, consejos, unidades, secciones y centros de producción descentralizados.

Facultades y Post Grado:

- Facultad de Ingeniería
- Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
- Facultad de Ciencias Agropecuarias
- Facultad de Ciencias de la Salud
- Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades
- Facultad de Ciencias
- Facultad de Ingeniería Civil, Arquitectura y Geotecnia
- Escuela de Postgrado

Oficinas:

- Oficina de Planificación
- Oficina de Cooperación Nacional e Internacional
- Oficina de Infraestructura Universitaria
- Oficina de Bienestar Universitario
- Oficina de Actividades y Servicios Académicos
- Oficina de Economía y Finanzas
- Oficina de Personal
- Oficina de Asesoría Legal

- Oficina de Control Interno
- Oficina de Comunicaciones e Imagen
- Oficina de Logística y Servicios
- Oficina de Laboratorios y Gabinetes
- Consejo de Coordinación de Investigación
- Consejo de Coordinación de Extensión

Unidades y Secciones Administrativas:

- Unidad de Contabilidad
- Unidad de Tesorería
- Unidad de Proyectos y Planta Física
- Unidad de Abastecimientos
- Unidad de Desarrollo Universitario
- Unidad de Presupuesto
- Unidad de Programaciones e Inversiones
- Unidad de Administración de Personal
- Unidad de Registro Central:
- Unidad de Biblioteca
- Unidad de Auditoría
- Unidad de Bienestar Universitario
- Unidad de Patrimonio y Almacén
- Unidad de Tecnologías de la Información
- Sección de Transportes

- Sección de Relaciones Públicas
- Sección de Grados y Títulos
- Sección de Trámite Documentario
- Sección de Resoluciones
- Sección de Escalafón y Capacitación
- Sección de Remuneraciones
- Sección de Integración Contable
- Sección de Inspección de Obras
- Sección de Formulación de Proyectos
- Sección de Mantenimiento y Servicios Generales
- Secretaría de Rectorado
- Secretaría de Vice Rectorado Académico
- Secretaría de Vice Rectorado Administrativo

Centros Descentralizados:

- ITEL
- Centro de Idiomas
- Director del Centro Preuniversitario
- INPREX
- Servicios Diversos
- Oficina de Admisión

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO/MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Diseño de investigación.

Se trata de una investigación no experimental, cuantitativa y transversal. Se aplicó un diseño descriptivo-correlacional. El diseño es no experimental, cuantitativa, descriptiva, transeccional y correlacional. La investigación descriptiva trata de obtener información del estado actual de los fenómenos objetivos de la realidad. Con este tipo de diseño se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento del estudio, determinando además la forma en que se encuentran relacionadas o asociadas dos o más variables. El diseño correlacional mide la relación entre variables mediante el coeficiente de correlación, que describe el grado en que dos variables varían de modo concomitante. Es transversal, pues se desarrolla en un momento determinado y no a lo largo del tiempo, como es la investigación longitudinal.

3.2. Población de estudio

Existen 346 trabajadores administrativos activos de las distintas oficinas, jefaturas y facultades de la UNJBG.

Cuadro 2. Distribución de los trabajadores administrativos de la UNJBG.

Dependencia	Nro. de Trabajadores	Dependencia	Nro. de Trabajadores
REDO	3	OLAB	1
VIAC	3	FAIM	9
VIAD	1	FACF	8
OCI	5	FAME	10
OFAL	2	FACA	8
OPLA	11	FAIP	10
OCNI	2	FCAG	17
SEGE	11	FAIA	7
OCIM	3	FAOB	8
INFU	8	FACE	12
OEFI	23	FACI	17
OPER	12	FAEN	7
OLOG	47	FACM	9
UTI	2	FLCJ	5
OBUN	25	FAUA	4
OASA	16	FAIN	4
COIN	1	ESPG	5
COEP	5	ITEL	7
CEID	3	INPRE	15
Total de la población			346

Fuente: Oficina de personal. Escalafón 2010.

Elaboración: Propia

Para el estudio de la población, se consideró realizar el censo poblacional a los trabajadores administrativos de la UNJBG, más por motivos ajenos al estudio hubo omisiones censales, por lo que la población censada fue la siguiente:

Cuadro 3. Distribución de la población de estudio censado.

Dependencia	Población censada	Dependencia	Población censada
REDO	3	OLAB	1
VIAC	3	FAIM	8
VIAD	1	FACF	8
OCI	4	FAME	9
OFAL	2	FACA	8
OPLA	10	FAIP	9
OCNI	2	FCAG	15
SEGE	11	FAIA	6
OCIM	3	FAOB	7
INFU	7	FACE	11
OEFI	19	FACI	16
OPER	11	FAEN	7
OLOG	35	FACM	8
UTI	2	FLCJ	4
OBUN	23	FAUA	4
OASA	15	FAIN	4
COIN	1	ESPG	5
COEP	5	ITEL	7
CEID	3	INPRE	13
Total de la población censada			310

Fuente: Oficina de Personal. Escalafón 2010.

Elaboración: Propia.

3.3. Instrumentos.

Con el propósito de obtener la información básica para desarrollar el trabajo de tesis, se utilizó los siguientes instrumentos para la recolección de datos.

3.3.1. Test de funcionamiento grupal.

Este instrumento se utilizó con la finalidad de conocer las opiniones del trabajador acerca del funcionamiento del equipo de trabajo en el cual integran los trabajadores. Estas opiniones se basan y orientan en una serie de situaciones que pueden ocurrir o no en el grupo de trabajo, para un total de 14 situaciones, correspondiendo 2 situaciones a cada una de las 07 dimensiones que mide el instrumento.²⁷

A. Definición de las dimensiones y situaciones:

a.1. Cohesión: Unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.

- **Situación 01:** Decisiones laborales conjuntas
- **Situación 08:** Solidaridad laboral conjunta.

a.2. Armonía: Correspondencia entre los intereses y necesidades individuales con los del grupo en un equilibrio emocional positivo.

- **Situación 02:** Armonía laboral.
- **Situación 13:** Respeto laboral.

²⁷ Ortega Veitía, Teresa, De la Cuesta Freijomil, Dolores y Días Retureta, Caridad (2010). *Propuesta de un instrumento para la aplicación del proceso de atención en grupos disfuncionales*. (Adaptado para la presente investigación). http://bvs.sld.cu/revistas/enf/vol15_3_99/enf05399.htm. (Consulta 10 de febrero del 2011)

a.3. Comunicación: Los miembros del grupo son capaces de transmitir sus experiencias de forma clara y directa.

- **Situación 04:** Comunicación laboral integral.
- **Situación 11:** Opinión laboral libre.

a.4. Permeabilidad: Capacidad del equipo de brindar y recibir experiencias de otros grupos e instituciones.

- **Situación 07:** Consideración de experiencias laborales ajenas.
- **Situación 12:** Capacidad de recibir ayuda ajena.

a.5. Afectividad: Capacidad de los miembros del equipo de vivenciar y demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.

- **Situación 04:** Afecto grupal cotidiano.
- **Situación 14:** Demostraciones de afecto grupal.

a.6. Roles: Cada miembro del grupo cumple las responsabilidades y funciones negociadas.

- **Situación 03:** Responsabilidad individual.
- **Situación 09:** Equilibrio de responsabilidades del grupo de trabajo.

a.7. Adaptabilidad: Habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.

- **Situación 06:** Tolerancia entre el grupo de trabajo.
- **Situación 10:** Flexibilidad en el ritmo de trabajo.

Para cada situación existe una escala de 5 respuestas cualitativas, que éstas a su vez tienen una escala de puntos.

Cuadro 4. Escalas del test de funcionamiento grupal.

Escala Cualitativa	Escala Cuantitativa
Casi nunca	01 puntos
Pocas veces	02 puntos
A veces	03 puntos
Muchas veces	04 puntos
Casi siempre	05 puntos

Fuente: Test de funcionamiento grupal.

Elaboración: Propia.

Cada situación es respondida por el usuario mediante una cruz (X) en la escala de valores cualitativos, según su percepción como miembro del grupo de trabajo. Al final se realiza la sumatoria de los puntos, la cual corresponderá con una escala de categorías para describir el funcionamiento grupal de la siguiente manera:

Cuadro 5. Escalas y puntaje del test de funcionamiento grupal.

Escala de Categorías	Rango de Puntaje Total
Equipo funcional	De 70 a 57 puntos
Equipo moderadamente funcional	De 56 a 43 puntos
Equipo disfuncional	De 42 a 28 puntos
Equipo severamente disfuncional	De 27 a 14 puntos

Fuente: Test de funcionamiento grupal.

Elaboración: Propia.

B. Indicadores de confiabilidad del instrumento (Trabajo en equipo).

b.1. Alpha de Cronbach: permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de n variables observadas.

Cuadro 6. Estadísticos total-elemento.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Cohesión	41,50	50,212	0,651	0,758
Armonía	41,87	50,975	0,659	0,758
Comunicación	42,37	49,653	0,605	0,766
Permeabilidad	43,10	56,216	0,358	0,810
Afectividad	42,19	47,366	0,639	0,759
Roles	42,23	53,733	0,480	0,789
Adaptabilidad	42,46	57,172	0,387	0,803
Nota: Estadísticos de fiabilidad.				
	Alpha de Cronbach		N de elementos	
	0,804		7	

Fuente: Reporte Alpha de Cronbach, SPSS, versión 15,00. Base de datos.

Elaboración: Propia.

Los coeficientes de confiabilidad según el método Alfa de Cronbach superan el 0,7. Ello significa que para todas las dimensiones e indicadores del Test de trabajo en equipo, los coeficientes son positivos (ver columna Alfa de Cronbach si se elimina el elemento).

3.3.2. Evaluación del desempeño laboral.

Se trata de una Escala de evaluación diseñada y aplicada por la Oficina de Personal de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Dicha escala ha sido utilizada en el último proceso de evaluación del desempeño llevada a cabo por la Oficina de Personal. Se caracteriza por contener diez (10) criterios de evaluación. Estos criterios o indicadores de desempeño son los siguientes:

- a. Conocimiento técnico.
- b. Logro de temas y objetivos.
- c. Trabajo en equipo.
- d. Capacidad de comunicación.
- e. Labor de asesoría.
- f. Compromiso institucional.
- g. Utilización de equipos y materiales.
- h. Disciplina.
- i. Creatividad e iniciativa.
- j. Relaciones interpersonales y comunicación.

Esta Escala se califica tanto cuantitativa como cualitativamente. Desde el punto de vista cuantitativo, el Instrumento de evaluación de desempeño se califica en base a una Escala de 1 a 10 puntos. De modo cualitativo se califica considerando como base a las siguientes categorías:

Cuadro 7. Categorías y puntaje del test de desempeño laboral.

Categorías	Puntaje
Sobresaliente	09-10
Muy Bueno	07-08
Bueno	05-06
Regular	03-04
Deficiente	01-02

Fuente: Test de desempeño laboral 2010. Oficina de personal UNJBG.

Elaboración: Propia.

3.4. Variables de estudio y operacionalización de variables

3.4.1. Variable dependiente. Desempeño laboral (10 Indicadores):

- A. Conocimiento técnico.
- B. Logro de temas y objetivos.
- C. Trabajo en equipo.
- D. Capacidad de comunicación.
- E. Labor de asesoría.
- F. Compromiso institucional.
- G. Utilización de equipos y materiales.
- H. Disciplina.
- I. Creatividad e iniciativa.
- J. Relaciones interpersonales y comunicación.

3.4.2. Variable independiente. Trabajo en equipo (7 Indicadores):

- a. Cohesión
- b. Armonía
- c. Comunicación
- d. Permeabilidad
- e. Afectividad
- f. Roles
- g. Adaptabilidad

3.5. Técnicas y método de recolección de datos.

Para la recolección de datos se desarrolló la técnica de la encuesta para el trabajo en equipo y la técnica de la observación para el variable desempeño laboral.

3.6. Procesamiento y análisis de los datos.

Los datos y resultados fueron procesados y analizados con la aplicación de estadísticas inferenciales denominadas: Chi cuadrado y coeficiente de correlación de Pearson y con medidas de tendencia central (media aritmética), presentados en cuadros, tablas y gráficos estadísticos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

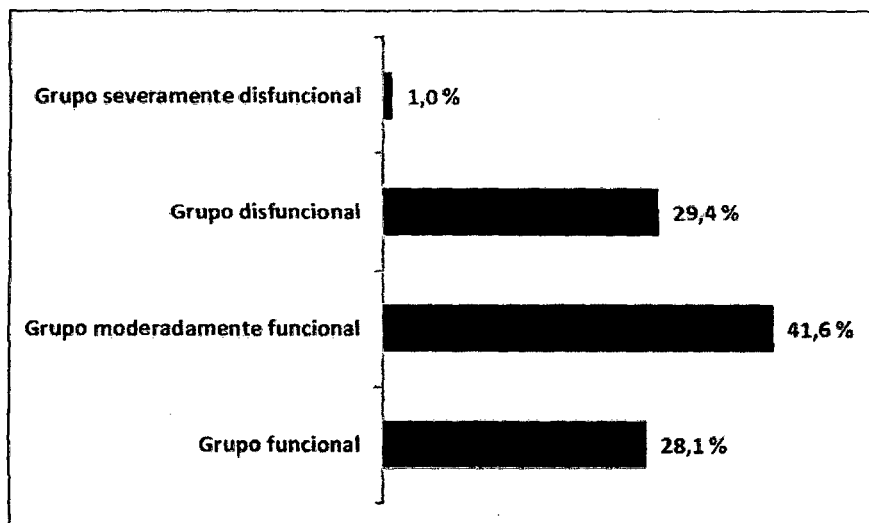
4.1.1. Niveles de funcionamiento grupal de los trabajadores administrativos: Población censada total.

Cuadro 8. Resultados globales del Funcionamiento Grupal.

Niveles	Frecuencia	%
Grupo funcional	87	28,1
Grupo moderadamente funcional	129	41,6
Grupo disfuncional	91	29,4
Grupo severamente disfuncional	3	1,0
Total	310	100,0

Fuente: Test de funcionamiento grupal / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 8.
Elaboración: Propia.

Gráfico 2. Resultados del Funcionamiento Grupal.

Interpretación de resultados.

El presente gráfico muestra los resultados globales de la evaluación del funcionamiento de los equipos de trabajo del personal administrativo. De los cuales, se observa que el 41,6% de la población censada total presenta un nivel moderadamente funcional a nivel de grupo de trabajo. En segundo lugar, se encontró que el 29,4% conforman grupos disfuncionales. Es decir, 1 de cada 3 trabajadores pertenecen a grupos disfuncionales.

4.1.2. Resultados del funcionamiento grupal, según dependencias (oficinas).

Cuadro 9. Resultados del funcionamiento grupal, según dependencias.

Dependencias y oficinas	Grupo Funcional	Grupo Moderadamente Funcional	Grupo Disfuncional	Grupo Severamente Funcional	Total
OPLA	2	4	4	0	10
SEGE	3	4	4	0	11
INFU	2	4	1	0	7
OEFI	4	9	5	0	18
OPER	3	4	3	1	11
OLOG	11	13	11	0	35
OBUN	7	11	6	0	24
OASA	4	6	5	0	15
COEP	2	2	1	0	5
FAIM	3	2	3	0	8
FACF	3	2	3	0	8
FAME	3	5	1	0	9
FACA	2	4	2	0	8
FAIP	3	5	1	0	9
FCAG	5	6	4	0	15
FAIA	2	2	2	0	6
FAOB	3	2	2	0	7
FACE	3	5	2	1	11
FACI	6	5	5	0	16
FAEN	4	2	1	0	7
FACM	3	3	2	0	8
ESPG	3	2	0	0	5
ITEL	2	2	2	1	7
INPREX	3	4	6	0	13
Total	86	108	76	3	273

Fuente: Test de funcionamiento grupal / 2010.

Elaboración: Propia.

Interpretación de resultados.

El Cuadro 9 se elaboró únicamente con aquellas oficinas o dependencias de la UNJBG donde participaron 05 a más trabajadores. No se incluyó aquellas dependencias con menos de 04 trabajadores participantes en la presente investigación, que respondieron a las encuestas sobre Dinámica Grupal. Existen dependencias con un trabajo de equipo disfuncional significativo entre sus miembros respectivos, tales como por ejemplo: OASA con una muestra de 15 miembros, 5 presentan un trabajo de equipo disfuncional de 33,3%; OLOG con una muestra de 35 miembros, 11 presentan un trabajo de equipo disfuncional de 31,4%; FACI con una muestra de 16 miembros, 5 presentan un trabajo de equipo disfuncional de 31,2%. Un equipo disfuncional no establece adecuadas y constructivas relaciones interpersonales, tienen una comunicación mínima y excesivamente formal, no existe retroalimentación grupal, falta coordinación, las responsabilidades y funciones son asumidas de modo burocrático y sin iniciativa.

4.1.3. Niveles de funcionamiento grupal de los trabajadores administrativos, según dimensiones.

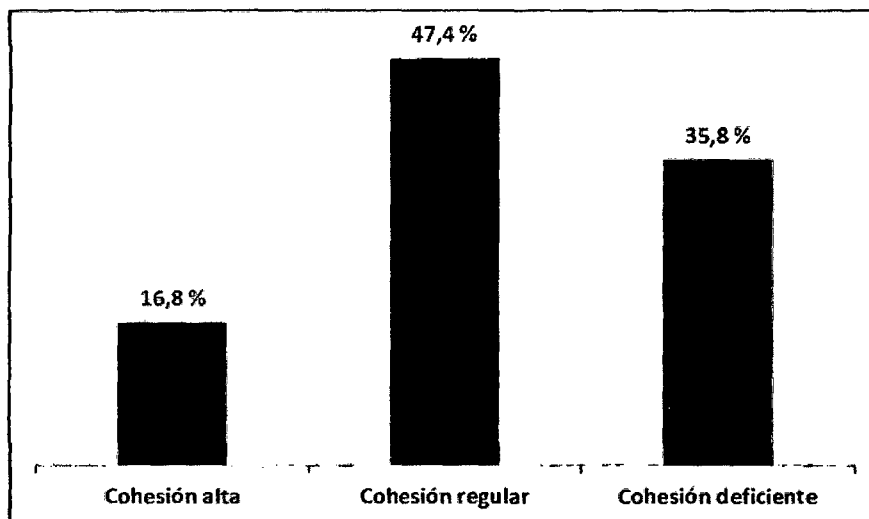
A. Dimensión: Cohesión.

Cuadro 10. Resultados de la dimensión cohesión grupal.

Niveles	Frecuencia	%
Cohesión alta	52	16,8
Cohesión regular	147	47,4
Cohesión deficiente	111	35,8
Total	310	100,0

Fuente: Test de funcionamiento grupal / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 10.

Elaboración: Propia.

Gráfico 3. Niveles de Cohesión Grupal.

A.1. Interpretación: El 47,4% de los trabajadores encuestados pertenecen a equipos de trabajo con Cohesión Regular. Por otro lado, el 35,8% conforman equipos de trabajo con un nivel deficiente de cohesión grupal.

La cohesión en el equipo de trabajo representa la capacidad de los miembros para realizar un trabajo en forma integrada y consistentemente constituido en equipo.

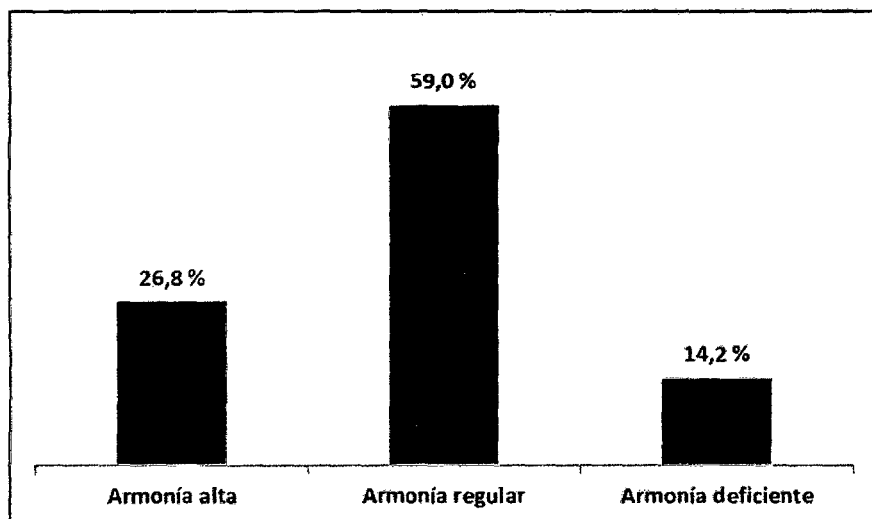
B. Dimensión: Armonía.

Cuadro 11. Resultados de la dimensión armonía grupal.

Niveles	Frecuencia	%
Armonía alta	83	26,8
Armonía regular	183	59,0
Armonía deficiente	44	14,2
Total	310	100,0

Fuente: Test de funcionamiento grupal / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 11.

Elaboración: Propia.

Gráfico 4. Niveles de Armonía Grupal.

B.1. Interpretación: El 59,0% de los trabajadores encuestados de la UNJBG conforman grupos de trabajo con un nivel de Armonía Regular. Un 26,8% pertenecen a grupos con un nivel de Armonía Alta. La armonía en el equipo de trabajo refleja la capacidad en los miembros para trabajar en forma coordinada, con excelente comunicación y relaciones interpersonales.

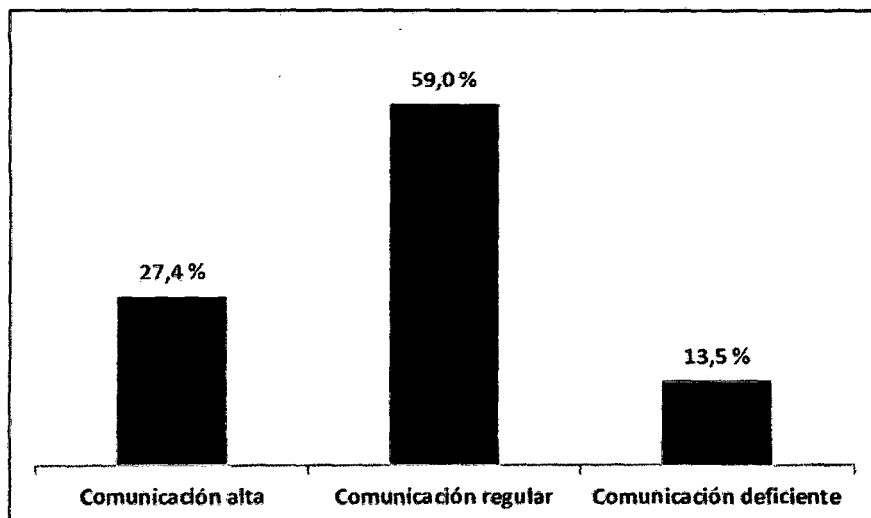
C. Dimensión: Comunicación.

Cuadro 12. Resultados de la dimensión Comunicación grupal.

Niveles	Frecuencia	%
Comunicación alta	85	27,4
Comunicación regular	183	59,0
Comunicación deficiente	42	13,5
Total	310	100,0

Fuente: Test de funcionamiento grupal / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 12.

Elaboración: Propia.

Gráfico 5. Niveles de Comunicación Grupal.

C.1. Interpretación: El 59,0% de los trabajadores encuestados pertenecen a grupos de trabajo con un nivel regular de Comunicación Grupal. El 27,4% de los encuestados conforman grupos de trabajo que desarrolla un nivel alto de comunicación. Lo óptimo es que, al interior de los equipos de trabajo, la comunicación debe ser fluida, abierta, clara y directa.

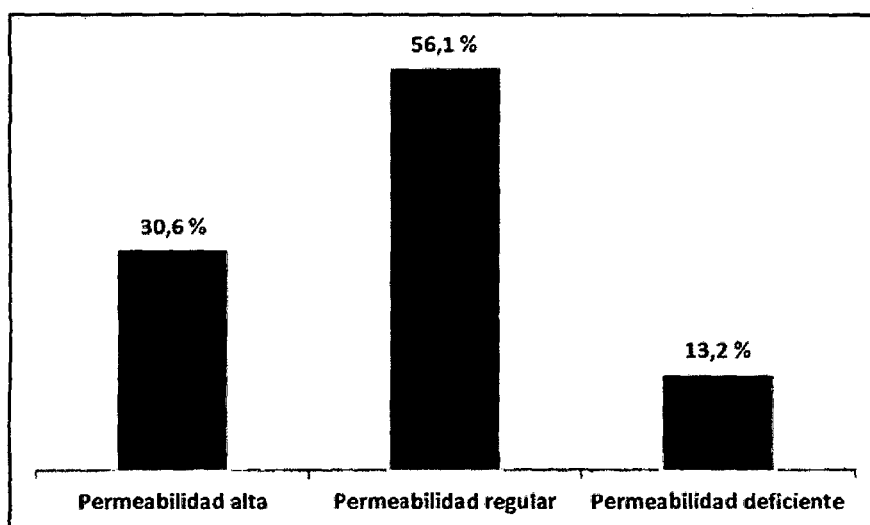
D. Dimensión: Permeabilidad.

Cuadro 13. Resultados de la dimensión permeabilidad grupal.

Niveles	Frecuencia	%
Permeabilidad alta	95	30,6
Permeabilidad regular	174	56,1
Permeabilidad deficiente	41	13,2
Total	310	100,0

Fuente: Test de funcionamiento grupal / 2010.

Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro 13.

Elaboración: Propia.

Gráfico 6. Niveles de Permeabilidad Grupal.

D.1. Interpretación: La permeabilidad, desde el punto de vista sociológico, implica la capacidad de un grupo de personas para permitir y asimilar sugerencias y opiniones de terceros para mejorar y enriquecer sus procesos y desempeño. En este gráfico, se observa que el 56,1% conforman equipos de trabajo con un nivel regular de permeabilidad.

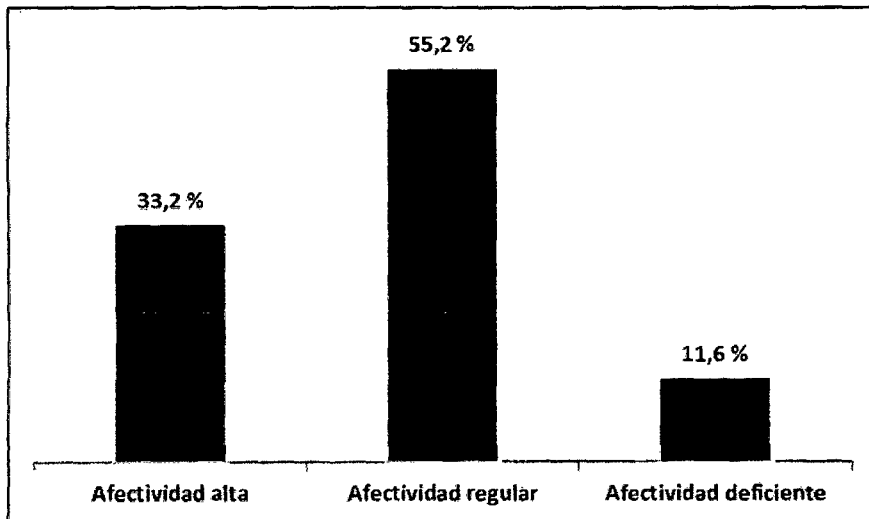
E. Dimensión: Afectividad.

Cuadro 14. Resultados de la dimensión afectividad grupal.

Niveles	Frecuencia	%
Afectividad alta	103	33,2
Afectividad regular	171	55,2
Afectividad deficiente	36	11,6
Total	310	100,0

Fuente: Test de funcionamiento grupal / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 14.

Elaboración: Propia.

Gráfico 7. Niveles de Afectividad Grupal.

E.1. Interpretación: Si en un equipo de trabajo no existe armonía ni buenas relaciones interpersonales, será difícil que se desarrollen expresiones de afectividad entre sus miembros. Se observa un 55,2% de los encuestados conforman equipos de trabajo con un nivel regular de afectividad, además de un 33,2% de los trabajadores administrativos de la UNJBG pertenecen a grupos con un nivel alto de afectividad.

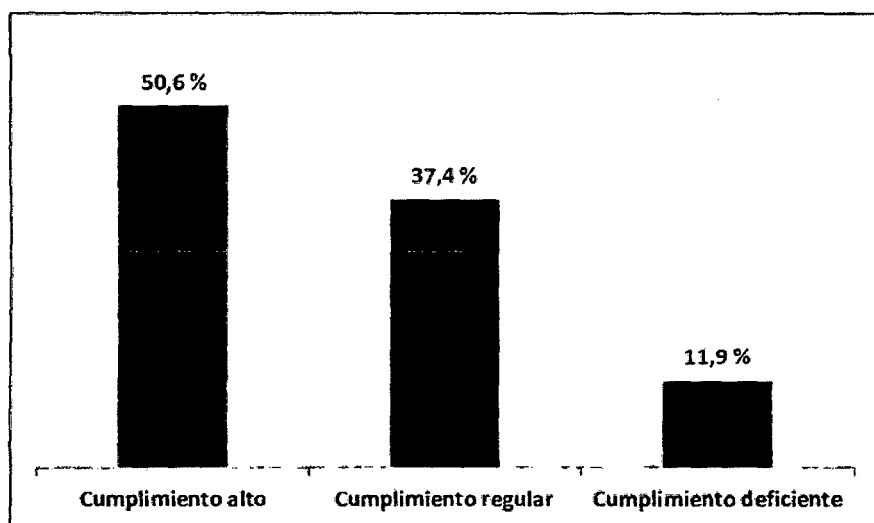
F. Dimensión: Cumplimiento de roles.

Cuadro 15. Resultados de dimensión cumplimiento de roles.

Niveles	Frecuencia	%
Cumplimiento alto	157	50,6
Cumplimiento regular	116	37,4
Cumplimiento deficiente	37	11,9
Total	310	100,0

Fuente: Test de funcionamiento grupal / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 15.

Elaboración: Propia.

Gráfico 8. Niveles de Cumplimiento de Roles.

F.1. Interpretación: El cumplimiento de roles es una necesidad imperiosa para que un equipo se desarrolle con eficiencia y efectividad. Es decir, los miembros de un equipo de trabajo deben cumplir los roles previamente establecidos. Más de la mitad de los encuestados cumplen con los roles establecidos en un nivel alto. Es decir, los miembros de los equipos de trabajo cumplen con sus roles y funciones establecidas.

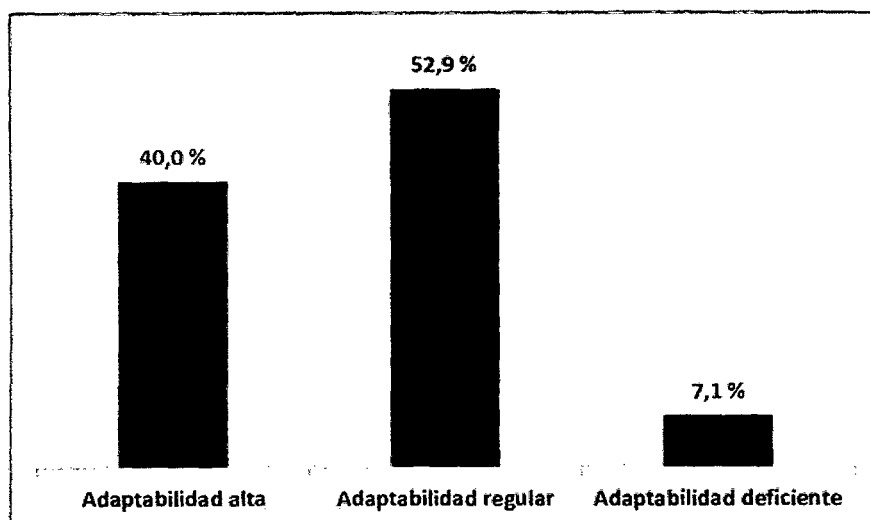
G. Dimensión: Adaptabilidad.

Cuadro 16. Resultados de dimensión adaptabilidad grupal.

Niveles	Frecuencia	%
Adaptabilidad alta	124	40,0
Adaptabilidad regular	164	52,9
Adaptabilidad deficiente	22	7,1
Total	310	100,0

Fuente: Test de funcionamiento grupal / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 16.

Elaboración: Propia.

Gráfico 9. Niveles de Adaptabilidad Grupal.

G.1. Interpretación: La adaptabilidad grupal se refiere a la capacidad que los miembros de un grupo se adapten a nuevas modificaciones y cambios que progresivamente se presentan en nuestras organizaciones. Es decir, la adaptabilidad grupal resulta una necesidad imprescindible para que las organizaciones estén preparadas para el cambio. En este sentido, se observa que el 52,9% de los trabajadores presenta un nivel de adaptabilidad regular.

4.1.4. Resultados comparativos de los indicadores de funcionamiento grupal.

Cuadro 17. Resultados comparativos de los indicadores de funcionamiento grupal.

Indicadores vs Niveles	Deficiente	Regular	Alto
Cohesión	35,8 %	47,4 %	16,8 %
Armonía	14,2%	59,0%	26,8%
Comunicación	13,5 %	59,0 %	27,4 %
Permeabilidad	13,2 %	56,1 %	30,6 %
Afectividad	11,6 %	55,2 %	33,2 %
Roles	11,9 %	37,4 %	50,6 %
Adaptabilidad	7,1 %	52,9 %	40,0 %

Fuente: Test de funcionamiento grupal / 2010.

Elaboración: Propia.

Interpretación de resultados.

El indicador de funcionamiento grupal con un nivel alto que ha merecido mejor calificación es: Cumplimiento de roles que equivale al 50,6%, junto con capacidad de adaptabilidad el 40,0%. El indicador de funcionamiento grupal cohesión, muestra la calificación en el nivel regular de 47,4% y en el nivel deficiente de 35,8%.

Mientras se observa que el resto de los indicadores con un nivel regular alcanzan calificaciones entre el 50,0% y 60,0 %. Esto indica que, el trabajador administrativo asume su desempeño laboral individual como lo más importante en el grupo de trabajo. Los afectos y la comunicación entre el grupo de trabajo lo manifiesta dentro de lo necesario.

4.2. Desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

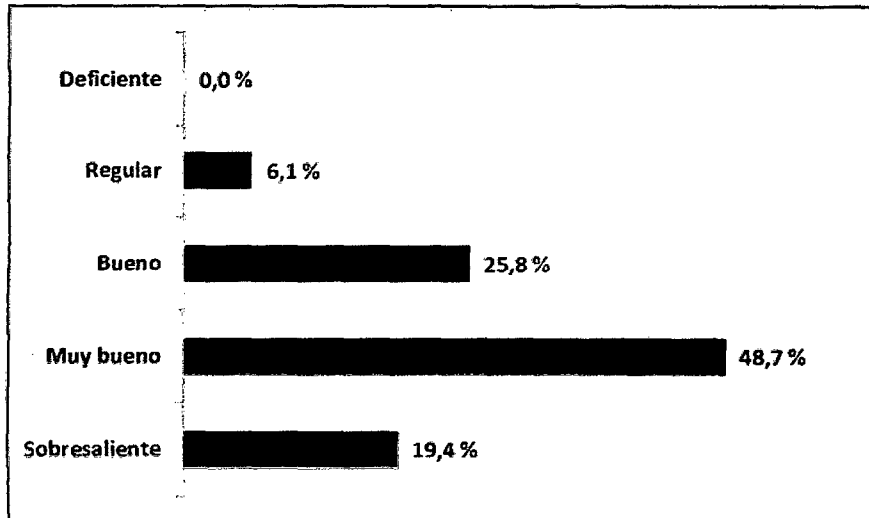
4.2.1. Niveles del desempeño laboral, por población censada total.

Cuadro 18. Resultados de los niveles de desempeño laboral, por población censada total.

Niveles	Frecuencia	%
Sobresaliente	60	19,4
Muy bueno	151	48,7
Bueno	80	25,8
Regular	19	6,1
Deficiente	0	0,0
Total	310	100,0

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 18.
Elaboración: Propia.

Gráfico 10. Niveles de Desempeño Laboral.

Interpretación de resultados.

El 48,7% de los trabajadores administrativos que fueron evaluados obtuvieron un nivel muy bueno en el desempeño laboral. Es necesario aclarar que dicha evaluación fue realizado por el jefe inmediato del trabajador evaluado. Le sigue, el 25,9% que pertenece a un nivel bueno. Es destacable observar que el 19,4% de los trabajadores administrativos obtuvieron una calificación de sobresaliente. Sólo un 6,1% de los trabajadores evaluados obtuvieron un nivel regular.

4.2.2. Resultados del desempeño laboral, por dependencias (Oficinas).

Cuadro 19. Resultados del desempeño laboral, por dependencias.

Dependencias (Oficinas)	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Total
OPLA	2	5	2	1	0	10
SEGE	2	8	1	0	0	11
INFU	1	5	1	0	0	7
OEFI	1	7	4	6	0	18
OPER	3	5	3	0	0	11
OLOG	6	12	7	10	0	35
OBUN	4	11	7	2	0	24
OASA	3	3	3	6	0	15
COEP	0	3	2	0	0	5
FAIM	1	5	2	0	0	8
FACF	1	4	2	1	0	8
FAME	2	4	2	1	0	9
FACA	1	3	3	1	0	8
FAIP	2	3	3	1	0	9
FCAG	2	4	5	4	0	15
FAIA	0	4	2	0	0	6
FAOB	3	1	2	1	0	7
FACE	2	3	5	1	0	11
FACI	2	2	6	6	0	16
FAEN	1	2	2	2	0	7
FACM	1	4	2	1	0	8
ESPG	0	3	2	0	0	5
ITEL	1	3	2	1	0	7
INPREX	3	2	4	4	0	13

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.

Interpretación de resultados.

Para efectos de establecer la correlación estadística en las variables de estudio, únicamente se muestran los resultados de la evaluación del desempeño laboral en determinadas oficinas o dependencias donde participaron 05 a más trabajadores.

No se incluyó aquellas dependencias con menos de 04 trabajadores participantes. Existen dependencias con una calificación regular significativa entre sus miembros, por ejemplo: OASA, con una muestra de 15 miembros, 6 obtuvieron calificación regular en su desempeño laboral que equivale a 40,0%; OLOG con una muestra de 35 miembros, 10 obtuvieron calificación regular en su desempeño laboral de 28,6%; FACI, con una muestra de 16 miembros 6 obtuvieron calificación regular en su desempeño laboral que equivale a 37,5%. Esta calificación de regular manifiesta la falta de requisitos más exigentes en el personal para un desempeño laboral óptimo, además de una tolerancia del responsable de la dependencia ante esta situación.

4.2.3. Desempeño laboral de los trabajadores administrativos: resultados por indicadores de desempeño.

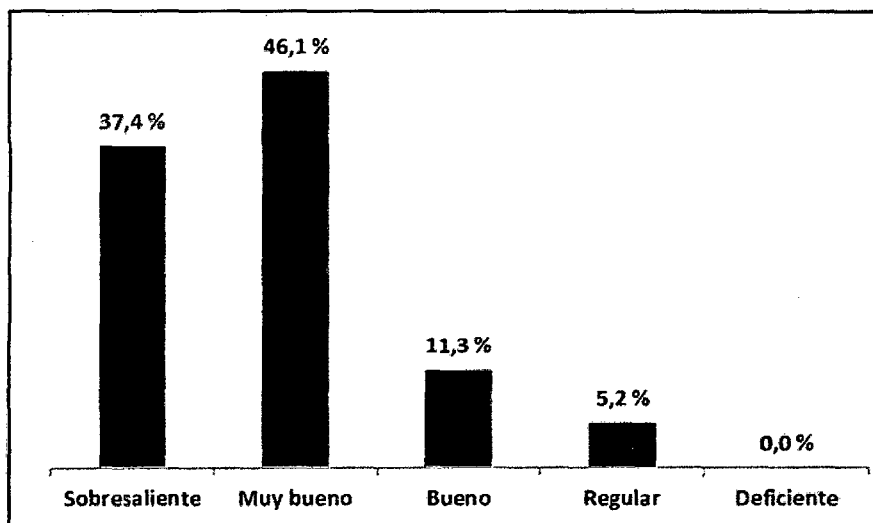
A. Indicador de desempeño: Conocimiento técnico.

Cuadro 20. Resultados del indicador Conocimiento técnico.

Niveles	Frecuencia	%
Sobresaliente	116	37,4
Muy bueno	143	46,1
Bueno	35	11,3
Regular	16	5,2
Deficiente	0	0,0
Total	310	100,0

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro 20.
Elaboración: Propia.

Gráfico 11. Niveles del Conocimiento técnico.

A.1. Interpretación: El conocimiento técnico se refiere al grado en que un trabajador conoce los aspectos técnicos-administrativos necesarios para un desempeño eficaz. Se observa un 46,1% de trabajadores evaluados registraron un nivel Muy Bueno. Le sigue un 37,4% de evaluados que registraron un nivel Sobresaliente. Es muy bajo el porcentaje de trabajadores que registraron un nivel Regular de desempeño.

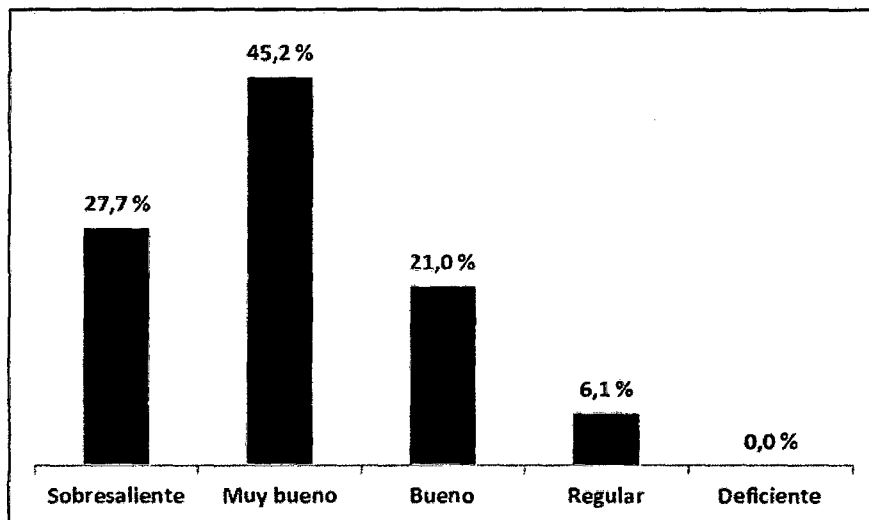
B. Indicador de desempeño: Logro de Metas y Objetivos.

Cuadro 21. Resultados del indicador de logro de metas y objetivos.

Niveles	Frecuencia	%
Sobresaliente	86	27,7
Muy bueno	140	45,2
Bueno	65	21,0
Regular	19	6,1
Deficiente	0	0,0
Total	310	100,0

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 21.

Elaboración: Propia.

Gráfico 12. Niveles de logro de metas y objetivos.

B.1. Interpretación: Según la evaluación de desempeño efectuada por los jefes inmediatos, el 45,2% de los trabajadores pertenecen a la categoría Muy Bueno.

En segundo lugar, se observa que el 27,7% obtuvo una calificación de Sobresaliente. En tercer lugar, se encontró que el 21,0% de los trabajadores evaluados obtuvieron una calificación de Bueno. Un porcentaje menor de 6,1% obtuvo una calificación Regular.

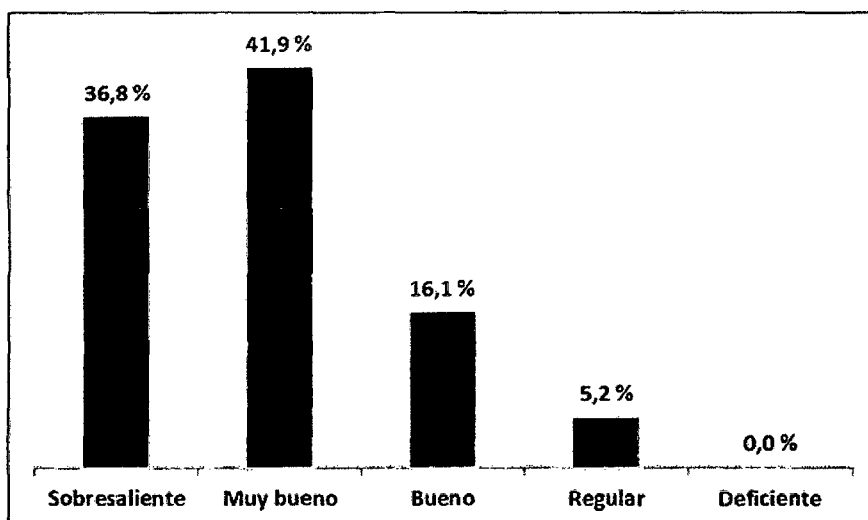
C. Indicador de desempeño: Trabajo en equipo.

Cuadro 22. Resultados del indicador del Trabajo en equipo.

Niveles	Frecuencia	%
Sobresaliente	114	36,8
Muy bueno	130	41,9
Bueno	50	16,1
Regular	16	5,2
Deficiente	0	0,0
Total	310	100,0

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 22.

Elaboración: Propia.

Gráfico 13. Niveles del trabajo en equipo.

C.1. Interpretación: El trabajo en equipo también fue incluido en la evaluación del desempeño, pues es una variable que en los últimos años tiene una gran importancia en la gestión moderna de recursos humanos. Se observa que el 41,9% del personal evaluado obtuvo una calificación de Muy Bueno. y que el 36,8% pertenecen a la categoría Sobresaliente.

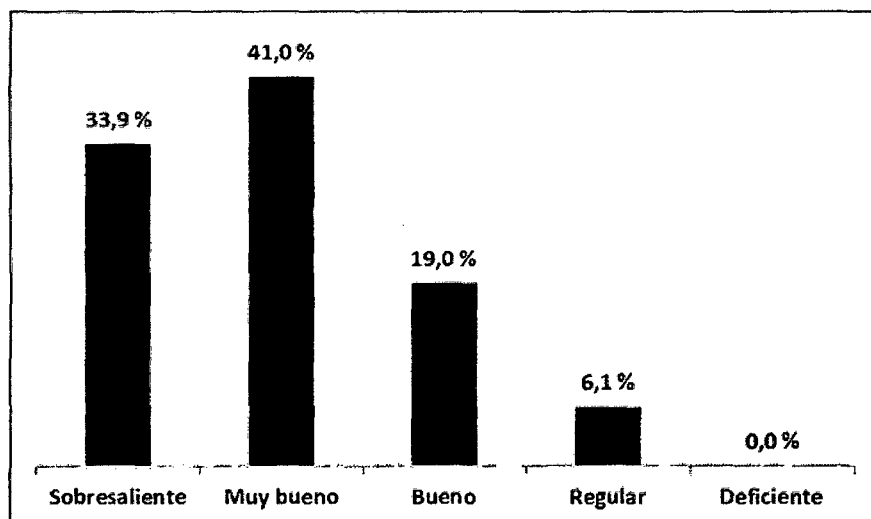
D. Indicador de desempeño: Capacidad de comunicación.

Cuadro 23. Resultados del indicador de capacidad de comunicación.

Niveles	Frecuencia	%
Sobresaliente	105	33,9
Muy bueno	127	41,0
Bueno	59	19,0
Regular	19	6,1
Deficiente	0	0,0
Total	310	100,0

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 23.

Elaboración: Propia.

Gráfico 14. Niveles de capacidad de comunicación.

D.1. Interpretación: La capacidad de comunicación es un elemento imprescindible en toda evaluación de desempeño laboral. En efecto, los trabajadores que se comunican con mayor fluidez, claridad y directo son mejor valorados por los modernos gestores. Se observa que el 41,0% del personal evaluado obtuvo una calificación muy bueno. Le sigue el 33,9% de trabajadores que pertenecen a la categoría sobresaliente.

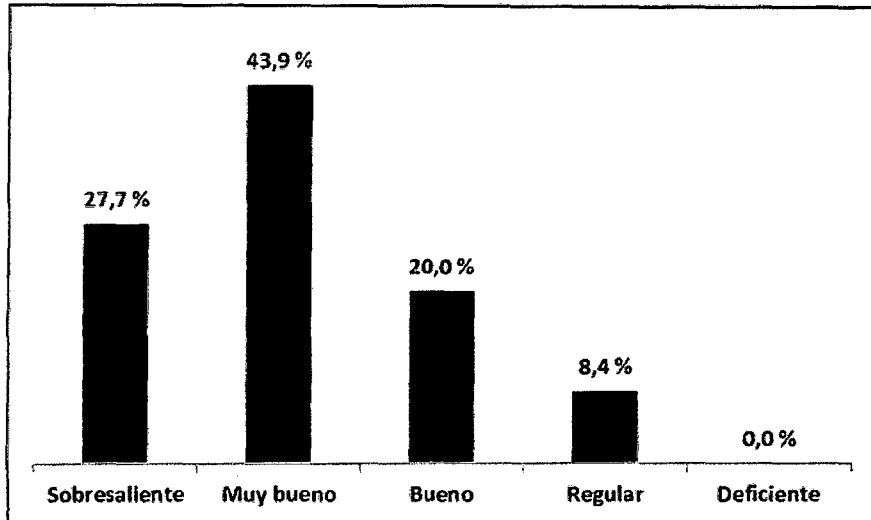
E. Indicador de desempeño: Labor de Asesoría.

Cuadro 24. Resultados del indicador de labor de asesoría

Niveles	Frecuencia	%
Sobresaliente	86	27,7
Muy bueno	136	43,9
Bueno	62	20,0
Regular	26	8,4
Deficiente	0	0,0
Total	310	100,0

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 24.
Elaboración: Propia.

Gráfico 15. Niveles de labor de asesoría.

E.1. Interpretación: La labor de asesoría es la capacidad que tiene un colaborador para orientar a la toma de decisiones, mostrando conocimiento y lealtad. En otras palabras, la labor de asesoría implica la capacidad para orientar y aconsejar a sus colegas en cuestiones relativas a la función y al cargo. En este sentido, se encontró que el 43,9% de los evaluados obtuvieron una calificación de muy bueno. Le sigue el 27,7% que pertenecen a la categoría de sobresaliente.

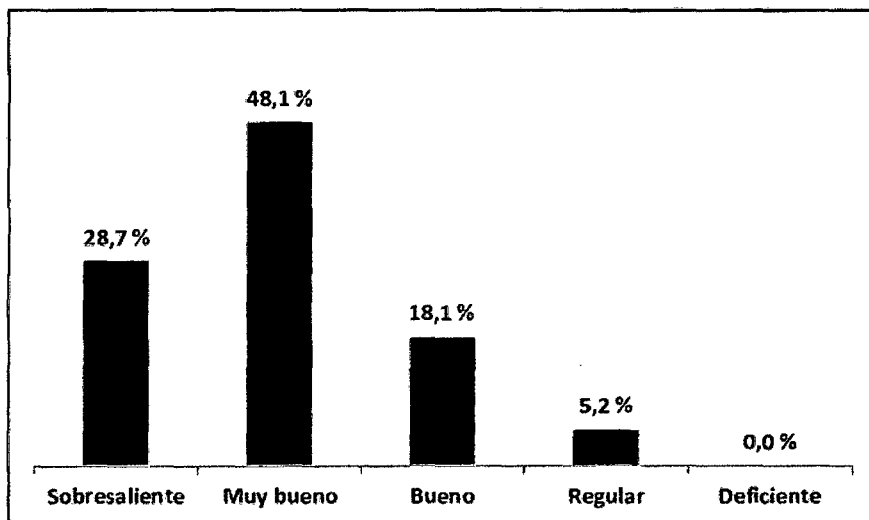
F. Indicador de desempeño: Compromiso Institucional.

Cuadro 25. Resultados del indicador de compromiso institucional.

Niveles	Frecuencia	%
Sobresaliente	89	28,7
Muy bueno	149	48,1
Bueno	56	18,1
Regular	16	5,2
Deficiente	0	0,0
Total	310	100,0

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 25.

Elaboración: Propia.

Gráfico 16. Niveles de compromiso institucional.

F.1. Interpretación: Se debe aclarar que la participación del trabajador en actividades ajenas a su labor no necesariamente es un indicador de un mayor compromiso laboral. Si esta participación es espontánea y natural sí reflejaría un real compromiso con la institución.

Se observa que el 48,1% del personal evaluado obtuvo una calificación de muy buen, y el 28,7% le corresponde la categoría de sobresaliente.

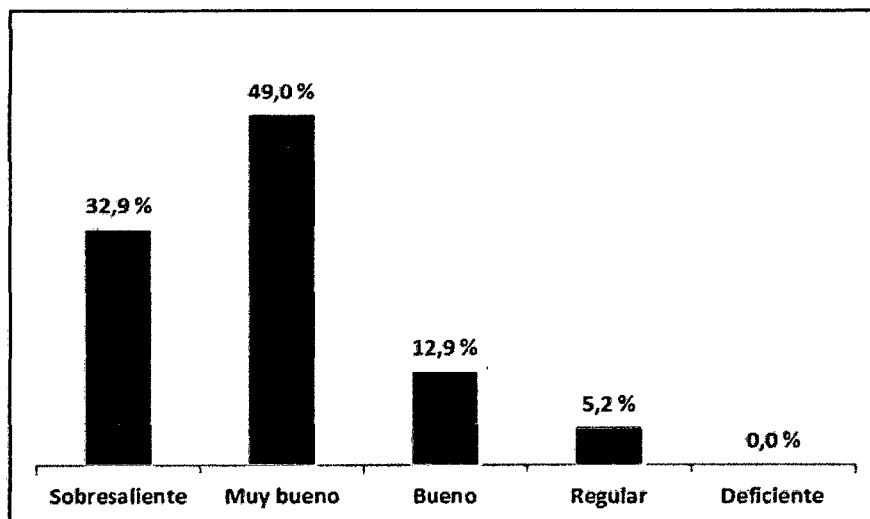
G. Indicador de desempeño: Utilización de equipos, materiales y herramientas.

Cuadro 26. Resultados del indicador de Utilización de equipos, materiales y herramientas.

Niveles	Frecuencia	%
Sobresaliente	102	32,9
Muy bueno	152	49,0
Bueno	40	12,9
Regular	16	5,2
Deficiente	0	0,0
Total	310	100,0

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 26.

Elaboración: Propia.

Gráfico 17. Niveles de utilización de equipos, materiales y herramientas.

G.1. Interpretación: El personal administrativo fue evaluado en cuanto a la utilización de equipos, materiales y herramientas. Sean los equipos con mayor uso: computadora personal, impresora y fax. La evaluación de este indicador permitió conocer que el 49% obtuvo una calificación de Muy Bueno. En segundo lugar se obtuvo un 32,9% en el nivel sobresaliente.

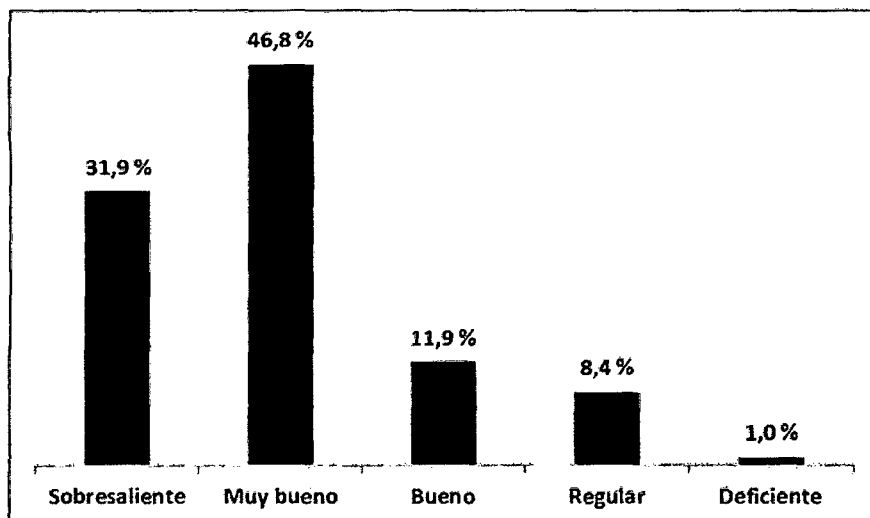
H. Indicador de desempeño: Disciplina.

Cuadro 27. Indicador del desempeño: Disciplina.

Niveles	Frecuencia	%
Sobresaliente	99	31,9
Muy bueno	145	46,8
Bueno	37	11,9
Regular	26	8,4
Deficiente	3	1,0
Total	310	100,0

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 27.

Elaboración: Propia.

Gráfico 18. Niveles de disciplina.

H.1. Interpretación: La disciplina se refiere al cumplimiento de las normas que rigen el comportamiento del trabajador (asistencia, puntualidad, uso de licencias, permisos). En este sentido, se logró determinar que el 46,8% del personal evaluado registró una calificación de muy bueno en disciplina. En segundo lugar, se encontró que el 31,9% obtuvo una calificación de sobresaliente. Es necesario destacar que sólo el 8,4% del personal fue considerado en un nivel regular.

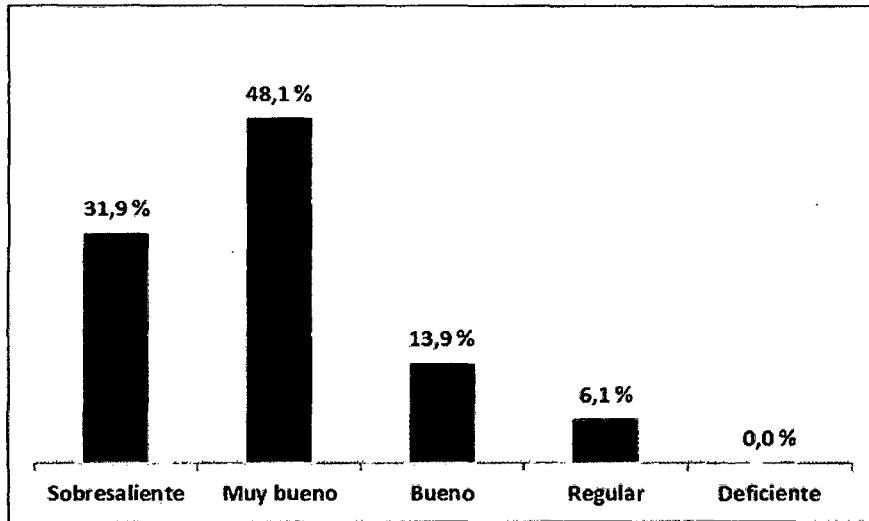
I. Indicador de desempeño: Creatividad e iniciativa.

Cuadro 28. Resultados del indicador de creatividad e iniciativa.

Niveles	Frecuencia	%
Sobresaliente	99	31,9
Muy bueno	149	48,1
Bueno	43	13,9
Regular	19	6,1
Deficiente	0	0,0
Total	310	100,0

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 28.
Elaboración: Propia.

Gráfico 19. Niveles de creatividad e iniciativa.

I.1. Interpretación: El indicador propuesto implica la capacidad para aportar y concretar ideas útiles y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos. Este indicador fue evaluado favorablemente por los jefes inmediatos, quienes calificaron a un 48,1% del personal como muy bueno. En segundo lugar, se registró un 31,9% del personal evaluado con un nivel sobresaliente.

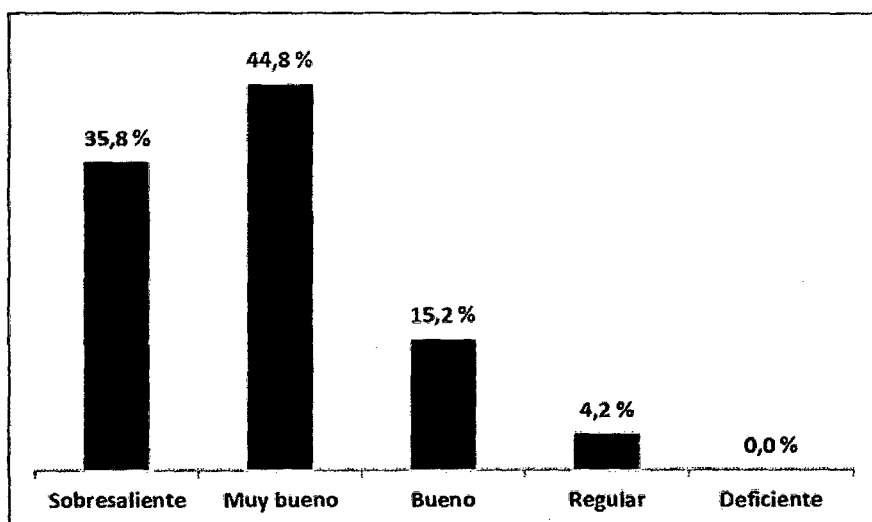
J. Indicador de desempeño: Relaciones interpersonales y comunicación.

Cuadro 29. Resultados de relaciones interpersonales y comunicación.

Niveles	Frecuencia	%
Sobresaliente	111	35,8
Muy bueno	139	44,8
Bueno	47	15,2
Regular	13	4,2
Deficiente	0	0,0
Total	310	100,0

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro 29.

Elaboración: Propia.

Gráfico 20. Niveles de relaciones interpersonales y comunicación.

J.1. Interpretación: Probablemente este es el indicador más importante dentro de la evaluación del desempeño en trabajadores administrativos. Consiste en la habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros y público en general y para exponer clara y precisa las ideas y transmitir información.

Se encontró que el 44,8% de los trabajadores obtuvo una calificación de muy bueno, que significa la existencia de buenas relaciones humanas entre los trabajadores y sus jefes inmediatos y consecuentemente con los usuarios.

4.2.3. Resultados comparativos de los indicadores de desempeño laboral.

Cuadro 30. Resultados comparativos de los indicadores de desempeño laboral.

Niveles Indicador	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Total
Conocimiento técnico	37,4	46,1	11,3	5,2	0,0	100%
Logro de Metas y Objetivos	27,7	45,2	21,0	6,1	0,0	100%
Trabajo en equipo	36,8	41,9	16,1	5,2	0,0	100%
Capacidad de comunicación	33,9	41,0	19,0	6,1	0,0	100%
Labor de Asesoría	27,7	43,9	20,0	8,4	0,0	100%
Compromiso Institucional	28,7	48,1	18,1	5,2	0,0	100%
Utilización de equipos, materiales y herramientas	32,9	49,0	12,9	5,2	0,0	100%
Disciplina	31,9	46,8	11,9	8,4	1,0	100%
Creatividad e iniciativa	31,9	48,1	13,9	6,1	0,0	100%
Relaciones interpersonales y comunicación	35,8	44,8	15,2	4,2	0,0	100%

Fuente: Evaluación de desempeño laboral / 2010.

Elaboración: Propia.

Interpretación: Los indicadores de desempeño laboral que han merecido mejores calificaciones en el nivel sobresaliente son los siguientes: Conocimiento técnico con un 37,4%; trabajo en equipo que alcanza a 36,8%; relaciones interpersonales y comunicación con el 35,8% y capacidad de comunicación que equivale a 33,9%. Destacan los siguientes indicadores de desempeño laboral en el nivel regular: Labor de asesoría con el 8,4% y disciplina con el 8,4%. El indicador de desempeño laboral que manifiesta deficiencias es disciplina que expresa a 1,0%. En efecto, la percepción que ha tenido el jefe inmediato superior, quien aplicó la Ficha o Escala de Evaluación de desempeño laboral, manifestó que su personal a su cargo, cumple satisfactoriamente con sus deberes laborales, aunque en la disciplina, y en la colaboración de la toma de decisiones, es conveniente mejorar.

4.3. Correlaciones.

4.3.1. Chi cuadrado: El reporte es el siguiente:

Cuadro 31. Resultados Chi cuadrado.

Desempeño laboral	Funcionamiento grupal				Total
	Grupo funcional	Grupo moderadamente funcional	Grupo disfuncional	Grupo severamente disfuncional	
Sobresaliente	3 1,0%	10 3,2%	47 15,2%	0 0,0%	60 (19,4%)
Muy bueno	12 3,9%	111 35,8%	28 9,0%	0 0,0%	151 (48,7%)
Bueno	71 23,0%	7 2,3%	1 0,3%	1 0,3%	80 (25,9%)
Regular	1 0,3%	1 0,3%	15 4,8%	2 0,6%	19 (6,0%)
Deficiente	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 (0,0%)
Total	87 (28,0%)	129 (41,6%)	91 (29,3%)	3 (0,9%)	310 (100,0%)

Fuente: Reporte del SPSS, versión 15,00.

Elaboración: Propia.

Cuadro 32. Pruebas de chi-cuadrado.

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	0,821 ^a	9	0,002
Razón de verosimilitudes	1,226	4	0,001
Asociación lineal por lineal	0,082	1	0,013
Nro. de casos válidos	310		
a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,42.			

Fuente: Reporte del SPSS, versión 15,00

Elaboración: Propia.

A. Interpretación: Valor del chi-cuadrado es 0,821 ($p = 0,002$) implica que existe influencia o que existe dependencia entre las variables analizadas.

4.3.2. Coeficiente de correlación de Pearson:

También se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, de donde:

Cuadro 33. Correlaciones.

		Funcionamiento en equipo	Desempeño laboral
Funcionamiento en equipo	Correlación de Pearson	1	0,829
	Sig. (bilateral)		0,001
	N	310	310
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	0,829	1
	Sig. (bilateral)	0,001	
	N	310	310

Fuente: Reporte del SPSS, versión 15,00

Elaboración: Propia.

A. Interpretación: Se obtuvo un valor de $r = 0,829$ ($p = 0,001$); lo cual implica que existe una correlación estadísticamente significativa entre el funcionamiento en equipo y el desempeño laboral en el personal administrativo de la UNJBG.

Cuadro 34. Correlación entre los indicadores del funcionamiento en equipo y el desempeño laboral: Coeficientes de correlación de Pearson y valores de significancia ($p < 0,05$).

Dimensiones del funcionamiento grupal	Desempeño laboral	
	Coefficiente r	Valor P ($p < 0,05$)
Cohesión	0,780	0,000
Armonía	0,759	0,001
Comunicación	0,854	0,001
Permeabilidad	0,812	0,002
Afectividad	0,794	0,004
Roles	0,621	0,001
Adaptabilidad	0,853	0,000

Fuente: Reporte del SPSS, versión 15,00

Elaboración: Propia.

B. Interpretación: Todos los coeficientes son altos (0,6 – 0,7) y muy altos (0,8 – 0,9) en todas las dimensiones e indicadores de la variable funcionamiento en equipo.

4.4. Contraste de la hipótesis general.

La hipótesis general se refiere a lo siguiente: "Existe correlación entre el funcionamiento de los equipos de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG de Tacna". Para la comprobación de la hipótesis general, observamos el cuadro 8, basado en la población censada total de los trabajadores administrativos de la UNJBG, los grupos de trabajo funcionales y moderadamente funcionales representan un 69,7%. Por otro lado, los grupos de trabajo disfuncionales representan un 30,4%, un aproximado de tercio de disfuncionalidad grupal. En el cuadro 17, el indicador de dinámica grupal con un nivel alto que ha merecido mejor calificación es: Cumplimiento de roles con un 50,6%, junto con la adaptabilidad de 40,0%. El indicador de dinámica grupal cohesión, muestra la calificación en el nivel regular de 47,4% y en el nivel deficiente de 35,8%. Mientras se observa que el resto de indicadores con un nivel regular alcanzan calificaciones entre el 50,0% y 60,0 %. Esto indica que el trabajador administrativo asume su rol laboral individual como lo más importante en el grupo de trabajo, debido por su deseo natural de destacar. Los afectos y la comunicación entre el grupo de trabajo lo manifiesta dentro de lo estrictamente necesario (Armonía: Baja (14,2%); Afectividad: Baja (11,6%)), debido a las consecuencias laborales legales que actualmente está en boga; además de manifestar deficiencias en la solidaridad laboral (Cohesión: Bajo (35,8%)), debido al destaque del rol laboral individual; por ello se explica el 30,4% de disfuncionalidad grupal.

Pero existe un 69,7% de grupos funcionales junto con los moderadamente funcionales, cuyos roles laborales individuales suman (Roles: Alto(50,6%) + Regular(37,4%); Adaptabilidad: Alta (40,0%) + Regular (52,9%)), el deseo de destacar hace perfeccionar su trabajo que es un aporte importante al trabajo en equipo; con la armonía y afectos vitales en todo grupo de trabajo (Armonía: Alta (20,8%) + Regular (59,0%); Afectividad: Alta (33,2%) + Regular (55,2%)), fruto de la convivencia laboral de los trabajadores; junto con una comunicación clara, efectiva (Comunicación: Alto (27,4%) + Regular(59,0%); Permeabilidad: Alta (30,6%) + Regular (56,1%)), necesarios para el cumplimiento del trabajo: estos permiten un desempeño laboral satisfactorio.

Luego, nos demuestra en el cuadro 30, cuyas calificaciones en desempeño laboral, destacan en el nivel sobresaliente de conocimiento técnico con el 37,4%; trabajo en equipo con 36,8%; en relaciones interpersonales y comunicación con el 35,8% y en la capacidad de comunicación que registra el 33,9%; y en el nivel muy bueno, las calificaciones de los indicadores oscilan entre el 40,0 % y 50,0%. Estas calificaciones son apreciadas por el jefe inmediato superior, quién evaluó el personal a su cargo, y muestra satisfacción en su desempeño laboral.

Para asegurar la comprobación de la hipótesis general, observemos el cuadro 32, este cuadro muestra el resultado de la aplicación de chi-cuadrado, el valor de confianza es 0,002, esto es un valor óptimo, ya que es menor al valor 0,05 (valor teórico alfa, referente al nivel de confianza de 95%); esto indica que existe relación entre las variable del funcionamiento de equipo de trabajo y desempeño laboral. En el cuadro 33, muestra los resultados de la aplicación de la correlación de Pearson, el valor de correlación es 0,829; esto es un valor óptimo, ya que cuanto más cerca de 1, mayor es la asociación de las variables del funcionamiento de equipo de trabajo y desempeño laboral. En el cuadro 34, muestra los resultados de la aplicación de la correlación de Pearson entre los indicadores del funcionamiento de equipo y el desempeño laboral, los valores de correlación (coeficiente r) oscilan entre 0,621 hasta 0,854; estos son valores óptimos para la correlación de las variables en estudio; además los valores de significancia (valor p) oscilan entre 0,000 hasta 0,004, estos valores son menores que 0,05 (valor teórico alfa). Todos estos valores nos permiten descartar la hipótesis nula, y afirmar que las variables de funcionamiento de equipo de trabajo y desempeño laboral están asociadas. Por lo expuesto, asumo que la hipótesis general queda completamente aceptada.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

PRIMERA: El funcionamiento de los equipos de trabajo influye directamente y positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG. Esto se ha detallado a través del contraste de la hipótesis general y las inferenciales estadísticas, que nos ha permitido comprobar la existencia de esta correlación estadística significativa entre las variables: funcionamiento del equipo de trabajo y el desempeño laboral. Es decir, existe dependencia entre las variables de estudio.

SEGUNDA: Los resultados sobre el funcionamiento grupal de los trabajadores administrativos, nos muestran un resultado de 69,7% de grupos funcionales y moderadamente funcionales, y 30,4% de grupos disfuncionales y severamente disfuncionales. Así como los resultados sobre el desempeño laboral, nos muestran un resultado de 93,9% de desempeño sobresaliente, muy bueno y bueno; 6,1% de desempeño regular y 0,0% de desempeño deficiente.

TERCERA: Los resultados sobre el funcionamiento grupal según dependencias, nos indican un aproximado de un tercio trabajo de equipo disfuncional entre los miembros de cada una de las siguientes dependencias: Oficina de Actividades y Servicios Académicos, Oficina de Logística y Servicios, Facultad de Ciencias.

CUARTA: Los resultados del funcionamiento grupal de los trabajadores administrativos según sus indicadores, destacan el cumplimiento de roles (Alto) con 50,6%, adaptabilidad (Alto) con 40,0%, cohesión grupal (Deficiente) con 35,8%. El resto de los indicadores con un nivel regular alcanzan calificaciones entre el 50,0% y 60,0 %.

QUINTA: Los resultados sobre el desempeño laboral según dependencias, nos muestran un aproximado de un 28,0% hasta 40,0% de desempeño laboral regular entre los miembros de cada una de las siguientes dependencias: Oficina de Actividades y Servicios Académicos, Oficina de Logística y Servicios, Facultad de Ciencias.

SEXTA: Los resultados sobre el desempeño laboral de los trabajadores administrativos según los indicadores muestra que el nivel muy bueno oscilan entre 41,0% hasta 49,0% en todos sus indicadores. Además destacan, negativamente, labor de asesoría (Regular) con 8,4%, disciplina (Regular) con 8,4% y disciplina (Deficiente) con 1,0%.

5.2. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Uno de los aspectos clave que impulsa tanto el funcionamiento óptimo de los equipos de trabajo como el propio desempeño laboral es el referido al liderazgo en la institución. Nos referimos al liderazgo de tipo constructivo: esta es la piedra angular de la formación e integración de los equipos. Por tal razón, cuando se integra un equipo, aún cuando se cuente con especialistas exitosos individualmente, la fuerza de cohesión y el desarrollo del sistema de trabajo dentro del mismo vienen del líder.

Tratándose de una institución de nivel universitario, consideramos que las autoridades universitarias, de modo automático, son los líderes natos. Ahora bien, cabe preguntarse si el liderazgo constructivo es solamente compatible con un cargo de alta jerarquía. Es decir, se trata de un cargo lleno de solemnidad y prestancia social pero que poca utilidad tiene para estimular y fomentar en los trabajadores (verdaderos colaboradores en la gestión) el trabajo en equipo y mucho menos incrementar el desempeño laboral. En tal sentido, sugerimos que las autoridades de la Universidad, reciban capacitación para convertirlos no sólo en jefes sino en líderes en la gestión universitaria.

SEGUNDA: Deben resolverse constructivamente los conflictos interpersonales que surgen, pues si las diferencias y aspectos emocionales de los miembros del equipo no se resuelven rápida y adecuadamente, los mismos pueden afectar negativamente los esfuerzos para que exista integración y lo más probable es que el trabajo lo realice cada trabajador por su propia cuenta, desarrollándose el individualismo, afectando la esencia misma del trabajo en equipo. Por lo expuesto, debe consolidarse una oficina que permita la solución constructiva de los conflictos en las relaciones interpersonales. En primer lugar, es el jefe inmediato quien debe asumir dicha responsabilidad. Si esta gestión no tuviera éxito, se debe hacer participar a los profesionales que conforman una oficina a fin de resolver las diferencias.

TERCERA: Los miembros del estamento administrativo de la UNJBG esperan ser informados de forma honesta y oportuna sobre cualquier asunto importante de la gestión y de los proyectos, que las autoridades plantean, aunque no los afectan directamente. Los trabajadores también deben opinar sobre situaciones por las cuales no son responsables directos y esas opiniones deben ser respetadas y escuchadas. Esto es parte de la dinámica de que cada miembro se crea que es un líder en el equipo capaz de contribuir más allá de sus breves tareas de funcionalidad específica en el equipo. La comunicación entonces es un aspecto fundamental en el desarrollo y funcionamiento de los grupos de trabajo.

CUARTA: El intercambio de información y/o experiencias laborales entre los trabajadores administrativos es valioso, para ello recomendamos la realización de foros y/o conversatorios. Estas actividades permitirán fortalecer el estatus laboral del expositor, cuya experiencia laboral y/o académica enriquecerá a sus colegas en la solución y perfeccionamiento de las diversas actividades administrativas.

QUINTA: El esparcimiento entre los trabajadores administrativos es fundamental, para ello recomendamos la realización de actividades de recreo y confraternidad. Estas actividades permitirán fortalecer la convivencia y afectividad entre los trabajadores administrativos, obviando jerarquías administrativas, para confraternizar efectivamente.

SEXTA: La UNJBG espera mucho del Estado, lo que inhibe la creación de una cultura más emprendedora, lo que le resta capacidad de proyectarse hacia el futuro. Esta cultura emprendedora se encuentra en la misma población universitaria (docentes, trabajadores administrativos, y estudiantes) y surgirá a partir de los estímulos que las autoridades universitarias otorguen.

En este sentido, se requiere de:

- Estrategia de gestión orientada a la participación en la innovación y al emprendimiento.
- Presupuesto claro y transparente.
- Comunicación ascendente y descendente más fluida y clara.
- Jefaturas con mayor capacidad resolutive.
- Gestión empresarial que permita la obtención de mayores recursos económicos propios.
- Estímulos para los trabajadores administrativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Katzenbach y Smith (1991). *El Comportamiento Humano en el trabajo*. Citado en: Davis, K. y Newstrom, J. *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México DF: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
2. Martínez Guillén, María del Carmen (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*. Bogotá: Díaz de Santos.
3. Guerrero Ramos, R. y Castro Cossío (2002), E. *El Conflicto en las organizaciones*. La Habana: Material de estudio Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
4. PSYCSA (2001). *Formando el equipo perfecto*. Bilbao: Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto.
5. Díaz S (2003). *Trabajo en equipo para la calidad*. Santiago: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Dpto. de Ingeniería Industrial.

6. Álvarez J. (1997). *Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy*. Santiago: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.
7. Gómez Mujica, Aleida y Acosta Rodríguez, Heriberto (2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm. (Consulta 23 de enero del 2011).
8. Castro Cossío, E. y Guerrero Ramos, R (2002). *Los grupos en las organizaciones*. La Habana: Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
9. Surdo, Eduardo (1997). *La Magia de trabajar en Equipo*. Madrid: Morata.
10. Sánchez-Runde, C. J. (2001). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Navarra: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra.

11. Milkovich, G y Boudrem, T (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia*. New York: Addison Wesley. Iberoamericana.
12. Sherman, Arthur; Bonhlander, George & Snell, Scott (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (12 ed.). México DF: Iberoamérica.
13. Kast F. y Rosenzweig J. (1996). *Administración en las organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencia*. (4 ed.). México DF: Trillas.
14. Faria de Mello F. A. (1998). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. México DF: Grupo Noriega Editores.
15. Robbing, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (12 ed.). México DF: Prentice Hall.
16. Sánchez, Margarita (2005). *Trabajo en equipo*. http://www.pafis-senasa.gov.ar/download/novedades/Curso_Equipo.pdf. (Consulta 04 de febrero del 2011).
17. Chiavenato I. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. México DF: Mac Graw Hill.

18. Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Norma.
19. Davenport, Thomas (2000). *Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las personas*. Madrid: Gestión.
20. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1999). *Administración, una perspectiva global*. (11 ed.). México DF: Mc Graw Hill.
21. Chiavenato I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7 ed.). México DF: Mc Graw Hill.
22. Robbins y Coulter (2000). *Administración*. (10 ed.). México DF: Prentice Hall.
23. Solana, Ricardo (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.
24. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. *Misión y Visión de la UNJBG*. <http://www.unjbg.edu.pe/institucion/vision.php> (Consulta 30 de enero del 2011).

25. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. *Historía de la UNJBG*.
<http://www.unjbg.edu.pe/institucion/historia.php> (Consulta 30 de enero del 2011).

26. Portal del Estado Peruano. *Organigrama de la UNJBG*.
http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_lista_planes_frame.asp?id_entidad=10407&id_tema=5 (Consulta 30 de enero del 2011).

27. Ortega Veitía, Teresa; De la Cuesta Freijomil, Dolores y Días Retureta, Caridad (2010). *Propuesta de un instrumento para la aplicación del proceso de atención en grupos disfuncionales*. (Adaptado para la presente investigación). http://bvs.sld.cu/revistas/enf/vol15_3_99/enf05399.htm.
(Consulta 10 de febrero del 2011)

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Encuesta sobre funcionamiento de los equipos de trabajo

Facultad/Jefatura/Oficina de trabajo: _____

Instrucciones: Sea constructivo(a) y positivo(a) al opinar. Esta evaluación es confidencial. Ninguna otra persona debería verla. A continuación, te presentamos una serie de situaciones que pueden ocurrir o no en tu oficina o área de trabajo. Necesitamos que clasifiques y marques con un aspa (X) su respuesta según la frecuencia en que ocurre la situación.

Afirmaciones	Casi Nunca	Pocas veces	A veces	Muchas veces	Casi siempre
1. Se toman decisiones conjuntas para cosas importantes de la oficina.					
2. En mi grupo predomina la armonía.					
3. En mi grupo cada uno cumple sus responsabilidades.					
4. Las manifestaciones de afecto forman parte de nuestro trabajo cotidiano.					
5. Nos comunicamos sin insinuaciones, de forma clara y directa.					
6. En mi grupo de trabajo podemos aceptar los defectos de los demás y sobrellevarlos.					
7. Tomamos en consideración las experiencias de otros grupos ante situaciones diferentes.					
8. Cuando alguien del grupo tiene un problema los demás ayudan.					
9. Se distribuyen equitativamente las tareas de forma que nadie esté sobrecargado.					
10. Las formas de trabajo en el grupo pueden modificarse, somos flexibles.					
11. En el grupo podemos conversar diversos temas sin temor.					
12. Ante una situación difícil somos capaces de buscar ayuda en otras personas.					
13. Los intereses y necesidades de cada cual son respetados por los integrantes del grupo.					
14. Nos demostramos afecto entre los integrantes del grupo.					

Gracias

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

OFICINA DE PERSONAL

Ficha de evaluación: por el jefe inmediato superior

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

CARGO: _____ UNIDAD ORGÁNICA: _____

CRITERIOS	CALIFICACIÓN	ESCALA	PUNTAJE	COMENTARIOS
1. Conocimiento técnico: Es el grado de experiencia y destreza que tiene un trabajador para el cumplimiento de las tareas asignadas.	S M-B B R D	9-10 7-8 5-6 3-4 1-2	Puntos <input type="text"/>
2. Logros de Metas y Objetivos: Son los resultados parciales y finales de un trabajador, en el desempeño de sus funciones, que contribuyen a los objetivos institucionales.	S M-B B R D	9-10 7-8 5-6 3-4 1-2	Puntos <input type="text"/>
3. Trabajo en equipo: Es la capacidad para interrelacionarse e intercambiar conocimientos con los demás adoptando una actitud reflexiva y objetiva.	S M-B B R D	9-10 7-8 5-6 3-4 1-2	Puntos <input type="text"/>
4. Capacidad de comunicación: Es la habilidad que tiene una persona para escuchar y hacerse escuchar, logrando una retroalimentación en la comunicación.	S M-B B R D	9-10 7-8 5-6 3-4 1-2	Puntos <input type="text"/>
5. Labor de Asesoría: Es la capacidad que tiene un colaborador para orientar a la toma de decisiones, mostrando conocimiento, lealtad y compromiso.	S M-B B R D	9-10 7-8 5-6 3-4 1-2	Puntos <input type="text"/>

<p>6. Compromiso institucional:</p> <p>Es la aptitud y actitud que un trabajador muestra a favor de la institución donde labora, es espontánea y natural.</p>	<p>S M-B B R D</p>	<p>9-10 7-8 5-6 3-4 1-2</p>	<p>Puntos</p> <p><input type="text"/></p>	<p>.....</p>
<p>7. Utilización de equipos, materiales y herramientas:</p> <p>Uso racional y adecuado de los recursos asignados para la ejecución del trabajo.</p>	<p>S M-B B R D</p>	<p>9-10 7-8 5-6 3-4 1-2</p>	<p>Puntos</p> <p><input type="text"/></p>	<p>.....</p>
<p>8. Disciplina:</p> <p>Cumplimiento de las normas que rigen el comportamiento del trabajador (asistencia, puntualidad, uso de licencias, permisos).</p>	<p>S M-B B R D</p>	<p>9-10 7-8 5-6 3-4 1-2</p>	<p>Puntos</p> <p><input type="text"/></p>	<p>.....</p>
<p>9. Creatividad e iniciativa:</p> <p>Capacidad para aportar y concretar ideas útiles y oportunas, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.</p>	<p>S M-B B R D</p>	<p>9-10 7-8 5-6 3-4 1-2</p>	<p>Puntos</p> <p><input type="text"/></p>	<p>.....</p>
<p>10. Relaciones interpersonales y comunicación:</p> <p>Habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros y público en general y para exponer clara y precisa las ideas y transmitir información.</p>	<p>S M-B B R D</p>	<p>9-10 7-8 5-6 3-4 1-2</p>	<p>Puntos</p> <p><input type="text"/></p>	<p>.....</p>

Clave:

- S=Sobresaliente
- M-B=Muy Bueno
- B=Bueno
- R=Regular
- D=Deficiente

TOTAL	
-------	--

Fecha

Jefe superior