



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL HOSPITAL  
DE QUILLABAMBA, DISTRITO DE SANTA ANA – PROVINCIA DE LA  
CONVENCIÓN - 2018**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. Thales Erickson Pancorbo Benavente**

**Bach. Mayra Lisbeth Mendoza Aquino**

**Para optar al Título Profesional de Licenciados en  
Administración**

**ASESOR: Dr. Hernando Gonzales Abrill**

**CUSCO – PERÚ**

**2019**



## PRESENTACIÓN

**Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.**

**Señores miembros del jurado:**

En cumplimiento al Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la tesis titulada: **Trabajo en equipo del personal administrativo en el Hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de La Convención - 2018**, con el objeto de optar al título profesional de licenciados en Administración.

Cualquier sugerencia u observación, será beneficiosa para incrementar nuestro conocimiento profesional.

**Bach. Thales Erickson Pancorbo Benavente**

**Bach. Mayra Lisbeth Mendoza Aquino**



## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por su infinito amor y su presencia en cada momento de nuestras vidas.

Un agradecimiento especial por la colaboración a las personas que laboran en el Hospital de Quillabamba Distrito de Santa Ana Provincia de La Convención, quienes de buena fe colaboraron para la facilitación de información quienes se unen a la causa de identificar la problemática y mejorar en favor de la sociedad.

Seguidamente agradecer especialmente a nuestro asesor Dr. Hernando Gonzales Abrill por el esfuerzo y la dedicación en la elaboración de la presente tesis.

Agradecimiento también a mi casa de estudios la Universidad Andina del Cusco y a los docentes de nivel profesional que los conforma; sin embargo, agradezco profundamente por colaborar en mi trayecto de formación académica quienes inculcaron enseñanzas, compartieron experiencias laborales personales, para mejorar dentro y fuera de nuestra universidad, de igual forma a nuestros dictaminantes Mg. Evelin Jesús. Carazas Araujo y la Lic. Augusta Cancapa Malaga, por colaborar y llevar a cabo la tesis.

A todos nuestros amigos por su apoyo incondicional.

A todos ellos muchas gracias



## DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada primeramente a Nuestro Señor Dios quien nos da vida y salud para empezar este camino de la superación, sostenida de la fe hacia nosotros frente a todo aquello que queremos enfrentar.

Esto también va con mucho amor a mi madre Flora, quien me inculco disciplina desde que tengo uso de razón y que jamás desprendió su apoyo hacia mi persona; siendo ella mi mayor y único motivo para que siga buscando mi superación y por quien voy a seguir creciendo profesionalmente para retribuirle absolutamente todo lo que me brindo durante mi desarrollo profesional.

A mi hermano Percy y mi tío Ronald quienes me apoyaron cuando más necesitaba y por sus sabios consejos, en mi superación personal y profesional.

Mayra Lisbeth



## DEDICATORIA

Primeramente, esta tesis va dedicada a nuestro padre Dios por permitirme la vida y la salud, porque gracias a él, pude llegar y realizar uno de los objetivos en mi vida entre ellos la sustentación de mi tesis.

Seguidamente sin desmerecer todo el amor, afecto y el esfuerzo dedico mi tesis a mis padres, Placida Luzmila y José Guillermo y a mi padre político Juan Edilberto, ellos son los pilares importantes en mi vida, quienes me inculcaron a temprana edad los valores y principios para demostrarlo ante la sociedad siendo un hombre de bien y un profesional con ética, por inculcar también la fuerza de seguir adelante pese a las adversidades y las ganas de superación cada día.

Para mis hermanas y hermanos, José, Henry, Jhon, Jaqueline, Jenny y Ruth quienes son las personas que me acompañan emocionalmente, disfrutan mis alegrías, comparten mis logros, y me acompañan en mis tristezas.

Para mis sobrinas y sobrinos, Dayana, Juan, Sebastián, Alexander, Marcelo, Grecia, Nicolás Isabella, Alexandra, Alessandro, para quienes intento ser un modelo de vida y ejemplo a seguir.

Para un amor incondicional Yajayda Milagros, quien con sus ganas de superarse me brinda afecto, apoyo, tiempo y paciencia para realizarme como profesional.

La presente tesis va dedicada para cada uno de los integrantes de mi familia, ya que cada integrante cumple una función muy importante en mi vida, y como futuro administrador trabajo en equipo para buscar la felicidad.

Thales Erickson



## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
DEDICATORIA .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
RELACIÓN DE TABLAS .....	ix
RELACIÓN DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii

### CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.4. Justificación.....	5
1.4.1. Relevancia social .....	5
1.4.2. Implicancias prácticas.....	5
1.4.3. Valor teórico .....	5
1.4.4. Utilidad metodológica .....	5
1.4.5. Viabilidad o factibilidad .....	5
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	6
1.5.1. Delimitación temporal .....	6
1.5.2. Delimitación espacial.....	6
1.5.3. Delimitación conceptual .....	6

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio .....	7
2.2. Bases teóricas .....	12
2.2.1. Trabajo en equipo .....	12
2.2.1.1. Concepto de trabajo en equipo .....	12



- 2.2.1.2. Concepto de equipo ..... 13
- 2.2.1.3. Las 5 C del trabajo en equipo ..... 13
  - A. Complementariedad ..... 14
  - B. Confianza ..... 16
  - C. Coordinación ..... 20
  - D. Comunicación ..... 21
  - E. Compromiso ..... 24
- 2.2.1.4. La importancia de trabajar en equipo ..... 26
- 2.2.1.5. Requisitos para ser un equipo de trabajo ..... 27
- 2.2.1.6. Ventajas de trabajar en equipo ..... 28
- 2.2.1.7. Tipos de equipo ..... 29
- 2.2.1.8. Equipo Vs Grupo ..... 31
- 2.3. Marco conceptual o definición de términos ..... 32
- 2.4. Variable de estudio ..... 35
  - 2.4.1. Identificación de variable ..... 35
  - 2.4.2. Conceptualización de variable ..... 36
  - 2.4.3. Operacionalización de variable ..... 36
- 2.5. Caracterización de la institución ..... 37

**CAPÍTULO III**

**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

- 3.1 Tipo de investigación ..... 40
- 3.2 Alcance de la investigación ..... 40
- 3.3 Enfoque de investigación ..... 41
- 3.4 Diseño de la investigación ..... 41
- 3.5 Población y muestra de estudio ..... 42
- 3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos ..... 42
- 3.7 Procesamiento del análisis de datos ..... 42

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 4.1. Baremación y validación del instrumento de recolección de la información ..... 43
  - 4.1.1. Fiabilidad del instrumento ..... 43
  - 4.1.2. Baremación ..... 44
- 4.2. Resultados estadísticos de la variable trabajo en equipo y sus dimensiones ..... 45
  - 4.2.1. Resultado del análisis estadístico de la dimensión de la complementariedad .... 45



4.2.2. Resultado del análisis estadístico de la dimensión de la confianza ..... 51  
4.2.3. Resultado del análisis estadístico de la dimensión de la coordinación..... 56  
4.2.4. Resultado del análisis estadístico de la dimensión de la comunicación ..... 60  
4.2.5. Resultado del análisis estadístico de la dimensión del compromiso ..... 65  
4.2.6. Análisis de la variable del trabajo en equipo ..... 69  
4.2.7. Comparación promedio de las dimensiones del trabajo en quipo ..... 71

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIÓN**

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos ..... 73  
5.2. Limitaciones del estudio..... 74  
5.3. Comparación crítica con la literatura existente ..... 74  
5.4. Implicancias del estudio ..... 75

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anexo 01: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables

Anexo 03: Matriz del instrumento

Anexo 04: Instrumento



**RELACIÓN DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
Tabla 01: <i>Diferencia entre grupo y equipos</i> .....	32
Tabla 02: <i>Conceptualización de variable</i> .....	36
Tabla 03: <i>Operacionalización de variables</i> .....	36
Tabla 04: <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i> .....	42
Tabla 05: <i>Análisis de Alfa de Cronbach Global</i> .....	43
Tabla 06: <i>Baremación para la variable</i> .....	44
Tabla 07: <i>Baremación para las dimensiones e indicadores</i> .....	44
Tabla 08: <i>Indicadores de la dimensión de la complementariedad</i> .....	45
Tabla 09: <i>Análisis de la dimensión de la complementariedad</i> .....	48
Tabla 10: <i>Comparación promedio de los indicadores de la complementariedad</i> .....	49
Tabla 11: <i>Indicadores de la dimensión de la confianza</i> .....	51
Tabla 12: <i>Análisis de la dimensión de la confianza</i> .....	53
Tabla 13: <i>Comparación promedio de los indicadores de la confianza</i> .....	54
Tabla 14: <i>Indicadores de la dimensión de la coordinación</i> .....	56
Tabla 15: <i>Análisis de la dimensión de la coordinación</i> .....	57
Tabla 16: <i>Comparación promedio de los indicadores de la coordinación</i> .....	59
Tabla 17: <i>Indicadores de la dimensión de la comunicación</i> .....	60
Tabla 18: <i>Análisis de la dimensión de la comunicación</i> .....	62
Tabla 19: <i>Comparación promedio de los indicadores de la comunicación</i> .....	63
Tabla 20: <i>Indicadores de la dimensión del compromiso</i> .....	65
Tabla 21: <i>Análisis de la dimensión del compromiso</i> .....	67
Tabla 22: <i>Comparación promedio de los indicadores del compromiso</i> .....	68
Tabla 23: <i>Análisis de la variable del trabajo en equipo</i> .....	69
Tabla 24: <i>Comparación promedio de las dimensiones del trabajo en equipo</i> .....	71



## RELACIÓN DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 01.</i> Requisitos para ser un equipo de trabajo .....	28
<i>Figura 02.</i> Logo del Hospital de Quillabamba .....	39
<i>Figura 03.</i> Indicadores de la dimensión de la complementariedad .....	46
<i>Figura 04.</i> Análisis de la dimensión de la complementariedad.....	48
<i>Figura 05.</i> Comparación promedio de los indicadores de la complementariedad .....	50
<i>Figura 06.</i> Indicadores de la dimensión de la confianza .....	51
<i>Figura 07.</i> Análisis de la dimensión de la confianza.....	53
<i>Figura 08.</i> Comparación promedio de los indicadores de la confianza .....	55
<i>Figura 09.</i> Indicadores de la dimensión de la coordinación.....	56
<i>Figura 10.</i> Análisis de la dimensión de la coordinación .....	58
<i>Figura 11.</i> Comparación promedio de los indicadores de la coordinación.....	59
<i>Figura 12.</i> Indicadores de la dimensión de la coordinación.....	60
<i>Figura 13.</i> Análisis de la dimensión de la comunicación.....	62
<i>Figura 14.</i> Comparación promedio de los indicadores de la comunicación.....	64
<i>Figura 15.</i> Indicadores de la dimensión del compromiso.....	65
<i>Figura 16.</i> Análisis de la dimensión del compromiso .....	67
<i>Figura 17.</i> Comparación promedio de los indicadores del compromiso.....	68
<i>Figura 18.</i> Análisis de la variable del trabajo en equipo .....	69
<i>Figura 19.</i> Comparación promedio de las dimensiones del trabajo en equipo.....	71



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Describir cómo es el trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de La Convención – 2018, fue una investigación de tipo básica, alcance descriptivo, enfoque cuantitativo y de diseño no experimental - transversal, se utilizó la técnica de la encuesta la cual fue aplicada a las 52 personas que trabajan en el área administrativa del hospital, llegando a las siguientes conclusiones: El trabajo en equipo se desarrolla un nivel bajo con un promedio de 2.54, analizado por las siguientes dimensiones: la comunicación es la que obtuvo mayor promedio con 2.75, que de acuerdo a la baremación indica que es medianamente adecuada, mostrando así el poco tino que las personas tienen al comunicarse con sus compañeros de trabajo, seguida por la complementariedad con un promedio de 2.61 que indica que es poco adecuada, producto de la poca especialización, dominio de tareas que existe en el trabajo, seguida de la coordinación con 2.56 de promedio mostrando también que es poco adecuada, por el mínimo involucramiento de las personas, la falta de liderazgo y el poco trabajo armónico que existe, seguida del compromiso con un promedio de 2.48 que refleja que es poco adecuado, lo cual muestra la poca identificación del personal con su puesto de trabajo y con la institución, así como la falta de lealtad entre compañeros de trabajo, la poca actitud proactiva frente a diferentes situaciones y oportunidades y la mínima cooperación que existe para el desarrollo personal, grupal e institucional, finalmente esta la confianza con un promedio de 2.27 que muestra que también es poco adecuada, determinada por la poca responsabilidad que muestran las personas en el cumplimiento de sus funciones, pues no asumen las consecuencias de sus actos teniendo limitaciones para poder expresar lo que sienten y piensan entre los compañeros de trabajo, existiendo muy poco el uso del empowerment que les permita tomar decisiones, lo que hace que el cumplimiento de los acuerdo se vea relegado por la poca seriedad con la que se actúa.

**Palabras clave:** Trabajo en equipo, complementariedad, confianza, coordinación, comunicación, compromiso



## ABSTRACT

The present research work had as a general objective: To describe how the teamwork of the administrative staff is in the hospital of Quillabamba, Santa Ana district - province of La Convention - 2018, it was a basic type investigation, descriptive scope, quantitative approach and of non-experimental design - transversal, the survey technique was used which was applied to the 52 people who work in the administrative area of the hospital, reaching the following conclusions: Teamwork is developed at a low level with an average of 2.54, analyzed by the following dimensions: the communication is the one that obtained the highest average with 2.75, which according to the scale indicates that it is moderately adequate, thus showing the little tino that people have when communicating with their co-workers, followed for the complementarity with an average of 2.61 which indicates that it is not adequate, due to poor specialization, do Minimum number of tasks that exist at work, followed by coordination with 2.56 on average, also showing that it is inadequate, due to the minimum involvement of people, lack of leadership and the little harmonic work that exists, followed by commitment to an average of 2.48 that reflects that it is not adequate, which shows the low identification of the personnel with their job and with the institution, as well as the lack of loyalty between co-workers, the little proactive attitude towards different situations and opportunities and the minimum cooperation that exists for personal, group and institutional development, finally there is the confidence with an average of 2.27 that shows that it is also not adequate, determined by the little responsibility that people show in the fulfillment of their functions, since they do not assume the consequences of their actions having limitations to express what they feel and think among coworkers, there was endo very little the use of empowerment that allows them to make decisions, which makes compliance with the agreements is relegated by the little seriousness with which they act.

**Keywords:** Teamwork, complementarity, trust, coordination, communication, commitment



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

El trabajo en equipo, se ha constituido en una filosofía que a nivel global ha sido generadora de grandes cambios a nivel del desarrollo de las organizaciones, esta filosofía como herramienta de gestión ha logrado posicionarse también en diversas empresas e instituciones en nuestro país, promoviendo el desarrollo de la empatía entre los miembros de una organización.

(Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018) mencionan que:

Las tareas requieren de un trabajo en equipo, donde este funcione como una maquinaria, es decir todos sus miembros funcionan a la perfección, pero si uno falla el proceso fracasa. En un equipo todos y cada uno de sus componentes son importantes, por lo que se les debe dar la oportunidad, ya que tienen mucho que aportar. (pág. 32)

Es así que el trabajo en equipo en su desarrollo ha logrado posicionarse en espacios y contextos menores, tal es el caso el del hospital de Quillabamba, el cual no incorpora en su quehacer cotidiano las mejores prácticas del desarrollo del trabajo en equipo, existiendo la falta de actividades coordinadas entre el personal de las diferentes áreas del hospital, retrasando así el cumplimiento de los objetivos lo que genera problemas en la gestión administrativa de dicha institución.

Esta problemática se muestra claramente en la poca práctica de la complementariedad, la misma que presenta severas deficiencias, existiendo personal antiguo que por ser nombrados no cuentan con la especialización y los conocimientos necesarios para la realización de sus actividades, teniendo un escaso dominio de tareas



demorando así el cumplimiento de sus funciones, lo cual no permite realizar un trabajo con sinergia que sume al cumplimiento de lo esperado por la institución.

En cuanto a la confianza que esta manifestada por el trato sin temores entre el personal, se ha observado una escasa práctica de la responsabilidad de los miembros del equipo quienes en muchas ocasiones tratan de evadir de ella, existiendo una escasa libertad de opinión por los problemas que tiene el personal sobre todo los jefes de área quienes al no aplicar el empowerment en el personal que tienen a cargo no logran hacer coordinaciones adecuadas con los otros jefes por tener una mala interrelación personal y junto a ello la falta del cumplimiento de los acuerdos tomados hace que cada área trabaje de manera independiente sin lograr unificar los resultados.

Por otro lado, la coordinación que existe entre el personal administrativo del hospital, no es la más adecuada, pues, esta ha caído a niveles extremos negativos en cuanto a su adecuada práctica, descuidándose claramente el involucramiento de las personas en actividades de interés del hospital, lo que sucede por la falta de un liderazgo con carisma que guíe, inspire, influya y oriente al desarrollo de dichas actividades lo que ha provocado la falta de un trabajo armónico del personal, observándose que algunos jefes con un alto poder en la organización, no se dirigen la palabra, teniendo que recurrir a sus asistentes y personal a cargo para delegar ciertas funciones y que hagan de mensajeros y logren sacar de alguna manera el trabajo programado para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Así mismo, la comunicación ha sido totalmente desentendida y desatendida, pues se ha observado la poca asertividad que utiliza el personal para decir las cosas que creen, generando malestar entre las personas del área administrativa a raíz de lo cual se ha perdido la escucha activa perdiéndose así la empatía con la persona que transmite el mensaje, debido a que el ser honesto ha pasado a segundo plano debido a que se esconde y se manipula la información que se maneja, y la comunicación no verbal realizada a través del lenguaje corporal y la entonación verbal viene generando malos entendidos en el personal, pues los gestos que se hacen, las miradas y el tono en el que se hablan no son los más agradables, no permitiendo ello optimizar y fortalecer un adecuado trabajo en equipo.



Todo ello conlleva a que finalmente el compromiso de las personas se muestre totalmente descuidado no pudiéndose evidenciar prácticas adecuadas de identificación, lealtad, proactividad y cooperación entre el personal técnico, operativo y de la alta dirección del hospital, existiendo personas que muestran un comportamiento muy alejado de los intereses de la institución, tratando de hacer el mínimo esfuerzo en los puestos que ocupan faltando una vinculación emocional adecuada con sus compañeros de trabajo, comportamientos y hechos que van en desmedro de las óptimas relaciones que deberían haber entre el personal del área administrativa y en consecuencia en deterioro de la imagen y la adecuada marcha institucional.

Con esta problemática observada en el hospital, se corre el riesgo del empeorar las relaciones tanto formales como informales entre el personal administrativo, situación que podría llevar a un consecuente deterioro de la imagen y calidad de servicio en el hospital y posibles despidos o destituciones de los mismos por actuar en claro detrimento de lo que debiese ser la optimización del trabajo en equipo; frente a estos hechos, se considera pertinente plantear las siguientes interrogantes:

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es el trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de La Convención – 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo es la complementariedad del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba?
- ¿Cómo es la confianza del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba?
- ¿Cómo es la coordinación del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba?



- ¿Cómo es la comunicación del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba?
- ¿Cómo es el compromiso del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Describir el trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de La Convención - 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Describir la complementariedad del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba.
- Describir la confianza del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba.
- Describir la coordinación
- del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba.
- Describir la comunicación del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba.
- Describir el compromiso del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba.





## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Relevancia social**

La relevancia social tiene importancia al conocer cómo se desarrolla el trabajo en equipo en el hospital, con lo que se lograría mejorar el ambiente laboral y las interrelaciones entre el personal administrativo, beneficiándose con ello toda la institución y la sociedad en su conjunto.

### **1.4.2. Implicancias prácticas**

El presente trabajo de investigación, servirá para que la dirección pueda tomar mejores decisiones en función a los resultados y recomendaciones para mejorar el trabajo en equipo que se desarrolla en el hospital

### **1.4.3. Valor teórico**

El valor teórico de la presente investigación se centra en las conclusiones a las que se lleguen, las cuales son el aporte de los investigadores, pudiendo ser consideradas como antecedentes de estudio para futuros trabajos de investigación.

### **1.4.4. Utilidad metodológica**

La utilidad metodológica radica en la presentación del cuestionario, con el cual se recogió información, pudiendo considerarse como modelo para futuros trabajos de investigación.

### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

El presente trabajo fue viable ya que los investigadores contaron con el acceso a la información y disponen de los recursos necesarios para la realización de la misma.



## **1.5. Delimitaciones de la investigación**

### **1.5.1. Delimitación temporal**

El presente trabajo de investigación se realizó al análisis de la gestión del año 2018.

### **1.5.2. Delimitación espacial**

La presente investigación se realizó en las instalaciones del hospital de Quillabamaba, Ubicada en la Av. General Gamarra S/N, en el distrito de Santa Ana, provincia de La Convención.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La presente investigación se delimitó conceptualmente a la teoría de las 5C del trabajo en equipo, teorías que fueron recopiladas de diferentes libros, trabajos científicos, páginas web, entre otros.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

###### Antecedente 1

Se encontró la tesis Trabajo en equipo como factor de desarrollo del talento humano del área de servicios generales de la Pucese, realizada por (Betancourt, 2016) para optar al grado académico de Magister en Administración de empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede en Esmeraldas, investigación que tiene como objetivo principal analizar el trabajo en equipo que se viene desarrollando en el área de servicios generales de la PUCESE, cuyas conclusiones son las siguientes:

- a. El trabajo en equipo es una herramienta administrativa importante que permite fortalecer el clima organizacional y desarrollar las actividades diarias por parte de los trabajadores de una manera más eficiente y eficaz, consiguiendo resultados altamente positivos que repercuten en el buen funcionamiento institucional.
- b. A través de los resultados de la investigación el trabajo en equipo que desarrolla el personal de servicios generales de la PUCESE es bueno, pero se evidencia una comunicación poco eficiente y una falta de coordinación en los miembros del equipo que ayuden a optimar el tiempo y los recursos.
- c. De acuerdo al análisis e interpretación de resultados de las encuestas y entrevistas se determinaron los factores negativos que se deben mejorar



dentro del trabajo en equipo que se desarrolla en el área de servicios generales como son: la comunicación ineficiente, los programas de capacitación inadecuados, desmotivación, el poco compromiso institucional de los trabajadores del área de servicios generales, la descoordinación de las actividades y la falta de planificación de las tareas. Todos estos aspectos antes mencionados sí se los realiza bien permiten al equipo de trabajo del área de servicios generales ser eficiente y eficaz, consiguiendo resultados positivos que se reflejan en la consecución de objetivos institucionales.

- d. Según los resultados de esta investigación, no es necesario que el personal de servicios generales tenga un grado de instrucción académica, sino más bien que su actitud frente al trabajo sea positiva y a la vez tener un compromiso institucional, ya que de esa manera se podrán alcanzar los objetivos de la PUCESE

## **Antecedente 2**

Así también en la Universidad Rafael Landívar - Guatemala se ubicó la tesis: Trabajo en equipo y clima organizacional: Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango presentada por (Aguilar, 2016) para optar al grado académico de licenciado en psicología industrial, el objetivo de este estudio fue determinar la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional, llegando a las siguientes conclusiones:

- a) Se determina que el trabajo en equipo en esta organización está relacionado al clima organizacional, porque favorece la unidad de un propósito por medio de aportaciones de sus integrantes.
- b) Los elementos que intervienen en la relación con el clima laboral son, la comunicación, el grado de confianza, la satisfacción laboral, el grado de cohesión con el grupo de trabajo, y la calidad de liderazgo.
- c) Los aspectos propicios para desarrollar un clima laboral positivo son, el grado de confianza que los colaboradores tengan sobre su líder, capacitaciones constantes sobre la realización de su trabajo para el



perfeccionamiento del mismo y la comunicación fluida de arriba hacia abajo.

- d) Los factores que afectan el trabajo en equipo son el ruido, espacio, temperatura, iluminación por ser parte del ambiente en el que se desenvuelven, lo que impide desempeñar su trabajo con comodidad.
- e) El trabajo en equipo no es reforzado en la empresa por un buen jefe que dirige las acciones de sus colaboradores, porque en ocasiones se ausenta de sus labores y no hay respuesta a las necesidades que se presentan.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

#### **Antecedente 3**

A nivel nacional se encontró la tesis de (Dávila, 2014) titulada: Relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora N° 400. Ministerio de Salud - MINSA. Tarapoto, periodo 2012 – 2013 cuyo objetivo fue: Determinar la relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud -MINSA, presentada para optar al título profesional de licenciada en administración de la Universidad Nacional de San Martín, llegando a las siguientes conclusiones:

La aplicación de los instrumentos utilizado en esta investigación como herramienta para registrar información e identificar necesidades y expectativas de la relación del trabajo en equipo con la cultura Organizacional se llegó a las siguientes conclusiones:

- a. El Recurso Humano se encuentra identificado y comprometido y participa en la formulación, logros y evaluación de los objetivos común de la organización identificándose con el trabajo en equipo y desarrolla la comunicación Asertiva de manera eficiente la cual permite un ambiente que implanta acciones que genera y productividad.



- b. La organización posee una fuerte cultura organizacional los cuales demuestran las dimensiones es decir transmiten valores, amabilidad, innovación y están de acuerdo, cooperan y se agradan unos a otros para brindar un servicio calidad.
- c. Según análisis realizado, en la unidad Ejecutora N°400 Ministerio de Salud. MINSA. Tarapoto; Existe una buena relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional, lo cual demuestra los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los trabajadores.

#### **Antecedente 4**

En la ciudad de Trujillo en la Universidad Privada Antenor Orrego se encontró la tesis: Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente - Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015, presentada por (Ávalos & Quintanilla, 2015), para optar al título profesional de Licenciados en administración, cuyo objetivo fue: Determinar la relación entre satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Colegio Particular de Ciencia y Tecnología Alfred Nobel, presentando las siguientes conclusiones:

- a. Los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo, de manera significativa tanto en lo que respecta en el cumplimiento de objetivos y calidad de servicio son: Las habilidades y destrezas, la comunicación y la cultura organizacional, tal como lo demuestra la prueba de chi cuadrado cuyo P es  $< 0.05$ .
- b. Existe una influencia significativa de la cultura organizacional en la efectividad del trabajo en equipo lo cual repercute en la calidad de servicio y el cumplimiento de objetivos, al mostrar los colaboradores compromiso, cultura orientada al cliente y la predisposición al resolver problemas.
- c. La influencia del líder en la efectividad del trabajo en equipo en lo que respecta a calidad de servicio es significativa ya que los colaboradores



tienen una orientación hacia una cultura de calidad al cliente por tratarse de una organización de servicio de salud, en tanto que el liderazgo es de carácter participativo dado que a la persona que se entrevistó manifiesto que participan con sus iniciativas y experiencias para el cumplimiento de los objetivos.

- d. Existe una influencia significativa de la comunicación en la efectividad del trabajo en equipo a través de la calidad de servicio y el cumplimiento de objetivos, ya que los colaboradores califican como buena la comunicación en términos de fluidez, precisión y claridad.
- e. Las habilidades y destrezas tienen una influencia significativa en la efectividad del trabajo en equipo traducido en un buen nivel de calidad de servicio y cumplimiento de objetivos, ya que los colaboradores consideran que los objetivos son aceptados e internalizados por todos los miembros del área de atención al cliente, así como existe un reconocimiento por el logro de los mismos.
- f. Las habilidades y destrezas de los colaboradores se ven fortalecidos por la capacitación continua en calidad de servicio al cliente, existiendo por tanto una respuesta rápida a las quejas de los usuarios.

### **2.1.3. Antecedente local**

#### **Antecedente 5**

En la Universidad Andina del Cusco se encontró la tesis: Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure Gear, Perú 2015, realizada por: (Espinoza, 2015), para optar al título profesional de Licenciado en administración, cuyo objetivo fue; determinar el trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure Gear, presentado las siguientes conclusiones:



- a. Se determinó que el trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tatoon Adventure Gear, Perú 2015, es “regular”, tal como lo evidencia el 85.7% de la población y una media de  $2.5 \pm 0.36$  en la escala propuesta, es decir que si bien existe cooperación activa entre todos los miembros del equipo para conseguir propósitos comunes, esta interacción resulta enmarcada en el término medio de su potencial, limitando las actividades que los integrantes podrían ejecutar para alcanzar los objetivos del equipo. Los resultados de las dimensiones a nivel general son: complementariedad regular (64%), compromiso regular (54%), comunicación regular (64%), confianza buena (68%) y coordinación regular (75%). Dado que la investigación se desarrolló con la población total de los colaboradores de la fuerza de ventas se puede afirmar que el estudio tiene 100% de confiabilidad.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Trabajo en equipo

#### 2.2.1.1. Concepto de trabajo en equipo

(Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018) indica lo siguiente:

Las tareas requieren de un trabajo en equipo, donde este funcione como una maquinaria, es decir todos sus miembros funcionan a la perfección, pero si uno falla el proceso fracasa. En un equipo todos y cada uno de sus componentes son importantes, por lo que se les debe dar la oportunidad, ya que tienen mucho que aportar. (pág. 32)

(Arriagada, 2013) menciona que:

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que, para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte





del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

#### 2.2.1.2. Concepto de equipo

(Pelayo, 2008, págs. 54-55) menciona que:

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Son unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además, estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar.

#### 2.2.1.3. Las 5 C del trabajo en equipo

(Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 32) menciona que:



Para entender mejor el trabajo en equipo, quizás sea a través de la cinco C's del trabajo en equipo, que hacen posible que un trabajo en equipo, sea una labor bien hecha con un éxito garantizado, esta cinco C's son las siguientes:

- Complementariedad
- Confianza
- Coordinación
- Comunicación
- Compromiso

#### **A. Complementariedad**

“Cada integrante del equipo domina unas funciones específicas al servicio de todo un conjunto que deben complementarse para sacar el trabajo adelante” (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 32).

De acuerdo al concepto se tiene:

##### ➤ **Especialización**

(Robbins & Judge, 2013, pág. 481) indican que:

En la actualidad, usamos el término especialización en el trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en vez de realizarla por completo.

##### ➤ **Conocimiento**

“El conocimiento es la información que transforma algo o a alguien para que realice acciones o que dota al individuo o a la



institución de la capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente” (Drucker 1983, cit. por Chiavenato I. , 2009b, pág. 402).

(Chiavenato I. , 2009b, pág. 402) menciona que:

“El conocimiento significa información estructurada y capaz de generar y agregar valor. El conocimiento va más allá de lo que sabe o conoce una persona o un grupo de personas. También es lo que la organización sabe y conoce y que agrega continuamente, proveniente de fuentes internas y externas durante años o décadas”.

Sin embargo, el conocimiento no se forma por azar. Debe ser administrado. La administración del conocimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales. Cuando se habla de generar valor, ello implica que los colaboradores, los administradores y los dirigentes deben aprovechar y compartir los activos intelectuales. Representa un esfuerzo por descubrir y aprender nuevas y mejores prácticas, nuevas y mejores soluciones. El conocimiento es la base del capital intelectual de las organizaciones.

#### ➤ **Dominio de tareas**

“Conjunto de labores que deben hacerse en un tiempo limitado y que permite a los colaboradores identificarse y llevar a cabo una pieza de trabajo completa” (Newstrom, 2011, cit. en Leyton, 2017, pág. 149).

#### ➤ **Sinergia**

(Chiavenato I. , 2009a, pág. 505) indica que:



Integración de las partes de un sistema que produce un resultado mayor que la suma de sus resultados particulares. Es el efecto multiplicador que hace que  $2 + 2$  sea más de 5. Esto se logra cuando las partes del sistema se apoyan mutuamente. El efecto sinérgico muestra que el resultado del todo es mayor que la suma de las partes.

(Pelayo, 2008, pág. 68) afirma que:

Sinergia es el producto de un trabajo en equipo en el cual el resultado es mayor que cada uno de los insumos tomados separadamente y también mayor que la suma total de los mismos. La idea de la sinergia en el trabajo en equipo, implica que el todo es mayor que la suma de sus partes, se suele promover la colaboración, el consenso, el conflicto creativo y el triunfo del equipo.

## **B. Confianza**

“Cada integrante tiene que confiar en la buena labor de los compañeros, siendo consciente de su responsabilidad a la hora de hacer correctamente el suyo propio en tiempo y forma” (Martínez, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 32).

(Amaru, 2009, pág. 334) indica que:

Es el grado de confort con los colegas. La confianza se manifiesta en el trato sin temores de diferencias de opiniones, valores y actitudes. Es el común denominador sin el cual no tienen sentido las ideas de cohesión y afinidad entre las personas.

(Pelayo, 2008, pág. 62) afirma que:

Nace desde el momento en que todos los miembros del equipo comprenden que el éxito personal de cada uno de ellos, depende del éxito del equipo al que pertenece. Es muy



importante tener en cuenta que, en el caso de quebrantarse esta confianza, es difícil recuperarla.

De acuerdo al concepto se tiene:

### ➤ **Responsabilidad**

(Blinder, 2013), menciona que:

Ser responsable significa ser capaz de responder y saber actuar ante diferentes disyuntivas que se presentan. El Líder hace todo lo posible por estar ciento por ciento seguro de cuáles son sus responsabilidades.

Sabe qué decisiones puede tomar, sabe cómo delegar tareas y cómo hacer que los miembros de su equipo tomen decisiones. Cualquiera que tome una decisión tiene que hacerles frente a las consecuencias debe continuar siendo responsable después del hecho. Por esa razón las personas que trabajan en empresas mal administradas tratan de evadir la responsabilidad y pasársela a otro la carga, por lo cual surgen burocracias ineficientes que asfixian cualquier toma de decisión.

### ➤ **Libertad de expresión**

Tal como lo establece la Declaración Universal de los Derechos Humanos. (UNESCO, 2014), indica que:

La libertad de expresión es un elemento crítico para la democracia, el desarrollo y el diálogo – sin ella ninguna de estas palabras podría funcionar o prosperar. La libertad de expresión es un derecho universal que todo el mundo debe gozar. Todos tienen el derecho a la libertad de opinión y de expresión; éste incluye el derecho a mantener una opinión sin interferencias y a buscar, recibir y difundir información e



ideas a través de cualquier medio de difusión sin limitación de fronteras,

### ➤ **Empowerment**

(Chiavenato I. , 2009a, pág. 286), menciona que:

La creación de organizaciones de aprendizaje va de la mano de una clara tendencia a delegar facultades a equipos autodirigidos, adoptar sistemas orgánicos de administración e implantar una cultura participativa y abierta, las organizaciones de hoy tratan de compartir el poder con todos sus miembros. El facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. El facultamiento en la toma de decisiones se funda en cuatro bases:

- **Poder:** Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción. (Chiavenato I. , 2009a, pág. 286)
- **Motivación:** Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas. (Chiavenato I. , 2009a, pág. 286)
- **Desarrollo:** Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles



nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización. (Chiavenato I. , 2009a, pág. 286)

- **Liderazgo:** Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación. (Chiavenato I. , 2009a, pág. 286)

### ➤ **Cumplimiento de acuerdos**

“Actuar con rigor y seriedad de acuerdo con una obligación, una promesa o una orden. Significa ejecutar a llevar a acabo aquello que ha sido acordado previamente realizando la función que corresponde” (Alles 2002 cit. en Leyton, 2017, pág. 151).

(Cristancho, 2014) menciona que:

El objetivo principal de cualquier organización suele ser conquistar los más altos niveles de productividad y eficiencia para convertirse en actores competitivos y reconocidos en el mercado. Pero para que esto suceda, se debe partir de la selección de un equipo de trabajo conformado por el talento humano más destacado, que sea capaz de mantenerse unido y pueda afrontar los desafíos y alcanzar los objetivos de la organización, al tiempo que desarrollan su carrera profesional.

Un equipo de trabajo está conformado por todo tipo de personas, cada una con un conjunto de habilidades y capacidades específicas y con personalidades complejas y diferentes. Por esta razón, el primer desafío de los gerentes es lograr que todo el equipo se enfoque en el mismo objetivo, persiga las mismas metas y sea el fiel reflejo de los valores y principios de la compañía.



El trabajo en equipo ayuda a lograr que cada uno de los integrantes alcance su mayor productividad y rendimiento al trabajar en pro de un bien común. Para lograr esa integración sólida, se requiere de un ambiente de trabajo y de un liderazgo colaborativo, en los cuales puedan involucrarse los colaboradores.

### **C. Coordinación**

“Las personas responsables (jefes, gobernantes) han de coordinar e involucrarse con todos los integrantes de manera organizada para lograr los objetivos comunes”. (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 32)

De acuerdo al concepto se tiene:

#### **➤ Involucramiento de las personas**

(Robbins & Judge, 2013, págs. 250-251) indica que:

El involucramiento del trabajador es un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y al incrementar su autonomía y el control sobre sus vidas laborales, los individuos estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus puestos de trabajo.

#### **➤ Liderazgo**

(Robbins & Judge, 2013, pág. 468) menciona que:

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal,





como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado —es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización— con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal.

#### ➤ Trabajo armónico

“Es la integración equitativa y equilibrada de funciones y actividades desarrolladas por los diferentes miembros de una organización. Para efecto de ello las tareas deben ser proporcionales entre sí, de modo que su implementación genere responsabilidades compartidas” (Alles 2002 cit. en Leyton, 2017, pág. 153).

#### D. Comunicación

“Las líneas de comunicación entre todos los integrantes deben estar permanentemente abiertas, a todos los niveles” (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 33).

(Chiavenato I. , 2009a, pág. 326) menciona que:

El trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas. En una red centralizada en un líder o supervisor, los miembros del equipo se comunican por medio de ella para resolver problemas o tomar decisiones. En una red



descentralizada, los miembros se comunican libremente entre sí. Todos los miembros procesan información hasta llegar a un consenso sobre una decisión. La red centralizada de comunicación ofrece soluciones más rápidas a problemas simples.

(Amaru, 2009, pág. 343) menciona que:

De la calidad del proceso de comunicación depende la eficacia de las relaciones interpersonales en las organizaciones. La negociación, la venta de ideas y de productos, el liderazgo, la motivación, la organización, la delegación, la orientación a los empleados y la evaluación del desempeño, entre muchas otras funciones gerenciales, exigen una elevada capacidad de comunicación. Lo mismo sucede con las relaciones entre el gerente y su equipo y dentro de los equipos mismos. De la comunicación dependen además la coordinación entre unidades de trabajo y la eficacia del proceso de decisión.

El proceso de comunicación comprende la transmisión de información y significados. Si no ocurre esa transmisión no hay comunicación. En cualquier proceso comunicativo siempre están presentes los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación, ruido y retroalimentación

De acuerdo al concepto se tiene:

#### ➤ **Asertividad**

(Iriondo, 2017) menciona que:

La asertividad es una herramienta o una habilidad social para expresarnos con franqueza, claridad y respeto; ser asertivo es ser directos pero sin menospreciar ni herir los sentimientos de los demás, expresando nuestras necesidades, lo que queremos, nuestras emociones o derechos, teniendo en cuenta -a su vez- a los de los demás.



### ➤ **Escucha activa**

(Robbins & Coulter, 2005, pág. 265) mencionan que:

Cuando alguien habla, nosotros oímos. Pero con demasiada frecuencia no escuchamos. Escuchar es una búsqueda activa de significado, en tanto que oír es una acción pasiva. Al escuchar, dos personas participan en pensar: el transmisor y el receptor. De hecho, escuchar es más cansado que hablar, ya que exige esfuerzo intelectual. A diferencia de oír, la escucha activa, que consiste en escuchar el significado completo sin hacer juicios o interpretaciones prematuras, exige una concentración total. La persona promedio habla normalmente a una tasa de 125 a 200 palabras por minuto. Sin embargo, el escucha promedio puede entender hasta 400 palabras por minuto. La diferencia obviamente deja una gran cantidad de tiempo libre para el cerebro y oportunidades para que la mente divague.

La escucha activa mejora al desarrollar empatía con el transmisor, es decir, al colocarse usted mismo en la posición del transmisor. Como los transmisores difieren en actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía facilita el entendimiento del contenido real de un mensaje. Un escucha que desarrolla empatía se reserva el juicio sobre el contenido del mensaje y escucha cuidadosamente lo que se dice. El objetivo es mejorar su habilidad para recibir el significado completo de una comunicación sin que sea distorsionada por juicios e interpretaciones prematuras.

### ➤ **Honestidad**

(Robbins & Coulter, 2005, pág. 122) afirma que:

Significa decir la verdad. Significa no esconder ni manipular la información. Incluso las malas noticias son



tolerables cuando la gente sabe que le dicen la verdad. Como la honestidad en el trabajo no puede ser regulada o legislada, tienen que fomentarla los líderes siendo honestos y estando dispuestos a admitir sus fallas.

### ➤ **Comunicación no verbal**

(Robbins & Coulter, 2005, págs. 260-262) mencionan que:

Algunas de las comunicaciones con mayor significado no son orales ni escritas. Una fuerte sirena o una luz roja en una intersección comunican algo sin necesidad de palabras. Los tipos mejor conocidos de comunicación no verbal son el lenguaje corporal y la entonación verbal

El lenguaje corporal se refiere a los gestos, la configuración facial y otros movimientos del cuerpo que transmiten un significado. Una persona que frunce el ceño “dice” algo diferente que una persona que está sonriendo. Los movimientos de manos, las expresiones faciales y otros gestos comunican emociones o temperamentos como agresión, temor, timidez, arrogancia, alegría y enojo. Conocer el significado detrás de los movimientos corporales de alguien y aprender cómo expresar mejor su propio lenguaje corporal puede ayudarlo personal y profesionalmente

La entonación verbal se refiere al énfasis que alguien da a palabras o frases que transmiten significado. Para ilustrar cómo la entonación puede cambiar el significado de un mensaje

### **E. Compromiso**

“Cada integrante se esforzará por no intentar destacar del resto y aportar lo mejor de sí mismo, mostrando su compromiso con la



eficiencia del servicio público” (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 33).

De acuerdo al concepto se tiene:

### ➤ **Identificación**

(Tajfel y Colbs cit. por Psicología UNED, 2013) indica que:

La identidad social como el conocimiento individual de que uno pertenece a ciertos grupos sociales junto con algunas significaciones emocionales y valorativas que van unidas con esa pertenencia al grupo. Es una parte del sentido que la persona tiene respecto a quién es, que está asociada con su pertenencia a determinados grupos sociales. Nuestras identidades sociales surgen como consecuencia de que las personas categorizamos la información social, que son aquellos aspectos de nuestra concepción del yo que están basados en nuestra pertenencia al grupo. Al tener identidades sociales, nos sentimos situados dentro de grupos definidos con claridad.

### ➤ **Lealtad**

(Ewin 1993 cit. en Edelberg, 2006) menciona que:

La lealtad es fundamentalmente un vínculo y una reacción emocional hacia sus objetos; nuestras acciones no demuestran lealtad si son el resultado de un razonamiento frío. La persona leal es aquella que mantiene el vínculo a través de los tiempos malos.

La lealtad es la inclinación a formar vínculos emocionales con grupos de personas, es la expresión básica de nuestra naturaleza social y así se constituye en la base de toda moralidad. No obstante, también constituye la base de gran



parte de la inmoralidad, especialmente en lo que se refiere al tratamiento que puede llegar a tolerar con respecto a los excluidos del grupo al cual se es leal. La lealtad debe controlarse. Porque puede conducir a problemas si es excesiva o si se es leal a partir de objetos o bases equivocadas. Su base apropiada es lo que la compañía hace y su objeto apropiado, la empresa.

#### ➤ **Proactividad**

(Reinoso, 2006 cit. en Leyton, 2017, pág. 150) afirma que:

Esta es la capacidad de identificar un obstáculo y oportunidad, y tomar medidas, experimentar nuevos retos y oportunidades, y ser responsable por sus acciones e ideas. Las personas proactivas actúan antes que esperar, buscan información utilizando métodos poco comunes y no dudan en saltarse rutinas habituales cuando es necesario

#### ➤ **Cooperación**

(Cuevas, 2012) indica que:

La cooperación en equipo es una pieza clave dentro del engranaje empresarial, para lograr un desarrollo personal-grupal y fijar unos objetivos en el que todos los integrantes se vean motivados en su cumplimiento. Los líderes del equipo poseen dos funciones para lograr la cooperación: la primera es lograr que se realice el trabajo de forma óptima, y la segunda es facilitar el desarrollo del equipo.

#### **2.2.1.4. La importancia de trabajar en equipo**

(Universia Perú, 2018) menciona que:

En la actualidad, el concepto está muy relacionado con las dinámicas de trabajo grupal en diferentes ámbitos y áreas como la



laboral, estudiantil, e incluso la familiar. La importancia del trabajo en equipo surge por la consideración de que mientras más personas se unan de manera comprometida para la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados.

Es muy común encontrar el concepto de trabajo en equipo especialmente en los ámbitos laborales, donde grupos de personas establecen objetivos específicos comunes. El objetivo de esta modalidad es reunir las capacidades, inteligencias, ideas y destrezas al servicio de una tarea o actividad, con el fin de realizarla de manera más rápida para obtener óptimos resultados.

Supone siempre una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Contar con un buen equipo multidisciplinario es esencial para alcanzar un alto rendimiento en cualquier proyecto. Al apoyarnos en otras personas, podemos hacer cada tarea más rápido, llegar más lejos y tener más impacto.

#### **2.2.1.5. Requisitos para ser un equipo de trabajo**

(Pelayo, 2008, pág. 54) indica que:

Para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles que son los siguientes:

**A. Interdependencia:** Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia. (Pelayo, 2008, pág. 54)

**B. Identidad:** Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo. (Pelayo, 2008, pág. 54)

**C. Interacción:** Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo). Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da. (Pelayo, 2008, pág. 54)



**Figura 01.** Requisitos para ser un equipo de trabajo  
Fuente: (Pelayo, 2008, pág. 55)

#### 2.2.1.6. Ventajas de trabajar en equipo

(Pelayo, 2008, pág. 56) menciona que las ventajas que se persiguen trabajando en equipo son las siguientes:

- Se solucionan más fácilmente los problemas.





- El trabajo mejora en calidad.
- Aumenta la tolerancia hacia los demás.
- Se fomenta la creatividad.
- Se incrementa la motivación y la satisfacción de los empleados.
- Se aprende más rápidamente.
- Menos deterioro físico y mental de los trabajadores.
- Facilita la tarea.

#### 2.2.1.7. Tipos de equipo

(Chiavenato I. , 2009a, pág. 284) menciona que los principales tipos de equipos son los siguientes:

##### **A. Equipos funcionales cruzados:**

(Chiavenato I. , 2009a, pág. 284) indica que:

Al optar por diseños organizacionales horizontales y reconocer las fallas de la autonomía funcional burocrática, las organizaciones se orientan hacia los equipos funcionales cruzados, los cuales están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales. En general, están sujetos a dos criterios: uno interno (el del equipo) y otro externo (el de la organización). Existen cinco pasos indispensables para mejorar su dinámica:

- a) Escoger y seleccionar cuidadosamente a sus miembros.
- b) Definir con claridad el propósito del equipo.
- c) Asegurarse de que cada miembro comprenda cómo deberá funcionar el equipo.
- d) Formar el equipo en forma intensiva para que cada miembro aprenda a interactuar eficazmente.
- e) Alcanzar resultados excelentes para mantener el ánimo y lograr que los miembros sientan el efecto de sus esfuerzos.



Los equipos funcionales cruzados sirven para unir conocimientos y habilidades de individuos procedentes de varias áreas de trabajo para solucionar problemas relacionados con las operaciones.

### **B. Equipos virtuales:**

(Chiavenato I. , 2009a, pág. 284) indica que:

Con el advenimiento de la informática, la interacción frente a frente dejó de ser indispensable. Los miembros de los equipos se pueden comunicar por correo electrónico (e-mail), conversaciones en línea, las salas de chat, conferencias telefónicas, fax, transmisiones vía satélite y páginas de internet. Las tareas basadas en el conocimiento pueden ser desempeñadas por personas que están en lugares distantes entre sí. Hoy, los equipos virtuales son evidentes en las operaciones globales y terciarizadas (de outsourcing). Una de las claves para utilizar los equipos virtuales son las tecnologías sincronizadas, las cuales permiten a los miembros interactuar en tiempo real.

### **C. Equipos autodirigidos:**

(Chiavenato I. , 2009a, pág. 284) afirma que:

Son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como planear, programar y evaluar el desempeño. Como parte del movimiento en favor del facultamiento en la toma de decisiones y de los valores igualitarios, cada vez más organizaciones utilizan equipos autodirigidos, que son grupos de personas que administran las tareas técnicas que dan por resultado un producto o servicio que será ofrecido a un cliente interno o externo.



#### D. Fuerzas de tarea:

“Son equipos temporales creados para ejecutar o cumplir con una tarea específica. Una vez terminada ésta, el equipo se disuelve” (Chiavenato I. , 2009a, pág. 284).

#### 2.2.1.8. Equipo Vs Grupo

(Chiavenato I. , 2009a, pág. 284) menciona que;

Los términos “equipo” y “grupo” se han utilizado equivocadamente en forma indistinta. Existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo en cuanto a resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real. Las principales diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos son las siguientes:

- a. El grupo de trabajo tiene un solo líder muy fuerte, mientras que el equipo tiene funciones de liderazgo que son compartidas.
- b. El grupo de trabajo tiene una responsabilidad individualizada, mientras que el equipo tiene una responsabilidad individual y colectiva.
- c. El propósito de un grupo de trabajo es el mismo que el de la organización, mientras que el equipo tiene un propósito específico.
- d. El grupo de trabajo mide la eficacia con indicadores indirectos, como el desempeño financiero de los negocios globales, mientras el equipo lo mide de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.



- e. El grupo de trabajo genera productos individualizados, mientras que el equipo crea productos colectivos.
- f. El grupo de trabajo promueve reuniones eficientes, mientras que el equipo fomenta reuniones abiertas y constantes, dirigidas a la resolución de problemas.
- g. El grupo de trabajo discute, decide y delega, mientras el equipo discute, decide y hace el trabajo.

Tabla 01

*Diferencia entre grupo y equipos*

<b>Grupos</b>	<b>Equipos</b>
Conjunto de personas que no tienen un objetivo común.	Conjunto de personas con un objetivo común en mente.
Las personas pueden tener los mismos intereses.	Las personas tienen y comparten los mismos intereses.
Las personas deciden de forma individual.	Las personas deciden de forma conjunta
Las personas actúan de manera individual.	Las personas trabajan de manera conjunta
No hay interconexión ni cambio de ideas.	Tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas.
Los resultados son de la suma de esfuerzos de las personas.	Los resultados son la multiplicación de los esfuerzos de las personas.
No hay interacción emocional o afectiva.	Existe una fuerte interacción emocional y afectiva.

Fuente: (Vallejo, 2016, pág. 80)

**2.3. Marco conceptual o definición de términos**

**2.3.1. Actitud:** “Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás” (Chiavenato I. , 2009a, pág. 487).



- 2.3.2. Aptitud:** “Predisposición innata y natural para determinadas actividades. Denota el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos” (Chiavenato I. , 2009a, pág. 489).
- 2.3.3. Asertividad:** “Es la capacidad de comunicar a las personas que nos rodean nuestros sentimientos y necesidades, pero evitando herir y ofender a los demás” (Pradas, 2018).
- 2.3.4. Asistente administrativo:** “Los Asistentes Administrativos se encargan de asegurar el buen funcionamiento de una oficina o empresa realizando labores administrativas, tales como archivar, planificar y coordinar las actividades generales de la oficina, además de redactar los reportes correspondientes” (Neuvoo, 2017).
- 2.3.5. Carisma:** “Característica personal y especial del líder, que proporciona una visión y un sentido de misión, de la que emana orgullo, confianza y respeto” (Chiavenato I. , 2014, pág. 106).
- 2.3.6. Cohesión:** “Grado en el que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos del grupo” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 378).
- 2.3.7. Delegar:** “Proceso de transferir autoridad y responsabilidad hacia puestos más bajos de jerarquía” (Chiavenato I. , 2014, pág. 135).
- 2.3.8. Desarrollo de equipos:** Técnica de modificación del comportamiento por medio de la cual varios grupos de personas de distintos niveles y áreas de la organización se reúnen coordinados por un consultor y se critican mutuamente para tratar de llegar a un acuerdo para mejorar la colaboración, eliminar barreras personales a la comunicación y fomentar el espíritu de equipo (Chiavenato I. , 2009a, pág. 493).
- 2.3.9. Desarrollo organizacional:** Aplicación del conocimiento de las ciencias conductuales en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para adaptarse al ambiente externo e incrementar su capacidad



para resolver problemas. El Desarrollo Organizacional utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeado (Chiavenato I. , 2014, pág. 299).

**2.3.10. División del trabajo:** “Distribución de tareas entre individuos o grupos sociales, de acuerdo con la posición que cada uno ocupa en la estructura social y en las relaciones de propiedad. Cada persona o grupo se especializa en determinadas actividades” (Chiavenato I. , 2009a, pág. 495).

**2.3.11. Empatía:** “Capacidad para percibir lo que otros sienten, comprender sus necesidades, expectativas y motivaciones; capacidad para interpretar las conductas de los individuos que laboran dentro de las organizaciones” (Psycoempleo, 2015).

**2.3.12. Equipos de trabajo:** “Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 383).

“Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc” (Pelayo, 2008, pág. 54).

**2.3.13. Estatus:** El estatus es un grado, posición o nivel de prestigio dentro de un grupo. Desde que los investigadores han podido seguir la pista de grupos, han encontrado jerarquías de estatus. Los sistemas de estatus son un factor importante para entender el comportamiento (Robbins & Coulter, 2005, pág. 376).

**2.3.14. Gestión administrativa:** El concepto “gestión administrativa” se refiere a las formas, estrategias y mecanismos diseñados con el fin de hacer cumplir los objetivos de una empresa, por lo que es primordial tener claro lo que queremos lograr como resultado del trabajo en la compañía (Leal, 2018).

**2.3.15. Grupo:** “Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para lograr objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 370).



**2.3.16. Influencia:** “Capacidad de inducir y modificar el comportamiento de las personas” (Chiavenato I. , 2014, pág. 106).

**2.3.17. Objetivos:** “Resultados futuros que se pretenden alcanzar; blancos escogidos que se quieren lograr en cierto tiempo” (Chiavenato I. , 2014, pág. 135).

**2.3.18. Participación:** “Estilo de administración que se basa en el consenso de las personas y en su involucramiento en el proceso de decisión para alcanzar los objetivos definidos” (Chiavenato I. , 2014, pág. 299).

**2.3.19. Poder:** “Potencial de una persona para influir sobre otras, capacidad de ejercer influencia aun cuando eso no signifique que se ejerza en realidad” (Chiavenato I. , 2014, pág. 107).

**2.3.20. Relaciones interpersonales:** “Capacidad para relacionarse en forma positiva con las personas con quienes se interactúan a diario. Habilidad para iniciar, conservar en el tiempo y terminar una relación cuando es necesario” (Psycoempleo, 2015).

**2.3.21. Sinergia:** “Existe cuando las partes integradas de un sistema producen un resultado mayor que la suma de sus resultados particulares. Efecto multiplicador que provoca que dos más dos sea más que cuatro” (Chiavenato I. , 2014, pág. 324).

## **2.4. Variable de estudio**

### **2.4.1. Identificación de variable**

#### **a) Variable única:**

Trabajo en equipo

### 2.4.2. Conceptualización de variable

Tabla 02

Conceptualización de variable

Variable	Dimensiones
<b>Trabajo en equipo:</b> Las tareas requieren de un trabajo en equipo, donde este funcione como una maquinaria, es decir todos sus miembros funcionan a la perfección, pero si uno falla el proceso fracasa. En un equipo todos y cada uno de sus componentes son importantes, por lo que se les debe dar la oportunidad, ya que tienen mucho que aportar. (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 32)	<b>Complementariedad:</b> Cada integrante del equipo domina unas funciones específicas al servicio de todo un conjunto que deben complementarse para sacar el trabajo adelante. (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 32)
	<b>Confianza:</b> Cada integrante tiene que confiar en la buena labor de los compañeros, siendo consciente de su responsabilidad a la hora de hacer correctamente el suyo propio en tiempo y forma. (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 32)
	<b>Coordinación:</b> Las personas responsables (jefes, gobernantes) han de coordinar e involucrarse con todos los integrantes de manera organizada para lograr los objetivos comunes. (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 32)
	<b>Comunicación:</b> Las líneas de comunicación entre todos los integrantes deben estar permanentemente abiertas, a todos los niveles. (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 33)
	<b>Compromiso:</b> Cada integrante se esforzará por no intentar destacar del resto y aportar lo mejor de sí mismo, mostrando su compromiso con la eficiencia del servicio público. (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018, pág. 33)

Fuente: Elaboración propia en base a lo propuesto por (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018)

### 2.4.3. Operacionalización de variable

Tabla 03

Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Trabajo en equipo	Complementariedad	- Especialización
		- Conocimiento
		- Dominio de tareas
		- Sinergia
	Confianza	- Responsabilidad
- Libertad de expresión		
- Empowerment		
Coordinación	- Cumplimiento de acuerdos	
	- Involucramiento de las personas	
	- Liderazgo	
Comunicación	- Trabajo armónico	
	- Asertividad	
	- Escucha activa	
	- Honestidad	
Compromiso	- Comunicación no verbal	
	- Identificación	
	- Lealtad	
	- Proactividad	
		- Cooperación

Fuente: Elaboración propia en base a lo propuesto por (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018)





## 2.5. Caracterización de la institución

### 2.5.1. Información institucional

(Hospital de Quillabamba, 2016) en su portal web indica que:

El Hospital de Quillabamba mediante resolución Ejecutiva Regional N° 462-2015-GR CUSCO/GR, Resuelve Autorizar, la creación de la Unidad Ejecutora 410 Hospital de Quillabamba, en merito a la opinión favorable pronunciada por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, mediante Oficio N° 0253-2015-EF/50.07, con un presupuesto de S/. 11'111,989.00, el mismo que entro en funcionamiento a partir del mes de Julio, para lo cual la Unidad Ejecutora 404: Salud La Convención Cusco, efectuó transferencia Presupuestal por el importe de S/. 6'726,592.00, a favor de la nueva unidad Ejecutora 410: Hospital de Quillabamba. Historia

El año 1887 es que se produjo una primera epidemia reportada de malaria en la cuenca del rio Urubamba (Vilcanota). El año 1897 se produjo una segunda epidemia de malaria a veras de los ríos Urubamba y Yanatile que circundan el Distrito actual de Quellouno, luego en los años 1900, 1916 y 1917 se reportaron nuevos brotes epidémicos en diferentes zonas de la provincia de La Convención, estando los pacientes diseminados en diferentes pisos ecológicos como Ceja de Selva y selva.

En estos años no hubo médicos que puedan atender, tampoco había dotación de medicamentos para combatir dichas epidemias, los pobladores tenían que recurrir a la madre naturaleza por medio de dueños de boticas, curanderos, vecinos y curioso que atenuaban dicho mal, empero sobrevenía la muerte. Posteriormente continuaban presentándose nuevos episodios de malaria y fiebre amarilla en todos los confines de la provincia de La Convención.

Existía una comunidad de misioneros Dominicanos quienes regentaban el Centro de Mujeres desde el año 1922, quienes ofrecieron la asistencia de los



pacientes con toda la mejor voluntad y la generosidad que les caracterizaba más, como eran muchos los casos que se presentaban, no se daban abasto ni descanso para poder visitar las diferentes casas donde habían estos casos, motivo por el cual la Orden Religiosa decidió aumentar muchas más seglares, para de esta forma asistir junto con ellas a los dos servicios establecidos en este segundo hospital. Este hecho engrandeció la fama de las Misioneras Dominicanas con la cual conquistaron a la población convenciana, ya que desarrollaron grandes esfuerzos, abundante trabajo y mucha dedicación.

Estas Religiosas alternaban la religión y el trabajo y se consagraron totalmente a esta obra humanitaria desde el 17 de noviembre de 1932, hecho por el cual tomaron posición de estos improvisados hospitales.

El Gobierno Peruano en ese entonces, determinó por intermedio de una Ley aplicar un impuesto a los productos del Valle de La Convención, sobre todo a la coca, y señalar una cantidad determinada proporcionalmente para llevar a cabo el levantamiento de los planos y la construcción de un moderno hospital en la capital de la Provincia de La Convención.

Estos planos, así como los presupuestos fueron en esta ocasión presentados por el Sr. Osvaldo Raez Patiño, para luego empezar con la obra del nuevo hospital en el mes de junio de 1935, habiendo sido terminada su estructura en el mes de julio de 1938, señalándose como fecha de inauguración el día 23 de diciembre de 1938.

### **2.5.2. Visión**

(Hospital de Quillabamba, 2016) en su portal web indica que:

Para el año 2020 el Hospital de Quillabamba será una institución líder en la atención de Salud Integral, consolidándose como centro de referencia de la Región (Nivel II-2) con una infraestructura adecuada, equipos modernos y recursos humanos calificados, implementando procesos de atención innovadores y con calidad.

### 2.5.3. Misión

(Hospital de Quillabamba, 2016) en su portal web indica que:

Somos una institución que brinda atenciones integrales de salud preventivo promocionales, recuperativas, especializadas y de rehabilitación de acuerdo a nuestro nivel de complejidad, con eficiencia, oportunidad y calidad contando con personal altamente competente y proactivo que busca el mejoramiento continuo para lograr el máximo bienestar de la población Convenciana y así contribuir al desarrollo humano con inclusión y protección social. (Hospital de Quillabamba, 2016)

### 2.5.4. Logo



*Figura 02. Logo del Hospital de Quillabamba*

Fuente: (Hospital de Quillabamba, 2016)



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo básica.

“La investigación básica (también llamada “pura”) tiene como objetivo acrecentar los conocimientos dentro de un área determinada de la ciencia” (Gómez, 2006, pág. 102)..

En el presente trabajo, se buscó ampliar todos los conocimientos que se tienen acerca del trabajo en equipo y como esta se desarrolla de manera real dentro del personal administrativo en el hospital de Quillabamba.

#### 3.2 Alcance de la investigación

La presente investigación fue de alcance descriptivo.

(Gómez M. , 2006, pág. 36) menciona que:

Con mucha frecuencia, el objetivo del investigador es describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis. Vale decir, si ya se ha hecho un estudio exploratorio, y se han identificado los aspectos relevantes del fenómeno a investigar, este tipo de estudios orientará sus objetivos a determinar y describir cómo son esos hechos, o conceptos relevantes del fenómeno investigado.

En el presente trabajo, se describió de manera profunda la realidad de la problemática existente en el hospital, tal y como suceden las cosas con respecto al trabajo en equipo que hay dentro de dicha institución.



### 3.3 Enfoque de investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo.

(Gómez, 2006, pág. 60) afirma que:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

En el presente trabajo, se aplicó una encuesta al personal administrativo, la cual fue tabulada utilizando un paquete estadístico y se obtuvieron datos numéricos exactos los cuales hacen que sea un trabajo objetivo en el cual se interpretaron los valores obtenidos, convirtiéndola por ello en cuantitativa.

### 3.4 Diseño de la investigación

La presente investigación tuvo un diseño no experimental – transversal o transeccional.

“Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. (Gómez, 2006, pág. 102)

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Gómez, 2006, pág. 102)

En el presente trabajo, no existió algún tipo de manipulación, pues no se realizó ningún trabajo previo de sensibilización con el personal que fue encuestado, solo se les pasó la encuesta de manera inesperada y por una única vez a cada una de las unidades a estudiar.



### 3.5 Población y muestra de estudio

#### 3.5.1. Población de estudio

La población motivo de la investigación fueron las 52 personas que laboran en el área administrativa del hospital de Quillabamba.

#### 3.5.2. Muestra de estudio

Para la presente investigación se consideró la muestra censal, pues se tomó en cuenta al 100% de la población, es decir 52 unidades de estudio.

### 3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizó fue la siguiente:

Tabla 04

*Técnica e instrumento de recolección de datos*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Unidad de estudio</b>
Encuesta	- Cuestionario	- Personal administrativo del Hospital de Quillabamba

Fuente: Elaboración propia

### 3.7 Procesamiento del análisis de datos

Para el procesamiento de la información se seleccionó un programa de computo con capacidad de análisis estadístico de los datos, siendo la hoja de datos Excel y el programa SPSS V 20



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Baremación y validación del instrumento de recolección de la información

##### 4.1.1. Fiabilidad del instrumento

Para validar el instrumento aplicado al personal del Hospital de Quillabamba, se tomó en cuenta la técnica estadística denominada Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, considerando lo siguiente:

- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8, entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es menor a 0.8, entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach, se presentan a continuación:

Tabla 05

*Análisis de Alfa de Cronbach Global*

<b>Estadístico de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
0,905	36

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

- ✓ El Alfa de Cronbach global tiene un alto grado de confiabilidad con un valor de 0.905, resultado que valida los ítems considerados en el instrumento para su aplicación, siendo el número de elementos 36 los cuales corresponden a las preguntas del cuestionario.

**4.1.2. Baremación**

Tabla 06  
*Baremación para la variable*

<b>Alternativas del instrumento</b>	<b>Promedios</b>	<b>Interpretación de promedios</b>
Nunca	1 – 1.80	Inadecuado
Casi nunca	1.81 – 2.61	Poco adecuado
A veces	2.62 – 3.42	Medianamente adecuado
Casi siempre	3.43 – 4.23	Adecuado
Siempre	4.24 – 5.0	Muy adecuado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 07  
*Baremación para las dimensiones e indicadores*

<b>Alternativas del instrumento</b>	<b>Complementariedad</b>	<b>Confianza</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Compromiso</b>
Nunca	Inadecuado	Muy bajo	Inadecuado	Muy bajo	Muy bajo
Casi nunca	Poco adecuado	Bajo	Poco adecuado	Bajo	Bajo
A veces	Medianamente adecuado	Regular	Medianamente adecuado	Regular	Regular
Casi siempre	Adecuado	Alto	Adecuado	Alto	Alto
Siempre	Muy adecuado	Muy alto	Muy adecuado	Muy alto	Muy alto

Fuente: Elaboración propia



## 4.2. Resultados estadísticos de la variable trabajo en equipo y sus dimensiones

Para describir el trabajo en equipo del hospital de Quillabamba, se describe las dimensiones de: la complementariedad, confianza, coordinación, comunicación y compromiso. Los resultados de las encuestas se presentan a continuación:

### 4.2.1. Resultado del análisis estadístico de la dimensión de la complementariedad

#### A. Resultados de los indicadores de la complementariedad

Tabla 08

*Indicadores de la dimensión de la complementariedad*

Complemen tari edad	Especialización		Conocimiento		Dominio de tareas		Sinergia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Inadecuado	2.0	3.8%	2	3.8%	2	3.8%	16	30.8%
Poco adecuado	17.0	32.7%	17	32.7%	23	44.2%	27	51.9%
Medianamente adecuado	24.0	46.2%	29	55.8%	21	40.4%	6	11.5%
Adecuado	6.0	11.5%	4	7.7%	6	11.5%	3	5.8%
Muy adecuado	3.0	5.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>52.0</b>	<b>100.00%</b>	<b>52.0</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

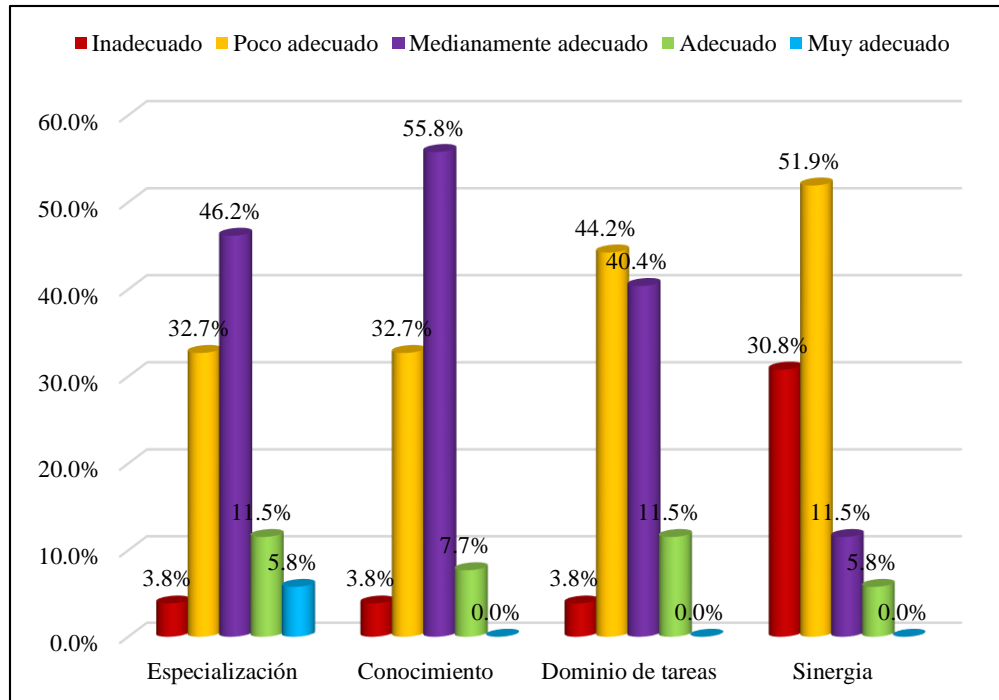


Figura 03. Indicadores de la dimensión de la complementariedad

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

- ✓ **Especialización:** Como se puede observar el 46.2% de las personas encuestadas indicaron que de manera medianamente adecuada los trabajadores disponen de una especialización, el 32.7% manifestó que el nivel es poco adecuado y para el 3.8% es inadecuado, situación que muestra que en el hospital las actividades administrativas regularmente se dividen en puestos de trabajo separados por especialidades, manifestando también que la capacitación al personal se realiza de manera esporádica, no logrando especializar al personal para ciertas tareas dentro de la institución, siendo solo un 11.5% quienes consideran que la especialización es adecuada y el 5.8% indicó que es muy adecuada, siendo estos últimos datos importantes porque demuestran que también cuentan con personal de alta especialización aunque también se reconoce que el mismo es insuficiente, lo cual puede conllevar a que la institución no culmine con sus metas de manera satisfactoria.
- ✓ **Conocimiento:** Como se puede observar el 55.8% de las personas encuestadas indicaron que medianamente adecuada los trabajadores



disponen de conocimientos para la ejecución de sus labores, el 32.7% manifestó que es poco adecuado y para el 3.8% es inadecuado, lo que muestra que en el hospital de manera el personal a veces cuenta con la capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente en el desarrollo de sus funciones, no tomando en cuenta de manera permanente los activos intelectuales con los que cuenta la institución, siendo solo un 7.7% del personal quienes consideran que los conocimientos se presentan de manera adecuada y el 0% es decir ninguna persona indicó que sea muy adecuado.

- ✓ **Dominio de tareas:** Como se observa el 44.2% de las personas encuestadas indicaron que de manera poco adecuada los trabajadores tienen dominio de tareas, el 40.4% manifestó que el dominio es poco adecuado y para el 3.8% es inadecuado, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal realiza sus labores de forma poco adecuada, no cumpliendo sus actividades en los tiempos establecidos, y no disponen de mayor tiempo para realizar el cumplimiento de las mismas, siendo solo un 11.5% quienes consideran que el dominio de tareas es adecuado y el 0% es decir ninguna persona consideró un sea muy adecuado, lo cual nos señala que el personal aun teniendo la programación de actividades no necesariamente las entrega en los plazos establecidos y las mismas no cuentan con calidad en el trabajo realizado.
  
- ✓ **Sinergia:** Como se observa el 51.9% de las personas encuestadas indicaron que de manera poco adecuada los trabajadores practican la sinergia en la institución, el 30.8% manifestó que es inadecuada y para el 11.5% es medianamente adecuada, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal considera que sus labores no se integran como deben de ser, que no reciben apoyo entre los compañeros, siendo solo un 5.8% quienes consideran que la sinergia es adecuada y el 0% es decir ninguna persona consideró que sea muy adecuada, lo cual señala que el personal necesita tener más concordancia en la realización de sus labores y tiene que mostrar más apoyo mutuamente.

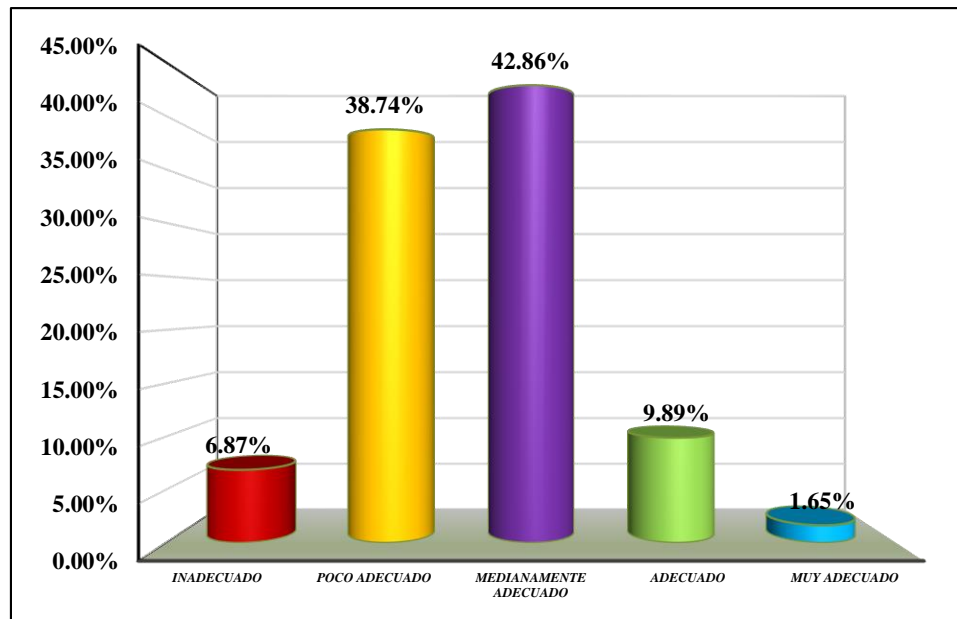
**B. Análisis de la dimensión de la complementariedad**

Tabla 09

*Análisis de la dimensión de la complementariedad*

Alternativas	<i>f</i>	%	Promedio de baremación
Inadecuado	3.57	6.87%	0.07
Poco adecuado	20.14	38.74%	0.77
Medianamente adecuado	22.29	42.86%	1.29
Adecuado	5.14	9.89%	0.40
Muy adecuado	0.86	1.65%	0.08
<b>Total</b>	<b>52.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>2.61</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 04. Análisis de la dimensión de la complementariedad*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

- ✓ Como se observa el 42.86% del personal administrativo encuestado del Hospital de Quillabamba, manifestó que la complementariedad de desarrolla de manera medianamente adecuada, el 38.74% consideró que es



poco adecuada, para el 9.89% es adecuada, el 6.87% indicó que es inadecuada y solo un 1.65% respondió que es muy adecuada, lo cual muestra que la especialización del personal y la división de tareas en el hospital no es una prioridad, existiendo muy poca capacitación en la institución, motivo por el cual el conocimiento del personal, muestra que a veces las personas ponen toda su capacidad para realizar un trabajo eficiente, dejando de lado los activos intelectuales con los que cuenta, que son las personas con mayor experiencia, capacitación pues estas no son aprovechadas en su totalidad, observándose también que el dominio de tareas no es el más adecuado, debido a que las personas no logran acabar su trabajo en el tiempo de la jornada laboral, teniendo que dejar pendientes de un día para otro, demorando así muchas de las tareas programadas por la dirección, no logrando trabajar con sinergia pues no existe apoyo de manera mutua entre las personas del área administrativa, es de acuerdo a estos resultados que la dimensión de la complementariedad obtuvo un promedio de 2.61, que de acuerdo a la tabla de baremación indica que es poco adecuada.

### C. Comparación promedio de los indicadores de la complementariedad

Tabla 10

*Comparación promedio de los indicadores de la complementariedad*

<b>Complementariedad</b>	<b>Promedio</b>	<b>Calificación</b>
Especialización	2.83	Medianamente adecuado
Conocimiento	2.67	Medianamente adecuado
Dominio de tareas	2.60	Poco adecuado
Sinergia	1.92	Poco adecuado
<b>COMPLEMENTARIEDAD</b>	<b>2.61</b>	<b>Poco adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

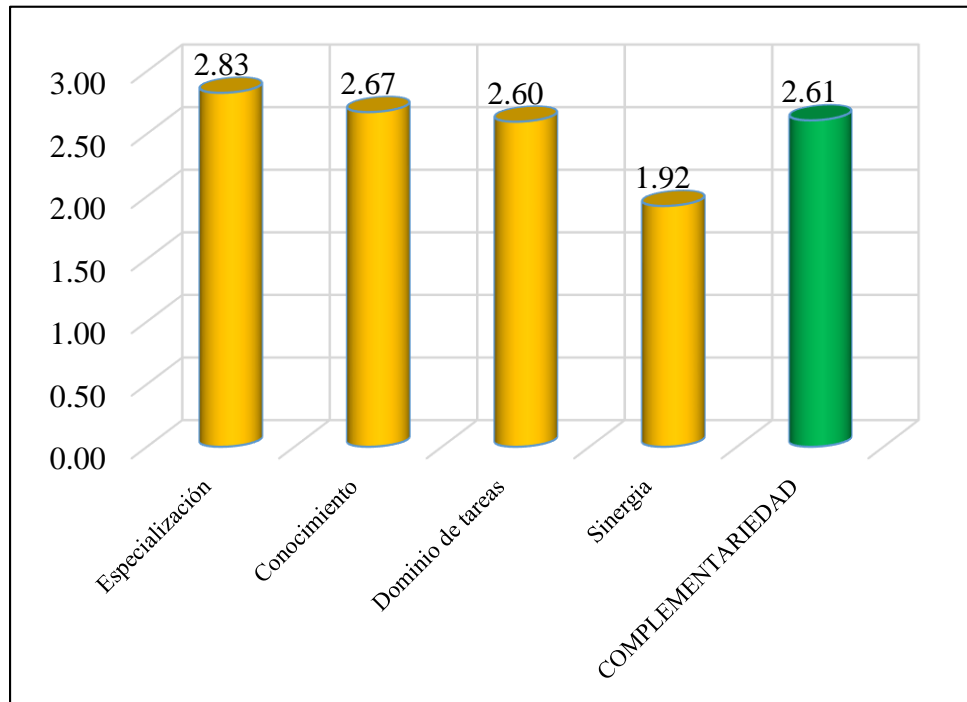


Figura 05. Comparación promedio de los indicadores de la complementariedad

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

- ✓ Como se observa el indicador especialización obtuvo el promedio de 2.83 lo que indica que se realiza de manera medianamente adecuada, debido a que en la institución no siempre se realiza la división del trabajo de acuerdo a las especialidades y la capacitación es muy esporádica, el indicador conocimiento obtuvo el promedio de 2.67, que de acuerdo a la baremación también indica que es medianamente adecuado, lo cual muestra que las personas no ponen en práctica toda su capacidad en el desarrollo de las tareas, seguido por el indicador del dominio de tareas con 2.60 de promedio indicando que es poco adecuado, lo que indica que las personas se demoran en el cumplimiento de sus funciones posiblemente por el desconocimiento de las mismas y finalmente el indicador sinergia con 1.92 de promedio manifestando que el trabajo es poco adecuado, reflejando la falta de trabajo conjunto entre el personal, terminando así la complementariedad con un promedio de 2.61, que indica que es poco adecuado.

4.2.2. Resultado del análisis estadístico de la dimensión de la confianza

A. Resultados de los indicadores de la confianza

Tabla 11  
Indicadores de la dimensión de la confianza

Confianza	Responsabilidad		Libertad de expresión		Empowerment		Cumplimiento de acuerdos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	10	19.2%	9	17.3%	15	28.8%	9	17.3%
Bajo	23	44.2%	22	42.3%	21	40.4%	18	34.6%
Regular	13	25.0%	18	34.6%	12	23.1%	22	42.3%
Alto	6	11.5%	3	5.8%	4	7.7%	3	5.8%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>52.0</b>	<b>100.00%</b>	<b>52.0</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

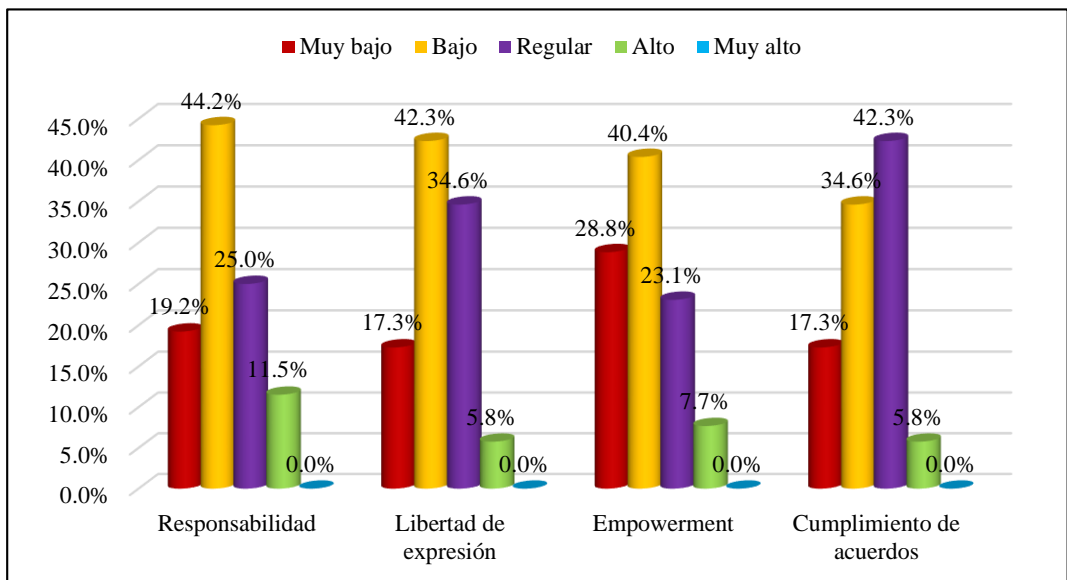


Figura 06. Indicadores de la dimensión de la confianza

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

- ✓ **Responsabilidad:** Como se observa el 44.2% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel bajo los trabajadores realizan sus labores con responsabilidad, el 25% manifestó que el nivel es regular y para el 19.2% es muy bajo, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no



realiza de forma responsable e integra el desarrollo de sus actividades, siendo solo un 11.5% quienes consideran que el nivel es alto y el 0% es muy alto, lo cual nos señala que el personal no tiene la capacidad de responder y actuar ante diferentes complejidades que se presentan y no necesariamente asumen las consecuencias de las decisiones tomadas en el cumplimiento de sus funciones.

- ✓ **Libertad de expresión:** Como se observa el 42.3% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel bajo los trabajadores tienen libertad de expresión, el 34.6% manifestó que el nivel es regular y para el 17.3% es muy bajo, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no manifiesta lo que siente y requiere, siendo solo un 5.8% quienes consideran que el nivel es alto y el 0% es muy alto, lo cual nos señala que el personal no opina ni se expresa de manera abierta frente a todos los compañeros de trabajo.
- ✓ **Empowerment:** Como se observa el 40.4% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel bajo los trabajadores delegan la toma de decisiones, el 28.8% manifestó que el nivel es muy bajo y para el 23.1% es regular, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no se apoya en sus compañeros delegando funciones, siendo solo un 7.7% quienes consideran que el nivel es alto y el 0% es muy alto, lo cual nos señala que el personal no tiene libertad de información y confianza en sus superiores para la toma de decisiones, por lo cual no se realiza el reconocimiento por el buen desempeño de los resultados en la institución.
- ✓ **Cumplimiento de acuerdos:** Como se observa el 42.3% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel regular los trabajadores cumplen con los acuerdos, el 34.6% manifestó que el nivel es bajo y para el 17.3% es muy bajo, lo que muestra que en el hospital la mayoría de las personas no cumplen las funciones que previamente han acordado, siendo solo un 5.8% quienes consideran que el nivel es alto y el 0% es muy alto, lo cual nos señala que el personal no actúa con seriedad frente a los acuerdos tomados por la organización no poniendo de su parte para alcanzar el cumplimiento de los acuerdos tomados.



**B. Análisis de la dimensión de la confianza**

Tabla 12

*Análisis de la dimensión de la confianza*

Alternativas	<i>f</i>	%	Promedio de baremación
Muy bajo	10.71	20.60%	0.21
Bajo	20.71	39.84%	0.80
Regular	16.29	31.32%	0.94
Alto	4.29	8.24%	0.33
Muy alto	0.00	0.00%	0.00
<b>Total</b>	<b>52.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>2.27</b>

Fuente: Elaboración propia

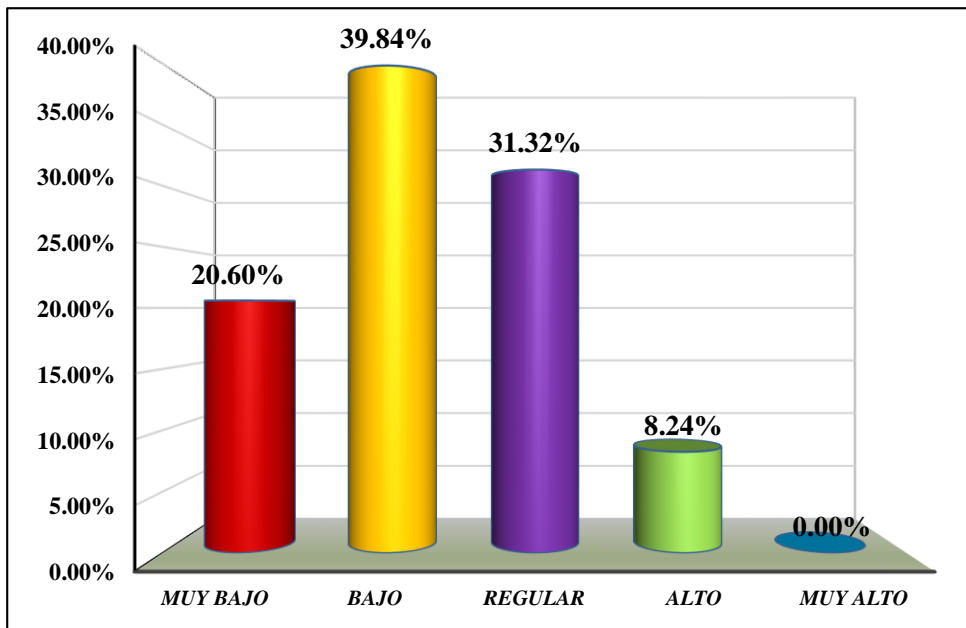


Figura 07. Análisis de la dimensión de la confianza

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

- ✓ Como se observa el 39.84% del personal administrativo encuestado del Hospital de Quillabamba, manifestó que la confianza de desarrolla a un nivel bajo, el 31.32% respondió que el nivel es regular, el 20.60% considero



que es muy bajo, para el 8.24% es alto y el 0%, es decir ninguna persona percibe que el nivel sea muy alto, lo cual indica que la responsabilidad en la institución no es asumida por las personas de manera adecuada, debido a que no todos tienen las capacidades de responder y actuar frente a las complejidades que se presentan el día a día, teniendo otra limitante la libertad de expresión ya que las personas no logran opinar y expresar de manera abierta frente a sus compañeros de trabajo las cosas que piensan y sienten sin temores por las diferencias de opiniones, así mismo el empowerment que es la tendencia de delegar facultades a los equipos y personas a fin de crear una cultura participativa, esta se ve relegada debido a que las personas no tienen la libertad de tomar decisiones y responder frente a las complejidades que se presentan en el trabajo, dejando de lado el cumplimiento de acuerdos establecidos, ya que las personas no actúan con seriedad por lo acordado en la equipo de trabajo, no poniendo empeño en cumplir las actividades y de esa manera alcanzar los objetivos trazados, de acuerdo a estos resultados se observa que la dimensión de la confianza obtuvo un promedio de 2.27, que de acuerdo a la tabla de baremación representa un nivel bajo.

### C. Comparación promedio de los indicadores de la confianza

Tabla 13

*Comparación promedio de los indicadores de la confianza*

<b>Confianza</b>	<b>Promedio</b>	<b>Calificación</b>
Responsabilidad	2.29	Bajo
Libertad de expresión	2.29	Bajo
Empowerment	2.10	Bajo
Cumplimiento de acuerdos	2.37	Bajo
<b>CONFIANZA</b>	<b>2.27</b>	<b>Bajo</b>

Fuente: Elaboración propia

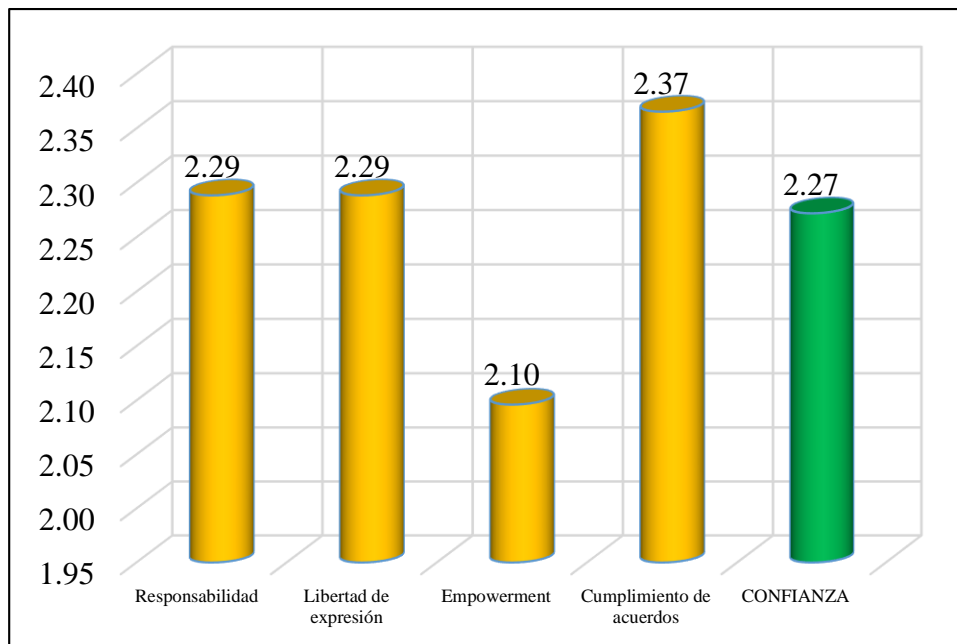


Figura 08. Comparación promedio de los indicadores de la confianza

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

- ✓ Como se observa el indicador del cumplimiento de acuerdos presenta un promedio de 2.37 lo cual indica que el nivel es bajo, expresado por la falta de compromiso para asumir los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo, así mismo con un nivel bajo la responsabilidad que alcanzó un promedio de 2.29 que indica que las personas no asumen las consecuencias de las decisiones tomadas en el hospital, seguido de la libertad de expresión que obtuvo un promedio de 2.29 que de igual manera muestra un nivel bajo, manifestado por la poca confianza que existe para poder expresar lo que sienten y piensan entre compañeros de trabajo y finalmente el empowerment que muestra un nivel bajo con un promedio de 2.10, expresando que de manera muy escasa se aplica la delegación de autoridad a fin de que el personal pueda tomar decisiones en el trabajo, es así que la dimensión de la confianza presenta un promedio de 2.27 que de acuerdo a la escala de baremación representa un nivel bajo.

4.2.3. Resultado del análisis estadístico de la dimensión de la coordinación

A. Resultados de los indicadores de la coordinación

Tabla 14

Indicadores de la dimensión de la coordinación

Coordinación	Involucramiento de las personas		Liderazgo		Trabajo armónico	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	5	9.6%	6	11.5%	3	5.8%
Poco adecuado	23	44.2%	16	30.8%	24	46.2%
Medianamente adecuado	21	40.4%	18	34.6%	20	38.5%
Adecuado	3	5.8%	12	23.1%	5	9.6%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52.0</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

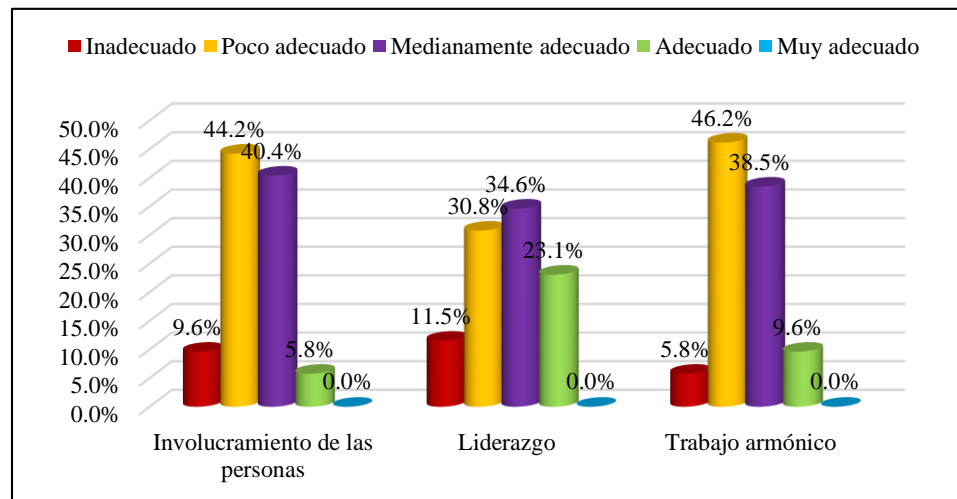


Figura 09. Indicadores de la dimensión de la coordinación

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

- ✓ **Involucramiento de las personas:** Como se observa el 44.2% de las personas encuestadas indicaron que de manera inadecuada los trabajadores realizan sus labores de forma participativa, el 40.4% manifestó que es medianamente adecuado y para el 9.6% es inadecuado, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no se involucra completamente con el desarrollo de sus labores, siendo solo un 5.8% quienes consideran que el involucramiento es adecuado y el 0% indico que es muy adecuado, lo cual

nos señala que el personal no aporta lo suficiente para lograr los objetivos institucionales, existiendo un compromiso muy débil por el éxito de la institución.

- ✓ **Liderazgo:** Como se observa el 34.6% de las personas encuestadas indicaron que de manera medianamente adecuada los trabajadores muestran liderazgo en la ejecución de sus tareas, el 30.8% manifestó que es poco adecuado y para el 11.5% es inadecuado, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal que labora no muestra un adecuado liderazgo, siendo solo un 23.1% quienes consideran que el liderazgo es adecuado y el 0% manifestó que es muy adecuado, lo cual señala que en el hospital los jefes no logran inspirar al personal para el logro de los objetivos institucionales.
  
- ✓ **Trabajo armónico:** Como se observa el 46.2% de las personas encuestadas indicaron que de manera poco adecuada los trabajadores realizan un trabajo equitativo e integrado, el 38.5% manifestó que es medianamente adecuado el trabajo armónico y para el 5.8% es inadecuado, lo que muestra que en los miembros que lo conforman no tienen actividades equilibradas con responsabilidades compartidas, siendo solo un 9.6% quienes consideran que el trabajo armónico es adecuado y para el 0% es muy adecuado, lo cual señala que el personal de manera muy esporádica realiza actividades de manera compartida en el hospital.

## B. Análisis de la dimensión de la coordinación

Tabla 15

*Análisis de la dimensión de la coordinación*

<b>Alternativas</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>	<b>Promedio de baremación</b>
Inadecuado	4.50	8.65%	0.09
Poco adecuado	20.83	40.06%	0.80
Medianamente adecuado	19.83	38.14%	1.14
Adecuado	6.83	13.14%	0.53
Muy adecuado	0.00	0.00%	0.00
<b>Total</b>	<b>52.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>2.56</b>

Fuente: Elaboración propia

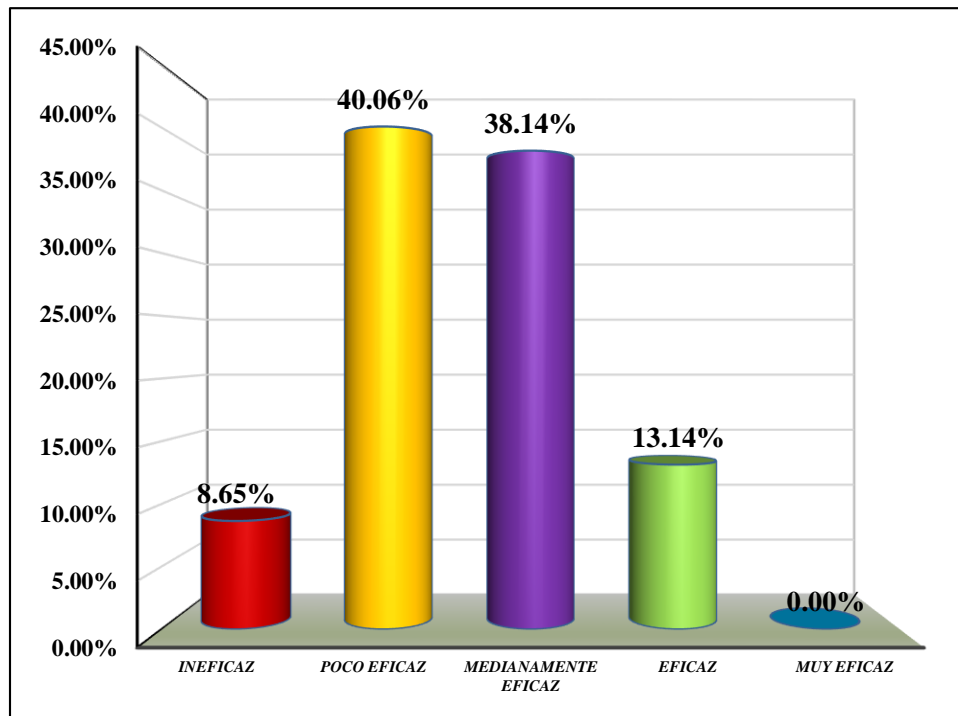


Figura 10. Análisis de la dimensión de la coordinación

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

- ✓ Como se observa el 40.06% del personal administrativo encuestado del Hospital de Quillabamba, manifestó que la coordinación se presenta de manera poco adecuada, el 38.14% indicó que es medianamente adecuada, el 13.14% consideró que es adecuada, para el 8.65% es inadecuada y para el 0% es decir ninguna persona respondió que sea muy adecuada, situación que muestra que las personas en la institución se involucran muy poco en las actividades que realizan, así como para solucionar ciertas disyuntivas que se presentan, observándose que el liderazgo se presenta de manera regular, pues los jefes no inspiran en el personal para poder dirigirlos hacia el logro de los objetivos y son muy pocas personas quienes consideran que tienen la capacidad para guiar e influir en sus compañeros en el trabajo, finalmente el trabajo armónico, que muestra que las funciones y actividades no están distribuidas de manera equitativa y equilibrada en la institución, no existiendo una labor de responsabilidad compartida entre el personal de la institución.

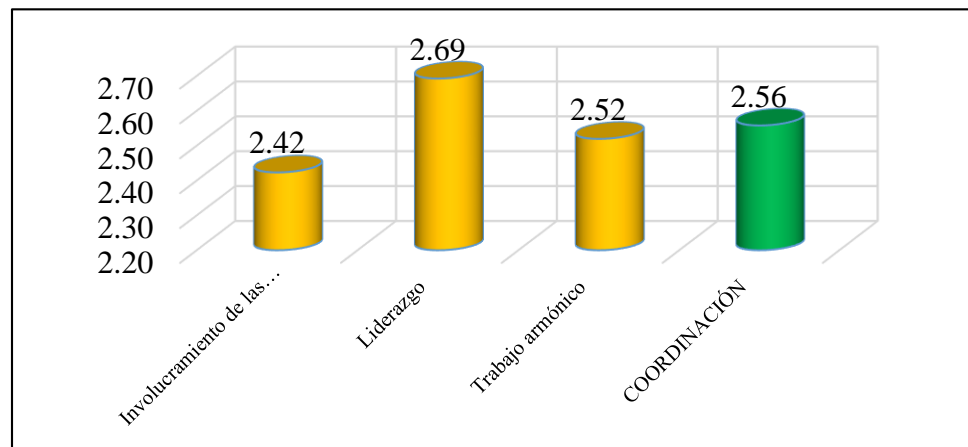
### C. Comparación promedio de los indicadores de la coordinación

Tabla 16

*Comparación promedio de los indicadores de la coordinación*

<b>Coordinación</b>	<b>Promedio</b>	<b>Calificación</b>
Involucramiento de las personas	2.42	Poco adecuado
Liderazgo	2.69	Medianamente adecuado
Trabajo armónico	2.52	Poco adecuado
<b>COORDINACIÓN</b>	<b>2.56</b>	<b>Poco adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 11. Comparación promedio de los indicadores de la coordinación*

Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación:**

- ✓ Como se observa el indicador que obtuvo mayor promedio es el liderazgo con 2.69 de acuerdo a la baremación indica que es medianamente adecuado, lo cual ocurre porque los jefes no inspiran en el personal para el logro de los objetivos, seguido por el trabajo armónico con un promedio de 2.52 que revela que es poco adecuado faltando la realización de un trabajo que tenga la responsabilidad compartida entre las personas y finalmente, se tiene el involucramiento de las personas con 2.42 de promedio, que también indica que es poco adecuado, reflejando ello que las personas no se involucran en las actividades del hospital, faltando un compromiso en ellas hacia los objetivos institucionales, terminando así la dimensión de la coordinación con un promedio de 2.56, que indica que es poco adecuada.

4.2.4. Resultado del análisis estadístico de la dimensión de la comunicación

A. Resultados de los indicadores de la comunicación

Tabla 17

Indicadores de la dimensión de la comunicación

Comunicación	Asertividad		Escucha activa		Honestidad		Comunicación no verbal	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	2	3.8%	2	3.8%	11	21.2%	0	0.0%
Bajo	15	28.8%	19	36.5%	19	36.5%	13	25.0%
Regular	25	48.1%	24	46.2%	13	25.0%	33	63.5%
Alto	9	17.3%	6	11.5%	8	15.4%	6	11.5%
Muy alto	1	1.9%	1	1.9%	1	1.9%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52.0</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

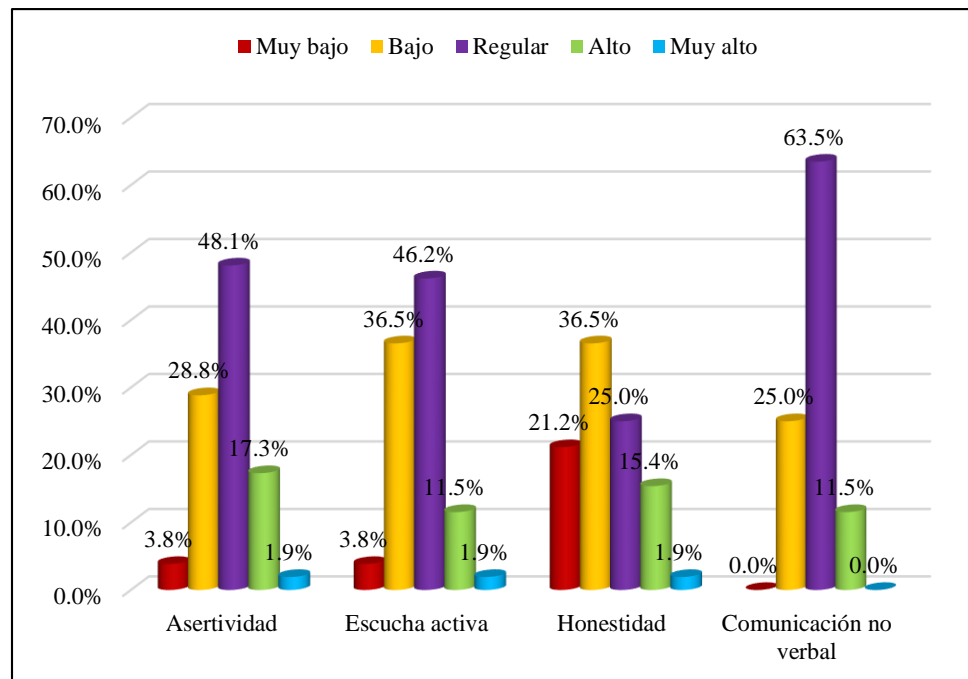


Figura 12. Indicadores de la dimensión de la comunicación

Fuente: Elaboración propia



**Interpretación:**

- ✓ **Asertividad:** Como se observa el 48.1% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel regular los trabajadores se comunican de forma asertiva, el 28.8% manifestó que el nivel es bajo y para el 3.8% es muy bajo, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no se manifiesta de forma directa, siendo solo un 17.3% quienes consideran que el nivel es alto y el 1.9% es muy alto, lo cual nos señala que el personal no siempre usa canales adecuado de comunicación, pudiendo tener malas interpretaciones o lastimar a sus compañeros.
  
- ✓ **Escucha activa:** Como se observa el 46.2% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel regular los trabajadores escuchan tomando en cuenta a sus compañeros, el 36.5% manifestó que el nivel es bajo y para el 3.8% es muy bajo, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no pone atención en el mensaje y significado que el otro desea transmitir, siendo solo un 11.5% quienes consideran que el nivel es alto y el 1.9% es muy alto, lo cual señala que el personal tiene poca actitud positiva para prestar atención a sus compañeros, escuchando las ideas completas sin hacer juicios o interpretaciones prematuras.
  
- ✓ **Honestidad:** Como se observa el 36.5% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel bajo los trabajadores se comunican con honestidad, el 25% manifestó que el nivel es regular y para el 21.2% es muy bajo, lo que muestra que en el hospital la mayoría del mantiene una información sesgada poco compartida, siendo solo un 15.4% quienes consideran que el nivel es alto y el 1.9% es muy alto, lo cual señala que la información que se maneja en el hospital no es compartida por todas las personas, siendo el trabajo honesto dentro de la institución poco motivado por los jefes del hospital.
  
- ✓ **Comunicación no verbal:** Como se observa el 63.5% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel regular los trabajadores realizan la comunicación no verbal, el 25.0% manifestó que el nivel es bajo y para el

0% es muy bajo, lo que muestra que en el hospital la mayoría de las personas muestran gestos o movimientos cuando se están comunicando entre ellos, siendo solo un 11.5% quienes consideran que el nivel es alto y el 0% es muy alto, lo cual nos señala que el personal si hace uso de la gestualización y entonación verbal para comunicarse, siendo estos movimientos y gestos los que a veces transmiten más el mensaje entre las personas, faltando la motivación de los jefes para realizar un trabajo honesto dentro de la institución.

**B. Análisis de la dimensión de la comunicación**

Tabla 18  
*Análisis de la dimensión de la comunicación*

Alternativas	f	%	Promedio de baremación
Muy bajo	3.38	6.49%	0.06
Bajo	16.00	30.77%	0.62
Regular	24.25	46.63%	1.40
Alto	7.25	13.94%	0.56
Muy alto	1.13	2.16%	0.11
<b>Total</b>	<b>52.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>2.75</b>

Fuente: Elaboración propia

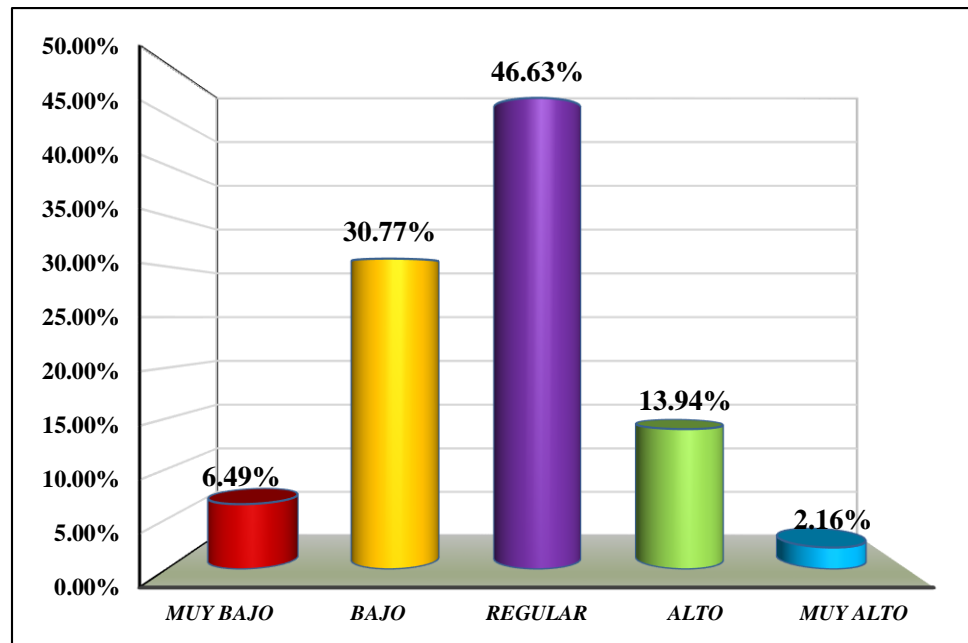


Figura 13. Análisis de la dimensión de la comunicación  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

- ✓ Como se observa el 46.63% del personal encuestado del Hospital de Quillabamba, manifestó que la comunicación se presenta a un nivel regular, seguido de un 30.77% para quienes el nivel es bajo y el 6.49% quienes opinaron que es muy bajo, situación que muestra que las personas no utilizan una comunicación asertiva, pues muchos se escudan tras la sinceridad para decir las cosas de la manera más cruda posible lastimándose entre compañeros de trabajo, así mismo no practican una escucha activa, pues muchas veces se hacen juicios e interpretaciones prematuras antes de escuchar la idea completa de las cosas, siendo la honestidad no trabajada por todo el personal ya que hay información que solo es conocida y manejada por algunas personas y de manera muy recelosa, no existiendo una motivación por parte de los jefes para lograr cambiar esta situación y la comunicación no verbal se muestra poco consciente, pues las personas cuando se comunican entre sí realizan gestos y movimientos que muchas veces dicen más de lo que se esperaba, teniendo malos entendidos entre las personas ya sea por la entonación que se da al momento de hablar o por los gestos que realizan durante la comunicación.

**C. Comparación promedio de los indicadores de la comunicación**

Tabla 19

*Comparación promedio de los indicadores de la comunicación*

<b>Comunicación</b>	<b>Promedio</b>	<b>Calificación</b>
Asertividad	2.85	Regular
Escucha activa	2.71	Regular
Honestidad	2.40	Bajo
Comunicación no verbal	2.87	Regular
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>2.75</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

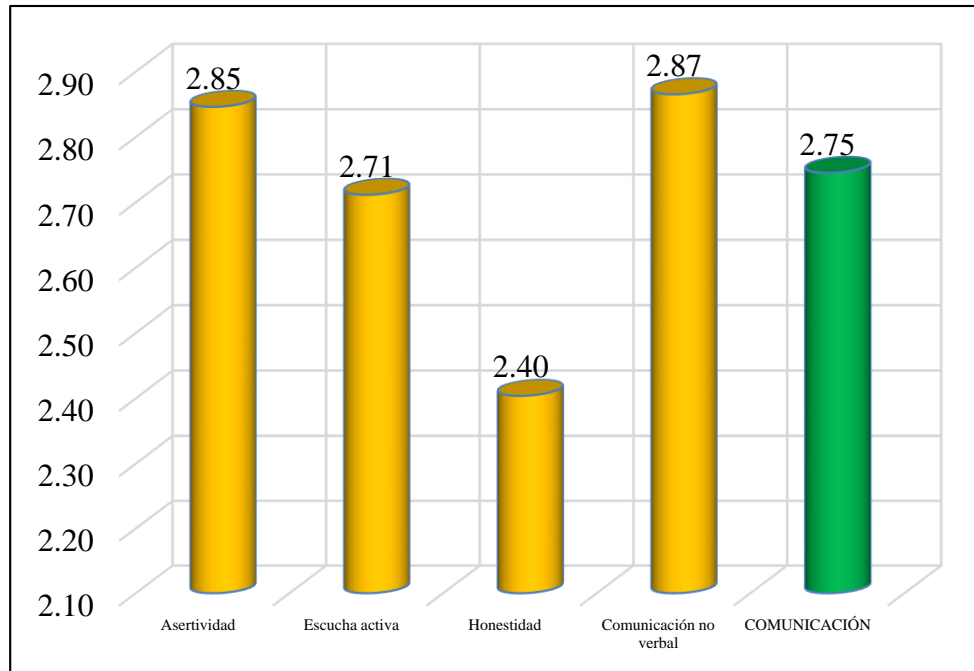


Figura 14. Comparación promedio de los indicadores de la comunicación

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

- ✓ Como se observa el indicador comunicación no verbal es el que obtuvo mayor promedio con 2.87, que de acuerdo a la baremación representa un nivel regular, situación que muestra que las personas realizan gestos y cambios de entonación muy extremos al momento de comunicarse entre sí, seguida por la asertividad con 2.85 que también representa un nivel regular, pues las personas no toman en cuenta que la comunicación debe ser clara, directa y sincera sin necesidad de lastimarse entre compañeros, y la escucha activa con 2.71 también obteniendo un nivel regular, lo que se da porque las personas hacen juicios e interpretaciones prematuras antes de tiempo y finalmente a nivel bajo se encuentra la honestidad ya que existe mucho recelo entre los compañeros de trabajo, ocultando información entre las diferentes oficinas de la institución, terminando así la dimensión de la comunicación con un promedio de 2.75, que representa un nivel regular.

4.2.5. Resultado del análisis estadístico de la dimensión del compromiso

A. Resultados de los indicadores del compromiso

Tabla 20

Indicadores de la dimensión del compromiso

Compromiso	Identificación		Lealtad		Proactividad		Cooperación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	5	9.6%	3	5.8%	6	11.5%	8	15.4%
Bajo	15	28.8%	23	44.2%	24	46.2%	21	40.4%
Regular	25	48.1%	23	44.2%	19	36.5%	19	36.5%
Alto	7	13.5%	3	5.8%	3	5.8%	4	7.7%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52.0</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

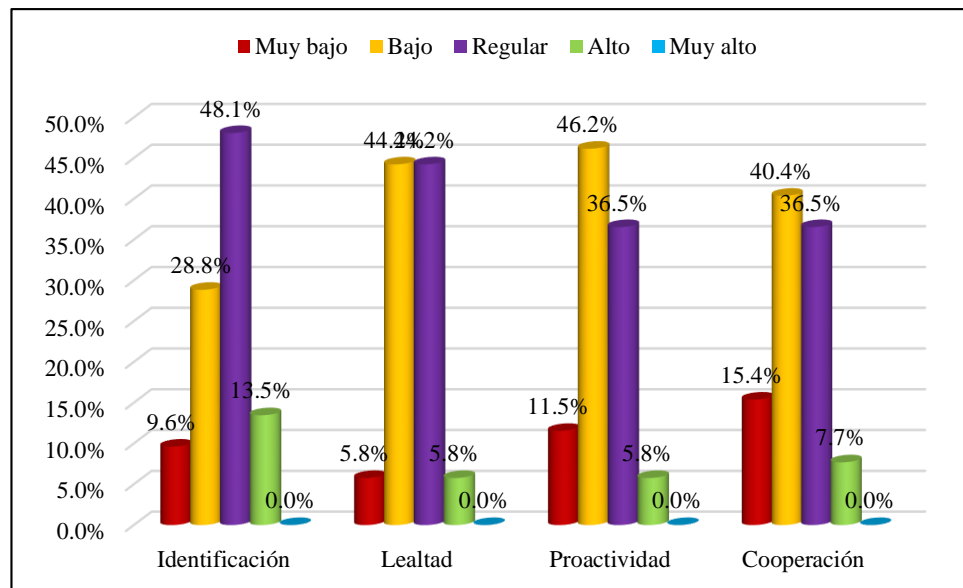


Figura 15. Indicadores de la dimensión del compromiso

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ **Identificación:** Como se observa el 48.1% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel regular los trabajadores sienten la pertenencia a su grupo laboral, el 28.8% manifestó que el nivel es bajo y para el 9.6% es muy



bajo, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no siente pertenencia al grupo de trabajo y a su institución, siendo el 13.5% quienes consideran que el nivel es alto y el 0% es muy alto, lo cual señala que el personal se siente a gusto en el puesto de trabajo que ocupa.

- ✓ **Lealtad:** Como se observa el 44.2% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel regular los trabajadores consideran a la lealtad como fundamental, para otro 44.2% el nivel es bajo y para el 5.8% es muy bajo, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no mantiene vínculos activos con su institución pues no se inclinan a formar vínculos emocionales con los grupos de personas ni con la institución, siendo solo un 5.8% quienes consideran que el nivel es alto y el 0% es muy alto, son quienes señalan que el personal considera que sus compañeros de trabajo muestran acciones de lealtad hacia sus compañeros.
  
- ✓ **Proactividad:** Como se observa el 46.2% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel bajo los trabajadores realizan su trabajo con proactividad, el 36.5% manifestó que el nivel es regular y para el 11.5% es muy bajo, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no tiene la capacidad de identificar un obstáculo u oportunidad, y tomar medidas de forma inmediata, siendo el 5.8% quienes consideran que el nivel es alto y el 0% es decir ninguna persona consideró que el nivel es muy alto, lo cual nos señala que el personal necesita mayor capacitación para tomar las oportunidades y experimentar nuevos retos en la institución.
  
- ✓ **Cooperación:** Como se observa el 40.4% de los encuestadas indicaron que a un nivel bajo las personas muestran cooperación en las actividades que realizan, el 36.5% manifestó que el nivel es regular y para el 15.4% es muy bajo, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no apoya el logro del desarrollo personal y grupal de su institución, siendo solo un 7.7% quienes consideran que el nivel es alto y el 0% indicó que es muy alto, lo cual señala que el personal está falto de motivación para lograr metas comunes.

## B. Análisis de la dimensión del compromiso

Tabla 21

*Análisis de la dimensión del compromiso*

Alternativas	f	%	Promedio de baremación
Muy bajo	5.38	10.34%	0.10
Bajo	20.63	39.66%	0.79
Regular	21.50	41.35%	1.24
Alto	4.50	8.65%	0.35
Muy alto	0.00	0.00%	0.00
<b>Total</b>	<b>52.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>2.48</b>

Fuente: Elaboración propia

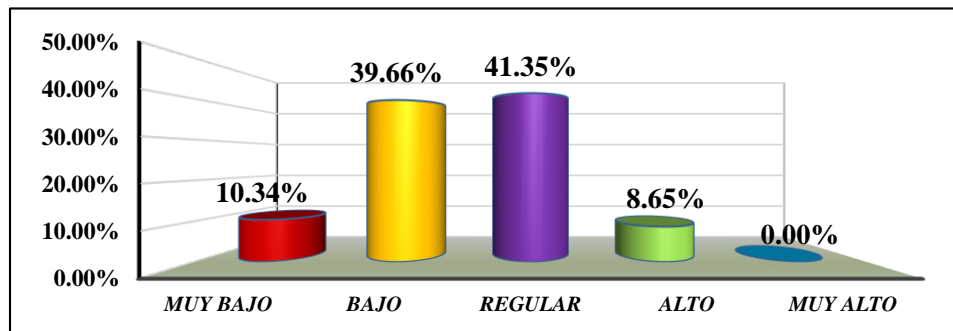


Figura 16. Análisis de la dimensión del compromiso

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

- ✓ Como se observa el 41.35% del personal administrativo encuestado del Hospital de Quillabamba, manifestó que el compromiso de los trabajadores existe a un nivel regular, el 39.66% consideró que el nivel es bajo, para el 10.34% es muy bajo, lo que pone en manifiesto que las actividades no siempre son realizadas con la participación de todas las personas, pues no comparten habilidades y conocimientos para el logro de los objetivos, existiendo una identificación muy baja de pertenencia al grupo con el que trabajan, y del vínculo activo permanente con el hospital, no existiendo acciones de lealtad que inclinen a formar vínculos emocionales tanto con el equipo de trabajo como con la institución, alejando ello de una actitud proactiva frente a situaciones inesperadas que se presentan, y a la presencia de distintas oportunidades que les permitan experimentar nuevos retos o experiencias en el trabajo, finalmente la cooperación entre compañeros es muy limitada, existiendo poco apoyo al logro del desarrollo tanto personal como institucional, existiendo poca motivación para trabajar en equipo a fin de cumplir con los objetivos programados.

### C. Comparación promedio de los indicadores del compromiso

Tabla 22

*Comparación promedio de los indicadores del compromiso*

Compromiso	Promedio	Calificación
Identificación	2.65	Regular
Lealtad	2.50	Bajo
Proactividad	2.37	Bajo
Cooperación	2.37	Bajo
<b>COMPROMISO</b>	<b>2.48</b>	<b>Bajo</b>

Fuente: Elaboración propia

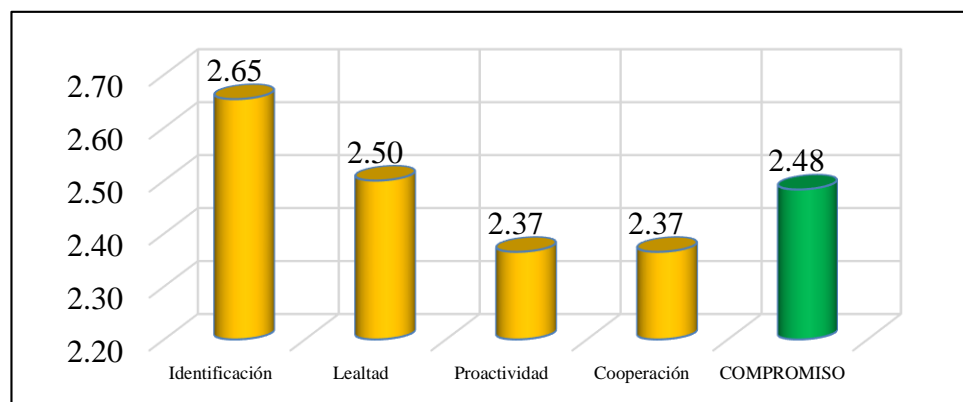


Figura 17. Comparación promedio de los indicadores del compromiso

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

- ✓ Como se observa el indicador identificación es el que obtuvo mayor promedio con 2.65, que de acuerdo a la baremación representa un nivel regular, mostrando que en las personas no existe un sentido de pertenencia al grupo, seguida por la lealtad con 2.5 que representa un nivel bajo, mostrando que en la institución las personas no muestran la lealtad hacia sus compañeros de trabaja y mucho menos hacia la institución, encontrándose también la proactividad con 2.37 que indica que el nivel es bajo, reflejado por la poca actitud proactiva que existe frente a las diferentes situaciones u oportunidades que se presentan en el trabajo y la cooperación con 2.37 ubicada en un nivel bajo, por el poco apoyo que existe para el logro del desarrollo tanto personal, grupal e institucional entre compañeros de trabajo, terminando así el indicador de compromiso con un promedio de 2.48, que representa un nivel bajo.



4.2.6. Análisis de la variable del trabajo en equipo

Tabla 23

Análisis de la variable del trabajo en equipo

Alternativas	f	%	Promedio de baremación
Inadecuado	5.47	10.52%	0.11
Poco adecuado	19.56	37.61%	0.75
Medianamente adecuado	20.97	40.33%	1.21
Adecuado	5.58	10.74%	0.43
Muy adecuado	0.42	0.80%	0.04
<b>Total</b>	<b>52.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>2.54</b>

Fuente: Elaboración propia

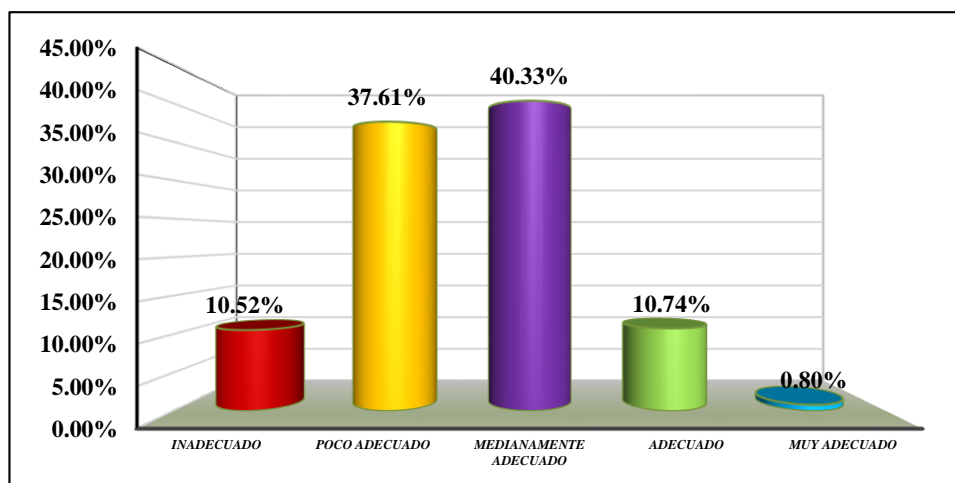


Figura 18. Análisis de la variable del trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

- ✓ Como se observa el 40.33% de las personas encuestadas indicaron que de manera medianamente adecuada los trabajadores realizan sus tareas en equipo, el 37.61% manifestó que es poco adecuado y para el 10.52% es inadecuado, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no coordina ni coopera para desempeñar sus funciones, siendo solo un 10.74% quienes consideran que es adecuado y para el 0.80% es muy adecuado, lo cual nos señala que el personal tiene que aprender nuevas técnicas y habilidad para poder desarrollar un trabajo articulado y que pueda conllevar



al logro de los objetivos comunes de la institución, tal situación es manifestada por la complementariedad poco adecuada que existe entre el personal, faltando capacitaciones al personal en diferentes especialidades, a fin de mejorar los conocimientos, los cuales no son mostrados y aprovechados en su totalidad; el dominio de tareas también se ha mostrado como una debilidad, puesto que las personas no logran acabar con las actividades programadas por día dejando trabajo pendiente de un día para otro lo que hace que exista retraso en las tareas que realizan, mostrando poco adecuada la sinergia en el trabajo; la confianza, también se presenta a un nivel bajo, manifestada a través de la baja responsabilidad en las acciones que realizan no pudiendo actuar, decidir y asumir las consecuencias de sus acciones, callándose muchas cosas por la poca libertad de expresión que ellos sienten que tienen en la institución, no pudiendo expresar de manera abierta sus ideas y sentimientos, así también se observó la falta de aplicación del empowerment en el personal que les permita tomar decisiones en el trabajo, por otro lado existe un inconveniente por el cumplimiento de los acuerdos, pues las personas no asumen con seriedad los acuerdos tomados en la organización, actuando y realizando actividades diferentes que no permiten cumplir con lo acordado; la coordinación, que muestra un trabajo poco adecuado, el cual es producto del poco involucramiento de las personas en las actividades establecidas, faltando un liderazgo que logre encaminar, guiar, inspirar a las personas para lograr realizar un trabajo armónico y equitativo y así poder cumplir con los objetivos institucionales de manera equitativa, equilibrada y compartida; la comunicación que presenta un nivel regular, muestra que en el personal existe poca asertividad para comunicarse, lastimándose muchas veces entre compañeros por las cosas que se dicen, dejando de lado también la escucha activa, realizando juicios e interpretaciones anticipadas antes de tener las ideas completas, mostrando así la poca motivación que existe por los jefes de realizar un trabajo en base a la honestidad pues hay información que no se comparte con todas las personas en la institución solo por recelos profesionales, mostrando y transmitiendo información a través de la comunicación no verbal con gestos, muecas movimientos que crean malestar entre compañeros; finalmente el compromiso con un nivel bajo, es producto de la

poca identificación del personal con las actividades de la institución, no existiendo lealtad entre compañeros ni a las labores que realizan, pues trabajan con una actitud poco proactiva que no les permite tomar acciones de manera inmediata frente a situaciones inesperadas que se presentan o a oportunidades que puedan ser aprovechadas y que le permitan experimentar emociones y retos diferentes, siendo la cooperación muy escasa entre compañeros no existiendo un apoyo al logro del crecimiento personal, grupal o institucional, situación que sucede por la falta de motivación al personal hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

**4.2.7. Comparación promedio de las dimensiones del trabajo en equipo**

Tabla 24  
*Comparación promedio de las dimensiones del trabajo en equipo*

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Promedio</b>	<b>Calificación</b>
Complementariedad	2.61	Poco adecuado
Confianza	2.27	Poco adecuado
Coordinación	2.56	Poco adecuado
Comunicación	2.75	Medianamente adecuado
Compromiso	2.48	Poco adecuado
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>2.54</b>	<b>Poco adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

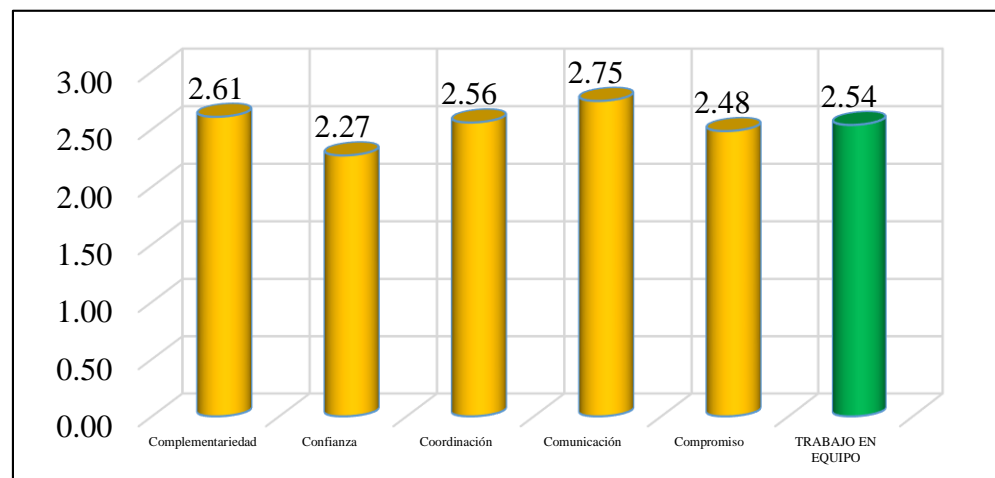


Figura 19. Comparación promedio de las dimensiones del trabajo en equipo  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

- ✓ Como se observa la dimensión de comunicación es la que obtuvo mayor promedio con 2.75, que de acuerdo a la baremación indica que es medianamente adecuada, mostrando así el poco tino que las personas tienen al comunicarse con sus compañeros de trabajo, seguida por la complementariedad con un promedio de 2.61 que indica que es poco adecuada, producto de la poca especialización, dominio de tareas que existe en el trabajo, seguida de la coordinación con 2.56 de promedio mostrando también que es poco adecuada, por el mínimo involucramiento de las personas, la falta de liderazgo y el poco trabajo armónico que existe, seguida del compromiso con un promedio de 2.48 que refleja que es poco adecuado, lo cual muestra la poca identificación del personal con su puesto de trabajo y con la institución, así como la falta de lealtad entre compañeros de trabajo, la poca actitud proactiva frente a diferentes situaciones y oportunidades y la mínima cooperación que existe para el desarrollo personal, grupal e institucional, finalmente esta la confianza con un promedio de 2.27 que muestra que también es poco adecuada, determinada por la poca responsabilidad que muestran las personas en el cumplimiento de sus funciones, pues no asumen las consecuencias de sus actos teniendo limitaciones para poder expresar lo que sienten y piensan entre los compañeros de trabajo, existiendo muy poco el uso del empowerment que les permita tomar decisiones, lo que hace que el cumplimiento de los acuerdos se vea relegado por la poca seriedad con la que se actúa, terminando así el trabajo en equipo con un promedio de 2.54, que de acuerdo a la tabla de baremación indica que es poco adecuado.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Al realizar la presente investigación se encontraron diversos hallazgos relevantes y significativos, en cumplimiento al objetivo establecido el cual manifiesta lo siguiente; Describir cómo es el trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de La Convención – 2018, siendo dichos hallazgos los siguientes:

- ✓ El trabajo en equipo se desarrolla un nivel bajo con un promedio de 2.54, analizado por las siguientes dimensiones: la comunicación es la que obtuvo mayor promedio con 2.75, que de acuerdo a la baremación indica que es medianamente adecuada, mostrando así el poco tino que las personas tienen al comunicarse con sus compañeros de trabajo, seguida por la complementariedad con un promedio de 2.61 que indica que es poco adecuada, producto de la poca especialización, dominio de tareas que existe en el trabajo, seguida de la coordinación con 2.56 de promedio mostrando también que es poco adecuada, por el mínimo involucramiento de las personas, la falta de liderazgo y el poco trabajo armónico que existe, seguida del compromiso con un promedio de 2.48 que refleja que es poco adecuado, lo cual muestra la poca identificación del personal con su puesto de trabajo y con la institución, así como la falta de lealtad entre compañeros de trabajo, la poca actitud proactiva frente a diferentes situaciones y oportunidades y la mínima cooperación que existe para el desarrollo personal, grupal e institucional, finalmente esta la confianza con un promedio de 2.27 que muestra que también es poco adecuada, determinada por la poca responsabilidad que muestran las personas en el cumplimiento de sus funciones, pues no asumen las consecuencias de sus actos



teniendo limitaciones para poder expresar lo que sienten y piensan entre los compañeros de trabajo, existiendo muy poco el uso del empowerment que les permita tomar decisiones, lo que hace que el cumplimiento de los acuerdo se vea relegado por la poca seriedad con la que se actúa.

## **5.2. Limitaciones del estudio**

Al realizar el estudio, se tuvo como principal limitación la desconfianza de las personas al llenar la encuesta, pues, pensaban que era una encuesta enviada de la gerencia, situación que fue superada al indicarles que era una encuesta para un estudio de la universidad.

## **5.3. Comparación crítica con la literatura existente**

La labor a desarrollar dentro de un hospital demanda que todo el personal que en este espacio desempeña sus labores entienda claramente la importancia y el concepto del trabajo en equipo y para el caso de la presente investigación, el personal administrativo del hospital de Quillabamba, deberá estar mucho más comprometido y compenetrado en la práctica de este concepto, el cual según (Martínes, Expósito, Quesada, & López, 2018) indica que:

Las tareas requieren de un trabajo en equipo, donde este funcione como una maquinaria, es decir todos sus miembros funcionan a la perfección, pero si uno falla el proceso fracasa. En un equipo todos y cada uno de sus componentes son importantes, por lo que se les debe dar la oportunidad, ya que tienen mucho que aportar. (pág. 32)

En este entender, se ha podido evidenciar que la naturaleza del concepto, no es conocida y practicada adecuadamente por el personal administrativo del hospital, ya que, al concluir la investigación, se evidencia un nivel bajo del trabajo en equipo, considerándose necesario entonces fortalecer el mismo.

Los resultados presentados por (Betancourt, 2016) en la tesis titulada: “Trabajo en equipo como factor de desarrollo del talento humano del área de servicios generales de la Pucese”, quien concluye que el trabajo en equipo en dicha institución se presenta a un nivel bueno, ello debido a una adecuada práctica de componentes o dimensiones



bajo los cuales se desarrolló la medición de esta variable, considerándose entre otros la comunicación, la coordinación, el compromiso, los que adecuadamente desarrollados, podrán fortalecer el trabajo en equipo en la institución, dichos resultados, muestran un contraste con los obtenidos en la presente investigación, debido a que el nivel del trabajo en equipo es poco adecuado ya que las dimensiones bajo los cuales se analizó, no muestran un desarrollo adecuado que ayude a mejorar las actividades del personal.

De igual forma lo planteado por (Ávalos & Quintanilla, 2015) en su tesis titulada: “Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente - Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015”, en la cual concluye entre otros puntos que, existe una influencia significativa de la cultura organizacional en la efectividad del trabajo en equipo lo cual repercute en la calidad de servicio y el cumplimiento de objetivos, este antecedente nos permite entender y a su vez considerarlo como sugerencia puesto que de elevarse los niveles del trabajo en equipo en el hospital, seguramente se verá fortalecida la calidad de servicio y en consecuencia la satisfacción de los usuarios del servicio del hospital quienes merecen por el tipo y condición de la institución el mejor de los tratos, el cual se logrará fortaleciendo el trabajo en equipo de los servidores.

#### **5.4. Implicancias del estudio**

La investigación desarrollada, se constituye en un elemento importante, el cual adecuadamente analizado, se convertirá en un elemento importante de referencia para ser llevado a la práctica como consecuencia de ello fortalecer y desarrollar adecuadamente el trabajo en equipo en el hospital a fin de orientar todas las acciones en pro del mejor logro de los objetivos institucionales, particulares en los trabajadores y principalmente de satisfacción en quienes hacen uso del servicio hospitalario.



## CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en la presente investigación, se tiene las siguientes conclusiones:

**Primera:** Al describir cómo es el trabajo en equipo en el Hospital de Quillabamba se concluye que, este se desarrolla de manera poco adecuada con un promedio de 2.54, lo que muestra que en el hospital la mayoría del personal no realiza coordinaciones ni cooperan con sus compañeros para desempeñar de mejor manera sus funciones, siendo solo un 10.74% de personas encuestadas quienes consideran que es adecuado el trabajo en equipo y para el 0.80% es muy adecuado, lo cual señala que el personal tiene que aprender nuevas técnicas y habilidades en cuanto a la complementariedad, la confianza, la coordinación, la comunicación y el compromiso, para poder desarrollar un trabajo articulado y que pueda conllevar al logro de los objetivos comunes de la institución.

**Segunda:** Se concluye que la complementariedad se presenta de manera poco adecuada con un promedio de 2.61, lo cual muestra que la especialización del personal y la división de tareas en el hospital no es una prioridad, existiendo muy poca capacitación en la institución, motivo por el cual el conocimiento del personal, muestra que a veces las personas ponen toda su capacidad para realizar un trabajo eficiente, dejando de lado los activos intelectuales con los que cuenta, que son las personas con mayor experiencia, capacitación pues estas no son aprovechadas en su totalidad, observándose también que el dominio de tareas no es el más adecuado, debido a que las personas no logran acabar su trabajo en el tiempo de la jornada laboral, teniendo que dejar pendientes de un día para otro, demorando así muchas de las tareas programadas por la dirección, no logrando trabajar con sinergia pues no existe apoyo de manera mutua entre las personas del área administrativa.

**Tercera:** Al describir la confianza, se concluye que se practica a un nivel bajo con un promedio de 2.27, lo cual indica que la responsabilidad en la institución no es asumida por las personas de manera adecuada, debido a que no todos tienen las capacidades de responder y actuar frente a las complejidades que se presentan el día a día, teniendo otra limitante la libertad de expresión ya que las personas no logran opinar y expresar de manera abierta frente a sus compañeros de trabajo las cosas que piensan y sienten sin temores por las diferencias de opiniones, así mismo





el empowerment que es la tendencia de delegar facultades a los equipos y personas a fin de crear una cultura participativa, esta se ve relegada debido a que las personas no tienen la libertad de tomar decisiones y responder frente a las complejidades que se presentan en el trabajo, dejando de lado el cumplimiento de acuerdos establecidos, ya que las personas no actúan con seriedad por lo acordado en la equipo de trabajo, no poniendo empeño en cumplir las actividades y de esa manera alcanzar los objetivos trazados.

**Cuarta:** Se concluye que la coordinación se realiza de manera poco adecuada con un promedio de 2.56, situación que muestra que las personas en la institución se involucran muy poco en las actividades que realizan, así como para solucionar ciertas disyuntivas que se presentan, observándose que el liderazgo se presenta de manera medianamente adecuada, pues los jefes no inspiran en el personal para poder dirigirlos hacia el logro de los objetivos y son muy pocas personas quienes consideran que tienen la capacidad para guiar e influir en sus compañeros en el trabajo, finalmente el trabajo armónico, que muestra que las funciones y actividades no están distribuidas de manera equitativa y equilibrada en la institución, no existiendo una labor de responsabilidad compartida entre el personal de la institución.

**Quinta:** En cuanto a la comunicación, se concluye que se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 2.75, situación que muestra que las personas no utilizan una comunicación asertiva, pues muchos se escudan tras la sinceridad para decir las cosas de la manera más cruda posible lastimándose entre compañeros de trabajo, así mismo no practican una escucha activa, pues muchas veces se hacen juicios e interpretaciones prematuras antes de escuchar la idea completa de las cosas, siendo la honestidad no trabajada por todo el personal ya que hay información que solo es conocida y manejada por algunas personas y de manera muy recelosa, no existiendo una motivación por parte de los jefes para lograr cambiar esta situación y la comunicación no verbal se muestra poco consciente, pues las personas cuando se comunican entre sí realizan gestos y movimientos que muchas veces dicen más de lo que se esperaba, teniendo malos entendidos entre las personas ya sea por la entonación que se da al momento de hablar o por los gestos que realizan durante la comunicación.

**Sexta:** Finalmente, al analizar el compromiso, se concluye que se desarrolla a un nivel bajo con un promedio de 2.48, lo que pone en manifiesto que las actividades no siempre son realizadas con la participación de todas las personas, pues no comparten habilidades y conocimientos para el logro de los objetivos, existiendo una identificación muy baja de



pertenencia al grupo con el que trabajan, y del vínculo activo permanente con el hospital, no existiendo acciones de lealtad que inclinen a formar vínculos emocionales tanto con el equipo de trabajo como con la institución, alejando ello de una actitud proactiva frente a situaciones inesperadas que se presentan, y a la presencia de distintas oportunidades que les permitan experimentar nuevos retos o experiencias en el trabajo, finalmente la cooperación entre compañeros es muy limitada, existiendo poco apoyo al logro del desarrollo tanto personal como institucional, existiendo poca motivación para trabajar en equipo a fin de cumplir con los objetivos programados.



## RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda al director del Hospital de Quillabamba que al presentarse un nivel regular en cuanto al trabajo en equipo, se implementen políticas y estrategias organizacionales que permitan abordar la necesidad de mejorar el trabajo en equipo en talleres participativos en los cuales el personal administrativo además de analizar dicha situación, deberá proponer que lineamientos se seguirán a fin de iniciar un adecuado camino de la mejora del trabajo en equipo, así mismo se recomienda la realización de reuniones de confraternidad en los cuales se ponga en práctica de manera informal el trabajo en equipo y este luego pueda ser replicado en las labores dentro de la institución.

**Segunda:** Se recomienda al director del hospital que, con el fin de mejorar los niveles de la complementariedad en pro del logro de mejora del trabajo en equipo del hospital, se conformen pequeños equipos a modo de círculos de calidad, los cuales armados de manera aleatoria deberán trabajar estrategias a fin de identificar, solucionar, apoyarse y mejorar componentes como el conocimiento entre los miembros de los equipos, el estímulo y la motivación para el dominio adecuado de sus tareas y la práctica continua de la sinergia, con la premisa de que el todo es mayor que las partes,

**Tercera:** Con respecto a la confianza se recomienda al director del hospital promover actividades de manera informal que estén orientadas a mejorar y optimizar sus propios niveles de responsabilidad frente al empoderamiento brindado, así como trabajar responsablemente y de manera empática la libertad de expresión, entendiendo que los derechos propios se terminan donde comienzan los derechos del otro, y ello se logrará creando acuerdos y compromisos con esta base, los cuales deberán ser cumplidos con los trabajadores.

**Cuarta:** Se recomienda a la dirección y administración del hospital, que con el fin de mejorar los niveles de coordinación entre el personal administrativo se fomente la difusión y conocimiento del manual y reglamento de organización de funciones, a fin de que el personal administrativo conozca, domine y respete dichas normas, las cuales con un adecuado cumplimiento deberán de mejorar los niveles de coordinación, así como el involucramiento de las personas, el liderazgo y el trabajo armónico.



**Quinta:** Se recomienda al director del hospital que, para efectos de mejorar el nivel regular de la comunicación, se promueva el desarrollo de talleres a modo de dinámicas lúdicas con especialistas en el tema, los cuales estén orientados a reducir las barreras de comunicación existentes, hecho que deberá fortalecer además la asertividad, la escucha activa, la honestidad así como la comunicación no verbal entre el personal administrativo del hospital, así mismo se recomienda la realización de un taller de coaching con la finalidad de mejorar y sacar a relucir las diferentes habilidades que tiene el personal, con los cual podrán mejorar de manera significativa el desempeño en sus puestos de trabajo.

**Sexta:** Finalmente, en lo que respecta al compromiso se recomienda a la dirección de del hospital que, al momento de renovación de contratos, así como de acciones de ratificación al personal permanente, se haga llegar información que esté orientada a la sensibilización del personal en cuanto a su compromiso con la institución, con su labor y principalmente con los usuarios del servicio, a fin de el mismo conozca las condiciones en las que se encuentra a nivel laboral y pueda dar lo mejor de sí mismo en el desempeño de sus funciones.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional: Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Facultad de humanidades, Quetzaltenango - Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo* (Primera ed.). (L. Chávez, Trad.) México: Pearson Educación.
- Arriagada, G. (2013). *Trabajo en equipo*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/>
- Ávalos, M., & Quintanilla, L. A. (2015). *Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente. - Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015*. Tesis de grado, Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela de Administración, Trujillo. Obtenido de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/697/Cyntia\\_Tesis\\_bachiller\\_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/697/Cyntia_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y).
- Betancourt, F. (2016). *Trabajo en equipo como factor de desarrollo del talento humano del área de servicios generales de la Pucese*. Tesis de maestría, Universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Dirección de Investigación y Postgrado, Esmeraldas. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/645/1/BETANCOURT%20AGUILAR%20%20FREDDY%20LEONARDO.pdf>
- Blinder, F. (2013). *La responsabilidad en el trabajo*. Obtenido de <http://maestrofinanciero.com/la-responsabilidad-en-el-trabajo/>
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento Organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.v.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.



- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cristancho, F. (2014). *Aspectos importantes para lograr un trabajo en equipo eficiente*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/4-aspectos-importantes-para-lograr-un-trabajo-en-equipo-eficiente/>
- Cuevas, A. (2012). *Claves para fomentar la cooperación en equipo*. Obtenido de <https://andrescuevascoach.com/2012/06/27/claves-para-fomentar-la-cooperacion-en-equipo/>
- Dávila, E. (2014). *Relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora N° 400. Ministerio de Salud - Minsa. Tarapoto, periodo 2012 – 2013*. Tesis de grado, Universidad Nacional de San Martín, Escuela Académica Profesional de Administración, Tarapoto. Obtenido de [http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2179/TP\\_ADM\\_00030\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2179/TP_ADM_00030_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Edelberg, G. (8 de Enero de 2006). *La lealtad en la empresa*. Obtenido de <http://www.guillermoedelberg.com.ar/pdf/94.pdf>
- Espinoza, D. (2015). *Trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tatoon Adventure Gear, Perú 2015*. Tesis de grado, Universidad Andina del Cusco, Escuela Profesional de Administración, Cusco.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Hospital de Quillabamba. (2016). *Información*. Obtenido de <http://www.hospitalquillabamba.gob.pe/institucional/2016-06-21-15-36-04>
- Iriondo, J. (2017). *¿Qué es la asertividad? Técnicas para llevar tus relaciones a otro nivel*. Obtenido de <http://javieririondo.es/2017/10/30/que-es-la-asertividad/>
- Leal, A. (2018). *Sistema de gestión administrativa, principios y usos*. Obtenido de <https://www.siigo.com/blog/empresario/sistema-de-gestion-administrativa/>
- Leyton, J. (2017). *Habilidades Directivas de los jefes de grupo y el Trabajo en Equipo desde la percepción de los funcionarios pymes de las agencias de una entidad financiera de*



*la región norte 2 y 3 del Perú en el 2016.* [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8677/Leyton\\_BJE.PDF?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8677/Leyton_BJE.PDF?sequence=1).

Martínes, J., Expósito, A., Quesada, E., & López, J. (2018). *Administración pública y gestión sanitaria* (Primera ed.). Madrid, España: Almería.

Neuvoo. (2017). *¿Qué hace un*. Obtenido de <https://neuvoo.es/neuvooPedia/es/asistente-administrativo/>

Pelayo, J. (2008). *Relaciones en el entorno del trabajo* (Primera ed.). Instituto de Educación San José.

Pradas, C. (2018). *Definimos la asertividad como la capacidad de comunicar a las personas que nos rodean nuestros sentimientos y necesidades pero evitando herir y ofender a los demás.* . Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/que-es-la-asertividad-y-ejemplos-2318.html>

Psicología UNED. (2013). *El proceso de identificación organizacional.* Obtenido de <http://psicologia.isipedia.com/tercero/psicologia-de-las-organizaciones/06-identificacion-con-la-organizacion-actitudes-y-conductas-en-el-trabajo>

Psycoempleo. (2015). *Perfil de competencias.* Obtenido de <http://www.psycoempleo.com/area-organizacional/>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Prentic Hall, Inc.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Décimo quinta ed.). (L. Pineda, Trad.) México.

UNESCO. (2014). *Libertad de expresión.* Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/office-in-montevideo/comunicacion-e-informacion/libertad-de-expresion/>

Universia Perú. (2018). *La importancia de trabajar en equipo.* Obtenido de <http://noticias.universia.edu.pe/educacion/noticia/2016/08/22/1142911/importancia-trabajar-equipo.html>

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano.* Riobamba, Ecuador: Espoch.



## Anexo 01: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

**Título: Trabajo en equipo del personal administrativo en el Hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de La Convención - 2018**

Problema general	Objetivo general	Variable	Diseño	Población y Muestra	Técnicas e Instrumentos
¿Cómo es el trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba, Santa Ana – La convención 2018?	Describir el trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba, Santa Ana – La convención 2018.	- Trabajo en equipo	<b>Tipo:</b> Básica	<b>Población:</b> 52 personas	<b>Técnicas:</b> -Encuesta
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Enfoque:</b> Cuantitativo		
1.¿Cómo es la complementariedad del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba?	1. Describir la complementariedad del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba.	- Complementariedad - Confianza - Coordinación - Comunicación - Compromiso	<b>Diseño:</b> No experimental-transversal	<b>Muestra:</b> 52 personas	<b>Instrumentos:</b> -Cuestionario
2.¿Cómo es la confianza del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba?	2. Describir la confianza del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba.		<b>Alcance:</b> Descriptivo		
3.¿Cómo es la coordinación del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba?	3. Describir la coordinación del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba.				
4.¿Cómo es la comunicación del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba?	4. Describir la comunicación del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba.				
5.¿Cómo es el compromiso del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba?	5. Describir el compromiso del trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba.				





Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables

Título: Trabajo en equipo del personal administrativo en el Hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de La Convención - 2018

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Trabajo en equipo:</b> Las tareas requieren de un trabajo en equipo, donde este funcione como una maquinaria, es decir todos sus miembros funcionan a la perfección, pero si uno falla el proceso fracasa. En un equipo todos y cada uno de sus componentes son importantes, por lo que se les debe dar la oportunidad, ya que tienen mucho que aportar. (Martínes, Expósito, Quesada, &amp; López, 2018, pág. 32)</p>	<p><b>Complementariedad:</b> Cada integrante del equipo domina unas funciones específicas al servicio de todo un conjunto que deben complementarse para sacar el trabajo adelante. (Martínes, Expósito, Quesada, &amp; López, 2018, pág. 32)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialización</li> <li>- Conocimiento</li> <li>- Dominio de tareas</li> <li>- Sinergia</li> </ul>
	<p><b>Confianza:</b> Cada integrante tiene que confiar en la buena labor de los compañeros, siendo consciente de su responsabilidad a la hora de hacer correctamente el suyo propio en tiempo y forma. (Martínes, Expósito, Quesada, &amp; López, 2018, pág. 32)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Libertad de expresión</li> <li>- Empowerment</li> <li>- Cumplimiento de acuerdos</li> </ul>
	<p><b>Coordinación:</b> Las personas responsables (jefes, gobernantes) han de coordinar e involucrarse con todos los integrantes de manera organizada para lograr los objetivos comunes. (Martínes, Expósito, Quesada, &amp; López, 2018, pág. 32)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucramiento de las personas</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Trabajo armónico</li> </ul>
	<p><b>Comunicación:</b> Las líneas de comunicación entre todos los integrantes deben estar permanentemente abiertas, a todos los niveles. (Martínes, Expósito, Quesada, &amp; López, 2018, pág. 33)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asertividad</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Comunicación no verbal</li> </ul>
	<p><b>Compromiso:</b> Cada integrante se esforzará por no intentar destacar del resto y aportar lo mejor de sí mismo, mostrando su compromiso con la eficiencia del servicio público. (Martínes, Expósito, Quesada, &amp; López, 2018, pág. 33)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación</li> <li>- Lealtad</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Cooperación</li> </ul>



## Anexo 03: Matriz del instrumento

**Título: Trabajo en equipo del personal administrativo en el Hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de La  
Convención - 2018**

Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	Nº de ítems	Alternativas
<b>Complementariedad</b>	Especialización	1. Considera Ud que en el hospital las actividades administrativas se dividen por especialidades.	19.44%	7	Nunca Casi nunca A veces Siempre Casi siempre
		2. En el hospital se realiza la capacitación al personal a fin de lograr la especialización de una determinada actividad.			
	Conocimiento	3. Considera Ud. que sus compañeros de trabajo tienen la capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente en el desarrollo de sus funciones.			
		4. Cree Ud que el personal aprovecha y comparte los activos intelectuales con los que cuenta la institución.			
		5. Ha observado si el personal se queda en la institución después de su jornada laboral para terminar su trabajo.			
	Dominio de tareas	6. Cree Ud. que las tareas programadas por la dirección son entregadas en el tiempo requerido y con calidad en el trabajo realizado.			
	Sinergia	7. Las personas en la institución se apoyan de manera mutua.			
<b>Confianza</b>	Responsabilidad	8. Las personas en la institución tienen la capacidad de responder y actuar ante diferentes complejidades que se presentan.	19.44%	7	Nunca Casi nunca A veces Siempre Casi siempre
		9. Considera que sus compañeros de trabajo asumen las consecuencias de las decisiones tomadas en la institución.			
	Libertad de expresión	10.Las personas opinan y se expresan de manera abierta frente a todos los compañeros de trabajo.			
	Empowerment	11.Sus compañeros de trabajo tienen libertad de información y confianza necesaria de sus superiores para poder tomar decisiones en la organización.			
		12.En la institución se reconoce el buen desempeño de los resultados obtenidos.			
Cumplimiento de acuerdos	13.Las personas actúan con seriedad frente a los acuerdos tomados por la organización. 14.Considera que sus compañeros de trabajo ponen de su parte para alcanzar el cumplimiento de los acuerdos tomados.				
<b>Coordinación</b>	Involucramiento de las personas	15.Las personas en la institución aportan con sus habilidades y conocimientos para lograr los objetivos institucionales.	16.67%	6	



Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	Nº de ítems	Alternativas			
Comunicación	Liderazgo	16.Siente Ud. la entrega de sus compañeros de trabajo para tomar decisiones y solucionar disyuntivas.	22.22%	8	Nunca Casi nunca A veces Siempre Casi siempre			
		17.Los jefes inspiran en el personal para dirigirlos hacia el logro de un objetivo. 18.Cree Ud. que logra influir en sus compañeros para poder dirigirlos a alguna actividad en especial.						
	Trabajo armónico	19.Las funciones y actividades están distribuidas de manera equitativa y equilibrada en la institución. 20.El cumplimiento de las funciones y tareas es una actividad compartida.						
		Asertividad				21.Las personas en la institución dicen las cosas de manera directa sin lastimar a los demás. 22.Las personas que se escudan tras la palabra de la sinceridad para decir las cosas de la manera más cruda posible.		
	Escucha activa					23.Las personas escuchan las ideas completas sin hacer juicios o interpretaciones prematuras. 24.Las personas muestran una actitud positiva al escuchar a otro compañero de trabajo.		
		Honestidad				25.La información que se maneja en la institución es compartida por todos en su totalidad. 26.Los jefes fomentan un trabajo honesto dentro de la institución.		
	Comunicación no verbal					27.Las personas muestran gestos o movimientos cuanto se están comunicando entre ellos. 28.Sus compañeros de trabajo utilizan la entonación verbal al momento de comunicarse con los demás.		
		Compromiso				Identificación	29.Ud. siente que pertenece al grupo social con el cual trabaja. 30.Se encuentra a gusto en el puesto de trabajo que ocupa.	22.22%
	Lealtad						31.Las personas mantienen un vínculo activo con la institución en todo momento. 32.Sus compañeros de trabajo muestran acciones de lealtad hacia sus compañeros del área donde laboran.	
						Proactividad	33.Las personas actúan de inmediato frente a situaciones inesperadas en la institución. 34.Las personas identifican oportunidades para experimentar nuevos retos en la institución.	
Cooperación	35.Las personas apoyan al logro del desarrollo personal y grupal en la institución. 36.Sus compañeros de trabajo están motivados al cumplimiento de los objetivos institucionales.							
	-		-	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>		



Anexo 04: Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario aplicado al personal administrativo en el Hospital de Quillabamba

A continuación, se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando con una "X".

Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Considera Ud. que en el hospital las actividades administrativas se dividen por especialidades.					
2. En el hospital se realiza la capacitación al personal a fin de lograr la especialización de una determinada actividad.					
3. Considera Ud. que sus compañeros de trabajo tienen la capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente en el desarrollo de sus funciones.					
4. Cree Ud. que el personal aprovecha y comparte los activos intelectuales con los que cuenta la institución.					
5. Ha observado si el personal se queda en la institución después de su jornada laboral para terminar su trabajo.					
6. Cree Ud. que las tareas programadas por la dirección son entregadas en el tiempo requerido y con calidad en el trabajo realizado.					
7. Las personas en la institución se apoyan de manera mutua.					
8. Las personas en la institución tienen la capacidad de responder y actuar ante diferentes complejidades que se presentan.					
9. Considera que sus compañeros de trabajo asumen las consecuencias de las decisiones tomadas en la institución.					
10. Las personas opinan y se expresan de manera abierta frente a todos los compañeros de trabajo.					
11. Sus compañeros de trabajo tienen libertad de información y confianza necesaria de sus superiores para poder tomar decisiones en la organización.					
12. En la institución se reconoce el buen desempeño de los resultados obtenidos					
13. Las personas actúan con seriedad frente a los acuerdos tomados por la organización.					
14. Considera que sus compañeros de trabajo ponen de su parte para alcanzar el cumplimiento de los acuerdos tomados.					



Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
15.Las personas en la institución aportan con sus habilidades y conocimientos para lograr los objetivos institucionales.					
16.Siente Ud. la entrega de sus compañeros de trabajo para tomar decisiones y solucionar disyuntivas.					
17.Los jefes inspiran en el personal para dirigirlos hacia el logro de un objetivo.					
18.Cree Ud. que logra influir en sus compañeros para poder dirigirlos a alguna actividad en especial.					
19.Las funciones y actividades están distribuidas de manera equitativa y equilibrada en la institución.					
20.El cumplimiento de las funciones y tareas es una actividad compartida.					
21.Las personas en la institución dicen las cosas de manera directa sin lastimar a los demás.					
22.Las personas que se escudan tras la palabra de la sinceridad para decir las cosas de la manera más cruda posible.					
23.Las personas escuchan las ideas completas sin hacer juicios o interpretaciones prematuras.					
24.Las personas muestran una actitud positiva al escuchar a otro compañero de trabajo					
25.La información que se maneja en la institución es compartida por todos en su totalidad.					
26.Los jefes fomentan un trabajo honesto dentro de la institución					
27.Las personas muestran gestos o movimientos cuanto se están comunicando entre ellos.					
28.Sus compañeros de trabajo utilizan la entonación verbal al momento de comunicarse con los demás.					
29.Ud. siente que pertenece al grupo social con el cual trabaja.					
30.Se encuentra a gusto en el puesto de trabajo que ocupa.					
31.Las personas mantienen un vínculo activo con la institución en todo momento.					
32.Sus compañeros de trabajo muestran acciones de lealtad hacia sus compañeros del área donde laboran.					
33.Las personas actúan de inmediato frente a situaciones inesperadas en la institución.					
34.Las personas identifican oportunidades para experimentar nuevos retos en la institución.					
35.Las personas apoyan al logro del desarrollo personal y grupal en la institución.					
36.Sus compañeros de trabajo están motivados al cumplimiento de los objetivos institucionales.					

**Gracias por su colaboración**