

**UNIVERSIDAD NACIONAL SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGIA RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE LA**  
**COMUNICACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE RELACIONES INDUSTRIALES**



**TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AREQUIPA, 2022**

**Tesis presentada por la Bachiller:**

**PAREDES HUAMANI TALITHA ALISON**

**Para optar el Título Profesional de:**

**LICENCIADA EN RELACIONES  
INDUSTRIALES.**

**Asesor:**

**BELLIDO MEDINA, RILDO SANTOS**

**Arequipa – Perú**

**2022**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis la dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: Jesús y Nilda, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mi, por los consejos, valores y principios que me han inculcado, a mis hermanos Duverly y Milka por su apoyo constante.

Agradecemos a mis docentes de la Escuela Profesional de Relaciones Industriales de la UNSA, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión

## INDICE

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1	Exposición de la situación problemática	1
1.2	Interrogantes de investigación	3
1.2.1	Interrogante general	3
1.2.2	Interrogantes específicas	3
1.3	Justificación del estudio	4
1.4	Objetivos de investigación	7
1.4.1	Objetivo general	7
1.4.2	Objetivos específicos	7
1.5	Limitaciones y dificultades de la investigación	8
1.6	Hipótesis, variables e indicadores	9
1.6.1	Hipótesis general	9
1.6.2	Variables e Indicadores	9
1.6.3	Operacionalización de las variables	10
1.6.4	Definición conceptual de las variables	11
2.1.	MARCO TEÓRICO	13
2.1.1.	ANTECEDENTES	13
2.1.2.	Antecedentes internacionales	13
2.1.3.	Antecedentes nacionales	15
2.1.4.	Antecedente local	17
2.2.	BASES TEÓRICAS	19
3.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.1	Método de Investigación	58
3.2.	Diseño de la investigación	58
3.3.	Tipo de investigación	59
3.4.	Población y Muestra	59
3.4.1.	Población	59
3.4.2.	Muestra	60
3.5.	Técnicas e Instrumentos de Investigación	61

3.5.1. Técnicas	61
3.5.2. Instrumentos	61
3.6. Estrategias de recolección de datos	64
3.6.1. Procedimientos	64
3.6.2. Procesamiento de la información	65
4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	66
4.1. Análisis de los resultados descriptivos	67
4.1.1. Variable Trabajo en equipo	67
4.1.2. Variable Satisfacción laboral	77
4.2. Análisis de los resultados inferenciales	93
4.2.1. Contrastación de las hipótesis	101
CONCLUSIONES	
SUGERENCIAS	
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

Robbins y Colter (2005) mencionan que los equipos de trabajo son grupos de personas que comparten un sentimiento colectivo, y que interactúan para compartir información que les permita tomar decisiones sobre sus acciones, que aportara en beneficio de la organización, así como, de cada uno de los integrantes que los conforman. EN la actualidad el trabajo en equipo se encuentra orientado a formar grupos de trabajadores que desarrollen sus actividades de manera eficiente, que permita el logro de los objetivos organizacional, a través de la determinación de objetivos claros y precisos que son interiorizados por cada integrante, como un beneficio en común, para lo que se les debe dar las condiciones necesarias para que desarrollen su trabajo de la manera adecuada.

Es así que, resulta relevante considera que el trabajador se sienta a gusto con las condiciones que la organización le brinda para el desarrollo de sus funciones, considerando que la percepción favorable que tenga sobre las mismas, generara en le un sentimiento de bienestar, al que se le conoce como satisfacción laboral, dado que lo contrario podría traer complicaciones, dado que, tal como lo plantea Robbins (2004), los trabajadores insatisfechos se ausentan mucho del trabajo y suelen abandonar la organización con mayor frecuencia.

Siendo por esto que la presente investigación busca determinar la relación existente entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa, es en este sentido que el estudio se

presenta en capítulos para su mejor comprensión, estructurándose de la siguiente manera:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema de investigación, que incluye la descripción y/o fundamentación de la situación problemática, la formulación de la interrogante general y específicas, la justificación, el objetivo general y específicos, así como la operacionalización y definición de las variables.

En el capítulo II, se encuentran los antecedentes y las bases teóricas de las variables que sustentan el estudio, así como el marco conceptual

En el capítulo III se aborda el procedimiento metodológico de la investigación, con el diseño, enfoque, tipo y alcance de la investigación, así como la población, muestra técnicas e instrumentos de investigación.

En el capítulo IV se realiza la presentación y análisis de los resultados, donde se presenta mediante tablas y figuras los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación con su respectivo análisis e interpretación, de la misma forma se presenta la contrastación de la hipótesis de investigación.

Al final encontramos las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y los anexos correspondientes al trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I:**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Exposición de la situación problemática**

Es reconocido y repetido en el mundo de hoy en día, el considerar que el recurso más importante de toda organización, es precisamente aquel que es conocido como recursos humanos; lo que se fundamenta en el desarrollo de las teorías de las relaciones humanas, en las que se destaca la importancia que tienen los trabajadores para las organizaciones, en estas teorías, se reconoce que las personas no solo trabajan por la necesidad de obtener dinero, sino que a través de ello buscan satisfacer sus necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales. Siendo así que, en la actualidad uno de los problemas y reto principal que enfrentan las organizaciones, es el encontrar la forma de mejorar el trabajo y la interacción de su personal, así como también buscan estratégicamente, el encontrar la mejor manera de lograr la satisfacción de sus



trabajadores, dentro de su entorno laboral, que le permita por consecuencia, obtener un mejor desempeño de sus trabajadores y con ello brindar una mejor calidad en sus productos y/o servicios.

Es así que, desde la perspectiva de recursos humanos, los trabajadores son el medio y el fin de toda organización, las organizaciones demuestran cada vez más preocupación por los niveles de satisfacción laboral de sus trabajadores, dado que consideran que ellos son el eje estratégico del mantenimiento y crecimiento de su organización. La satisfacción laboral, se podría definir como el grado en el que, los trabajadores se sienten a gusto con su trabajo; esto hace referencia al conjunto de sentimientos y emociones, ya sean favorables o desfavorables, que los trabajadores perciben sobre la organización donde laboran, razón por la cual el conocimiento y la comprensión del nivel de satisfacción laboral, resulta siendo relevante para comprender las diferentes variables que se encuentran relacionadas con la efectividad organizacional, estas variables relacionadas pueden ser; el ausentismo, la rotación, el compromiso organizacional y el desempeño (Pujol-Cols & Dabos, 2018), las que inciden directamente en el comportamiento organizacional y en las relaciones interpersonales de los trabajadores, que son la base del trabajo en equipo.

Al respecto, Gómez y Acosta (2003, citados por Giraldo et. al, 2019) mencionan que el trabajo en equipo presenta una relación con las mejoras individuales y organizacionales, y estos colaboran en gran medida al mejoramiento de la producción y/o prestación de algún servicio, considerando que las funciones que realizan los trabajadores deben ser ejecutadas cumpliendo estándares de calidad, resultando importante para el logro de esto la cooperación y el aporte de cada trabajador, así también

señalan que, para alcanzar el correcto cumplimiento de los resultados del desempeño de los trabajadores en cuanto a desempeño y rendimiento, se deben considerar como elementos básicos en la formación de un buen equipo de trabajo, las habilidades el compromiso y la responsabilidad por parte de cada uno de los trabajadores que conforman el equipos de trabajo, que no son más que el conjunto de dos o más personas que se agrupan para alcanzar objetivos en común.

Estos equipos de trabajo se encuentran expuestos a diferentes factores laborales, tales como los factores organizacionales intrínsecos, los cuales pueden permitir que los trabajadores alcancen un estado de satisfacción con su puesto y con la organización, dentro de estos factores intrínsecos encontramos el reconocimiento, el logro, el crecimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo. Así mismo, encontramos los factores extrínsecos del trabajo, los que se consideran que, al contrario de los intrínsecos, no se encuentran directamente bajo el control del trabajador; dentro de estos factores se encuentran la administración, la política de la organización, las relaciones interpersonales, la supervisión, y las condiciones de trabajo, estos pueden producir satisfacción con el trabajo y permiten cubrir las necesidades del trabajador. En relación a esto Herzberg propone la teoría de que el deterioro de estos factores intrínsecos y extrínsecos, pueden generar insatisfacción.

En la actualidad las instituciones públicas aun no logran desarrollar que el trabajo en equipo de sus trabajadores se de manera eficiente, en muchos caso no alternan sus esfuerzos de manera coordinada para el logro de sus objetivos, tanto individuales como organizacionales, siendo el caso de una Municipalidad Distrital de Arequipa, en la cual se pone de manifiesto que existe una escasa comunicación y poca colaboración entre sus

trabajadores, pudiéndose observar la falta de esfuerzos integrados y coordinados, evidenciándose con ello la falta de trabajo en equipo entre trabajadores. Todo esto no solo afecta a la municipalidad, si no que genera en los trabajadores un sentimiento de frustración, que no permite que se sientan satisfecho con su puesto de trabajo.

Desde esta perspectiva el presente proyecto de investigación pretende identificar el nivel de trabajo en equipo y la percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, para luego en base a los resultados obtenidos, poder determinar la relación que pueda existir entre estas dos variables de estudio.

## **1.2. Interrogantes de investigación**

### **1.2.1. Interrogante general**

¿Existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?

### **1.2.2. Interrogantes específicas**

- ¿Cuál es el nivel del trabajo en equipo de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?
- ¿Existe relación entre la identidad del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?
- ¿Existe relación entre la Comunicación del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?

- ¿Existe relación entre la Ejecución del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?
- ¿Existe relación entre la Regulación del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?

### **1.3. Justificación del estudio**

En la actualidad, la tendencia en el estudio de los recursos humanos ha sido considerar el trabajo en equipo como factor fundamental en el desarrollo organizacional, así mismo, como variable asociada directa se encuentra la satisfacción laboral que presentan los trabajadores, con respecto a los factores intrínsecos y extrínsecos que brindan las organizaciones, para el desarrollo de las diferentes funciones relacionadas con el puesto de trabajo, que permiten el logro de los objetivos de la organización.

La presente investigación se justifica teóricamente porque constituye un aporte teórico valioso, debido a que si bien es cierto que, existen antecedentes de investigación relacionados a las variables de estudio, a nivel internacional, nacional y local, en los que se brindan diferentes aportes con estrategias de intervención a nivel organizacional, para la mejora del trabajo en equipo y la satisfacción laboral, se puede evidenciar que a la fecha, no se existen muchos estudios en instituciones públicas, muy probablemente, porque no integran estas variables dentro de sus políticas de trabajo, tal es el caso de una municipalidad distrital de Arequipa, por lo tanto el presente proyecto de investigación busca servir de fuente y referencia para futuros trabajos de investigación que tomen como temática las mismas variables de

estudio.

Así mismo, al determinar la relación entre estas dos variables, podremos acercarnos a la realidad y aportar a las teorías y opiniones empíricas que se tiene sobre estas variables de estudio. El proyecto de investigación a desarrollar se encuentra orientada a describir y relacionar el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Arequipa; para luego generar un diagnóstico, que permita plantear sugerencias que conlleven a mejorar la situación problemática que se halle en esta institución.

La presente investigación se justifica de una manera practica porque a través de los resultados que se obtenga en el presente estudio, se podrán dar posibles soluciones y respuestas a los problemas que han ido aconteciendo en esta municipalidad con respecto al trabajo en equipo y a la satisfacción laboral, los cuales perjudican el desempeño de los trabajadores y por ende la atención al ciudadano, razón por la que la ejecución de la presente investigación, se justifica socialmente, porque beneficiara en primer lugar a los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, dado que les permitirá dar a conocer las deficiencias que perciben sobre cómo se viene desarrollando el trabajo en equipo y como se relaciona esto con la percepción de satisfacción laboral de estos trabajadores, así mismo, esto también beneficiara a los encargados del área de recursos humanos, así como a los jefes y funcionarios de la municipalidad, ofreciéndoles información pertinente, sobre la que podrán tomar decisiones concretas para la mejora del desempeño de sus trabajadores, beneficiando con ello los ciudadanos, los que percibirán una mejora en los servicios que le brinda esta

institución a la comunidad.

De la misma manera, esta investigación resulta conveniente por que será una base para investigaciones futuras, relacionadas a las variables; trabajo en equipo y satisfacción laboral, generando aportes sobre estas variables y como profesionales en Relaciones Industriales, permitirá aportar al conocimiento de la gestión de los recursos humanos en organizaciones públicas, y a la vez, permitirá proponer estrategias que conllevan a un mejor desempeño laboral, que conlleve al éxito organizacional.

#### **1.4. Objetivos de investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar si existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel del trabajo en equipo de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022
- Precisar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022
- Determinar si existe relación entre la identidad del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022

- Establecer si existe relación entre la Comunicación del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022
- Determinar si existe relación entre la Ejecución del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022
- Establecer sí existe relación entre la Regulación del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022

### **1.5. Limitaciones y dificultades de la investigación**

En la presente investigación se presentaron las siguientes limitaciones y dificultades:

- Se presento poca predisposición de parte de algunos trabajadores para el llenado de encuestas.
- Las restricciones establecidas por los protocolos de seguridad no permitieron una comunicación adecuada sobre los objetivos de investigación.
- Falta de acceso a material bibliográfico impreso, por la falta de atención en bibliotecas de la universidad.

## 1.6. Hipótesis, variables e indicadores

### 1.6.1. Hipótesis general

**H<sub>0</sub>** No existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022.

**H<sub>i</sub>** Existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022.

### 1.6.2. Variables e Indicadores

- **Variable X:** Trabajo en equipo

**Indicadores:**

- ✓ Identidad
- ✓ Comunicación
- ✓ Ejecución

- **Variable Y:** Satisfacción laboral

**Indicadores:**

- ✓ Condiciones Físicas y/o Materiales
- ✓ Beneficios Laborales y/o Remunerativos
- ✓ Políticas Administrativas
- ✓ Relaciones Sociales
- ✓ Desarrollo Personal
- ✓ Desempeño de Tareas
- ✓ Relación con la Autoridad



### 1.6.3. Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de la Variable Trabajo en equipo*

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Tipo de medida</b>	<b>Ítems</b>
<b>Variable X:</b> Trabajo en equipo	Identidad	Ordinal	1_4
	Comunicación		5_10
	Ejecución		11_17
	Regulación		18_21

**Tabla 2***Operacionalización de la Variable Satisfacción laboral*

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Tipo de medida</b>	<b>Ítems</b>
<b>Variable Y:</b> Satisfacción laboral	Condiciones Físicas y/o Materiales	Ordinal	1_4
	Beneficios Laborales y/o Remunerativos		5_7
	Políticas Administrativas		8_11
	Relaciones Sociales		12_15
	Desarrollo Personal		16_19
	Desempeño de Tareas		
	Relación con la Autoridad		

**1.6.4. Definición conceptual de las variables*****Trabajo en equipo:***

Mendoza y Rositas (2013) definen el trabajo en equipo como “conjunto de individuos que son interdependientes en sus tareas, que comparten la responsabilidad por los resultados, que se ven a sí mismos y son vistos por otros, como una entidad social intacta incrustada en uno o más sistemas sociales más amplios y que manejan sus relaciones a través de los límites organizacionales” (p. 279)

**Satisfacción laboral:**

Bellido et. al. (2020) define la satisfacción laboral como una “respuesta emocional positiva al puesto laboral, que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del trabajador” (p.4)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. ANTECEDENTES**

##### **3.1.1. Antecedentes internacionales**

El estado de la cuestión permite realizar un balance de cómo se encuentra el estudio de las variables trabajo en equipo y satisfacción laboral, hasta el inicio de la presente investigación y que servirán para la confrontación de resultados de la misma.

Lucas (2012) en su investigación “*El trabajo en equipo: un estudio de caso en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca*” tuvo como objetivo la determinación de las expectativas respecto al trabajo en equipo, metodológicamente se trata de una investigación cualitativa, de diseño

exploratorio descriptivo, bajo un enfoque etnográfico. Las conclusiones a las que arribo evidencian que, en los grupos estables, las claves reconocidas como equipo desarrollan dinámicas de trabajo que permite establecer niveles de colaboración en relación a la unidad del equipo, ya sea por afinidad o madurez del equipo, favorece la sinergia dentro de la institución, asimismo se concluyó que las características propias de los trabajadores, permite el contacto interpersonal y la dinámica informal.

Rodríguez, Retama y Lezama (2011) elaboraron la investigación “Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: En una organización Chilena” cuyo objetivo fue determinar la relación de sus variables; se trabajó en una muestra conformada por 96 trabajadores agrícolas de la región de Maule, donde se aplicó como instrumento el OCQ de Litwin y Stringer para la medición de la variable clima organizacional y el cuestionario de satisfacción elaborado por Smith, Kendall y Hulin, que mide por facetas JDI y general JIG. Metodológicamente se trató de una investigación cuantitativa, de diseño descriptivo correlacional, concluyendo que existe una correlación significativa a nivel de variables, mientras que a nivel de clima organizacional y la satisfacción por facetas presentó una correlación positiva, asimismo como el clima organización y la satisfacción general.

Bueso (2016) en su investigación denominada “La relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte” tuvo por objetivo la medición de la relación de las variables en estudio, trabajada en una población finita conformada por 21 personas mandos intermedios operativos, administrativos y auxiliares de la empresa industrial El Calan, el instrumento que permitió la evaluación fue el cuestionario tipo Likert. Metodológicamente se trató

investigación cuantitativa, de diseño transversal correlacional, concluyendo que existe un impacto de los elementos del clima organizacional sobre el comportamiento laboral, evidenciando avances positivos a nivel de liderazgo, trabajo en equipo y motivación, a diferencia de los elementos de comunicación, capacitación, beneficios, condiciones laborales y desarrollo profesional, que se encuentran en proceso de mejora, dando pie a la propuesta dirigida a abordar estrategias para mejorar los recursos humanos de la organización.

Asimismo Hinojosa (2010) elaboró la investigación denominada “Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses” que tuvo por objetivo evaluar y describir el clima organizacional existente dentro del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses para develar el nivel de satisfacción laboral en los sujetos material de la investigación; investigación trabajada en una muestra compuesta por 80 docentes, a quienes se les aplicó como instrumento un cuestionario de 25 preguntas para cada variable de estudio, metodológicamente se trató de una investigación de tipo exploratorio, descriptivo, transversal. Concluyendo que existe una relación directa entre las variables en estudio, a nivel de dimensiones presenta una relación positiva.

### **3.1.2. Antecedentes nacionales**

A nivel nacional la investigación realizada por Rojas (2017) titulada: “Relación entre trabajo en equipo y compromiso con las metas de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2017”, tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables en estudio; se trató de una investigación de diseño no experimental correlacional, en la que se aplicó como instrumentos de

recolección de datos los cuestionarios para cada variable, en una población – muestra conformada por 20 trabajadores; concluyendo que existe una correlación muy fuerte y positiva entre las variables estudiadas, con un Pearson  $r = 0.878$  y un Sig. Bilateral igual a 0.000, asimismo el nivel de eficacia del trabajo en equipo de los trabajadores fue de nivel medio y finalmente el nivel compromiso con las metas alcanzó un nivel medio, ello debido a que el 60% de encuestados indicaron este parámetro, seguido del 40% que presenta un nivel alto de compromiso con las metas.

Saccca (2010) investigó la “Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres”, investigación que tuvo por objetivo determinar y evaluar la relación existente entre las variables clima institución y desempeño académico; dicha investigación se trabajó en una población conformada por 5 CEBAs y una muestra estratificada de 417 encuestados, metodológicamente se trata de una investigación de tipo básica, de diseño no experimental y corte transversal, cuyo estadígrafo permitió determinar la regresión y correlación estadística. Entre sus principales conclusiones se encontró una correlación que alcanza el  $r = 0.768$  siendo considerado como bueno y un Valor  $p = 0.000 < 0.05$  determina que si existe una correlación entre las variables estudiadas.

Mendoza (2011) por su parte investigó la “Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 – Callao”, cuyo objetivo fue identificar la relación entre sus variables, tratándose de una investigación de tipo descriptiva correlacional, aplicada a una muestra de 45 docentes y 205 padres de familia, cuyo instrumento fue el cuestionario con una escala tipo Likert, concluyendo con

la existencia de una relación significativa entre las variables que conforma la investigación, la misma que arrojó un nivel de correlación moderada de acuerdo al estadígrafo aplicado.

Lucero (2017) investigó en la tesis titulada: “Trabajo en equipo en la satisfacción laboral de los trabajadores del proyecto CPV del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017”, tuvo como objetivo determinar la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, metodológicamente se trató de una investigación de enfoque cuantitativo, no experimental de tipo transversal – correlacional, aplicada en una muestra de 132 trabajadores de indicado proyecto y cuyo instrumento fue elaborado con una escala tipo Likert, validada por expertos y con un alto nivel de fiabilidad de acuerdo al coeficiente de Alfa de Cronbach. Concluyendo que existe una influencia directa entre las variables en estudio de acuerdo chi-cuadrado donde se aprecia una verosimilitud en 0.000, afianzando la hipótesis de que existe una influencia directa de la variable trabajo en equipo sobre la variable satisfacción laboral.

### **3.1.3. Antecedente local**

Quispe (2021) en su investigación denominada “Clima organizacional y trabajo en equipo en el personal de salud de la Microred Alca. Arequipa 2021”, tuvo por objetivo establecer la relación entre las variables que conforman la investigación, metodológicamente se trató de una investigación de tipo descriptiva, de diseño correlacional y de corte transversal, la técnica aplicada fue la entrevista y como instrumento se aplicó una encuesta a una muestra de 57 sujetos profesionales y no profesionales que laboran en la Microred Alca, entre los resultados se puede contemplar sobre indicador cultura organizacional, el 52.6% es saludable; en el indicador diseño



organizacional, el 56.1% por mejorar; en el indicador potencial humano, el 80.7% refieren por mejorar. En el trabajo en equipo el 56,1% refiere que es alto, en la dimensión identidad el 57.9% refiere que es alto, en la dimensión comunicación el 54.4% refiere que es medio, en la dimensión ejecución el 84.2% refiere que es medio y en la dimensión regulación el 64.9% refiere que es alto, concluyendo que existe una relación moderada de acuerdo a la correlación de Pearson entre las variables estudiadas.

Pastor (2018) elaboró la investigación titulada “Satisfacción Laboral y Eficacia del Trabajo en Equipo en los Colaboradores de la Sede Central del Gobierno Regional de Arequipa, 2018”, tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables satisfacción laboral y la eficacia del trabajo en equipo, metodológicamente se trata de una investigación de nivel correlación donde se aplicó la prueba estadística R de Pearson, estudio de tipo básico - nivel correlacional - cuantitativo, bajo un diseño no experimental - transversal, los instrumentos aplicados fueron el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998), y el cuestionario para el Análisis del Comportamiento Individual (Individual Behavior Analysis, IBA) propuesto por Philip Harris (1995, 2001), los resultados obtenidos evidenciaron encontrarse en un nivel medio, donde a través de la prueba estadística se determinó que el p-valor = ,001, es decir menor que 5, rechazándose la hipótesis del investigador, por lo tanto, la variable satisfacción laboral y la eficacia del trabajo en equipo se encuentran asociadas.

Ocola (2013) investigó la tesis titulada “Causas de la insatisfacción laboral en las enfermeras del Departamento de Pediatría del hospital Regional Honorio Delgado Espinoza Arequipa”, cuyo objetivo fue determinar las causas que dieron a lugar la insatisfacción laboral en un muestra de estudio conformada por 50 enfermeros (as). En

la cual se aplicó como instrumento la encuesta elaborada por Palma Carrillo conformada por 36 items, se trató así de una investigación de tipo descriptiva y corte transversal, cuyo estadígrafo permitió una medición nominal, concluyendo que el nivel de satisfacción es medianamente satisfecho, a nivel de dimensión existe una falta de fortalecimiento de los beneficios sociales y/o remunerativos, mejora de las condiciones materiales, de capital humano e insuficiente material que ha general una percepción en el encuestado de inestabilidad.

### **3.2. BASES TEÓRICAS**

#### **2.4.1. Trabajo en equipo**

Son diversas las teorías respecto al trabajo en equipo, se debe partir de la premisa de definir que es el trabajo en equipo, es capacidad necesaria para que todos los integrantes de una organización logren un objetivo común.

La teoría nos permite tener un acercamiento al estudio y que sirve de soporte para la investigación, así tenemos a Robbins y Coulter (2005) quienes sostienen en relación a los equipos de trabajo, que se trata de grupos que poseen un sentimiento colectivo. Los grupos dentro de la organización interactúan para compartir información que permita la toma de decisiones y a su vez beneficie a la organización y cada uno de sus integrantes, logrando con ello mejores resultados eficaces y eficientemente, resultados diferentes a los que se conseguirían de manera individual, por lo tanto, el trabajo en equipo genera un impacto positivo para la organización, por medio de la sinergia positiva, responsabilidad individual, mutua y destrezas complementarias.

De acuerdo con Madrigal (2009) el trabajo en equipo está formado por grupos con un sentimiento colectivo, caracterizados por poseer objetivos comunes y definidos que los distinguen dentro de otros grupos. El trabajo en equipo permite una mayor integración y motivación colectiva para el cumplimiento de tareas o flexibilidad ante los problemas. Además, el reconocimiento de logros es compartido, esta combinación de esfuerzos potencia el compromiso para resultados comunes, requiriendo para ello la integración de los trabajadores dentro de la empresa.

Desde la posición de Chiavenato (2009) toda organización jerárquica rígida, está condenada al fracaso, por el statu quo que las caracterizan. Hoy en día las organizaciones requieren de un cambio e innovación donde se fomente en el trabajo un espíritu de pertenencia, que conlleve sentimiento colectivo, el secreto está en formar equipos que lleguen a ser la célula de la producción, con grupos integrados para lograr mejores resultados.

El ser humano como ente sociable, necesita unirse a otras personas para lograr determinadas metas, que de manera individual les resultaría imposible alcanzarlas. En base a ello destaca que el trabajo en equipo es necesario para que mutuamente su colaboración consolide habilidades y conocimientos que dirigidos logren una meta en común.

Para Robbins y Judge (2013), comparan los equipos con los grupos de trabajo donde la primera sostiene que “un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad” (p.309). Asimismo, con relación al segundo término sostiene que “un equipo de trabajo genera una sinergia

positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales” (p. 309). Por lo tanto, una sinergia positiva permitirá mejorar de manera potencial el desempeño organizacional.

Por otro lado, como lo plantea Hellriegel y Slocum (2004), un equipo es un número pequeño de individuos con competencias (conocimientos, destrezas, habilidades y cualidades) que se complementan a las metas dirigidas a un desempeño común y que cuya interacción les permite ser responsables solidarios, logrando con ello potenciar su rendimiento. El compromiso compartido que se dan entre sí para el desempeño colectivo, por parte de los equipos de trabajo, permiten una interacción de los miembros del equipo que se requiere para lograr las metas trazadas por parte de las organizaciones (Barroso, 2014).

Al respecto Barroso (2007) en relación a los equipos de trabajo plantea los beneficios que puede generar un equipo de trabajo, entre los cuales resalta el mejoramiento de la producción, incremento de la productividad por disminución de costos, direccionamiento del talento humano, flexibilidad frente a los cambios, democratización de la organización y ampliación de la productividad.

Por lo tanto, contar con equipos de trabajo permitirá dirigir de manera coordinada los esfuerzos, generando eficacia y permitiendo estimular la creatividad, asimismo se puede ir incrementando la complejidad de tareas que de manera individual por su complejidad no se podría lograr, por lo tanto, recurrir a formar equipo de trabajo permitirá mejorar la calidad y desarrollo de nuevas tareas.

La forma organizada de los equipos de trabajo dentro de una organización bajo la premisa de motivar, participar, comunicar, ejecutar, cooperar y liderar, permite el logro de objetivos comunes. Por lo tanto, para poder constituir equipos de trabajo dentro de las organizaciones es necesario tener en claro los roles y funciones que les asiste y se cuenten con: autonomía para asumirlas, capacidad para comunicar e informar, y la motivación para enfrentar que se den por factores internos y externos de la organización. Macedo et. al. (2002) sostiene que si existe una limitada autonomía el desarrollo de las tareas tendría un tope, al estar estructuradas y definidas, limitarían la toma de decisiones en la gestión de procesos.

Al respecto se puede desprender que la conformación de un equipo de trabajo permite trabajar conjuntamente con otros, direccionando un objetivo común para alcanzar una meta que de la mano de un líder mejoran su desempeño de manera individual que se fusiona con los del grupo. Por lo tanto, su evaluación debe realizarse de manera grupal e individual, determinando con ello cuan complementados pueden estar entre sí y cuan comprometidos persiguen un objetivo común, logrando con ello alcanzar metas de desempeño trabajado solidario y responsabilidad compartida.

Asimismo, Reza (2013) define el termino equipo desde una perspectiva más moderna, quien lo considera como un reducido conjunto de personas que desarrollan permanencia entre sí, a través de una comunicación abierta, un nivel alto de organización, flexibilidad para un trabajado coordinado, previa definición de sus funciones; alcanzando con ello empleados organizados para lograr una meta en común.

En análisis de las definiciones abordadas permiten determinar que un equipo de trabajo engloba un conjunto de personas que se interrelacionan de manera organizadas para lograr una determinada tarea. Tal es el caso que este conjunto de personas responde de manera colectiva a un trabajo asignado, primando para ello la cohesión entre sus miembros, compromiso y su colaboración para alcanzar una meta en común.

Ahora bien, la conformación de equipos de trabajo es solo el inicio para lograr alcanzar una misión y meta común, así como una forma de querer concretarlas, en el camino se presentan problemas a enfrentar tales como: en la coordinación de esfuerzos, mantener las relaciones interpersonales e integración de ideas; todo ello permitirá poder identificar barreras, así como la implementación de soluciones, planeas y métodos que permitan enfrentarlas según vayas emergiendo.

Para que un conjunto de personas conforme un grupo y estos a su vez un equipo de trabajo, es necesario el cumplimiento de tres requisitos fundamentales, que den origen al trabajar en equipo:

- ***Interdependencia***

Los integrantes de un equipo de trabajo deben definir la forma en que deben lograr concretar las metas trazadas, reconocimiento que se necesitan para ello unos de otros. Esta interdependencia se genera por medio de la confianza, aunado a la noción de colectividad, cooperación, coordinación y aprendizaje, siendo fundamental para lograr las tareas planteadas; la base radica en el aprender a escuchar y comprender uno del otro y viceversa, por medio de la interacción e intercambio de información, por lo tanto los métodos y procesos

de trabajo para alcanzar una meta requerirá de una interdependencia de cada uno de sus miembros, generando una sinergia positiva como resultado.

- ***Identidad***

Es necesario para poder concretar metas comunes, que el equipo relaciones entre sí y se vean como una unidad, que les permitan tener una identidad propia y coherente. Donde los valores organizacionales influyan y guíen su comportamiento, dándoles una identidad en común.

- ***Interacción***

La interacción permite entre los integrantes de un equipo de trabajo se produce por medio de la cooperación para lograr objetivos comunes, esta articulación permite interacción y como consecuencia de los dos requisitos anteriormente tratados.

Para Katzenbach & Smith (1993) se debe de partir por definir primero que es un equipo para dichos autores es “pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se les consideran mutuamente responsables” (p. 35). Por lo tanto, la conformación de un equipo de trabajo en miras a lograr con eficacia un trabajo en equipo, requiere de un conjunto de requisitos tales como:

- ***Número de personas***

Se requiere un número no mayor de diez personas, siendo más razonable ocho personas, porque se corre el riesgo de que se produzcan subgrupos y se limite el trabajo conjunto. Este número de personas permite una adecuada distribución de recursos y una mejor coordinación de sus necesidades.

- ***Habilidades***

Las habilidades de los integrantes de un equipo de trabajo se complementan para facilitar el logro de metas; la cualificación o habilidad específica de cada uno de sus integrantes deben ser conocidas para que complementarse con las del resto del grupo. Una vez definida ello, es la división de funciones y tareas las que deben ser clarificadas y precisadas, de manera que se favorezca la realización de tareas creativas e intelectuales de todos y cada uno de sus integrantes.

- ***Compromiso con un propósito común***

El compromiso por un propósito común nace de la definición de objetivos específicos, que facilitan la unidad del equipo y el logro de metas. El compromiso que asuman se da en función a la interrelación entre sus miembros, coexistiendo la comunicación y motivación para coordinar acciones individuales y colectivas, comprometidos por encima de los intereses personales.



- **Responsabilidad mutua**

La responsabilidad mutua se da cuando cada miembro cree en sus capacidades y en la de los demás para de manera responsable lograr un objetivo común. Los éxitos y los fracasos deben ser compartidos, dejando de lado el individualismo, creando en ellos el compromiso y confianza.

Cuando se trabaja en posiciones aisladas, haciendo uso de sus aptitudes de manera individualista, no se puede trabajar en equipo, porque es importante amalgamar las aptitudes y posiciones de los integrantes del equipo de trabajo, para ello es necesario una coordinación eficaz para que no se trabaje de manera aislada y los esfuerzos individualistas sean coordinados para que cada miembro quepa que hacer y cómo hacerlo.

Por lo tanto, para trabajar en equipo es necesario el ejercicio de una serie de capacidades, entre ellas el feedback, la adaptación y una buena gestión de equipo, la adopción de actitudes interiores por parte de los integrantes del equipo de trabajo, la escucha, colaboración y compromiso. El esfuerzo colectivo dará por resultado un buen desempeño producto de la suma de resultados individuales.

#### **2.4.2. Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones:**

Para trabajo Madrigal (2009) los beneficios dentro de una organización provienen de diversos ángulos tales como:

Para *las empresas*: Incrementa la productividad y mejora la calidad.

Para *los grupos*: Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.

Para *el trabajador*: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

La diferencia entre grupo y equipo es muy obvia cuando se refiere a casos extremos, pues no decimos un grupo de futbol ni un equipo de vecinos; sin embargo, la línea divisoria no es lo bastante precisa. Es importante reconocer que en un equipo de trabajo existen mayores exigencias para sus integrantes en cuanto a la manera en que se involucran afectivamente en el desarrollo de sus actividades. Los resultados que se dan en un buen grupo están en función de la suma de las capacidades individuales de sus integrantes; en cambio, los resultados del trabajo en equipo incluyen los rendimientos individuales de sus integrantes y los resultados del trabajo colectivo, que reflejan la contribución conjunta de todos los miembros del equipo

### **2.4.3. Tipos de equipos**

Para Chiavenato (2009) existe toda una variedad de equipos, a saber:

1. *Los equipos funcionales cruzados*, compuestos por personas procedentes de distintas áreas de la compañía (marketing, producción, finanzas, ingeniería) y que se forman para alcanzar un objetivo específico por medio de una mezcla de competencias. Casi siempre son designados.
2. *Los equipos de proyectos*, formados por especialistas que buscan diseñar un nuevo producto o servicio. La designación de los participantes se basa en su

habilidad para contribuir al éxito. El grupo por lo general se desbanda una vez terminada su tarea.

**3.** *Los equipos autodirigidos*, compuestos por personas altamente preparadas para desempeñar un conjunto de tareas interdependientes dentro de una unidad natural de trabajo. Los miembros usan el consenso en la toma de decisiones para desempeñar el trabajo, resolver problemas o lidiar con los clientes internos o externos.

**4.** *Los equipos de fuerza de tarea*, designados para resolver de inmediato un problema. La fuerza de tarea es la responsable de un plan de largo plazo para resolver un problema, que puede incluir la implantación de la solución propuesta.

**5.** *Los equipos para mejorar los procesos* son un grupo de personas experimentadas de diferentes departamentos o funciones que se encargan de mejorar la calidad, reducir costos, incrementar la productividad de los procesos que afectan a todos los departamentos o las funciones involucrados. Los miembros suelen ser nombrados por la gerencia.

#### **2.4.4. Competencias necesarias del equipo**

A decir de Chiavenato (2009) para que un equipo de alto desempeño esté completo debe incluir todas las competencias que necesita para ser autosuficiente y tener plena autonomía para alcanzar sus objetivos de forma excepcional.

Para alcanzar la plena eficiencia el gerente debe tener cuidado de que el equipo posea las características siguientes:

**1. *Objetivos claros:*** tanto la misión como los objetivos del equipo se deben definir con claridad y ser aceptados por todos los miembros. Asimismo, el objetivo individual de cada miembro del equipo también debe ser apoyado por el equipo entero. Uno debe ayudar al otro.

**2. *Percepción integrada:*** los participantes del equipo deben tener una percepción conjunta y coherente de la situación en la que se encuentran. La percepción integrada ayuda a visualizar los problemas, definir sus propósitos e integrar sus actividades.

**3. *División del trabajo grupal:*** los miembros del equipo se deben designar para sus posiciones de acuerdo con sus propensiones, habilidades, competencias y tipo de personalidad. Esta distribución de papeles y de posiciones es fundamental. Deben estar totalmente claros en cuanto a sus papeles para desempeñar sus actividades con las mejores competencias.

**4. *Decisiones conjuntas:*** un equipo debe evitar formalidades y burocracia. La comprensión se debe alcanzar por medio de la discusión y el consenso espontáneo entre los miembros para que las decisiones sean en colaboración y evitar conflictos.

**5. *Liderazgo compartido:*** las funciones del liderazgo del equipo deben pasar de una persona a otra, de acuerdo con la situación, las necesidades del equipo y de los miembros.

6. *Nuevas ideas para la solución de problemas:* el equipo acepta el desacuerdo como una manera de discutir nuevas ideas y de resolver sus asuntos de manera creativa e innovadora.

7. *Evaluación de la eficacia:* el equipo debe evaluar continuamente su desempeño, cómo realiza las tareas y las actividades, cómo alcanza las metas y cómo construye y mantiene relaciones eficientes entre los miembros.

#### **2.4.5. La personalidad en el trabajo en equipo**

Para Chiavenato (2009) uno de los principales elementos de la administración de la calidad total (ACT) es involucrar a todo el mundo en la actividad empresarial. El principal medio para instituir esta política, tanto en la cima como en la base, es el trabajo en equipo. La empresa se deshace del organigrama tradicional de la estructura jerárquica para emplear una extensa red de equipos interrelacionados. Esta red de equipos comienza en la cima, donde el presidente lidera un equipo de mejora de la calidad para toda la empresa.

En el juego de la interdependencia entre los miembros de un equipo, la personalidad se revela como uno de los valores clave de aptitud. Por eso vamos a ver ahora de qué manera la personalidad incide en la asunción de determinados roles dentro del equipo

Todos tenemos unos rasgos de temperamento, heredados genéticamente y un determinado carácter fruto de la educación, las circunstancias y experiencias vividas y nuestra libertad personal. La personalidad sería la suma de temperamento y carácter. Al

trabajar en equipo, la personalidad se manifiesta en la tendencia de asumir determinados roles y evitar otros. Los principales roles son los siguientes:

- **Creativo.** Es el rol imaginativo que resuelve problemas difíciles, que encuentra soluciones novedosas y nuevas maneras de abordar las situaciones. Por ello, no se atiene a reglas o procedimientos fijos y estáticos. La debilidad de este rol es que evita entrar en detalles, ignorando las dificultades de aplicación práctica y que suele tener problemas de comunicación eficaz, al estar demasiado absorto en sus propios pensamientos
- **Investigador de recursos.** Es el rol extrovertido, entusiasta, comunicativo, que explora las oportunidades y desarrolla contactos. La debilidad de este rol es que puede ser demasiado optimista y perder interés por la tarea cuando el entusiasmo inicial desaparece
- **Coordinador.** Es el rol maduro, que inspira confianza. Clarifica los objetivos y promueve la comunicación en las reuniones de equipo para involucrar a todos en el proyecto común. La debilidad de este rol es que puede verse por los demás como manipulador y como alguien que delega demasiado, quitándose el trabajo de encima
- **Impulsor.** Es el rol retador, dinámico, que se crece bajo presión y que tiene la capacidad y el coraje de sobreponerse a los obstáculos. La debilidad de este rol es que está próximo a la provocación y es fácil que hiera la sensibilidad de otros

- Evaluador. Es el rol serio, que analiza todas las opciones y sabe realizar juicios precisos y estratégicos. La debilidad de este rol es que puede faltar habilidad para inspirar a otros
- Cohesionador. Es el rol cooperativo, perceptivo, apacible y diplomático, que sabe escuchar y evita el conflicto. La debilidad de este rol es que puede ser indeciso en situaciones críticas
- Implementador. Es el rol disciplinado, conservador, de confianza, que tiene capacidad práctica, de acción. La debilidad de este rol es que es un punto inflexible y lento a la hora de responder a nuevas posibilidades
- Finalizador. Es el rol perfeccionista, concienzudo, ansioso, que busca, para eliminarlos, todo tipo de errores u omisiones y que acaba la tarea a tiempo. La debilidad de este rol es que se preocupa demasiado y es reacio a delegar o permitir que otros se inmiscuyan en su tarea
- Especialista. Es el rol autónomo, que va a ser libre en su dedicación a la tarea y que aporta conocimientos y habilidades especiales. La debilidad de este rol es que contribuye solo en un frente muy determinado centrado en su especialidad

Entender cuál es nuestro rol específico y cual el del resto de los miembros del equipo es de gran ayuda a la hora de sacar partido a las diferentes aptitudes e interdependencias. El hacer uso de la diversidad es enriquecedor, al entrañar más posibilidades de obtener más y mejores resultados.

#### **2.4.6. La aptitud en el trabajo en equipo**

Para Robbins y Judge (2013) la aptitud en términos de trabajo “se refiere a la capacidad que tiene actualmente un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un puesto de trabajo. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos” (p. 52). En tal sentido la aptitud es una habilidad está estrechamente vinculada con el desempeño laboral. Sosteniendo también que:

Todas las personas tienen fortalezas y debilidades que las hacen relativamente superiores o inferiores a otros, en el desempeño de ciertas tareas o actividades. Desde el punto de vista de la administración, la cuestión no es si las personas difieren en sus aptitudes. Es claro que sí. Lo importante es saber cómo difieren en sus aptitudes y usar dicho conocimiento para incrementar la probabilidad de que un individuo realice bien su trabajo. (p. 52)

Aptitud es capacidad, suficiencia, idoneidad. Conocer cuáles son las capacidades es el primer paso para encontrar la mejor manera de contribuir al trabajo en equipo. Las capacidades personales no se circunscriben únicamente a la personalidad o rol dominante que solemos adoptar cuando trabajamos en equipo. La experiencia previa y los conocimientos adquiridos son también capacidades personales. De hecho, el motivo se incluye a una persona en un equipo concreto de trabajo suele ser porque es una experta en algún campo determinado, tanto por experiencia como por conocimientos

Una vez conocida la propia aptitud y posición, resulta obligado realizarse las siguientes preguntas: ¿Cuál ha de ser mi misión particular, mi aportación diferencial?, e,



inmediatamente, ¿de qué modo puedo realizar esa aportación diferencial? La respuesta a la primera pregunta se deduce casi instantáneamente cuando se conoce la aptitud y posición personal. Vamos a tratar de abordar, el segundo interrogante. El modo en que pueda realizarse la misión particular, a la aportación diferencial

El primer paso, para orientar nuestro rol dominante hacia la optimización de los propios conocimientos y habilidades, tratando de integrar ambos aspectos en esfuerzo de la posición que se ocupa dentro del equipo

El segundo paso será centrarse en las interdependencias, esto es, en el análisis de los proveedores y clientes internos en relación a mi posición y aptitud dentro del equipo. Es decir, hay que pararse a considerar quien puede apoyarme en mi misión particular (proveedor interno) y a quien puedo yo ayudar a realizar mejor su misión particular (cliente interno)

Por último, hay ciertas capacidades esenciales para trabajar en equipo que han de ser ejecutadas por todos sus miembros. Que sean esenciales no significa que serán fáciles de ejercitar. Entre tales capacidades destacamos la capacidad de dar y recibir *feedback*, la capacidad de adaptación y la capacidad de gestionar bien el tiempo

- Dar y recibir *feedback*. Dar *feedback* es dar información a alguien sobre su trabajo y su manera de trabajar, y recibir *feedback* es recibir información sobre nuestro trabajo y nuestra manera de trabajar. Es una necesidad en el trabajo en equipo que no siempre se gestiona adecuadamente. ¿Por qué somos tan poco precisos a la hora de dar y recibir *feedback*? Nos suelen desbordar los sentimientos y emociones de última hora, y ese desbordamiento se proyecta

en el *feedback*, que pierde objetividad. A la hora de dar *feedback*, cuando es negativo, nos resulta difícil concretar porque es negativo y en qué se diferencia, el resultado de lo que se esperaba. Si es positivo, tendemos a ser muy parcos en el cumplido, quizá por un pudo mal entendido o quizá por pereza, o por una escasa valoración de la persona que ha hecho un buen trabajo. A la hora de recibir *feedback*, si es negativo, solemos tomárnoslo como algo personal y nos resulta difícil aceptarlo como camino de crecimiento. Si es positivo, a veces lo rechazamos, de nuevo por un pudor mal entendido o un perfeccionismo obsesivo, y en otras ocasiones, en cambio es una sensación tal de euforia que nos impide seguir avanzando

- Capacidad de adaptación. La capacidad de adaptación es la capacidad de acomodarse, ajustarse, avenirse a los otros y a otras circunstancias. Puede resultar costoso aceptar el criterio de la mayoría cuando uno tiene claro otro criterio personal. Asimismo, puede requerir un gran esfuerzo adoptarse a otras personalidades, otras formas de hacer, el riesgo de resbalar fácilmente por la pendiente del individualismo es muy grande. Por ello, es importante aprender a gestionar conflictos y tratar a los demás sin juzgarles.
- Gestionar bien las prioridades y compromisos. Gestionar bien prioridades y compromisos es saber planificar, dar la importancia adecuada a cada asunto y tener un orden que nos lleve a entregar nuestra parte de la tarea a tiempo, evitar interrupciones, ser puntual. En esta línea, es importante respetar y dar prioridad a las reuniones del equipo y facilitar que estas, ya sean presenciales

o virtuales, empiecen puntualmente, tengan un *timing* fijo y un orden del día y de exposición

En suma, gracias al conocimiento de la propia aptitud y posición, y de las del resto de los componentes del equipo, se puede sacar provecho de las interdependencias. Y si se trabajan bien las interdependencias, se trabaja bien en equipo. No obstante, para trabajar efectivamente las interdependencias, es necesario con una serie de capacidades esenciales, como la capacidad de dar y recibir *feedback*, la capacidad de adaptación y la capacidad de gestionar bien las prioridades y compromisos. Y es necesario, asimismo, contar con una serie de *actitudes*, asociadas a cada una de las capacidades

#### **2.4.7. La actitud en el trabajo en equipo**

Para Robbins y Judge (2013) las actitudes son enunciados o juicios que evalúan objetos, individuos o eventos, sosteniendo que “las actitudes suponían que tenían una relación de causalidad con el comportamiento; es decir, que las actitudes que las personas tenían determinaban lo que hacían” (p. 71), por lo tanto, las actitudes son complejas, debiéndose considerar tres elementos cognición, afecto y comportamiento.

Existe una relación entre actitud y comportamiento que para Robbins y Judge (2013) el comportamiento siempre concuerda con el comportamiento:

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento. Si, por ejemplo, los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y movimientos conspiran para hacer que los empleados trabajen más por el mismo salario o por menos, tiene sentido tratar

de entender cómo se formaron dichas actitudes, cuál es su relación con el comportamiento en el puesto de trabajo real y cómo podrían cambiarse. (p. 71)

Actitud es la disposición de ánimo, predisposición. No cabe duda que trabajar en equipo no es sencillo. A todos nos cuesta dar y recibir *feedback*, adaptarnos a otras personalidades y circunstancias y gestionar bien las prioridades y compromisos. Por ello, se hace más necesario que nunca adoptar una serie de disposiciones interiores que nos ayuden a salir de nuestra limitada percepción del mundo para conseguir abrirnos a otras perspectivas. Entre las actitudes interiores a adoptar, queremos destacar las siguientes:

- Actitud de escucha. Escuchar es prestar atención, y esta es una actitud difícil de asumir pese a su aparente simplicidad. En demasiadas ocasiones mantenemos prejuicios sobre situaciones, personas y cosas que hacen que distorsionemos la realidad y no nos enfrentemos a ella. Una manera de conseguirlo es adoptando una actitud de escucha receptiva y activa, tratando de entender el punto de vista de los demás promoviendo el dialogo constructivo entre los miembros del equipo. La actitud de escucha es necesaria para un adecuado dar y recibir *feedback*. Un *feedback* constructivo siempre parte de la escucha eficaz
- Actitud de colaboración. Colaborar es estar siempre dispuesto a poner manos a la obra en aras a la consecución de la meta común y ser capaz de compartir éxitos y fracasos con los demás. La primera manifestación de una actitud de colaboración es el *respeto*. Respeto a las personas, su tiempo y sus necesidades, y respeto a las decisiones del equipo, aunque difieran de la opinión personal. Otra forma de colaboración es asumir determinados roles o actitudes cuando uno se da cuenta

de que el equipo necesita un empuje hacia la dirección determinada. Por ejemplo, si se necesita contar más datos y mayor información técnicas, se puede *contribuir* a proporcionarla. Si se necesita alargar el proceso de discusión sobre un determinado tema para involucrar más a todos se puede impulsar la *comunicación*. Si hay que revisar los principios o incluso los propios objetivos del equipo, estos se pueden *cuestionar*. Si uno no se es capaz de contribuir, comunicar o un cuestionador natos dentro del equipo. También se colabora con el equipo cuando se neutraliza los roles o actitudes debilitadoras. Por ejemplo, cuando se anima al dubitativo a expresar su opinión, cuando se cortan las digresiones del disperso con gentileza, se evita la monopolización del debate por parte de la dominante o se piden soluciones concretas al derrotista. Una actitud de colaboración es necesaria para gestionar prioridades y compromisos. Una adecuada gestión de prioridades y compromisos parte del respeto a las personas, a su tiempo y necesidades

- Actitud optimista. Ser optimista es ser capaz de ver las cosas en su aspecto más favorable. De esta forma se infunde moral y animo a los miembros del equipo. Cuando se es positivo, es fácil disfrutar con la tarea, involucrarse con los objetivos del equipo y motivarse cada vez más. Y entonces es también más sencillo ser ambicioso, es decir, ser capaz de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y perseguirlas con determinación. Se trata de encajar éxitos y fracasos con espíritu de aprendizaje. Una actitud optimista es necesaria para el desarrollo de la capacidad de adaptación. Adaptarse a otras personalidades y circunstancias es mucho más sencillo desde una actitud de aprendizaje en positivo

Para promover este espíritu hay que *promover el aspecto social* del equipo, porque el equipo es una organización social. En consecuencia, las reuniones, comidas, café o salidas entre los miembros del equipo no constituyen una pérdida de tiempo, sino que impulsan la sociabilidad del equipo

#### **2.4.8. Dimensiones del trabajo en equipo**

Para Gutiérrez (2010) el trabajo en equipo comprende un proceso de desarrollo para su mejor entendimiento y organización, que permite la interacción en un entorno laboral, donde la identidad desarrollada con la institución, a través de la comunicación, pasando por la ejecución de las actividades de trabajo y finalmente llegando a la regulación como parte de la interacción en el logro del objetivo en común. Considerando para ello las siguientes dimensiones:

- Identidad

Para Chiavenato (2008) el sentido de identidad, o sea, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, y la comprensión y el compartir de sus objetivos por todos los participantes, En el DO no existe lugar para enajenación del empleado, pero para el compromiso del participante.

Asimismo, Robbins y Coulter (2003) identidad de las tareas es el grado en el que un empleo requiere la terminación de una pieza de trabajo completa e identificable.

Por fortuna, la opinión del grupo no se presenta en todos los grupos. Parece ocurrir con mayor frecuencia cuando existe una identidad grupal definida, donde los miembros tienen

una imagen positiva del grupo que desean proteger y cuando el grupo percibe una amenaza colectiva a esta imagen positiva.

La tercera etapa es aquella en la que se desarrollan relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Existe ahora un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería. Esta etapa de establecimiento de normas termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado una serie común de expectativas de lo que es el comportamiento correcto de los miembros.

Torrelles et al. (2011) define la identidad como “idiosincrasia propia y genuina que se establece a través de la vinculación individual y colectiva de todos los integrantes con el equipo y de su pertinencia al mismo, además del compromiso e implicación en la actividad que desarrolla” (p. 340).

- Comunicación

Para Chiavenato (2008) la comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo descodifica e interpreta su significado. La comunicación oral directa, es decir, la conversación, emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbales (gestos, señales, símbolos). La comunicación interpersonal también puede intercambiar mensajes a distancia mediante la escritura, el teléfono o de internet.

Para Madrigal (2009) se puede decir entonces que la comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación.

Asimismo, para Robbins y Coulter (2003) la comunicación entre gerentes y empleados proporciona la información necesaria para lograr que el trabajo se lleve a cabo con eficacia y eficiencia en las organizaciones. Como tal, no hay duda de que la comunicación está vinculada fundamentalmente con el desempeño de la gerencia.

Robbins y Judge (2013) la comunicación es “la transferencia y la comprensión de significados. Lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado. Esto quiere decir que, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado” (p. 338). Por lo tanto, el orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no se han comunicado. Sin embargo, algo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados. La buena comunicación se caracteriza por el entendimiento del significado que envía el transmisor, no necesariamente por un acuerdo entre las partes.

- Ejecución

Torrelles et al. (2011) sostiene que la ejecución es la “Puesta en práctica de las acciones y las estrategias que, de acuerdo con los objetivos acordados, el equipo planifica” (p. 340). Esta dimensión, en estudios anteriores se denomina “Actividades de coordinación” (Stevens y Campion, 1994) y se trata de las tareas de sincronización que deben darse entre los miembros del equipo, lo que sería la autogestión. En estudios posteriores esta



categorización se subdivide en dos, las tareas colaborativas y las relacionadas con los comportamientos, “Relaciones interpersonales y coordinación.

Para Robbins y Coulter (2003) con relación a la ejecución, sostiene que “No importa qué tan buena sea nuestra estrategia, no vamos a ir muy lejos si no podemos echar a andar nuestro plan. Lo anterior comprende un diseño innovador de productos, estrategia inteligente de marketing, capacidades irresistibles de ventas, y servicio” (p. 36). Por lo tanto, éste consiste en prestar atención juiciosa a los costos para concebir, hacer, vender y entregar nuestros productos y sostener el equilibrio adecuado entre crecimiento y costos. Consiste en hacer que la realización del plan sea un proceso que podamos medir, vigilar y ajustar continuamente. Consiste en saber cuándo correr riesgos.

- Regulación

Torrelles et al. (2011) Regulación. “Procesos de ajuste que el equipo desarrolla permanentemente para avanzar en sus objetivos, resolviendo los conflictos surgidos o bien incorporando elementos de mejora que incrementen su eficacia o impulsen su crecimiento” (p. 341).

Esta dimensión se subdivide en la supervisión del rendimiento del equipo y la resolución de los posibles conflictos que surjan en el desarrollo del producto, para lo que será necesario realizar ajustes en el equipo. Para Stevens y Campion (1994) esta dimensión aglutina “Seguimiento y feedback” que incluyen la dimensión de Autogestión y la “Resolución de conflictos y problemas colaborativos”. Similar división realiza Cannon-Bowers et al. (1995) y Baker et al. (2005), quienes hablan por un lado de supervisión y adaptación a lo largo del proceso y por otro lado de las habilidades en las relaciones

interpersonales que permiten la continua planificación y toma de decisiones. Fueron Rousseau et al. (2006) quienes introdujeron, además de la evaluación del funcionamiento del equipo y de la resolución de conflictos, la dimensión de “apoyo, orientación dentro del equipo y la innovación”, también incluida dentro de los procesos de ajuste que se deben realizar para el buen funcionamiento del equipo de trabajo.

Chiavenato (2009) la regulación se dan cuando la tarea a ejecutar exige ciertas características humanas o aptitudes como: atención concentrada o aptitud para los detalles; atención dispersa o visión amplia e incluyente de las cosas; aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos; aptitud verbal o facilidad para manejar las palabras o expresarse verbalmente; aptitud espacial o facilidad para percibir figuras o símbolos y aptitud auditiva o facilidad para manejar sonidos o ritmos, etcétera.

#### **2.4.9. La satisfacción laboral**

Para Chiavenato (2011) define la satisfacción labora como la actitud que de manera general presentan los individuos para con su trabajo. Sostiene que: “la estimación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor diseña la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa” (p. 59).

Por otro lado, Morillo (2006) conceptualiza la satisfacción laboral como la percepción de los trabajadores en relación a su trabajo y que se ve expresado por la concordancia de sus expectativas personales respecto a su trabajo, como puede ser las recompensas, motivaciones, relaciones interpersonales que este les ofrezca (p. 48)

Según Wright y Bonett (2007) la satisfacción laboral es una forma de operacionalizar la felicidad dentro de un ámbito laboral (p. 143). Se ve representada por una interacción entre el personal que labora en una organización, en busca de una congruencia entre lo que quieren los empleados y lo que sienten que reciben por su trabajo.

Para Robbins y Judge (2013) sostiene “cuando se habla de las actitudes de los empleados por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos” (p. 74).

Robbins y Judge (2013) Hay relación del sueldo y el bienestar en el trabajo, en las personas bajo un entorno de escasos recursos o también las que residen en ciertos países que se caracterizan por estar encaminados al desarrollo.

Vale decir que el bienestar en el trabajo en relación al sueldo, es propio en los países subdesarrollados.

Davis y Newstrom (2003), manifiestan que, el ambiente laboral debe relacionar la motivación con el desarrollo del trabajo, en base a las emociones de los empleados, para dar la definición de satisfacción laboral.

Sólo a partir de las emociones de los empleados, que responden a alguna motivación, en su centro de labores, se precisará la definición de satisfacción laboral.

Landy y Conte (2005) manifiestan que la satisfacción laboral es una actitud positiva, por lo tanto, el estado emocional del individuo es resultante de la valoración de su trabajo o de su experiencia laboral. Asimismo, estos autores citan a Herzberg quien afirmaba que la satisfacción laboral es el resultante de características intrínsecas que ofrece el puesto donde se labora, determinando así con ello que existen factores que satisfacen las necesidades emotivas.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2005) mencionan sobre satisfacción laboral, como una actitud general por el trabajador más que su comportamiento, donde el individuo vive en relación al trabajo ejercido.

Finalmente, Sonia Palma (2004) para esta autora base principal de la presente investigación la satisfacción laboral se da por la actitud del trabajador hacia su actividad laboral y esta va en función a diversos aspectos vinculados entre ellos las posibilidades de desarrollo personal, los beneficios laborales y remunerativos que percibe, las políticas administrativas, las relaciones con los miembros de donde labora y relaciones con los jefes inmediatos, así como condiciones físicas y materiales para la facilidad y el desempeño de su tarea. De igual manera manifiesta que tiene relación con el desempeño, pues, un trabajador feliz da como resultado una mayor productividad. Si un empleado es motivado para la realización de sus actividades, éstas las realizará contento con mayor empeño lo que conllevará a la obtención de mejores resultados.

#### **2.4.10. Tipos de Satisfacción Laboral**

La tipología de la satisfacción laboral es variada, pero en esta ocasión tomaremos el aporte teórico de Landy y Conte (2005), quienes nos describen diferentes cuatro (4) tipos, citados a continuación:

- Satisfacción Laboral Progresiva: se refiere a que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo en la medida que incrementa su nivel de aspiración.

- Satisfacción Laboral Estable: se enfoca a un nivel moderado de satisfacción, en el que la persona está motivada por mantener su nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción, incrementándose su nivel de aspiración en otras áreas de la vida, lo cual puede deberse a que hay pocos incentivos laborales.

- Satisfacción Laboral Conformista: es el estado asociado con un bajo esfuerzo laboral y una voluntad reducida para cambiar o adaptarse, lo cual refleja que el empleado no se esfuerza por llegar más allá y con ello crecer laboral y personalmente.

- Seudo - Satisfacción: se refiere a elementos que estimulan en el trabajador falsas sensaciones, que surgen como un pretexto de satisfacer una determinada necesidad, exterminando con ello la posibilidad de obtener una satisfacción adecuada en otras necesidades.

Cada individuo posee su propia personalidad, la cual los diferencia de los demás y por lo tanto cada uno manifiesta su satisfacción de acuerdo a sus aspiraciones o emociones con respecto a su trabajo y lo que espera de él.

#### **2.4.11. Importancia de la Satisfacción Laboral**

Es importante considerar la satisfacción laboral dentro de una organización porque traerá beneficios tanto para el trabajador como para la organización. Asimismo, implicará una maduración de su cultura organizacional. No obstante, Robbins (2004) plantea tres (3) razones por las que esta variable es importante:

- Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.

- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador. Por otro lado, García (2009) describe esta importancia referente a cada área:

A. Para el trabajador: La satisfacción laboral es un mecanismo importante de desarrollo personal porque permite un equilibrio para la salud y bienestar de la misma, siendo un elemento fundamental de la generación del capital relacional y confianza. Además, permite que la persona tenga un desarrollo óptimo recibiendo fuentes de recompensa donde la situación emocional reflejará un estado de armonía, conllevando a una vida duradera, es decir la probabilidad de muerte para las personas satisfechas es de menor rango.

B. Para la Organización: La satisfacción laboral es necesaria para un logro adecuado de los objetivos y las demandas de vinculación afectiva ya sean de forma horizontal (gerentes- empleados) y de forma vertical (empleado - empleado). Además, es

una palanca para el cambio y un punto a favor para establecer un clima organizacional homeostático.

C. Para el equipo de trabajo y los compañeros: La satisfacción laboral va contribuir un adecuado clima positivo, es decir un clima saludable donde los equipos de trabajo, realizarán un óptimo esfuerzo por realizar sus tareas laborales. Por otro lado, se establecerá las relaciones basadas en la confianza, generando conexiones positivas que son la base del capital social para una organización.

D. Para los trabajadores y destinatarios de los servicios: La satisfacción laboral va a mejorar la calidad de servicio y mejorar la atención de las quejas por parte de los empleados, es decir el "empleado", se sentirá satisfecho al obtener un buen trato y un buen producto (remuneración) ya que se ha establecido una óptima satisfacción dentro de la organización. Por ello, generará empatía e interacción con los administrativos, si existiera alguna demanda de insatisfacción por parte de los operativos, llegando a soluciones adecuadas con el fin de establecer equilibrio en ambas partes.

#### **2.4.12. Insatisfacción Laboral**

Para Robbins y Coulter (2003) “la insatisfacción laboral, podrían dar lugar a un aumento del ausentismo, más renuncias voluntarias e incluso huelgas laborales. Tales acontecimientos producen con frecuencia cambios en las políticas y prácticas gerenciales” (p. 313).

Ardouin et. al. (2000) dice que la insatisfacción laboral se define como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente, son

ciertos factores de la organización del trabajo o psicosociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo) los que favorecen su aparición, aunque las características individuales tienen gran influencia, porque no todos los trabajadores reaccionan de la misma manera ante la misma situación.

Por lo tanto, la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, pudiendo expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo - pasivo, destructivo - constructivo de acuerdo a su orientación.

Asimismo, a raíz de la insatisfacción, han surgido formas o tipos de insatisfacción que pueden observarse en los empleados, de acuerdo a situaciones que influyen las actitudes y el comportamiento de los mismos, por lo que Landy y Conte (2005), instituyeron dos tipos de insatisfacción, con el propósito de aclarar la forma en la que cada uno de los colaboradores exterioriza su insatisfacción, las mismas que se exponen a continuación:

**Insatisfacción Constructiva:** tipo de insatisfacción que da energía a los individuos y que es benéfica para motivarlos a unir esfuerzos para el cambio organizacional, generando en el empleado tolerancia a la frustración.



Insatisfacción Fija: consiste en que el trabajador se siente insatisfecho con su trabajo, lo cual surge cuando la persona mantiene un nivel de aspiración elevado y no puede equilibrar sus emociones, pues trata de volverse tolerante a la frustración formando mecanismos de defensa.

Se asevera entonces que ambas formas de insatisfacción permiten conocer, cómo estas se pueden manifestar en determinado momento, en el personal dentro de la empresa, y el conocerlas facilita el poder actuar de la forma más conveniente, rápida y oportuna, aprovechándolas de la mejor manera, pues de ellas se pueden obtener beneficios, si son operadas apropiadamente. El recurso humano es muy diverso, por lo que la forma en que cada uno considera su trabajo también es diferente, mientras que para una persona su actividad es placentera para otra que realiza lo mismo puede no serlo, así mismo la manera de reaccionar ante determinada situación varía entre empleados, pues todos poseen una personalidad diferente en cuanto a la Insatisfacción Laboral.

#### **2.4.13. Dimensiones de la Satisfacción Laboral**

Para las dimensiones de la satisfacción laboral se ha considerado los factores propuestos por Palma Carrillo sobre la base de una prueba psicológica:

Factor I. Las condiciones físicas - materiales: éstas son referidas a elementos materiales como por ejemplo la infraestructura donde se labora habitualmente y que constituye un facilitador del mismo.

Robbins y Judge (2013), sostienen que “el contexto laboral también puede afectar la satisfacción de los trabajadores, ante un ambiente caluroso, ruidoso y peligroso da menos satisfacción que trabajar en un entorno relativamente tranquilo, seguro y cálido. Puede que esta sea la razón por la cual la mayoría de personas prefiere trabajar en una cafetería que en una fundidora metalúrgica” (p.250).

Las carencias físicas y materiales causan incomodidad en el trabajador, reflejándose en bajos niveles de satisfacción laboral. La carencia de materiales no permite realizar de manera adecuada su trabajo, pues existen instituciones como es el caso de las municipalidades donde la diversidad de áreas hace que las áreas administrativas reciban con mayor prontitud sus materiales de trabajo tanto, para uso personal como para la realización de su trabajo, mientras que las áreas no administrativas, por lo general reciben en su mayoría material de trabajo que material de uso personal.

Beltrán J, (2013), Cita el elemento esencial en cuanto al servidor satisfecho: se muestra contento en su ambiente de trabajo, cuando recibe iluminación adecuada natural, es más, necesita que esta iluminación natural sea el elemento infaltable al momento de iniciar sus actividades laborales, se siente cómodo y no desea que nadie modifique esta condición, el ambiente físico que ocupa es el ideal, el mismo que está mentalizando y lo acepta, así se siente a gusto, a este le interesa particularmente que este ambiente mencionado le calce, le resta importancia hasta el grupo donde labora, sólo es capaz de percibir lo que le interesa a él; se siente inquieto si alguien le interrumpe o modifica su ambiente físico y la labor a desarrollar transcurrirá sin detenimiento alguno,

y las metas u objetivos se verán avanzados en la organización. Es notable que si hay carencia de este elemento hay una puerta abierta a la insatisfacción laboral.

Chiavenato (2014), Se acepta también la teoría de las condiciones físicas materiales de este autor en cuanto afirma que la iluminación es imprescindible para el desarrollo de tareas, las mismas que se presentan de diferente forma y de acuerdo a cada requerimiento de la organización, la iluminación tiene que ser la exacta y precisa para cada uno de estos requerimientos, guardando una relación con los espacios, utilizados y sus límites, donde el servidor se encuentra en su ambiente totalmente cómodo y que no permite modificación alguna al respecto, claro está que si no se cumple los parámetros indicados, también hay una puerta abierta a la insatisfacción laboral.

También se aborda en la teoría pertinente de este autor, el ruido el mismo que si está controlado mediante la tecnificación y la adecuación de los espacios utilizados, el control del ruido es manejable y el servidor le resta importancia a tal ruido y su desempeño es el más óptimo, contando con este ambiente lejos de ruidos inoportunos, cuando el servidor está realizando sus tareas cotidianas y de improviso, la estructura del ambiente se modifica, surge ruidos que a la larga van a alterar la audición del servidor.

Luego también se presenta otra condición esencial para el autor tratado, que es la temperatura, la misma que guarda relación con la vestimenta del servidor, la misma que debe ser la apropiada, sin que haya reclamos laborales, fundamentando este reclamo para una buena salud, si hay carencia de esta condición también se abre una puerta a la insatisfacción laboral.

Factor II. Los beneficios laborales y/o remunerativos: está dada por el nivel de complacencia relacionado al incentivo económico percibido de manera regular o adicional por la actividad laboral realizada.

Robbins y Judge (2013), sostienen que “algunas organizaciones prefieren pagar por arriba del mercado, en tanto que otras están por debajo pues no pueden igualar las tarifas del mercado” (p. 252).

“Si se paga más, se obtienen individuos mejores calificados y más motivados, quienes permanecerán más tiempo en la organización” (Robbins y Judge, 2013, p. 253).

Fischman (2014) hace referencia a la encuesta Great Place to Work (2012) realizado en el Perú en el que se evidencia que en promedio un 49% de trabajadores sienten que no se les paga justamente. En el caso de las 35 mejores empresas solo el 26% considera su pago injusto, en relación a las 35 empresas con mal clima, el 60% considera su pago injusto; por lo tanto, la relación entre el pago y la satisfacción laboral están ligados, pues un sueldo bajo puede originar problemas en las organizaciones, falta de satisfacción en el trabajo e incluso la renuncia del trabajador (p.146).

Para Cavalcante (2004) en relación al tema manifiesta que los sistemas compensatorios son de gran importancia y estos a su vez influyen y determina la satisfacción del personal que labora, ya que al verse satisfecho sus necesidades fisiológicas, les permite tener cierto status que le permite tener mayor libertad en sus actividades personales; y, que les facilita la adquisición de otros valores.

Por otro lado, Vroom citado por Gonzáles (2001) manifiesta que el dinero producto de su esfuerzo la permite la capacidad para la obtención de otros valores; es decir que el dinero le permite adquirir seguridad, tranquilidad, etc. elevando su condición económica. es así que con una remuneración justas se propicia una mayor *satisfacción*, esto debido a que los empleados sienten que reciben una remuneración en proporción al desempeño realizado.

Factor III. Las políticas administrativas: son el grado de lineamientos o normas institucionales con el objeto de reglamentar la relación entre el personal que labora.

Robbins y Judge (2013), sostienen que “la política organizacional está centrado en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en la organización, en el comportamiento de personal sin sanciones, sino como parte de los procesos usados para la toma de decisiones” (p. 424).

Para Fischman (2014) las políticas administrativas consisten en los esfuerzos de influenciar e incrementar el poder con el propósito de lograr objetivos, depende de la cultura de la empresa, viene a ser una guía de los integrantes de una organización en su conducta operativa.

En la medida que las organizaciones crecen, sus procesos se van normando, estableciéndose normas y políticas. Es así que el problema se da cuando la empresa es joven y no cuenta con suficientes normas dirigidas a estandarizar su calidad, también se da en el caso de que la empresa tenga demasiadas normas origina en la empresa una lentitud, en el trabajador puede originar desmotivación; cuando sus normas no tienen sentido, pero aún se aplican; en consecuencia, su exceso, ausencia o extremo generan

insatisfacción en el trabajador. Su creación da estructura a la organización, tener la cantidad necesaria de normas y que sean conocidas por los trabajadores permitirá dar libertad y límites al trabajador, para ejercer a su criterio su ejercicio laboral (Fischman, 2014, pp. 148-149).

Factor IV. Las relaciones sociales: está dado por el nivel de interrelación entre los miembros del entorno laboral, de la cual comparten actividades cotidianas de índole laboral.

Robbins y Judge (2013), existen beneficios y desventajas al momento de trabajar en grupos cohesivos, el ser humano por ser un ente social por lo general busca relacionarse con sus pares, y en el ámbito laboral forma grupos de trabajo, en forma consistente los estudios demuestran que la cohesión en el ámbito laboral se relaciona con la productividad, en dependencia con las normas grupales también se relaciona con su desempeño. El grado en que los trabajadores se sientan atraídos entre sí y la motivación para trabajar en grupos diferirá de acuerdo al número de integrantes de un grupo de trabajo. En China e Israel los trabajadores prefieren trabajar en equipos por sentirse motivados por las metas grupales, pero no se debe dejar de lado la existencia la pereza social existente en sociedades individuales donde prevalece el interés individual (p. 288).

Para Fischman (2014) cuando un trabajador siente que es el único que realiza sus actividades con esfuerzo y dedicación en comparación con sus compañeros, esto les produce un alto grado de insatisfacción, adicional a ellos las malas relaciones interpersonales e hipocresía también pueden generalas (p.149).

Factor V. El desarrollo Personal: está dado por las posibilidades que encuentra el trabajador para la realización de actividades como parte de su autorrealización, reconocimiento de los demás, que llega a ser un estímulo para su crecimiento profesional como personal.

Robbins y Judge (2013), sostiene que un trabajador confiable, meticulado, cuidadoso, organizados, laborioso, persistente, capaz de planear y ser orientado al logro, suele tener mejor desempeño laboral, pues en busca de su desarrollo personal experimentan emociones positivas (p. 136).

Fischman (2014) sostiene que: “el tiempo, las preocupaciones y el estrés desaparecen cuando uno tiene la fortuna de trabajar en un reto a la altura de sus talentos” (p. 82). Cuando los trabajadores sienten que su trabajo está a la altura de su talento, estos se sienten competentes y disfrutan el reto que siente por lograr su desarrollo personal y por ende están realmente motivadas. Cuando el trabajo satisface la necesidad de competencia propicia en el trabajador un sentimiento de desarrollo personal y ello genera en su entorno laboral una suerte de competitividad entre los trabajadores, que les proporciona satisfacción laboral (p. 84)

Factor VI. El desempeño de tareas: está dada por la valoración de las tareas realizadas de manera cotidiana donde se labora y que se asocia con el trabajador.

Corresponde a la valoración del trabajador en sus tareas que ejecuta dentro de una organización, por ello el desempeño aplicado al ámbito laboral permitirá un mejor desempeño y cumplimiento de sus deberes y obligaciones inherente al cargo que ocupan.

Chiavenato (2007), citando características de las organizaciones complejas, existe anonimato, “cuando se da importancia a las tareas y operaciones y no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada” (p.7).

Las tareas realizadas por el trabajador en la actualidad, poco y casi nada se asocian al trabajador, constituyéndose en secundaria la participación del mencionado trabajador, vale decir es invisible y en consecuencia no merece valoración alguna.

Factor VII. La relación con la autoridad: se da por la apreciación valorada del trabajador hacia su relación con su inmediato superior en relación a sus actividades laborales.

Chiavenato (2007), precisa que autoridad es “conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas es lo que se conoce como delegación de autoridad (*empowerment*)” (p.10).

Cambian las aristas de la relación: autoridad-trabajador, existiendo equidad en la organización en cuanto a autonomía, ya que el trabajador está facultado para actuar de acuerdo a su propio criterio, se ha tomado en cuenta en primer orden sus competencias y habilidades, estando a la altura del líder de la organización.



## **CAPÍTULO III**

### **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Método de Investigación**

En el presente estudio se utilizó el método hipotético- deductivo, Behar (2008) menciona que este tipo de método, “trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis, a partir de la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales, unos enunciados que se refieren a objetos y propiedades observables, que se obtienen deduciéndolos de las hipótesis y, cuya verdad o falsedad estamos en condiciones de establecer directamente” (p.40).

#### **3.2. Diseño de la investigación**

Dado que en la presente investigación no se manipularon las variables de estudio, el diseño fue el no experimental, Behar (2008) indica que en estos estudios

“el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo” (p.19).

De la misma manera, de acuerdo al tiempo en el que se recopiló la información es de corte transversal o transaccional, tal como lo señala Behar (2008), este tipo de estudio “son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio” (p.18).

### **3.3. Tipo de investigación**

Según su alcance esta investigación es de tipo correlacional, en estos estudios, señala Behar (2008), “lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (evalúan el grado de relación entre dos variables)” (p19), siendo así que en esta investigación se pretende determinar la relación entre las variables de estudio; trabajo en equipo y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de una Municipalidad distrital de Arequipa.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población:**

La población se encuentra constituida por todos los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Arequipa, la cual está conformada por 281 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3***Población*

<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>N° DE SERVIDORES</b>
Gerentes, Subgerentes y jefes	30
Asistentes y Auxiliares	61
Encargados	9
Vigilancia	23
Inspectores y supervisores	3
Seguridad Ciudadana	36
Choferes	27
Limpieza y mantenimiento	92
<b>TOTAL</b>	<b>281</b>

**Nota:** Los datos fueron obtenidos de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad objeto del presente estudio.

#### 4.4.2. Muestra

Para la determinación de la muestra se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia; así también, Aguilar (2005) propone que para realizar el cálculo del tamaño de una muestra que sea representativa y el análisis de los datos sean representativos de la población estudiada, es necesario emplear la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * (Q)}{(N-1) * e^2 + Z^2 * (Q)}$$

**Donde:**

n= es el tamaño de la muestra

N=población= 281

p= probabilidad de éxito= 0.5

q= probabilidad de fracaso= 0.5

z= nivel de confianza= 1.96

e= error muestral= 0.05

**Entonces:**

$$n = \frac{269.8724}{1.6629} = \boxed{162.290216}$$

Desarrollada la formula, se tiene que la muestra a un 95% de nivel de confianza y un 5% de margen de error es de 162 trabajadores administrativos.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

#### **3.5.1. Técnicas**

- **Para la variable X:** Trabajo en equipo, se utilizará la técnica de la encuesta
- **Para la variable Y:** Satisfacción laboral, se utilizará la técnica de la encuesta.

#### **3.5.2. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizó para la recolección de los datos de campo son:

## **A) Para la variable X: Trabajo en equipo**

- Nombre: Encuesta sobre trabajo en equipo
- Autores: Robbins y Coulter
- Año de publicación: 2010
- Procedencia: Lima - Perú
- Autor de la validación peruana: Lucero Alegre Sonia Ernestina
- Año de publicación de la validación peruana: 2017
- Duración: 10-15 minutos

### *Descripción y dimensiones:*

El instrumento tiene como objetivo medir la percepción de los trabajadores sobre la variable trabajo en equipo y se encuentra compuesto por 27 ítems, estructurados en una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta que va de 0 (nunca); 1 (casi nunca); 2 (algunas veces); 3 (casi siempre) y a 4 (siempre).

Dichos ítems se encuentran distribuidos en 6 dimensiones: Identidad (ítems 1 al 8); Comunicación (ítems 9 -15); Ejecución (ítems 16 al 21) y Regulación (22 al 27)

### *Calificación*

El instrumento arroja resultados a nivel general, así como por dimensiones. Para la calificación global del instrumento se deben sumar los puntajes obtenidos en cada ítem y dividir dicho valor por el número de reactivos que componen el instrumento, es decir 27. Para la calificación parcial, se debe sumar los puntajes obtenidos en cada

ítem que compone el instrumento y dividir dicho valor por la cantidad de ítems que componen la dimensión. Así mismo, se elaborará el baremo de tipo ordinal mediante el método de percentiles para la interpretación tanto global como parcial del instrumento.

## **B) Para la variable Y: Satisfacción laboral**

- Nombre: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC
- Autor: Sonia Palma Carrillo
- Año de publicación: 1999
- Procedencia: Lima - Perú
- Duración: 15-20 minutos

### *Descripción y dimensiones:*

El instrumento tiene como objetivo medir la percepción de los trabajadores sobre la variable trabajo en equipo y se encuentra compuesto por 36 ítems, estructurados en una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta que va de 1 (totalmente en desacuerdo); 2 (en desacuerdo); 3 (Indeciso); 4 (de acuerdo) y a 4 (totalmente de acuerdo).

Dichos ítems se encuentran distribuidos en 7 factores: Condiciones físicas y/o materiales (ítems 1, 13, 21, 28, 32); Beneficios laborales y/o remunerativos (ítems 2, 7, 14, 22); Políticas administrativas (ítems 8, 15, 17, 23, 33); Relaciones sociales (3, 9, 16, 24); Desarrollo personal (4, 10, 18, 25, 29, 34) y Desempeño tareas (5, 11, 19, 26).

## *Calificación*

El instrumento arroja resultados a nivel general, así como por dimensiones. El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 80. Los puntajes altos significan una "satisfacción frente al trabajo" y los puntajes bajos una "insatisfacción frente al trabajo". Los puntajes se asignan como sigue:

- Alta Satisfacción Laboral
- Parcial Satisfacción Laboral
- Regular
- Parcial Insatisfacción Laboral
- Baja Satisfacción Laboral

### **3.6. Estrategias de recolección de datos**

#### **3.6.1. Procedimientos**

- Para poder desarrollar el presente proyecto de investigación se solicitó la autorización a la Municipalidad Distrital y se coordinó con la oficina de personal para aplicar el instrumento a los agentes de seguridad.
- Una vez obtenida la autorización de evaluación, se creó un formulario virtual basado en los instrumentos para llevar a cabo la investigación.
- Se convocó a los trabajadores administrativos, invitando a la reflexión e invocando que respondan de manera honesta y responsable.

- Posteriormente se procedió a realizar la recolección de datos mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple.
- Una vez obtenida el número requerido de formularios completados, se procedió a cerrar el formulario virtual.

#### **4.6.2. Procesamiento de la información**

- Se elaboro la base de datos con la información recopilada en el software estadístico SPSS 26
- Aplicación de software estadístico SPSS para analizar los datos y realizar el procesamiento estadístico descriptivo e inferencial requerido por nuestros objetivos de investigación
- Realizo la prueba de normalidad
- Se determino el estadístico a utilizar según los resultados de la prueba de normalidad
- Se interpreto las tablas y figuras para luego establecer las conclusiones y sugerencias

#### **4.7. Matriz de Consistencia (Ver Anexo)**



**CAPÍTULO IV:**  
**PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

## 4.1. Análisis de los resultados descriptivos

### 4.1.1. Variable Trabajo en equipo

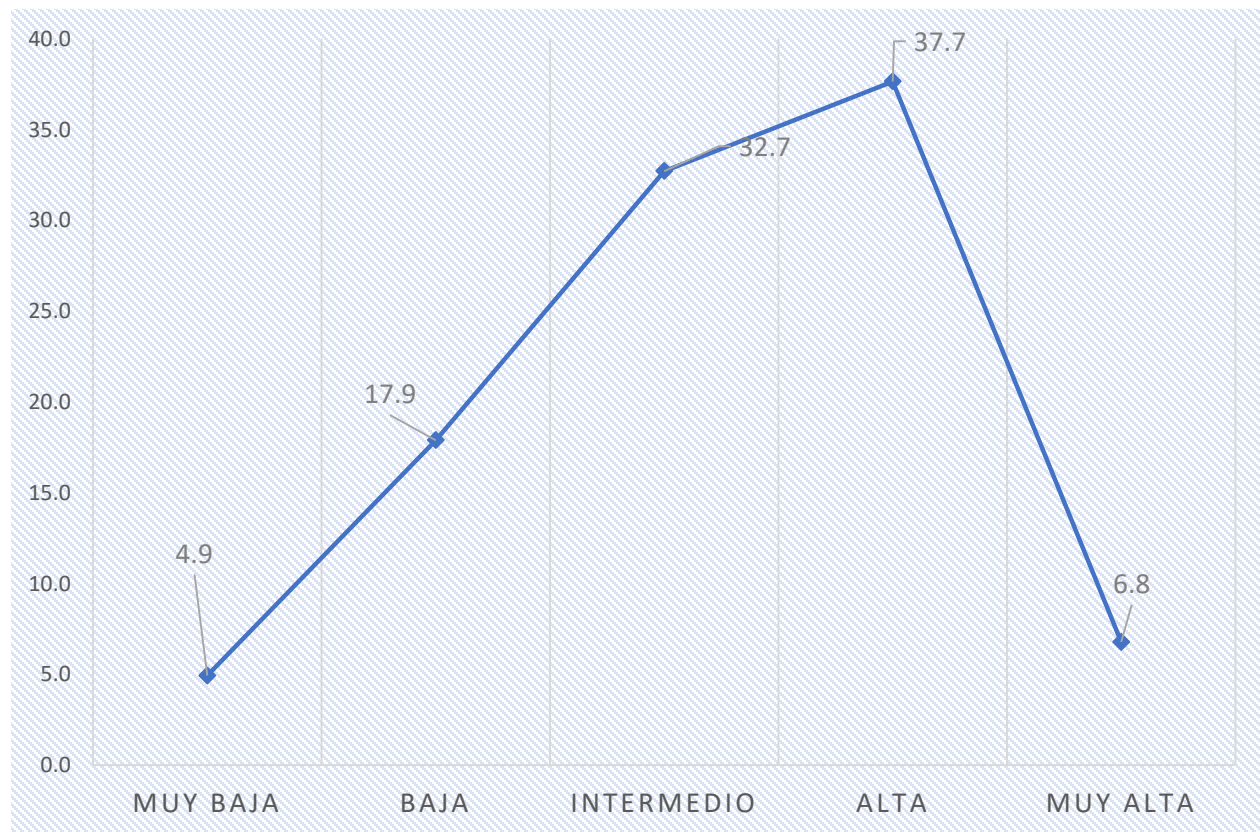
**Tabla 4**

*Identidad*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy baja	8	4.9
Baja	29	17.9
intermedio	53	32.7
Alta	61	37.7
Muy alta	11	6.8
Total	162	100.0

**Figura 1**

*Identidad*



## INTERPRETACIÓN

La tabla estadística sobre la Identidad laboral en la municipalidad distrital, nos muestra que en la organización los colaboradores la consideran de la siguiente manera; 4.9% (8) de los colaboradores encuestados, muestran parcial falta de identidad, es decir, los trabajadores no se sienten identificados, y en otro resultado que se verificó después de la encuesta que un porcentaje 17.9% (29) que siente una identidad muy baja al trabajar en la municipalidad, haciendo un conteo de esta parte del estudio nos da que un porcentaje de 22.8% el cual dice que al trabajar en la municipalidad durante el tiempo el cual a estado desempeñando su trabajo no logra identificarse con su centro laboral. Después se hizo conteo de las personas que sienten una intermedia identidad laboral y se dio como resultados que un 32.7% (56) son los que se sienten medianamente identificados laboralmente, después tenemos aun grupo que tienen una alta identificación con 37.7% (61) y al final se tiene los que se sienten identificados muy altamente con la municipalidad con un porcentaje 6.8% (11), esto nos lleva a definir a que hay un mayor porcentaje el cual se sienta identificado con su trabajo.

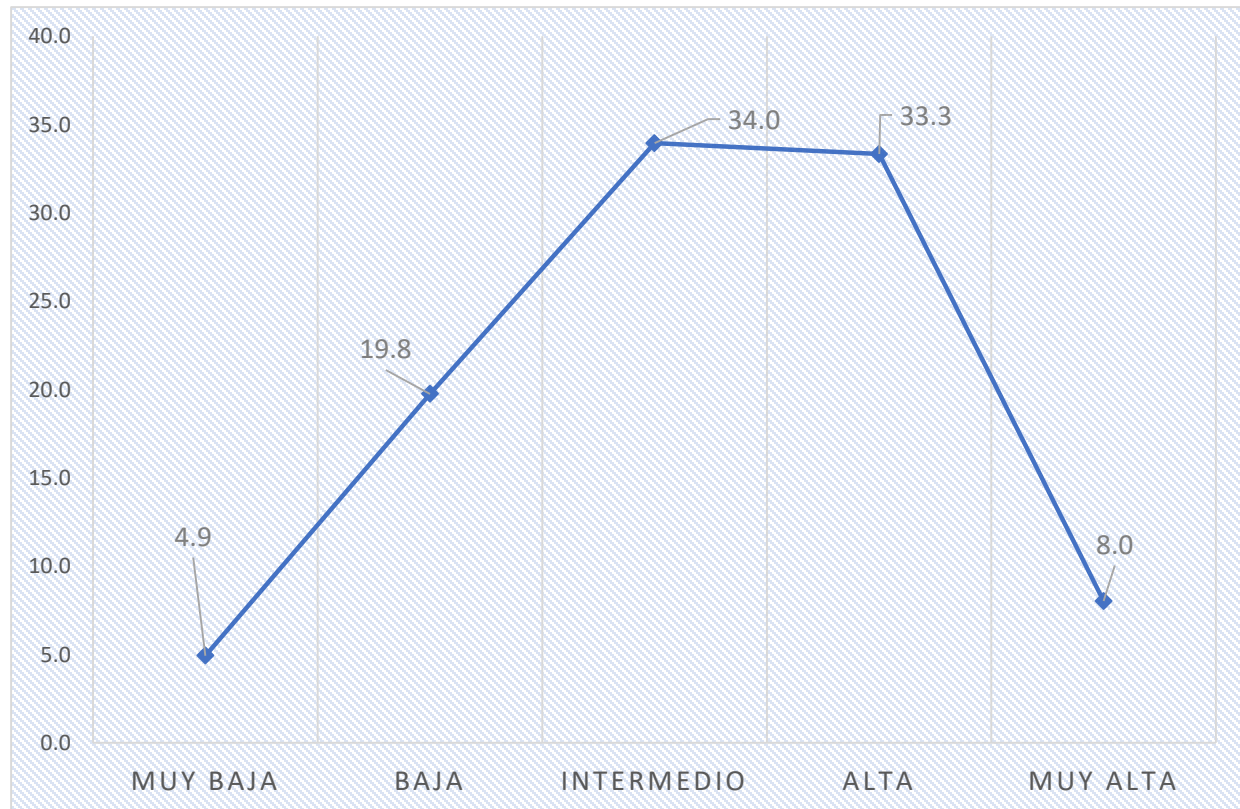
**Tabla 5**

*Comunicación*

	f	%
Muy baja	8	4.9
Baja	32	19.8
Intermedio	55	34.0
Alta	54	33.3
Muy alta	13	8.0
Total	162	100.0

**Figura 2**

*Comunicación*



## **INTERPRETACIÓN**

Se realizó una encuesta para definir qué buena comunicación había en el ambiente laboral de la municipalidad, un grupo de trabajadores del 4.9% (8) los cuales sienten que tienen una comunicación muy baja, después en otro conteo nos da que un porcentaje de trabajadores de 19.8% (32) indica que hay una baja comunicación, mientras que 34% (55) de estos, demostraron que sienten que en el ambiente laboral existe una comunicación intermedia, también se encuentra que un 33.3% (54) siente que tiene una alta comunicación entre ellos y al final con un 8% (13) vemos una muy alta satisfacción que nos indica que hay una gran cantidad de trabajadores los cuales sienten y nos indican que en el ambiente laboral de la municipalidad tienen una comunicación alta y buena.

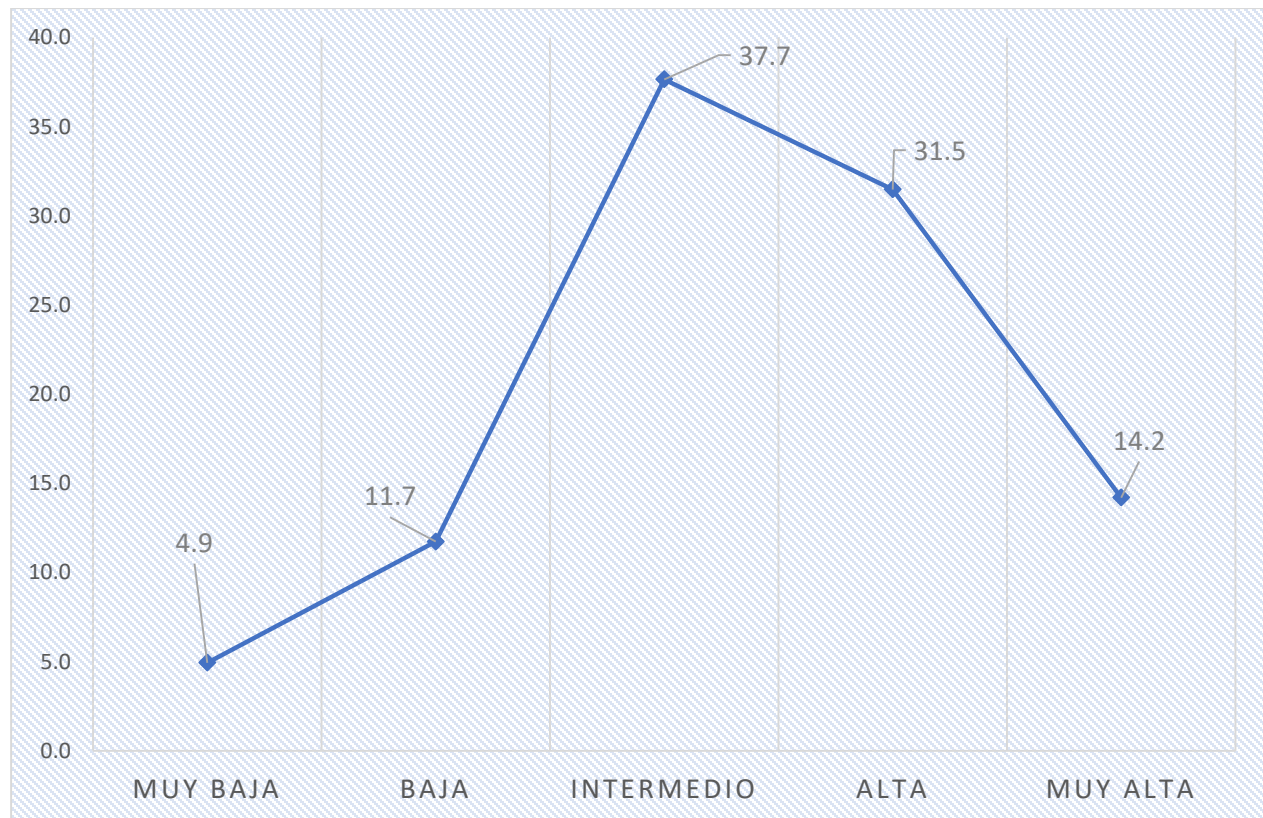
**Tabla 6**

*Ejecución*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy baja	8	4.9
Baja	19	11.7
intermedio	61	37.7
Alta	51	31.5
Muy alta	23	14.2
Total	162	100.0

**Figura 3**

*Ejecución*



## **INTERPRETACIÓN**

Se ha obtenido diferentes resultados de los trabajadores de la municipalidad distrital, respecto a la ejecución y se puede observar que el 4.9% (8) de los trabajadores aseguran que la ejecución es muy baja ,es decir, no están satisfechos con el cumplimiento de este, por otro lado el 11.7 (19) sostiene que la ejecución del trabajo es bajo, después podemos percibir que el 37.7%(61)opinan que la ejecución en la municipalidad es intermedia, y el 31.5% (51) creen que la ejecución es alta y el 14.2%(23) afirman que la ejecución es muy alta lo cual podemos decir que este porcentaje de los trabajadores de la municipalidad distrital están conformes con la ejecución.

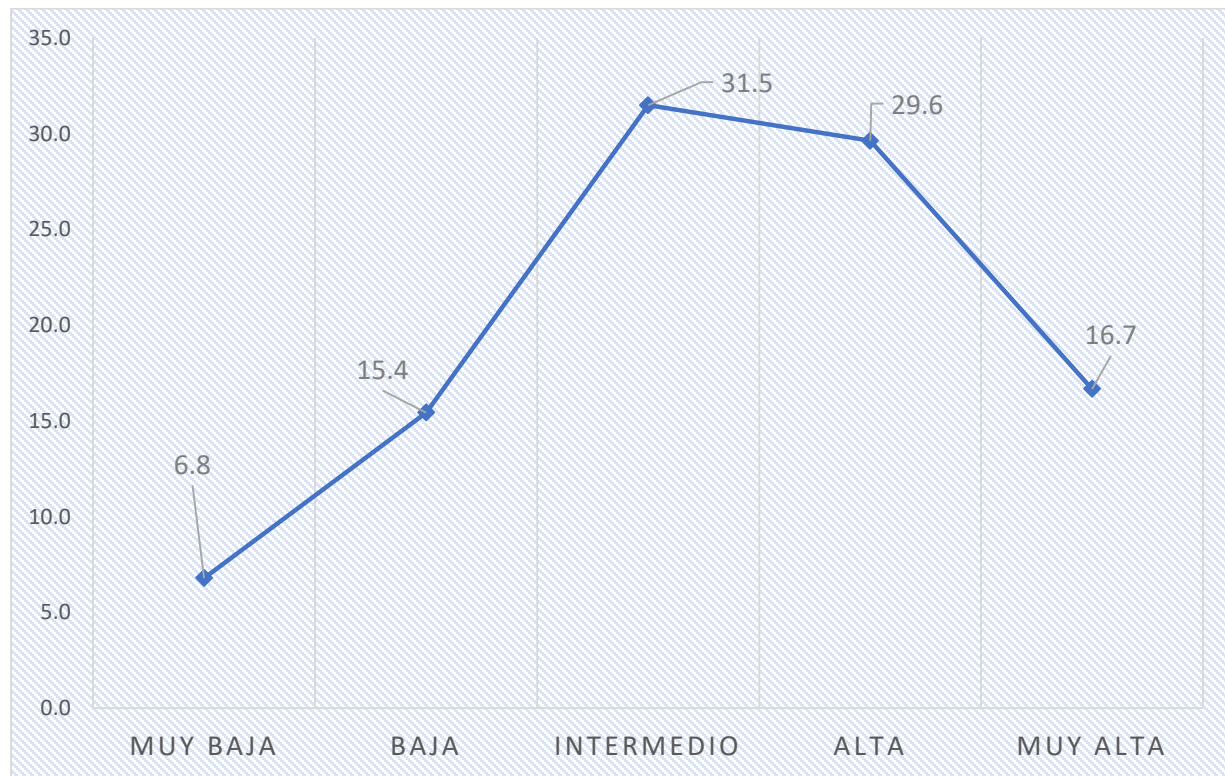
**Tabla 7**

*Regulación*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy baja	11	6.8
Baja	25	15.4
intermedio	51	31.5
Alta	48	29.6
Muy alta	27	16.7
Total	162	100.0

**Figura 4**

*Regulación*





## **INTERPRETACIÓN**

En la tabla estadística sobre la regulación, podemos observar que el 6.8% (11) de los trabajadores percibe que la regulación es muy baja por otro lado el 15.4 (25) opinan que es muy bajo por lo que los trabajadores no están muy satisfechos por la regulación de la municipalidad, el 31.5% (51) afirman que la regulación es intermedio por otro lado el 29.6% (48) de los trabajadores creen que la regulación es alta ,es decir, ellos opinan que se mantiene un orden y se garantiza los derechos de todos los integrantes de la municipalidad comunidad , por último observamos que el 16.7% (27) consideran que es muy alta.

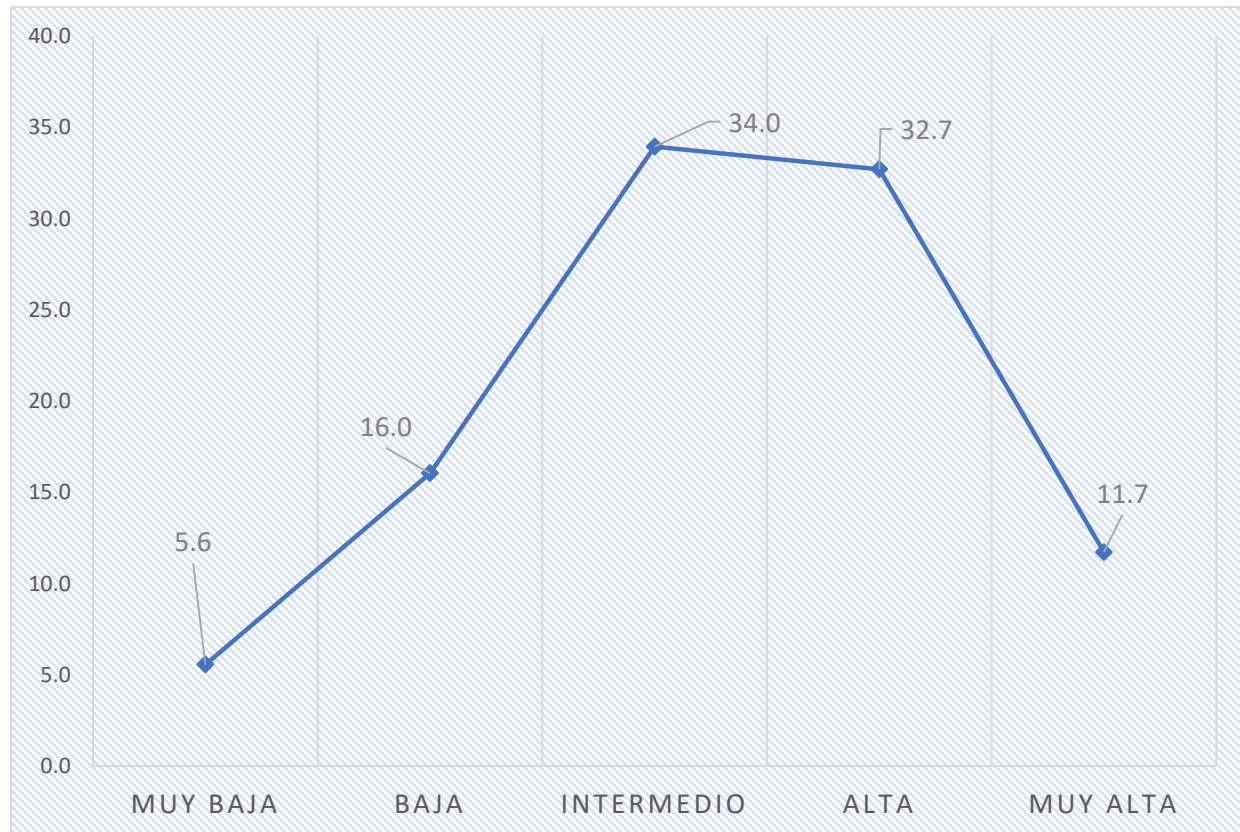
**Tabla 8**

*Nivel general de Trabajo en equipo*

	f	%
Muy baja	9	5.6
Baja	26	16.0
intermedio	55	34.0
Alta	53	32.7
Muy alta	19	11.7
Total	162	100.0

**Figura 5**

*Trabajo en equipo*



## **INTERPRETACIÓN**

Se realizó una encuesta a nivel laboral a los trabajadores de la municipalidad distrital, donde se puede observar que un 5,6% (9) de los trabajadores encuestados, afirma que el nivel de trabajo en equipo es muy bajo por otro lado el 16.0% (26) de los trabajadores opina que el nivel general de trabajo en equipo es bajo, después podemos observar que el 34.0% (55) de los trabajadores encuestados aseguran que el nivel de trabajo en equipo es intermedio, es decir, que el nivel de trabajo en equipo no es muy buena ni muy mala, por otro lado podemos observar que el 32.7% (53) de los trabajadores creen que el trabajo en equipo es alta y por último el 11.7% (19) de los trabajadores encuestados afirman que el trabajo en equipo es muy alto debido a que aprecian que sus compañeros trabajan de una forma correcta y responsable en equipo.

#### 4.1.2. Variable Satisfacción laboral

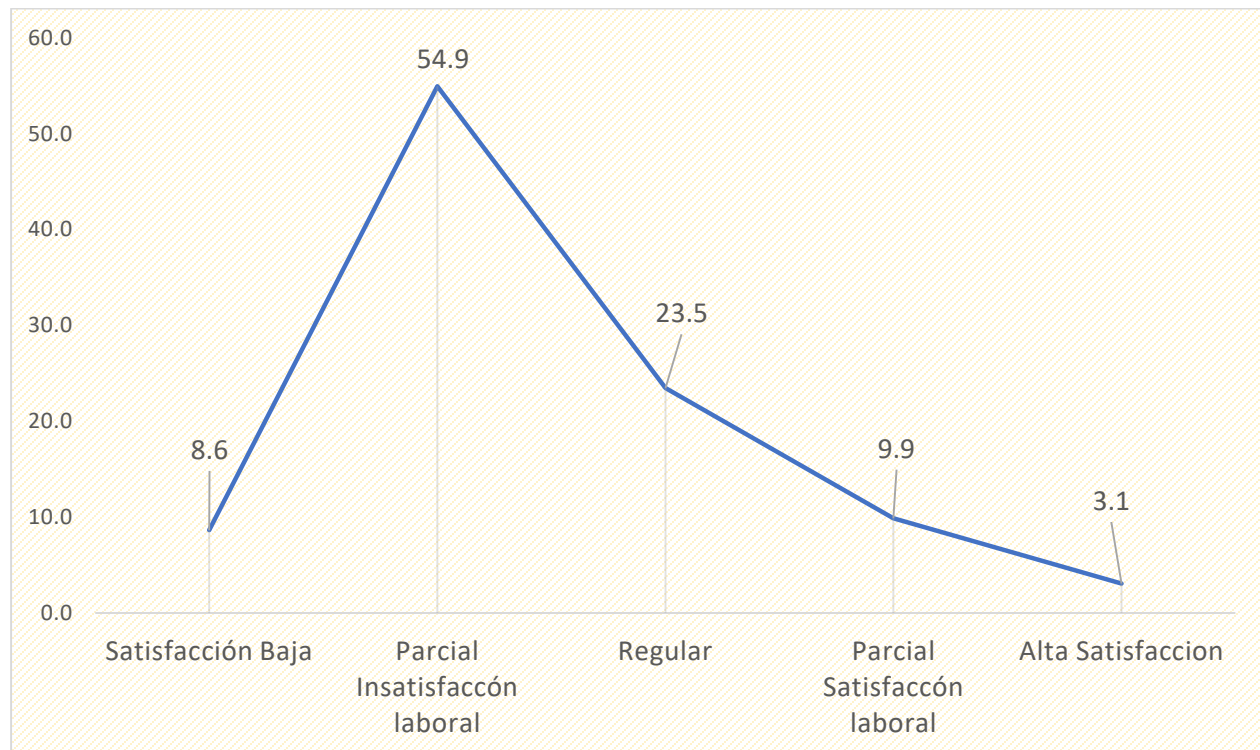
**Tabla 9**

*Condiciones físicas y materiales*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Satisfacción Baja	14	8.6
Parcial Insatisfacción laboral	89	54.9
Regular	38	23.5
Parcial Satisfacción laboral	16	9.9
Alta Satisfacción	5	3.1
Total	162	100.0

**Figura 6**

*Condiciones físicas y materiales*



## **INTERPRETACIÓN**

La tabla estadística sobre la Variable Satisfacción Laboral: Condiciones Físicas y Materiales, nos enseña que en la municipalidad los trabajadores o con lleva de la siguiente manera; un 9.9% (16) de los trabajadores los cuales fueron encuestados, muestra una parcial satisfacción laboral y con un 3.1% (5) se encuentra una alta satisfacción y siendo este el valor más bajo, es decir, ya que se tiene en cuenta con condiciones físicas y materiales son las mejores implementadas, es un espectacular área y ambiente de trabajo, 23.5% (38) nos dio a entender que está en una escala regular, y un 54.9% (89) que fueron encuestados dándonos a entender que están parcialmente insatisfechos, siendo este el valor más alto, a parte, con 8.6% (14) sienten una satisfacción baja, es decir, que la municipalidad tiene falta de herramientas e insumos de trabajo para que los trabajadores tengan un ambiente laboral adecuado.

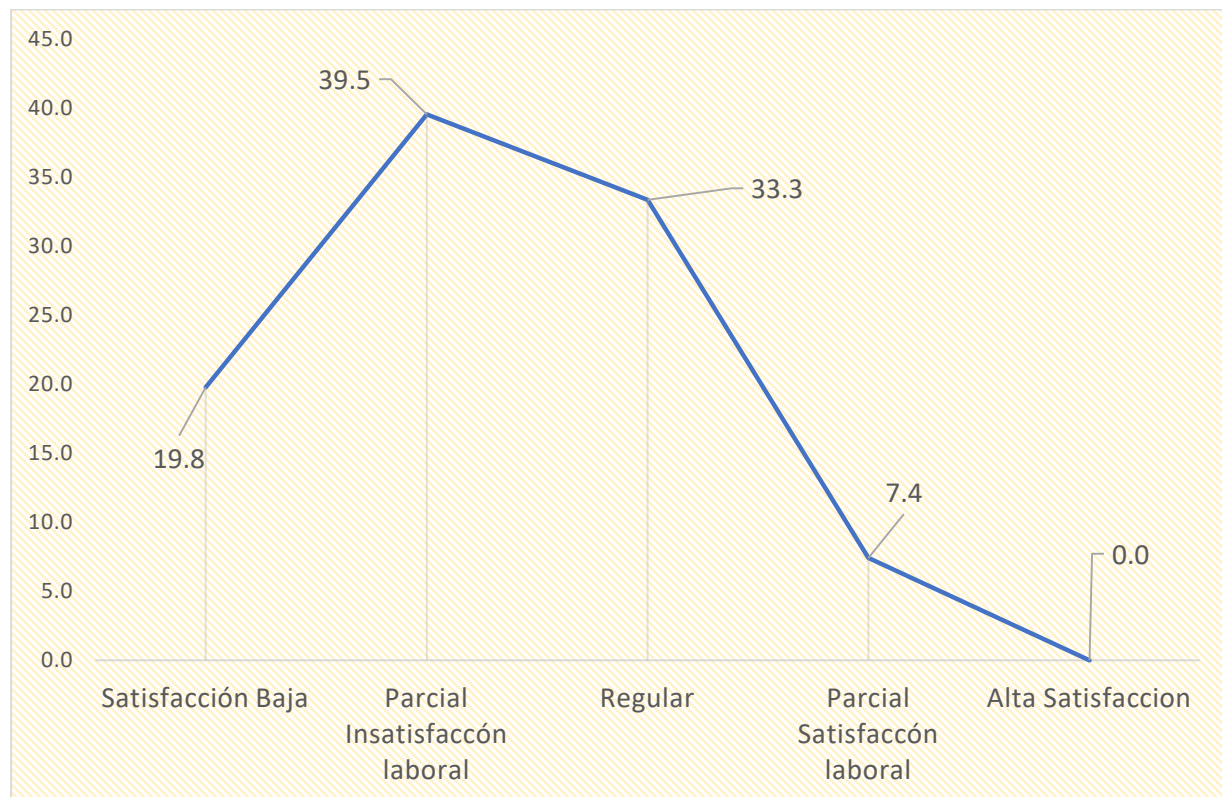
**Tabla 10**

*Beneficios laborales y/o remunerativos*

	f	%
Satisfacción Baja	32	19.8
Parcial Insatisfacción laboral	64	39.5
Regular	54	33.3
Parcial Satisfacción laboral	12	7.4
Alta Satisfacción	0	0.0
Total	162	100.0

**Figura 7**

*Beneficios laborales y/o remunerativos*



## **INTERPRETACIÓN**

En la presente tabla estadística sobre “Beneficios laborales y/o remunerativos”, se está analizando bajo las siguientes escalas, “Alta Satisfacción”, “Parcial Satisfacción Laboral”, “Regular”, “Parcial Insatisfacción Laboral” y “Satisfacción Baja” que de un total de 162 trabajadores encuestados podemos rescatar lo siguiente: un 33.3% (54) se encuentra en una escala regular, aparte un 39.5% (64) se siente parcialmente insatisfecho y también un 19.8% (32) tiene una satisfacción baja, es decir, que sienten que la municipalidad no les ofrece o no les brinda incentivos a sus trabajadores por el trabajo bien realizado, mientras que el 7.4% (12) se siente con una parcial satisfacción laboral, esto indica que se les da buen incentivo monetario, diplomas o ascensos por el trabajo bien ejecutado, cabe mencionar que ninguno de los encuestados demostró una alta satisfacción.

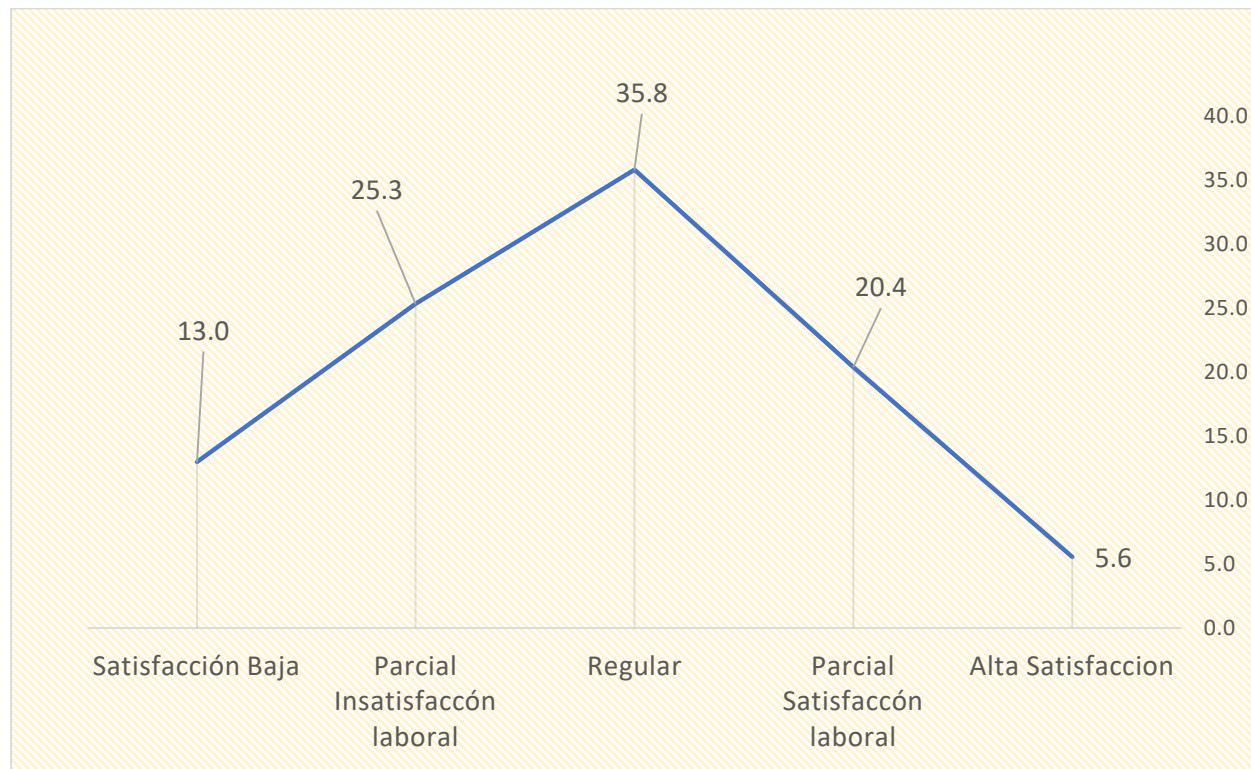
**Tabla 11**

*Políticas administrativas*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Satisfacción Baja	21	13.0
Parcial Insatisfacción laboral	41	25.3
Regular	58	35.8
Parcial Satisfacción laboral	33	20.4
Alta Satisfacción	9	5.6
Total	162	100.0

**Figura 8**

*Políticas administrativas*





## **INTERPRETACIÓN**

Para la presente tabla estadística se encuestaron a 162 trabajadores sobre el indicador Políticas administrativas de la que podemos destacar lo siguiente: 20.4% (33) de trabajadores indican que se sienten una parcial satisfacción laboral, aparte un 5.6% (9) tiene una alta satisfacción, es decir, que las políticas impuestas por la municipalidad son muy buenas y esto con lleva a que los trabajadores realicen un mejor trabajo, un 35.8% (58) de trabajadores que nos dan a entender que sienten una escala regular, considerado como el valor más alto, un 25.3% (41) parcialmente insatisfacción laboral sobre las políticas administrativas, y con un 13% (21) siente una satisfacción baja, es decir, que las políticas dadas por la municipalidad son deficientes e indeficientes para los trabajadores.

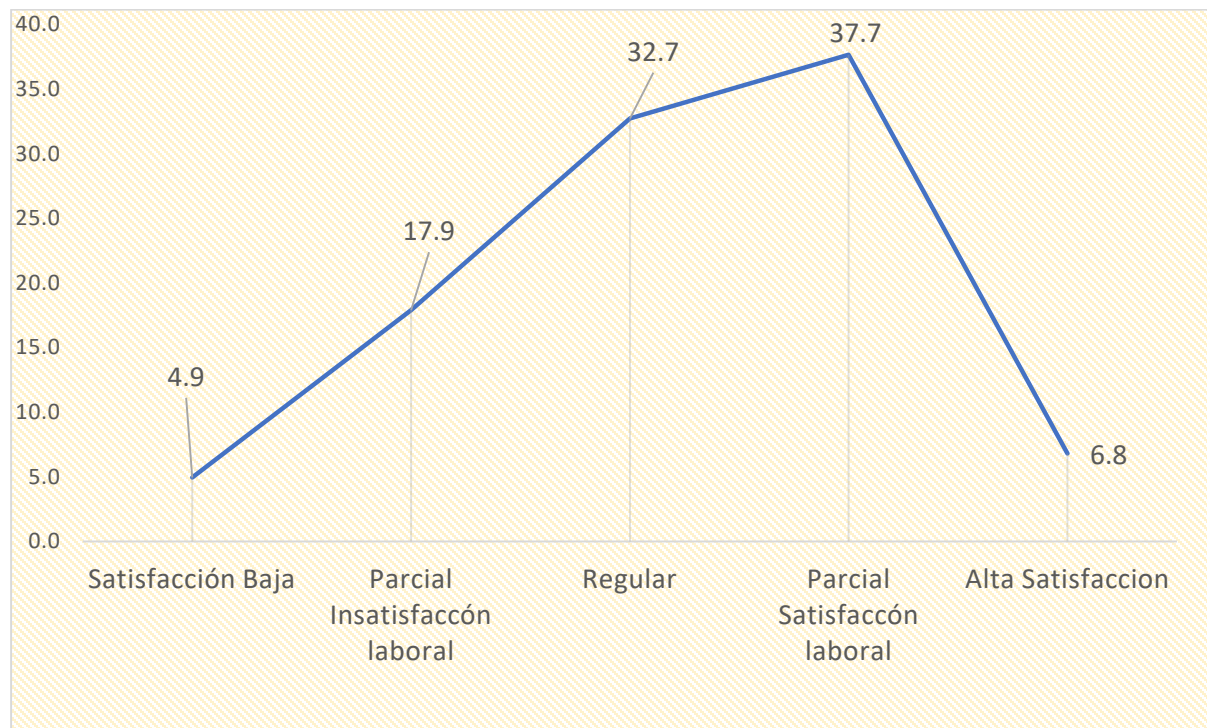
**Tabla 12**

*Relaciones sociales*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Satisfacción Baja	8	4.9
Parcial Insatisfacción laboral	29	17.9
Regular	53	32.7
Parcial Satisfacción laboral	61	37.7
Alta Satisfacción	11	6.8
Total	162	100.0

**Figura 9**

*Relaciones sociales*



## **INTERPRETACIÓN**

En la presente tabla estadística sobre el indicador Relaciones Sociales, observamos que el 32.7% (53) se siente regularmente con las relaciones sociales, es decir, que se sienten que es un ambiente de trabajo regular que no hay la ni mejor relación, ni la peor relación laboral en el trabajo, después se logra observar que un 37.7% (61) se siente parcialmente satisfacción, a parte un 6.8% (11) una alta satisfacción, es decir que hay una relación amigable y comunicativa entre los trabajadores, después se obtiene que existe una cantidad de 17.9% (29) que hay una parcial insatisfacción y un 4.9 (8) con satisfacción baja, esto es debido a que se siente que entre algunos compañeros hay antipatías y ciertos conflictos que hacen difícil el trabajo.

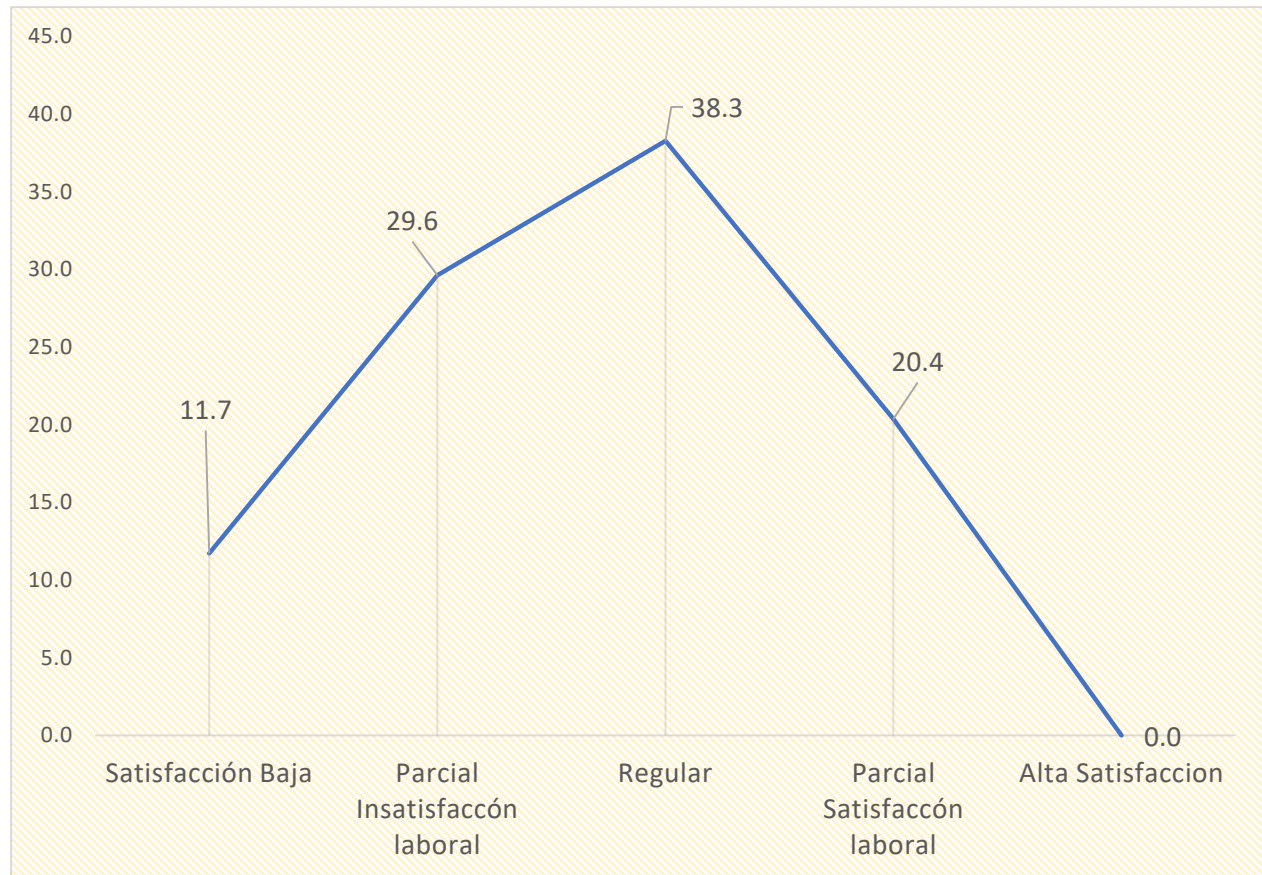
**Tabla 13**

*Desarrollo personal*

	f	%
Satisfacción Baja	19	11.7
Parcial Insatisfacción laboral	48	29.6
Regular	62	38.3
Parcial Satisfacción laboral	33	20.4
Alta Satisfacción	0	0.0
Total	162	100.0

**Figura 10**

*Desarrollo personal*



## **INTERPRETACIÓN**

En el cuadro grafico que nos refiere sobre el desarrollo personal, se puede afirmar que un 11.7% (19) de los trabajadores los cuales fueron encuestados nos indica que se encuentra en un satisfacción baja respecto al desarrollo personal, aparte nos da que un 38.3% (62) se encuentra en una escala regular de satisfacción sobre el desarrollo personal, también tenemos un 20.4% (33) que se sienten parcialmente satisfechos laboralmente, es decir, que la municipalidad les brinda oportunidades no a todos los trabajadores apoyan para que estos pueden llegar a mejorar y tener una línea de carrera, se considera que hay un 29.6% (48) que se siente parcialmente insatisfechos, es decir, siente que no hay un apoyo, ni oportunidad para todos para que lleguen un ascenso deseado, cabe recalcar que ningún colaborador mostro alta satisfaccion.

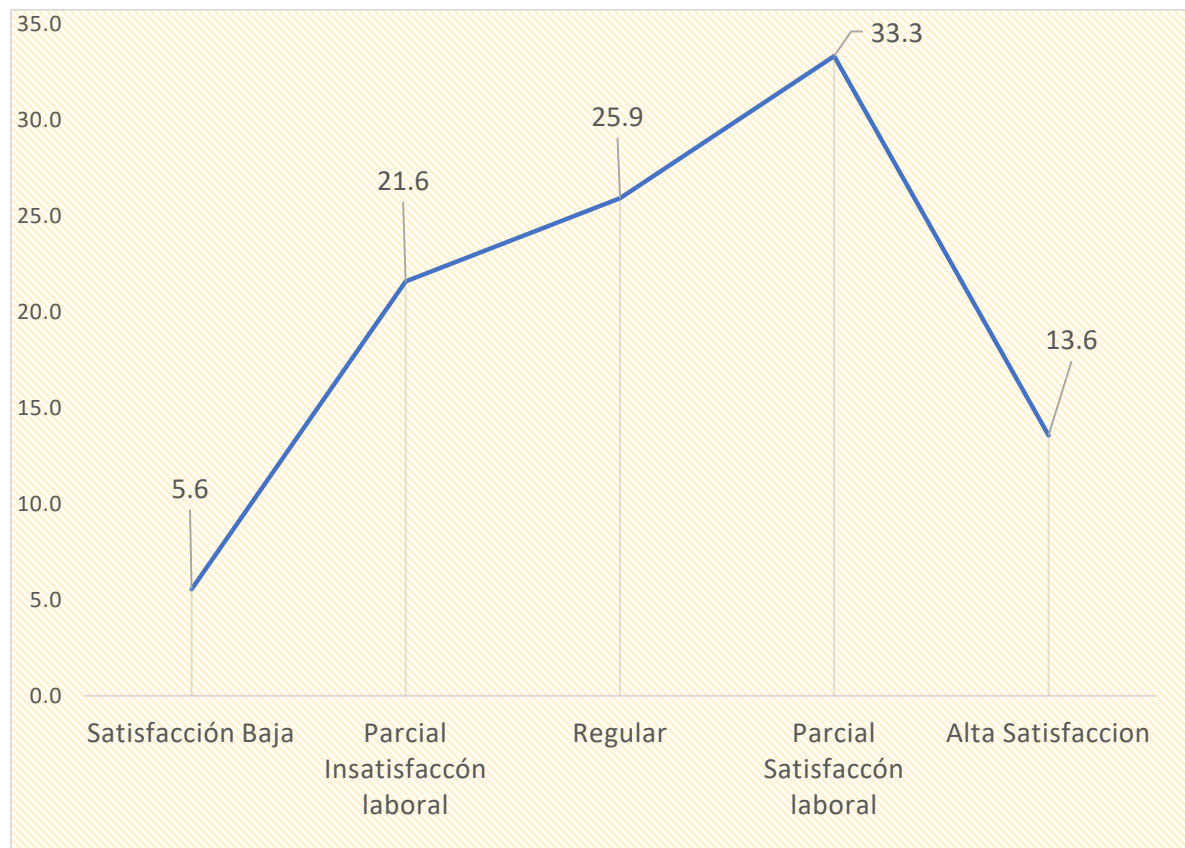
**Tabla 14**

*Desempeño de tareas*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Satisfacción Baja	9	5.6
Parcial Insatisfacción laboral	35	21.6
Regular	42	25.9
Parcial Satisfacción laboral	54	33.3
Alta Satisfacción	22	13.6
Total	162	100.0

**Figura 11**

*Desempeño de tareas*



## **INTERPRETACIÓN**

La tabla estadística sobre el indicador Desempeño de Tareas, nos enseña que en la municipalidad los trabajadores la consideran de la siguiente manera; vemos que hay un grupo de 21.6% (35) que parcialmente se siente insatisfechamente con el desempeño de tareas en la municipalidad, además un grupo de 25.9% (42) se siente regular con el tipo de desempeño de actividades en la municipalidad, aparte existe un 33.3% (54) que se siente parcialmente satisfechos ya que también un 13.6% (22) se siente altamente satisfechos con el labor y siente que es un trabajo bueno y se reconoce ello, por ultimo hay un 5.6% (9) que se siente con una satisfacción baja por lo cual nos dice que se sienten insatisfechos por los labores dejados, siendo este el valor más bajo.

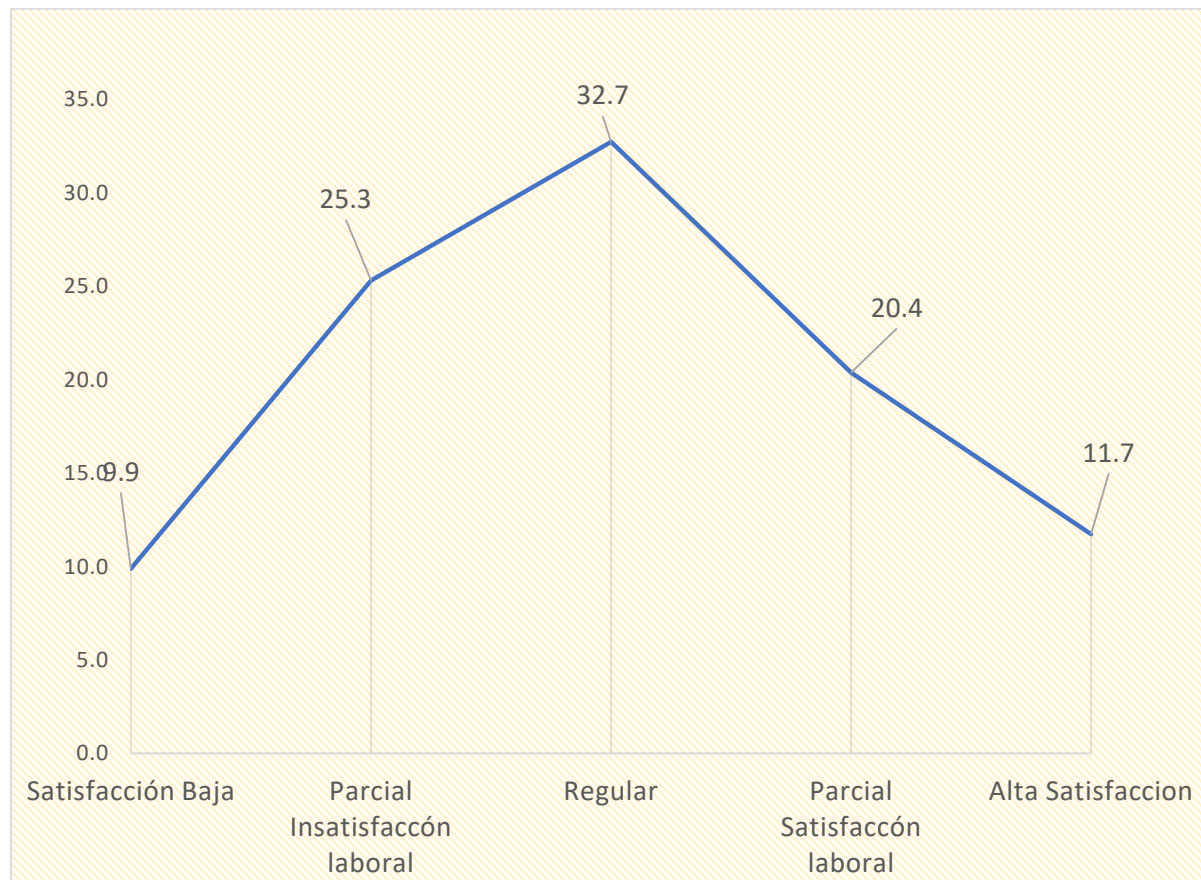
**Tabla 15**

*Relación con la autoridad*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Satisfacción Baja	16	9.9
Parcial Insatisfacción laboral	41	25.3
Regular	53	32.7
Parcial Satisfacción laboral	33	20.4
Alta Satisfacción	19	11.7
Total	162	100.0

**Figura 12**

*Relación con la autoridad*





## **INTERPRETACIÓN**

Para la presente tabla estadística se encuestaron a 162 colaboradores sobre el indicador Relación con la Autoridad de la que podemos destacar lo siguiente: se sabe que un grupo de trabajadores tienen una satisfacción baja 9.9% (16), además que hay una población que parcialmente insatisfecha laboralmente que es de un porcentaje de 25.3% (41), el 32.7% (53) de trabajadores encuestados, afirma que se encuentra en una escala regular de satisfacción sobre la relación la cual tiene con la autoridad laboral, mientras que el 20.4% (33) se sienten parcialmente satisfechos respecto a la relación con la autoridad, y el 11.7% (19) tienen una alta satisfacción con su relación con la autoridad, es decir que las autoridades son accesibles y comprensibles con todos sus trabajadores.

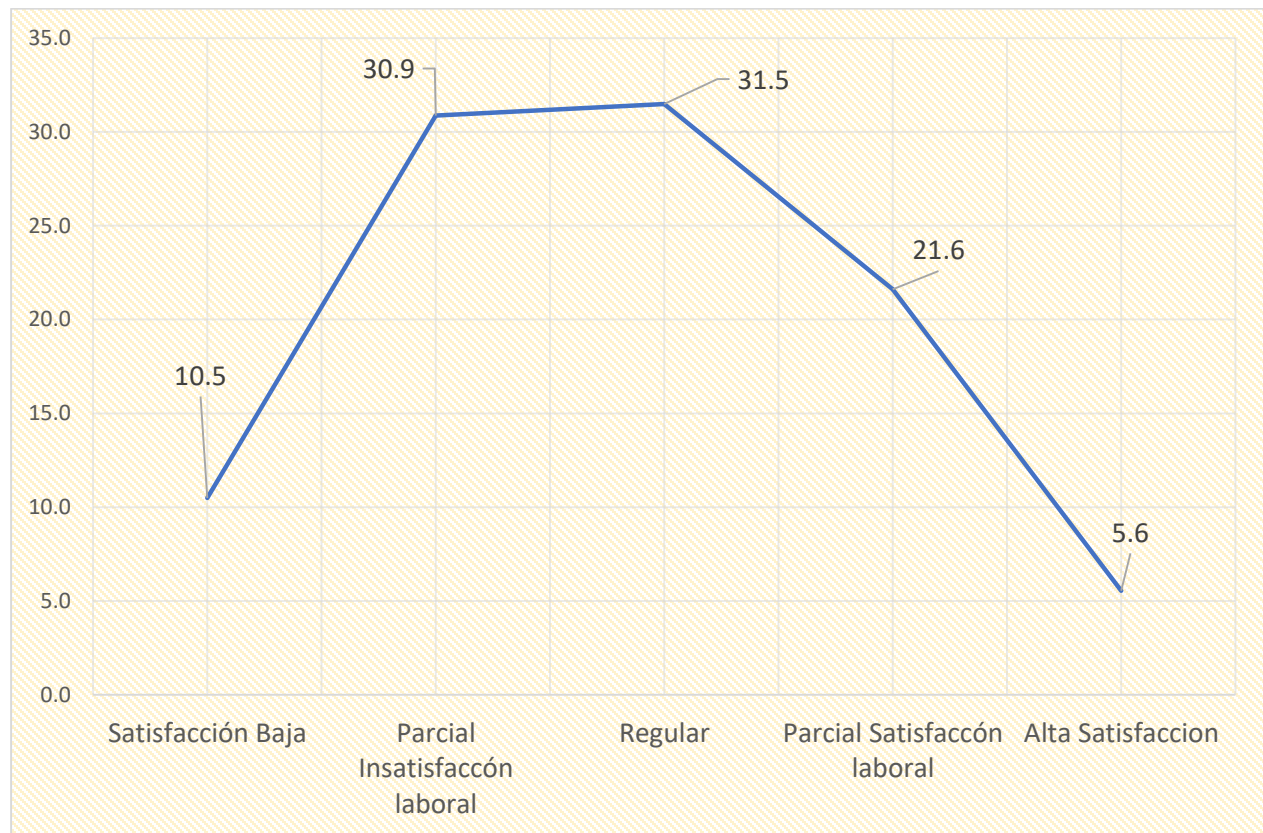
**Tabla 16**

*Nivel general de satisfacción laboral*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Satisfacción Baja	17	10.5
Parcial Insatisfacción laboral	50	30.9
Regular	51	31.5
Parcial Satisfacción laboral	35	21.6
Alta Satisfacción	9	5.6
Total	162	100.0

**Figura 13**

*Nivel general de satisfacción laboral*



## **INTERPRETACION:**

Haciendo una encuesta a 162 trabajadores para saber su nivel general de satisfacción laboral en su trabajo que emplea en la municipalidad. El 10.5% (17) tienen una satisfacción baja con su trabajo, esto indica que no se sienten cómodos elaborando su trabajo, mientras que el 30.9% (50) de estos, se encuentran parcialmente insatisfechos laboralmente, y el 21.6% (35) de trabajadores encuestados, demostraron que se encuentran con parcial satisfacción laboral, es decir que estos colaboradores están bastante contentos e integrados con la organización, aparte tenemos al 5.6% (9) sienten una total satisfacción al momento realizar su trabajo por ende desarrollaran un mejor trabajo, cabe indicar que ningún colaborador mostro alta satisfacción ni baja satisfacción.

## 4.2. Análisis de los resultados inferenciales

**Tabla 17**

Prueba de correlación entre la dimensión Identidad del trabajo en equipo y la satisfacción laboral

Identidad del trabajo en equipo	Pruebas de chi-cuadrado			Tau_b de Kendall	
	X2	gl.	p	Tau_b	p
Condiciones Físicas y/o Materiales	18,540	4	,003	,599	,004
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	22,770	4	,019	,152	,015
Políticas Administrativas	21,898	4	,008	,398	,001
Relaciones Sociales	23,789	4	,001	,487	,000
Desarrollo Personal	23,567	4	,000	,678	,001
Desempeño de Tareas	23,236	4	,000	,744	,000
Relación con la Autoridad	22,475	4	,011	,463	,003
<b>Satisfacción laboral</b>	24,127	4	,003	,529	,000

### INTERPRETACIÓN

De los datos observados de la tabla anterior, se puede evaluar que la identidad se puede llegar a relacionar con la satisfacción laboral, tal como se mira el análisis estadístico realizado a través de la prueba estadística del chi cuadrado ( $X^2 = 18.540$  con  $p = ,003$ ,  $X^2 = 22.770$  con  $p = ,019$ ,  $X^2 = 21,898$  con  $p = ,008$ ,  $X^2 = 23.789$  con  $p = ,001$ ,  $X^2 = 23,567$  con  $p = ,000$ ,  $X^2 = 23,236$  con  $p = ,000$ ,  $X^2 = 22.475$ , con  $p = ,011$  y  $X^2 = 24.127$  con  $p = ,003$  respectivamente).

Así se mira, la prueba tau\_b de Kendall nos indica que existe relación entre la identidad del trabajo en equipo y la satisfacción laboral, según este estudio encontramos en el punto más alto al desempeño de las tareas con un ( $Tau_b=,744$ ), así también encontramos que la relación con un punto mas bajo es los beneficios laborales y/o remunerativos. Y las dimensiones Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de Tareas, Relación con la Autoridad y Satisfacción laboral ( $Tau_b =,599$ ,  $Tau_b =,152$ ,  $Tau_b =,398$ ,  $Tau_b =,487$ ,  $Tau_b =,678$ ,  $Tau_b =,744$  y  $Tau_b =,463$ , respectivamente)

**Tabla 18**

Prueba de correlación entre la dimensión Comunicación del trabajo en equipo y la satisfacción laboral.

<b>Comunicación del trabajo en equipo</b>	<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			<b>Tau_b de Kendall</b>	
	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>gl.</b>	<b>p</b>	<b>Tau_b</b>	<b>p</b>
Condiciones Físicas y/o Materiales	36,704	4	,003	,399	,000
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	79,162	4	,000	,498	,000
Políticas Administrativas	33,871	4	,007	,387	,009
Relaciones Sociales	37,511	4	,002	,357	,000
Desarrollo Personal	33,231	4	,012	,405	,013
Desempeño de Tareas	65,316	4	,019	,563	,010
Relación con la Autoridad	37,537	4	,001	,502	,000
<b>Satisfacción laboral</b>	35,897	4	,004	,514	,000

## INTERPRETACIÓN

De los datos vistos, se establece que la comunicación del trabajo en equipo que la satisfacción laboral, tal como vemos en la evidencia del análisis estadístico visto a través de la prueba estadística del chi cuadrado ( $X^2 = 36.704$  con  $p = ,003$ ,  $X^2 = 79.162$  con  $p = ,000$ ,  $X^2 = 33.871$  con  $p = ,007$ ,  $X^2 = 37.511$  con  $p = ,002$ ,  $X^2 = 33.231$  con  $p = ,012$ ,  $X^2 = 65.316$  con  $p = ,019$ ,  $X^2 = 37.537$ , con  $p = ,001$  y  $X^2 = 35.897$  con  $p = ,004$  respectivamente).

Al mismo, evaluamos la prueba tau\_b de kendall nos indica que existe una relación con los desempeños de las tareas ya que encontramos una intensidad alta. Y también llegamos a evaluar que el llega a tener una intensidad débil es las relaciones sociales. Y

las dimensiones Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de Tareas, Relación con la Autoridad y Satisfacción laboral ( $Tau_b =,399$ ,  $Tau_b =,498$ ,  $Tau_b =,387$ ,  $Tau_b =,357$ ,  $Tau_b =,405$ ,  $Tau_b =,563$  y  $Tau_b =,502$ , respectivamente)

**Tabla 19**

Prueba de correlación entre la dimensión Ejecución del trabajo en equipo y la satisfacción laboral

<b>Ejecución del trabajo en equipo</b>	<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			<b>Tau_b de Kendall</b>	
	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>gl.</b>	<b>p</b>	<b>Tau_b</b>	<b>p</b>
Condiciones Físicas y/o Materiales	31,865	4	,010	,357	,021
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	49,587	4	,000	,301	,019
Políticas Administrativas	21,017	4	,038	,298	,025
Relaciones Sociales	40,357	4	,001	,348	,004
Desarrollo Personal	38,245	4	,002	,398	,000
Desempeño de Tareas	50,273	4	,000	,461	,000
Relación con la Autoridad	33,981	4	,001	,405	,006
<b>Satisfacción laboral</b>	31,127	4	,008	,321	,004

## INTERPRETACIÓN

De los datos que hemos obtenido en la tabla, se establece que la se evidencia que la ejecución del trabajo en equipo con la satisfacción laboral, tal como se evidencia en el análisis hecho a través de la prueba de chi cuadrado (  $X^2 = 31,865$  con  $p = ,010$ ,  $X^2 = 49.587$  con  $p = ,000$ ,  $X^2 = 21.017$  con  $p = ,038$ ,  $X^2 = 40.357$  con  $p = ,001$ ,  $X^2 = 38.245$  con  $p = ,002$ ,  $X^2 = 50.273$  con  $p = ,000$ ,  $X^2 = 33.981$ , con  $p = ,001$  y  $X^2 = 31.127$  con  $p = ,008$  respectivamente).

La prueba tau\_b de kendall nos da a conocer que existe relación directa o positiva entre la ejecución del trabajo en equipo con el desempeño de tareas, encontramos que



tiene una relación que es moderada en intensidad ( $Tau_b=,461$ ), así también se encuentra que la relación con una intensidad baja son los beneficios laborales y/o remunerativos. Y las dimensiones Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de Tareas, Relación con la Autoridad y Satisfacción laboral ( $Tau_b =,357$ ,  $Tau_b =,301$ ,  $Tau_b =,298$ ,  $Tau_b =,348$ ,  $Tau_b =,398$ ,  $Tau_b =,461$  y  $Tau_b =,405$ , respectivamente)

**Tabla 20**

Prueba de correlación entre la dimensión Regulación del trabajo en equipo y la satisfacción laboral

<b>Regulación del trabajo en equipo</b>	<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			<b>Tau_b de Kendall</b>	
	<b>X2</b>	<b>gl.</b>	<b>p</b>	<b>Tau_b</b>	<b>p</b>
Condiciones Físicas y/o Materiales	40,087	4	,001	,504	,000
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	33,896	4	,004	,511	,000
Políticas Administrativas	21,578	4	,008	,235	,004
Relaciones Sociales	54,257	4	,000	,431	,006
Desarrollo Personal	55,894	4	,000	,298	,011
Desempeño de Tareas	81,251	4	,000	,349	,004
Relación con la Autoridad	59,917	4	,000	,458	,005
<b>Satisfacción laboral</b>	49,528	4	,000	,391	,009

## INTERPRETACIÓN

De los datos vistos en la tabla anterior, se llega a establecer que la regulación del trabajo en equipo con la satisfacción laboral tiene una buena relación, llegamos a observar en el análisis estadístico realizado a través de la prueba de chi cuadrado ( $X^2 = 40.087$  con  $p = ,001$ ,  $X^2 = 33.896$  con  $p = ,004$ ,  $X^2 = 21.578$  con  $p = ,008$ ,  $X^2 = 54.257$  con  $p = ,000$ ,  $X^2 = 55.894$  con  $p = ,000$ ,  $X^2 = 81.251$  con  $p = ,000$ ,  $X^2 = 59.917$ , con  $p = ,000$  y  $X^2 = 40.528$  con  $p = ,000$  respectivamente).

Así mismo, la prueba Tau\_b de Kendall que existe una relación positiva o directa entre la regulación del trabajo en equipo y los beneficios laborales y/o remunerativos

con una intensidad alta ( $Tau_b=,511$ ), así también encontramos una relación que tiene una intensidad débil que es de políticas administrativas ( $Tau_b=,235$ ), y las dimensiones Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de Tareas, Relación con la Autoridad y Satisfacción laboral ( $Tau_b =,504$ ,  $Tau_b =,511$ ,  $Tau_b =,234$ ,  $Tau_b =,431$ ,  $Tau_b =,298$ ,  $Tau_b =,349$  y  $Tau_b =,391$ , respectivamente)

#### 4.2.2. Contrastación de las hipótesis

**H<sub>0</sub>** No existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022.

**H<sub>i</sub>** Existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha = 0.05$ )

Se acepta H<sub>a</sub> si y solo si Sig. < 0.05

Se acepta H<sub>0</sub> si y solo si Sig. > 0.05

<b>Trabajo en equipo</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>gl.</b>	<b>p</b>	<b>Tau b</b>	<b>p</b>
Satisfacción laboral	22,351	4	,036	,251	,021

#### INTERPRETACIÓN

De la información analizada podemos observar los resultados obtenidos a través del análisis estadístico de los datos recopilados, encontrando que en la prueba de chi cuadrado ( $X^2 = 40.087$ ) evidencia un grado de significancia de  $p = ,036$ , valor que es menor al parámetro planteado ( $p < 0.05$ ), permitiendo determinar que existe relación significativa entre las variables de estudio, aceptándose la hipótesis de investigación y descartándose la hipótesis nula, infiriendo que existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.** – El análisis de los resultados obtenidos permitió determinar que el trabajo en equipo de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa presenta una relación estadísticamente significativa ( $p= ,036$ ) con la satisfacción laboral que esto perciben, pero se evidencio que esta relación es débil ( $\text{tau}_b= ,251$ ), por lo que se infiere que además del trabajo en equipo existen otras variables que pueden relacionarse con la satisfacción laboral percibida.

**SEGUNDA.** – Se identifico que el trabajo en equipo desarrollado por los trabajadores de la municipalidad distrital, en un nivel general es percibido como intermedio (34.0%) y alto (32.7%), considerando que la mayoría de trabajadores trabajan en conjunto para lograr un objetivo común.

**TERCERA.** – De la misma forma a través de los datos obtenidos se pudo precisar que existe un nivel regular (31.5%) y parcial insatisfacción laboral (30.9%) en la mayoría de trabajadores, lo que se ve reflejado en la concordancia de sus expectativas personales con las funciones desarrolladas en su trabajo.

**CUARTA.** - Se determinó que la identidad del trabajo en equipo presenta una relación estadísticamente significativa ( $p = ,003$ ) con la satisfacción laboral percibida por los trabajadores de la municipalidad, siendo esta relación de una intensidad moderada ( $\text{tau}_b=,529$ ).

- QUINTA.** - El análisis estadístico permitió establecer que existe relación estadística significativa y directa ( $p = ,004$ ) entre la Comunicación del trabajo en equipo con la satisfacción laboral percibida por los trabajadores de la municipalidad objeto del presente estudio, siendo de un grado moderado ( $\text{tau}_b = ,514$ ).
- SEXTA.** - Se determinó que la relación estadística entre la ejecución del trabajo en equipo con la satisfacción laboral de los trabajadores es significativa y directa ( $p=,008$ ), con grado de intensidad moderada ( $\text{tau}_b = ,321$ )
- OCTAVA.** - Así mismo, los datos recopilados y analizados permitieron establecer que la regulación del trabajo en equipo presenta una relación estadística significativa y directa ( $p=,000$ ), con la satisfacción laboral que los trabajadores perciben en la municipalidad, evidenciándose que el grado de intensidad es moderado ( $\text{tau}_b = ,391$ )

## SUGERENCIAS

- PRIMERA.** – Fortalecer el trabajo en equipo entre los trabajadores a través de talleres en los que se desarrollen dinámicas de interacción, que permitan la socialización y la interiorización de los objetivos organizacionales, difundiendo y fortaleciendo la cultura organizacional de la municipalidad.
- SEGUNDA.** - Desarrollar programas de capacitación sobre habilidades blandas, tanto para funcionarios, jefes y trabajadores, en los que se afiance se compromiso y se desarrollen habilidades como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, que permitan mejorar la eficiencia de los procesos en la municipalidad, para brindar una mejor experiencia al ciudadano.
- TERCERA.** - Realizar reuniones de feedback mensual en los que se socialice las experiencias de cada trabajador y grupo de trabajo en el desarrollo de sus funciones en la municipalidad, para afianzar el trabajo en equipo y fortalecer el compromiso de cada trabajador y mejorar su satisfacción para con la municipalidad.
- CUARTA.** - Realizar estudio sobre las habilidades blandas para el trabajo en equipo de los funcionarios, jefes y trabajadores, para analizar y establecer las habilidades con las que cuentan y determinar cuales son necesarias para mejorar la interacción y desarrollo de los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Revista Salud en Tabasco*, 12(11), 333-338. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>.
- Ardouin J, Bustos C, Gay R, Jarpa M (2000) *Motivación y satisfacción laboral*. Recuperado de <http://www.udec.cl>
- Barroso F. (2007). *Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional*. México: Universidad Anáhuac del Sur.
- Bellido Medina, R. S., Morales Palao, B., Gamarra Castellanos, M. E., & Calizaya Lopez, J. M. (2021). Job satisfaction in times of Covid-19 in Workers of local governments from Arequipa. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 25(108), 4-11. <https://doi.org/10.47460/uct.v25i108.425>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación* (1era edición ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Shalom.
- Bueso S. (2016). *Relación Clima Organizacional y Satisfacción laboral en empleados en "Industrias el Calan" en la Zona Norte*. Recuperado desde: <https://es.scribd.com/document/331338009/Tesis-Clima-Organizacional-y-Satisfaccion-Laboral-Honduras-2016>
- Castro Cossío, E & Guerrero Ramos, R. (2002). *Los grupos en las organizaciones*. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. La Habana: Facultad de Comunicación.
- Celis, M. (2011). *Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un Desafío permanente*. Documento elaborado para el Ministerio de Educación y Fundación Chile. [https://www.researchgate.net/publication/311983878\\_Desafios\\_en\\_la\\_Gestion](https://www.researchgate.net/publication/311983878_Desafios_en_la_Gestion)



[de Recursos Humanos Analisis comparativo entre el discurso de ARH y I a practica en los Establecimientos Educativos Chilenos](#)

Chiavenato (2008). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma. ed. México  
Mc. Graw Hill

Chiavenato, I. (2005): *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Ed. Bogotá: McGraw –  
Hill Interamericana. S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ra. Ed. México: Mc. Graw Hill

Chiavenato, I. (2011). “*Administración de recursos humanos*”. México: McGrawHill.

Cottín, Belloso, Adrián G., (2007) *¿Diferencia entre Grupo y Equipo?*  
<http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1028492.asp>.

Davis, Keith y Newstrom John W. (2003) *Comportamiento individual e interpersonal, en  
Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill, México.

De Soto, F. (2006). La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Servicio.  
Laurus. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109902>.

Díaz S. (2001). *Trabajo en equipo para la calidad*. Universidad de Chile: Facultad de  
Ciencias Físicas y Matemáticas, Dpto. de Ingeniería Industrial.

Felisa, L. (2012). La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño (Vol. 66).  
<https://www.Tdx.Cat/Handle/10803/81889#Page=1>

Fischman, D. & Matos, L. (2014). *Motivación 360°*. Lima: Editorial Planeta

Flores S. (2018), La Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su influencia en  
el Desempeño Laboral de los colaboradores del Proyecto Quellaveco Consorcio  
COSAPI MAS ERRÁZURIZ, Moquegua, 2017, Universidad Nacional de San  
Agustín de Arequipa – Perú.  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8802/UPMflsesl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- García, A. (2013), Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel. Universidad Politécnica Estatal del Carchi Tulcán – Ecuador; 2013.  
<http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/145>
- Gomez, L., Balkin D. & Cardy R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5 ta edición). Madrid, España: Editorial Pearson.
- Giraldo A., Monroy F. y Santamaria L. (2019) *Trabajo en Equipo Para Mejorar La Calidad Laboral. Trabajo de grado. Universidad Católica de Colombia.*  
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24011/1/TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD%20LABORAL.pdf>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. 3ra ed. México: McGraw-Hill
- Hernández Sampieri, (2014), “Metodología de la Investigación”, 6ta. Edición, editorial Mc. Graw. Hill, México.
- Hinojosa C. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes en el Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. (Tesis doctoral). Universidad de Playa Ancha – México. Recuperado de  
<http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Harvard Business School, Boston
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. Onceava edición, México D. F.: Editorial Mc Graw Hill,
- La Torre, M. La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral, Universidad de Valencia, Valencia -España. 2012  
<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/24582/latorre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lucas García, C. (2012) *El trabajo en equipo: un estudio de caso en la unidad de cuidados intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca*. Recuperado desde <http://hdl.handle.net/10201/29618>

Lucero, S. (2017). *Trabajo en equipo en la satisfacción laboral de los trabajadores del proyecto CPV del Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado desde:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17004/Lucero\\_ASE.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17004/Lucero_ASE.pdf?sequence=1).

Llerena W. y Herrera R. (2019), *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Camaná – Arequipa 2019*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa – Perú.  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10781/ADanIlwp%26hena%20rr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Macedo de Marchetti, Marta; Litvak de Cohen, Mirta; Forté, Fátima Beatriz (2002). *Algunas reflexiones sobre el Trabajo en Equipo como estrategia para el Gerenciamiento de la Calidad en Instituciones Educativas*. Congreso Regional de Ciencia y Tecnología. Universidad Nacional de Catamarca.

Madrigal Torres, Berta E. (2009). *Habilidades directivas*. 2ª. Ed [www.freelibros.me](http://www.freelibros.me)

Mendoza, A. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 -Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado desde <https://docplayer.es/73282426-Relacion-entre-clima-institucional-y-desempeno-docente-en-instituciones-educativas-de-inicial-de-la-red-n-9-callao.html>

Mendoza Gómez, Joel y Rositas Martínez, Juan (2013) *Modelo de trabajo en equipo intelectual en grupos organizacionales: una revisión conceptual (A model of intellectual teamwork in organizational groups: a conceptual review)*. *Innovaciones de negocios*, 10 (20). pp. 275-294. ISSN 2007--1191  
<http://eprints.uanl.mx/12592/1/A7.pdf>

- Morillo, I. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento...* *Sapiens*, 7, (001), pp. 43-57.
- Ocola de Mostajo, R. (2013) *Causas de la insatisfacción laboral en las enfermeras del Departamento de Pediatría del hospital Regional Honorio Delgado Espinoza Arequipa.*
- Palma Carrilo, Sonia (2004) *Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC*, Manual. Perú, Cartolan E.I.R.L.
- Pastor Xespe, K. (2018) elaboró la investigación titulada “*Satisfacción Laboral y Eficacia del Trabajo en Equipo en los Colaboradores de la Sede Central del Gobierno Regional de Arequipa, 2018*”. Recuperado desde <http://hdl.handle.net/20.500.12773/12082>
- Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Quispe Cueva, M. (2021). *Clima organizacional y trabajo en equipo en el personal de salud de la Microred Alca. Arequipa 2021.* Recuperado desde <http://hdl.handle.net/20.500.12773/13452>
- Reza Trosino, J. C. (2003) *Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial*, Revista *Adminístrate Hoy*, #114. México D. F.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (8a ed.). México D.F., México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) *Comportamiento organizacional*. (15ta ed.). México. Pearson

- Rodríguez, A., Retama, M.P. y Lizana, J. (2011). *Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: en una organización Chilena*. Universidad Andrés Bello. Santiago de Chile.
- Rojas Espinoza, V. (2017) *Relación entre trabajo en equipo y compromiso con las metas de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2017*. Recuperado desde <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26057>
- Sacca, J. (2010). *Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*. Recuperado desde [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/saccca\\_cj.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/saccca_cj.pdf) Sánchez, R. (2014).
- Stoner, James, Freeman, R. Edward, Gilbert Jr, Daniel R. (1996). *Administración*, sexta edición, Editorial prentice hall, Mexico, D.F.
- Torrelles, C., Coiduras J., Isus S., Carrera F. X., París G. y Cela J. M. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: Definición y Categorización*. Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado, vol. 15, nº 3, 329-344. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL8.pdf>
- Wright, T. y Bonett, D. (2007). *Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover*. *Journal of Management*, 33, pp. 141-160.[sociallocker]
- Utrilla Urtecho, E. A. (2015). *Gestión del Talento Humano y su mejo en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Institución Educativa "Santa Teresita" de la ciudad de Trujillo*. Trujillo. [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2107/utrillaurtecho\\_erick.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2107/utrillaurtecho_erick.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AREQUIPA, 2022”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES/INDICADORES	POB/MUESTRA	TIPO Y DISEÑO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Interrogante general</b></p> <p>¿Existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?</p> <p><b>Interrogantes Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel del trabajo en equipo de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?</li> <li>• ¿Existe relación entre la identidad del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?</li> <li>• ¿Existe relación entre la Comunicación del trabajo en equipo con la</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar si existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el nivel del trabajo en equipo de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022</li> <li>• Precisar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022</li> <li>• Determinar si existe relación entre la identidad del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022</li> <li>• Establecer si existe relación entre la</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Hi No existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022.</p> <p>Ho Existe relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022.</p>	<p><b>Variable X</b></p> <p>Trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Ejecución</li> </ul>	<p><b>Población:</b></p> <p>La población de esta investigación se encuentra constituida por 125 trabajadores, que laboran en las áreas administrativas de una Municipalidad Distrital de Arequipa.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>Muestreo probabilístico aleatorio simple; así como también se considerará facilitar el cálculo del tamaño apropiado de la muestra para que los resultados que se obtengan a partir del análisis de los datos sean representativos de la población estudiada</p>	<p><b>Tipo:</b></p> <p>La presente investigación se enmarca dentro del tipo correlacional, ya que tiene como propósito examinar la relación entre las variables: Trabajo en equipo y satisfacción laboral.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>El diseño corresponde al no experimental, ya que las variables no son manipuladas deliberadamente, sino que han sido tomadas tal cual se han dado en su contexto natural. Asimismo, es transversal,</p>	<p><b>Técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la variable X: Trabajo en equipo, se utilizó la técnica de la encuesta.</li> <li>• Para la variable Y: Satisfacción laboral, se utilizó la técnica de la encuesta.</li> </ul> <p><b>Instrumento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la variable X: Trabajo en equipo, se utilizó el cuestionario.</li> <li>• Para la variable Y: Satisfacción laboral, se utilizó el cuestionario.</li> </ul>

<p>satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe relación entre la Ejecución del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?</li> <li>• ¿Existe relación entre la Regulación del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022?</li> </ul>	<p>Comunicación del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si existe relación entre la Ejecución del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2022</li> </ul>		<p><b>Variable Y</b> Satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones Físicas y/o Materiales</li> <li>• Beneficios Laborales y/o Remunerativos</li> <li>• Políticas Administrativas</li> <li>• Relaciones Sociales</li> <li>• Desarrollo Personal</li> <li>• Desempeño de Tareas</li> <li>• Relación con la Autoridad</li> </ul>		<p>debido a que la recolección de datos se realizó en un solo momento.</p>	
---	--	--	---	---	--	--	--



## Anexo 2: ENCUESTA SOBRE TRABAJO EN EQUIPO

Edad : \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Tiempo de Servicio : \_\_\_\_\_

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

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Nº	ITEMS	N	CN	AV	CS	S
<b>DIMENSIÓN IDENTIDAD</b>						
01	Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos.					
02	Existen normas y tareas claras para todos integrantes del equipo de trabajo					
03	Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos.					
04	Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.					
05	Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva.					
06	Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos.					
07	Es respetuoso con las ideas y las aportaciones del grupo					
08	El jefe de equipo propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.					
<b>DIMENSIÓN COMUNICACIÓN</b>						
09	El jefe de equipo facilita la comunicación y la participación.					
10	La comunicación es clara, fluida, precisa...					
11	Se escuchan las opiniones de todos.					
12	Se ha acordado un método para tomar decisiones.					
13	Las decisiones se toman por consenso.					
14	Cuando no se toman decisiones por consenso, las aceptan todos					
15	Es crítico ante la información que recibe					
<b>DIMENSIÓN EJECUCIÓN</b>						
16	Se generan alternativas de solución ante los problemas.					
17	Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.					
18	Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.					
19	Se desarrollan planes alternativos de trabajo.					
20	Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.					
21	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.					
<b>DIMENSIÓN REGULACIÓN</b>						
22	Es puntual en la entrega de los trabajos					
23	Muestra satisfacción por el trabajo riguroso y bien realizado					
24	Evalúa las actividades realizadas con sentido estricto					
25	Tiene iniciativa ante problemas que se le plantea					
26	Se integra bien diferentes equipos					

27	Es solidario con las decisiones del grupo					
----	---	--	--	--	--	--

### Anexo 3: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6. Mi(s) jefe(s) es(son) comprensivo(s).					
7. Me siento mal con lo que hago.					
8. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9. Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11. Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12. Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13. El ambiente donde trabajo es confortable.					
14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17. Me disgusta mi horario.					
18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
21. La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26. Mi trabajo me aburre.					
27. La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29. Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30. Me gusta el trabajo que realizo.					
31. No me siento a gusto con mis compañeros.					
32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
35. Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36. Mi(s) jefe(s) valora(n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

