



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE
LA CONVENCIÓN Y EL DISTRITO DE ECHARATI, 2022**

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo organizacional

Presentado por:

Bach. Anderson Apaza Tito

ORCID: 0009-0001-9109-1926

Bach. Luz Yoni Cespedes Palma

ORCID: 0009-0008-1941-8470

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

Asesor:

Mag. Ivan Bustamante Paricoto

ORCID: 0000-000339-8726

Cusco – Perú

2023



Metadatos

Datos del autor 1	
Nombres y apellidos	Bach. Anderson Apaza Tito
Número de documento de identidad	76970901
URL de Orcid	0009-0001-9109-1926
Datos del autor 2	
Nombres y apellidos	Bach. Luz Yoni Cespedes Palma
Número de documento de identidad	24994953
URL de Orcid	0009-0008-1941-8470
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Mg. Ivan Bustamante Paricoto
Número de documento de identidad	25012459
URL de Orcid	0000-000339-8726
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	Eddy Vizcarra Mejía
Número de documento de identidad	23942440
Jurado 2	
Nombres y apellidos	Tania Zamalloa Calvo
Número de documento de identidad	40569638
Jurado 3	
Nombres y apellidos	Manuel Juan Cárdenas Holgado
Número de documento de identidad	41765306
Jurado 4	
Nombres y apellidos	Julio Cesar Loayza Chacón
Número de documento de identidad	23931060
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Comportamiento y desarrollo organizacional



Informe de revisión de similitud con turnitin

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL
TRABAJO EN EQUIPO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO
EN LAS MUNICIPALIDADES DE
LA PROVINCIA DE LA
CONVENCIÓN Y EL DISTRITO
DE ECHARATI, 2022

por LUZ YONI CESPEDES PALMA

Fecha de entrega: 12-feb-2024 10:15a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2292863753

Nombre del archivo: Tesis_sustentada_Luz_-_Anderson.docx (1.06M)

Total de palabras: 25505

Total de caracteres: 138641





UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE LA CONVENCION Y EL DISTRITO DE ECHARATI, 2022

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo organizacional

Presentado por:

Bach. Anderson Apaza Tito

ORCID: 0009-0001-9109-1926

Bach. Luz Yvoni Cespedes Palma

ORCID: 0009-0008-1941-8470

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

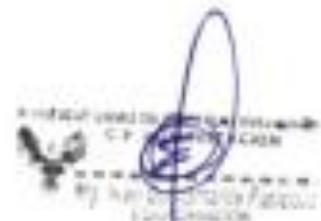
Aseor:

Mag. Ivan Bustamante Paricozo

ORCID: 0000-0003-79-8726

Cusco - Perú

2023





ANÁLISIS COMPARATIVO DEL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE LA CONVENCION Y EL DISTRITO DE ECHARATI, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	8%
2	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	7%
3	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	3%
4	Submitted to Universidad Global del Cusco S.A.C. Trabajo del estudiante	2%
5	repositorio.ulp.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	noellemulder.com Fuente de Internet	<1%

scholar.googleusercontent.com





Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	LUZ YONI CESPEDES PALMA
Título del ejercicio:	Trabajos
Título de la entrega:	ANÁLISIS COMPARATIVO DEL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERS...
Nombre del archivo:	Tesis_sustentada_Luz_-_Anderson.docx
Tamaño del archivo:	1.06M
Total páginas:	109
Total de palabras:	25,505
Total de caracteres:	138,641
Fecha de entrega:	12-feb.-2024 10:15a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	2292863753





ANEXO 4:

Formato para autorización de depósito en repositorio institucional – UAC PRE-GRADO

I. DATOS GENERALES

1. DATOS DEL AUTOR			
Nombres y Apellidos		Anderson Apaza Tito	
DNI/Carné de extranjería/Pasaporte		Teléfono	Correo electrónico
76970901		941 033 696	015210011C@uandina.edu.pe
1. DATOS DEL AUTOR			
Nombres y Apellidos		Luz Yoni Cespedes Palma	
DNI/Carné de extranjería/Pasaporte		Teléfono	Correo electrónico
24994953		916 700 292	013310050b@uandina.edu.pe
2. DATOS DEL ASESOR			
Nombres y Apellidos		Ivan Bustamante Paricoto	
DNI/Carné de extranjería/Pasaporte		URL de Orcid	
25012459		0000-000339-8726	
DATOS DEL COASESOR			
Nombres y Apellidos			
DNI/Carné de extranjería/Pasaporte		URL de Orcid	
3. JURADOS			
Nombres y Apellidos		Eddy Vizcarra Mejia	
Nombres y Apellidos		Tania Zamalloa Calvo	
Nombres y Apellidos		Manuel Juan Cardenas Holgado	
Nombres y Apellidos		Julio Cesar Loayza Chacon	
4. Datos de la investigación para optar: Título () Grado de bachiller ()			
Título del trabajo	Análisis comparativo del trabajo en equipo del personal administrativo en las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022		
TIPO DE TRABAJO			
Tesis (X)	Trabajo de investigación ()	Trabajo académico ()	Trabajo de suf. profesional ()
Lugar y fecha de sustentación:			Nota:
Cusco, 21 de noviembre del 2023			15



II. DATOS DE DEPÓSITO Y PUBLICACIÓN

Autorización. Con la suscripción del presente autorizo, en forma expresa y sin derecho a ninguna contraprestación, el depósito del trabajo referido, en el Repositorio Institucional de la Universidad Andina del Cusco, para ponerla a disposición del público en formato digital, teniendo en cuenta que la diagramación y detalles editoriales serán determinados por la universidad.

Declaración. Declaro que el trabajo es de mi autoría, siendo responsable de los contenidos, opiniones, referencias bibliográficas y/o uso de imágenes de conformidad con el D.L. 822 sobre derechos del autor. Asimismo, declaro que el archivo en PDF o WORD que estoy entregando a la UAC, como parte del proceso de obtención del título profesional es la versión final del documento sustentado y aprobado por el Jurado.

Tipos de acceso:

Marque con una X: Autorizo la publicación completa: **Sí (x)** **No ()**

Si = abierto (Es público y será posible consultar el texto completo, se podrá visualizar, descargar e imprimir)

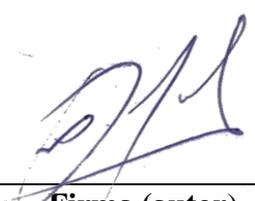
No = acceso restringido (Solo se publicará el resumen y registro del metadato con información básica)

IMPORTANTE: Si ha marcado la opción **NO**, deberá sustentar de forma escrita los motivos de su decisión, caso contrario se procederá a la publicación en acceso abierto.

(Resolución del Consejo Directivo N° 084-2022-SUNEDU/CD, Artículo 8, numeral 8.2

...la documentación que dé cuenta del correcto desarrollo del trabajo y transparente las justificaciones del tipo de acceso elegido por autor)

Licencia Creative Commons CC-BY-NC-ND: Utilice y comparta la obra reconociendo la autoría. No permite cambiarla de forma alguna ni usarla comercialmente.

	
Firma (autor)	Firma (autor)

Cusco, 01 de febrero de 2024



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 deferencia el trabajo de tesis intitulado: Análisis comparativo del trabajo en equipo del personal administrativo en las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022, el cual se realizó con la finalidad de obtener el título profesional de licenciados en Administración.

Bach. Anderson Apaza Tito

Bach. Luz Yoni Cespedes Palma



AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la vida, la salud y su amor incondicional.

Seguidamente agradecer especialmente a nuestros asesores Mag. Yenny Araseli Yépez Cajigas y Mag. Ivan Bustamante Paricoto, por la paciencia y tolerancia para la realización de la presente tesis.

Asimismo, agradecer a nuestra casa de estudios la Universidad Andina del Cusco y a los docentes que la conforman, quienes a lo largo de nuestro paso por sus aulas compartieron con nosotros. De igual forma a nuestros dictaminantes Mag. Eddy Vizcarra Mejía y Mag. Tania Zamalloa Calvo, por ayudar y guiar de la mejor manera el desarrollo de este trabajo.

Anderson y Luz Yoni



DEDICATORIA

A mi querido hermano Juan Carlos Cespedes Palma, que hace poco partió al encuentro con nuestro creador y nunca dejo de apoyarme brindándome su amor y cariño hasta la eternidad y después de ella, quien en cada conversación me aconsejaba ser una buena persona, y agradecer a Dios por haber puesto en mi vida a un ser tan noble y maravilloso como tú, y te llevaré por siempre en mi corazón.

A mi esposo Yhon Borda Ramos porque su ayuda a sido fundamental, inclusive en los momentos más difíciles ha sabido comprenderme, y tenerme paciencia.

A mis dos hijas Angeluz y Dafne quienes han sido mi motivo para culminar mi carrera y ser un ejemplo para ellas.

Luz Yoni



DEDICATORIA

Dedico a Dios por bendecirme con una maravillosa familia y formar en mí el deseo de superación.

Con todo cariño y el amor puro de mi corazón a mi madre Dora Tito Cusihuaman quien nunca deja de creer en mí persona, por haberme forjado como una persona de bien. Que con cada amanecer su bendición me protege y me acompaña, por motivarme contantemente a alcanzar mis anhelos y mis objetivos.

A mis hermanas Zaida y Neri ya que nunca dejaron de creer en mí persona y el apoyo incondicional en el transcurso de mi vida Universitaria y ser parte de mi desarrollo tanto personal como profesional.

Anderson Apaza Tito



ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	2
AGRADECIMIENTO	10
DEDICATORIA	11
DEDICATORIA	12
ÍNDICE GENERAL	13
ÍNDICE DE TABLAS	16
ÍNDICE DE FIGURAS	17
RESUMEN	18
ABSTRACT	19

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	20
1.2. Formulación del problema	23
1.2.1. <i>Problema general</i>	23
1.2.2. <i>Problemas específicos</i>	23
1.3. Objetivos de la investigación	23
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	23
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	24
1.4. Justificación de la investigación	24
1.4.1. <i>Relevancia social</i>	24
1.4.2. <i>Implicancias prácticas</i>	24
1.4.3. <i>Valor teórico</i>	25
1.4.4. <i>Utilidad metodológica</i>	25
1.4.5. <i>Viabilidad o factibilidad</i>	25
1.5. Delimitaciones de la investigación	25
1.5.1. <i>Delimitación temporal</i>	25
1.5.2. <i>Delimitación espacial</i>	25
1.5.3. <i>Delimitación conceptual</i>	25

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	26
2.1.1. <i>Antecedentes internacionales</i>	26



2.1.2. Antecedentes nacionales.....	27
2.1.3. Antecedentes locales.....	28
2.2. Bases teóricas.....	29
2.2.1. Trabajo en equipo.....	29
2.3. Marco conceptual.....	48
2.4. Variable.....	50
2.4.1. Identificación de variable.....	50
2.4.2. Conceptualización de variable.....	50
2.4.3. Operacionalización de variable.....	50
2.5. Marco Institucional.....	51

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de investigación.....	57
3.2 Alcance de la investigación.....	57
3.3 Diseño de la investigación.....	57
3.4 Población y muestra.....	57
3.4.1. Población.....	57
3.4.2. Muestra.....	58
3.4.3. Muestreo.....	59
3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos.....	59
3.6 Procesamiento de datos.....	59

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación, baremación y confiabilidad del instrumento aplicado.....	60
4.1.1. Presentación del instrumento.....	60
4.1.2. Baremación.....	60
4.1.3. Confiabilidad del instrumento.....	61
4.2. Resultados respecto a los objetivos específicos.....	62
4.3. Resultados respecto al objetivo general.....	88

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	92
5.2. Limitaciones del estudio.....	92
5.3. Comparación crítica con la literatura existente y los antecedentes.....	93



5.4. Implicancias del estudio..... 95

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

Anexo 02: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Anexo 03: Matriz del instrumento

Anexo 04: Instrumento

Anexo 05: Procedimiento de la Baremación



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Conceptualización de variables</i>	50
Tabla 2 <i>Operacionalización de variable</i>	50
Tabla 3 <i>Población de estudio</i>	58
Tabla 4 <i>Técnica e instrumento de recolección de datos</i>	59
Tabla 5 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	60
Tabla 6 <i>Baremación para la variable</i>	61
Tabla 7 <i>Análisis de la consistencia o confiabilidad de un instrumento</i>	61
Tabla 8 <i>Análisis de Alfa de Cronbach Global</i>	62
Tabla 9 <i>Resultados de los indicadores de la complementariedad</i>	62
Tabla 10 <i>Complementariedad</i>	64
Tabla 11 <i>Comparación promedio de los indicadores de la complementariedad</i>	66
Tabla 12 <i>Resultados de los indicadores de la confianza</i>	68
Tabla 13 <i>Confianza</i>	70
Tabla 14 <i>Comparación promedio de los indicadores de la confianza</i>	71
Tabla 15 <i>Resultados de los indicadores de la comunicación</i>	73
Tabla 16 <i>Comunicación</i>	75
Tabla 17 <i>Comparación promedio de los indicadores de la comunicación</i>	76
Tabla 18 <i>Resultados de los indicadores de la coordinación</i>	78
Tabla 19 <i>Coordinación</i>	80
Tabla 20 <i>Comparación promedio de los indicadores de la coordinación</i>	81
Tabla 21 <i>Resultados de los indicadores del compromiso</i>	83
Tabla 22 <i>Compromiso</i>	85
Tabla 23 <i>Comparación promedio de los indicadores del compromiso</i>	86
Tabla 24 <i>Trabajo en equipo</i>	88
Tabla 25 <i>Comparación promedio de las dimensiones del trabajo en equipo</i>	90



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Logo de la Municipalidad Provincial de La Convención</i>	52
Figura 2 <i>Organigrama de la Municipalidad Provincial de La Convención</i>	53
Figura 3 <i>Logo de la Municipalidad Distrital de Echarati</i>	55
Figura 4 <i>Organigrama de la Municipalidad Distrital de Echarati</i>	56
Figura 5 <i>Indicadores de la complementariedad</i>	63
Figura 6 <i>Complementariedad</i>	65
Figura 7 <i>Comparación promedio de los indicadores de la complementariedad</i>	66
Figura 8 <i>Indicadores de la confianza</i>	68
Figura 9 <i>Confianza</i>	70
Figura 10 <i>Comparación promedio de los indicadores de la confianza</i>	72
Figura 11 <i>Indicadores de la comunicación</i>	73
Figura 12 <i>Comunicación</i>	75
Figura 13 <i>Comparación promedio de los indicadores de la comunicación</i>	77
Figura 14 <i>Indicadores de la coordinación</i>	78
Figura 15 <i>Coordinación</i>	80
Figura 16 <i>Comparación promedio de los indicadores de la coordinación</i>	82
Figura 17 <i>Indicadores del compromiso</i>	83
Figura 18 <i>Compromiso</i>	85
Figura 19 <i>Comparación promedio de los indicadores del compromiso</i>	87
Figura 20 <i>Trabajo en equipo</i>	88
Figura 21 <i>Comparación promedio de las dimensiones del trabajo en equipo</i>	90



RESUMEN

El estudio presentó como objetivo comparar el trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022, el trabajo en equipo fue evaluado por la complementariedad, confianza, comunicación, coordinación y compromiso; en cuanto a la metodología fue cuantitativa, descriptiva - comparativa y no experimental de corte transversal, la población para la Municipalidad de La Convención fue de 61 personas y de la Municipalidad de Echarati fue de 56 participantes en ambos casos del área administrativa, se tomó en cuenta el muestreo no probabilístico por conveniencia, aplicándoles una encuesta con un cuestionario de 30 ítems, instrumento que presenta una confiabilidad alta con el Alfa de Cronbach de 0,959 para la Municipalidad de La Convención y de 0,950 para Municipalidad de Echarati, las conclusiones a las que se llegó indican que: el trabajo en equipo en la Municipalidad de La Convención se presenta con un promedio de 3,27 lo que indica que es regular y en la Municipalidad de Echarati presenta un promedio de 3,28 también con un nivel regular, resultados que muestran que en ambas instituciones existe una mínima variación de los niveles de trabajo en equipo que se desarrollan.

Palabras clave: Trabajo en equipo



ABSTRACT

The study presented as an objective to compare the teamwork of the administrative staff of the Municipalities of the Province of La Convención and the District of Echarati, 2022, teamwork was evaluated by complementarity, trust, communication, coordination and commitment; Regarding the methodology, it was quantitative, descriptive - comparative and non-experimental, cross-sectional, the population for the Municipality of La Convención was 61 people and for the Municipality of Echarati it was 56 participants in both cases from the administrative area, it was taken into The non-probabilistic sampling for convenience is considered, applying a survey with a 30-item questionnaire, an instrument that presents a high reliability with Cronbach's Alpha of 0.959 for the Municipality of La Convención and 0.950 for the Municipality of Echarati, the conclusions to which arrived indicate that: teamwork in the Municipality of La Convención is presented with an average of 3.27 which indicates that it is regular and in the Municipality of Echarati it presents an average of 3.28 also with a regular level, results which show that in both institutions there is a minimal variation in the levels of teamwork that are developed.

Keywords: Teamwork



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En todo el contexto mundial, se considera al trabajo en equipo como una herramienta relevante para el fortalecimiento y crecimiento del personal en una organización tanto de manera individual como colectiva, hecho que a su vez trae como consecuencia el adelanto y evolución de la organización en la cual se desempeña, es por ello que muchos espacios organizacionales asignan presupuestos importantes a efectos de fortalecer y fomentar el trabajo en equipo, sin embargo, muchos de ellos a pesar de conocer la importancia y contar con presupuesto no necesariamente desarrollan adecuadamente esta importante herramienta, trayendo ello como consecuencia altos niveles de desarticulación en la capacidad de trabajo colectivo de su personal y en consecuencia el del logro de sus propósitos institucionales.

En el contexto peruano, se puede observar que el trabajo en equipo a pesar de ser considerado importante, y fundamental en muchas organizaciones, este en ocasiones no logra concretarse en una correcta práctica y más aún si este contexto organizacional se ubica en el ámbito de entidades públicas, zona en el que coinciden una serie de factores que en muchas ocasiones impiden un adecuado trabajo en equipo, ya sea por la condición laboral del trabajador, antigüedad en el puesto, condición política u otras situaciones que son limitantes para un correcto trabajo en equipo.

Dicha problemática al observarse en un contexto más específico es analizada dentro de la Región Cusco y de manera particular en las municipalidades de La Convención y de Echarati, analizándose la problemática de manera comparativa en ambas municipalidades al haberse observado en las mismas una serie de factores comunes y particulares en cada uno que evidencian una clara ausencia en las capacidades de trabajo en equipo.

El análisis comparativo, que motiva abordar el trabajo en equipo en ambas municipalidades, se orienta a identificar de una forma específica y particular que situaciones son comunes al momento de desarrollar un correcto trabajo en equipo, así como identificar cuáles de ellas se agudizan como problema de manera particular en



cada municipalidad, dicho análisis se realizará en función a las dimensiones que se desprenden de la variable trabajo en equipo.

En función a lo antes mencionado se considera la complementariedad, la cual debiera permitir en que cada una de las personas como miembros de la institución, y conformantes de algún equipo de trabajo, debieran evidenciar con mucha solvencia, sin embargo en la Municipalidad de La Convención, el dominio de las tareas que tienen asignadas a su labor no es una habilidad de la que dispone todo el personal, pues en muchos casos se ha evidenciado que no todos cuentan con el conocimiento técnico y profesional necesario para desempeñar ciertas actividades, evidenciándose también la falta de un comportamiento sinérgico adecuado que ayude al cumplimiento de los fines. Situación similar sucede en la Municipalidad de Echarati, la cual también evidencia en parte de su personal la falta de dominio de tareas, así como el poco conocimiento para el cumplimiento de sus actividades, demorando y existiendo errores en el desarrollo de sus funciones, junto a ello la falta de sinergia entre su personal hace que las actividades no sean desarrolladas como se espera.

Por otro lado, en lo que respecta al factor confianza, es un factor determinante que debiera existir y fortalecerse entre los miembros de la institución, a efectos de que con ello se antepongan los intereses del grupo frente a los intereses propios, en tal sentido, en la Municipalidad de La Convención se debieran observar altos niveles de responsabilidad, empoderamiento, así como el acatamiento de acuerdos, sin embargo dichos indicadores no muestran según la observación desarrollada niveles adecuados generando ello problemas de confianza dentro de ambas municipalidades, de igual manera en la Municipalidad de Echarati las personas no siempre muestran en sus actividades laborales responsabilidad, pues en ocasiones no terminan cumpliendo las tareas encargadas por los superiores, posiblemente por la falta de conocimientos adecuados para dicha labor, y la poca sinergia que existe entre compañeros de trabajo.

Así mismo, en cuanto a la comunicación, al ser este un factor primordial al momento del desarrollo del trabajo en equipo, se requiere que la misma venga cargada de una alta dosis de asertividad por parte de las personas, situación que en la Municipalidad de La Convención no es una actividad que sea practicada por todo el personal, existiendo una escucha activa poco practicada, pues muchas actitudes y palabras que en vez de sumar, restan, así como la comunicación no verbal que muestra muchas posturas que generan malentendidos entre compañeros de trabajo. En la



Municipalidad de Echarati también existe en algunos de sus trabajadores actitudes poco amigables, pues la asertividad no es asumida por el total del personal, asimismo, la escucha activa en ocasiones también es dejada de lado, lo que ha ocasionado ciertas complicaciones al momento de cumplir con lo indicado y la comunicación no verbal algunas veces ha dicho más que las propias palabras, pues los gestos que realizan ciertas personas han generado malestares.

En otro contexto, el componente coordinación, debiera permitir una forma organizada en la construcción y trabajo en los diversos equipos existentes o por conformar dentro de la institución, es así que en la Municipalidad de La Convención se ha observado que existen deficiencias en lo que respecta al nivel o capacidad de involucramiento de las personas, la apertura que ellos muestran a trabajar en cooperación es baja y los niveles de liderazgo se muestran orientados a otros intereses y no necesariamente a fortalecer los equipos para el cumplimiento de los propósitos institucionales, así también en la Municipalidad de Echarati se han evidenciado situaciones muy parecidas, pues el personal no siempre se involucra en las actividades establecidas por la institución, no observándose cuadros de liderazgo que motiven y guíen el trabajo del personal, junto a ello las personas muy pocas veces realizan un trabajo en cooperación que ayuden a ejecutar las acciones de manera más eficientemente.

Finalmente, en el factor compromiso se busca identificar como es que los miembros integrantes de los equipos dentro de la institución, muestran niveles de identificación, lealtad y proactividad para con sus equipos de trabajo y con la institución, elementos que, en una primera etapa de observación en la Municipalidad de La Convención, permiten evidenciar bajos niveles en su práctica y cumplimiento, así también en la Municipalidad de Echarati la identificación de su personal no está enfocado con los interés de la institución, de igual manera la lealtad y proactividad, pues muchas veces las actividades son realizadas solo por cumplir con los encargos realizados y cumplir el horario de trabajo, sin dar un poco más a fin de que estas sean realizadas de mejor manera.

Es menester pronosticar que un análisis comparativo en los niveles de trabajo en equipo en las personas de ambas instituciones, permitirá identificar elementos y comportamientos los cuales debidamente trabajados puedan mejorar en un futuro los niveles de eficacia y eficiencia que todo organismo público debe mostrar al momento



de desarrollar sus actividades en merced de la institución, así como en favor de los propios servidores de dichas instituciones.

En dicho contexto de análisis, la presente investigación, orienta sus acciones en función al planteamiento de las siguientes interrogantes como problemática:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el nivel del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de la complementariedad del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?
- ¿Cuál es el nivel de la confianza del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?
- ¿Cuál es el nivel de la comunicación del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?
- ¿Cuál es el nivel de la coordinación del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?
- ¿Cuál es el nivel del compromiso del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Comparar el nivel del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.



1.3.2. *Objetivos específicos*

- Comparar el nivel de la complementariedad del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.
- Comparar el nivel de la confianza del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.
- Comparar el nivel de la comunicación del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.
- Comparar el nivel de la coordinación del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.
- Comparar el nivel del compromiso del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. *Relevancia social*

La investigación, muestra y justifica su relevancia social puesto que, al determinar los niveles de trabajo en equipo en ambas instituciones, dichos resultados permitirán extender herramientas de análisis y retroalimentación para los responsables y líderes en los distintos niveles institucionales a efectos de mejorar con ello sus niveles de trabajo en equipo, beneficiándose con ello la institución al mejorar las actividades de cada uno de sus colaboradores quienes podrán realizar un mejor trabajo en equipo y como consecuencia de ello se beneficiaran los usuarios y la localidad en su conjunto de ambas municipalidades.

1.4.2. *Implicancias prácticas*

El desarrollo del presente análisis comparativo en base a la investigación, permitió evidenciar cuál es la realidad del trabajo en equipo en ambas municipalidades y a partir de ello se realizaron recomendaciones que se



orientan a mejorar dicha problemática observada, que de ser puestas en práctica podrán lograr resultados favorables en la gestión municipal.

1.4.3. Valor teórico

Radica en la comprensión que se tuvo sobre el comportamiento de la variable trabajo en equipo en ambas municipalidades, con lo cual se llegaron a las conclusiones, siendo ellas una contribución a la comunidad científica, y pudiendo servir de antecedente de estudio en otros trabajos de investigación que se realicen en adelante.

1.4.4. Utilidad metodológica

Se presenta en el diseño de un instrumento para el recojo de información, el cual se armó considerando las teóricas que dan sustento a la presente investigación, el cual podrá ser considerado como base o modelo en futuros trabajos.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La factibilidad se encuentra en la disponibilidad de recursos que tuvieron los investigadores para el desarrollo del presente trabajo.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

Se delimitó temporalmente al espacio de tiempo comprendido entre octubre del 2022 a junio del 2023.

1.5.2. Delimitación espacial

La delimitación espacial se circunscribió a los espacios físicos de la Municipalidad Provincial de La Convención y a las instalaciones de la Municipalidad Distrital de Echarati.

1.5.3. Delimitación conceptual

Se delimitó en lo conceptual al uso de la teoría del trabajo en equipo, información que fue recolectada y organizada en serie lógica, armónica y razonada, considerando los conceptos de diversas fuentes primarias y secundarias, correspondiente a la línea de investigación de Comportamiento y desarrollo organizacional.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Puentes (2016) en su tesis titulada: “La problemática del trabajo en equipo en el Departamento Administrativo de Planeación del Municipio de Garzón-Huila”, en el año 2015”, cuyo objetivo fue: Identificar las falencias que se presentan en los grupos de trabajo del Departamento administrativo de planeación del municipio de Garzón – Huila, la tesis se desarrolló mediante la metodología de investigación documental, lo que requirió revisar distintas fuentes documentales acerca del tema de estudio, la población fue de 54 empleados del municipio. La conclusión a la que se llegó fue: al margen de los factores a los que se les atribuyan los inconvenientes para desarrollar un óptimo trabajo en equipo, se encontró que la mayor dificultad es la que muestra cada uno de los empleados, puesto que no son conscientes de que su conocimiento sería un gran aporte para el equipo, y tampoco reconocen el esfuerzo de los demás compañeros. Así pues, realizando una labor en equipo concertado, fuerte, organizado y con papeles claros, se pueden conseguir más y superiores resultados, ahorrando tiempo y recursos, creando áreas laborales más agradables lo cual se reflejará en un mejor estilo de vida para todos los miembros del equipo y de toda la organización.

El autor Rivera (2016) efectuó la tesis: “El trabajo en equipo y su incidencia en el clima organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua” presentada en la Universidad Técnica de Ambato. El objetivo del estudio fue: determinar la incidencia del trabajo en equipo en el clima organizacional en los colaboradores. La metodología utilizada en la investigación tuvo un enfoque cuali-cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, asimismo, la población de estudio fueron 110 colaboradores de la institución, obteniéndose la siguiente conclusión: el trabajo en equipo dentro de la organización presenta un nivel bajo, puesto que se presentan algunas falencias, tales como; falta de compromiso, responsabilidades y empoderamiento de los



colaboradores hacia la organización y sus respectivos equipos de trabajo; lo que se refleja en la falta de identidad del colaborador con la organización porque no cuentan con una estabilidad laboral o incentivos económicos, además que existe una deficiente relación interpersonal entre compañeros de trabajo.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Por su lado Chingo y Ríos (2016) en su tesis: “Evaluación de las características de trabajo en equipo en los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca 2016”, tuvo como objetivo: Evaluar el nivel de desarrollo de las características de trabajo en equipo en los funcionarios y servidores públicos, el trabajo se desarrolló bajo un enfoque de tipo exploratorio, descriptivo, siendo, así mismo una investigación aplicada, de diseño no experimental. La población fue de 114 personas de la institución. Se concluye que; evaluando las particularidades del trabajo en equipo se pudo determinar que los funcionarios y servidores muestran conflictos con las particularidades elementales para optimizar el trabajo en equipo, lo cual trae secuelas negativas en los resultados de la entidad objeto de estudio.

Ríos (2017) en el estudio “El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, en el año 2015”. Cuyo objetivo fue: Determinar la influencia del trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital, que permita optimizar la prestación al ciudadano; el presente trabajo se desarrolló mediante una investigación de tipo aplicado y diseño no experimental, la población establecida fue de 115 personas, quedando una muestra de estudio conformada por 88 colaboradores ediles. Se pudo concluir que, el trabajo en equipo de la municipalidad, muestra un nivel adecuado con una media de 85.75, sin embargo, existen valores que se encuentran en un nivel regular, así, de 88 personas encuestadas, 49 perciben el trabajo en equipo en un nivel adecuado y 39 lo perciben como regular.



2.1.3. *Antecedentes locales*

En tanto, Pancorbo y Mendoza (2019) en su investigación de pregrado “Trabajo en equipo del personal administrativo en el Hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de La Convención – 2018”, plantearon como objetivo: Describir el trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba. En lo relacionado a la metodología, el estudio es básico, descriptivo, cuantitativo y no experimental – transeccional. La población y muestra del estudio estuvo conformada por 52 colaboradores del hospital de Quillabamba y se llegó a la siguiente conclusión: El trabajo en equipo presenta un nivel bajo con 2.54 de promedio, la dimensión de la comunicación con el promedio más alto de 2.75 muestra un nivel medianamente adecuado, reflejado por poco acierto que se tiene al momento de comunicarse entre compañeros de trabajo; la complementariedad con 2.61 de promedio interpretado como poco adecuado, resultado de la escasa especialización, dominio de tareas con el que realizan sus funciones; la coordinación con 2.56 de promedio también considerada como poco adecuada, debido al bajo involucramiento del personal, la ausencia de liderazgo y el insuficiente trabajo armónico existente; el compromiso con 2.48 de promedio pone en evidencia que es poco adecuado, la identificación de los colaboradores en su puesto laboral, así también la inadecuada lealtad que hay de parte de los compañeros de trabajo, la baja actitud proactiva en diversos escenarios y oportunidades y la cooperación tan venida abajo que hay para el progreso individual, de grupo e institución, finalmente, la confianza con 2.27 de promedio percibida como poco adecuada, establecida por la baja responsabilidad que presentan los trabajadores en el desempeño de sus puestos, no asumiendo las secuelas de sus hechos, mostrando ciertas limitaciones para expresar sus sentimientos y pensamientos a los compañeros, siendo muy escaso la aplicación del empowerment para la toma de decisiones, generando que el cumplimiento de los acuerdos sea relegado.

Como último antecedente se tiene al autor Moscoso (2022) quien en su tesis de maestría titulada: “Motivación y trabajo en equipo en las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2021”, que tuvo el siguiente objetivo: Explicar la relación entre la motivación



y el trabajo en equipo en los trabajadores administrativos. La investigación se ejecutó mediante una metodología mixta, descriptiva – correlacional, y explicativa, la muestra se conformó por 88 colaboradores de la universidad, se obtuvo la conclusión que se detalla a continuación: según la encuesta realizada, la motivación en la entidad fue calificada como regular, así mismo se pudo evidenciar que, la variable independiente expone de forma significativa la variable dependiente, cabe decir que, a mayores niveles de motivación mejor será el trabajo en equipo de las personas, lo que confirma la hipótesis general planteada.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Trabajo en equipo

De acuerdo a Fernández (2015) es aquella actividad que, por ser compleja en su desarrollo, necesita de la colaboración de diversos individuos, lo que envuelve una necesidad recíproca de compartir competencias y habilidades, donde se tenga la existencia de una dependencia de confianza entre los miembros del equipo a fin de que se cumpla con el objetivo establecido. El trabajo en equipo según la Universidad de Sevilla (2017) consiste en sentirse cómodo laborando con otros individuos, respetando las diferencias de cada integrante del equipo, y anteponiendo los intereses del equipo sobre los propios. Así, el trabajo en equipo, viene a ser, la destreza que muestran las personas para participar de manera activa en el logro de un objetivo compartido, aunque dicho objetivo no beneficie de manera directa a cada uno de los miembros del equipo. El trabajo en equipo se presenta en circunstancias en las que se aborda un proyecto o se persigue una meta común, y es esencial, puesto que en equipo se obtienen resultados que individualmente no sería posible.

En tanto, Gaspar (2016) manifiesta que el trabajo en equipo es un conjunto de más de dos individuos que actúan juntos, de forma interdependiente, dinámica y adaptativa en busca de un objetivo compartido y valioso, asignándoles ciertos oficios a desarrollar teniendo un periodo determinado como integrantes del equipo, siendo la interacción una característica importante de los equipos y su éxito dependerá de la manera en



que los integrantes interactúen entre sí para la realización del trabajo. Asimismo, para Kristensen (2019) el trabajo de equipo reúne conecta a un grupo de personas con un alto grado de interdependencia, orientadas al logro de un objetivo o realización de una tarea. Los integrantes del equipo trabajan por un objetivo común y de manera conjunta y coordinada con el propósito de alcanzar el objetivo. Además, pueden existir grupos de individuos con objetivos comunes, pero no califican como equipo, ya que la interdependencia y el trabajo conjunto es un aspecto importante para un equipo.

2.2.1.1. Importancia del trabajo en equipo.

Ayoví (2019) manifiesta que una organización se muestra con trabajo eficaz cuando el trabajo en equipo que desarrollan sus colaboradores es eficaz, de esta manera, el trabajo en equipo es imprescindible para el desempeño de cualquier organización. El trabajo en equipo contiene aspectos como; la unión la cohesión y la evolución de una empresa, lo que se ha de reflejar en la competitividad, la productividad y logro de metas, fundamentado en la exigencia de lograr un mejoramiento continuo, así como la transformación dentro de la estructura organizacional, con el fin de cumplir la visión y misión, orientando el comportamiento de las personas hacia el logro de la máxima calidad y productividad. En el mismo sentido Treviño et al. (2017) señalan que no se puede discutir la relevancia del trabajo en equipo en el cumplimiento de cualquier labor dentro de una organización, puesto que las personas agrupadas en equipos, cuentan con potencial para producir más y de forma más acelerada. Dentro de este marco, en el trabajo en equipo es relevante lograr la unión de energías, generando una asociación eficaz, transformando estructuras jerárquicas verticales, en estructuras conformadas por equipos autodirigidos.

2.2.1.2. Objetivos del trabajo en equipo.

Treviño et al. (2017) indican que los objetivos son:

- ✓ Aumentar la competitividad,
- ✓ Disminuir el estrés laboral,



- ✓ Desarrollar la autodisciplina y el autoconcepto
- ✓ Aprovechar las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que cada integrante tiene.

2.2.1.3. Ventajas del trabajo en equipo.

Hellrieger et al. (2017) indican que las ventajas de trabajar en equipo son las que se detallan a continuación:

- **Innovación y creatividad:** Cohesionar a varios individuos con experiencias distintas para enfrentar una tarea compartida o un desafío común, aumenta la creatividad, lo cual es la base hacia la creación de productos y servicios nuevos.
- **Velocidad:** Al tiempo de crear ideas, los equipos pueden aminorar el tiempo en el que se desarrolla un producto o servicio, que se logra sustituyendo la producción en serie con la producción paralela, es decir, se realizan muchas tareas de manera simultánea y coordinada.
- **Costo:** El trabajo en equipo, ayuda a disminuir los costos de producción de los productos o servicios, logrando una ventaja competitiva frente a la competencia.
- **Calidad:** Lograr entregar un servicio o producto de calidad suele ser un estándar exigido a los equipos de trabajo, y las distintas y complementarias destrezas que posee cada miembro del grupo, asegura un producto o servicio de mejor calidad que si se desarrollara de manera individual.

2.2.1.4. Beneficios del trabajo en equipo.

Rodas (2017) expone que el trabajo en equipo trae bastantes beneficios, por lo cual su gestión dentro de las empresas es importante. Dentro de los beneficios permite que los gerentes razonen estratégicamente, puesto que pueden sacar provecho de la variedad en la fuerza laboral, lo que acrecienta la productividad, así como la calidad en los resultados, se manifiestan mayores niveles de motivación y compromiso con las metas de la organización,



asimismo, se refuerzan las relaciones dentro del trabajo, lo que se reflejará en una optimización del clima laboral; por otro lado, garantiza que el intercambio de comunicación sea más directo, en tanto se estimule que todos los miembros del equipo participen, puesto que las ideas planteadas pueden facilitar la toma de decisiones.

2.2.1.5. Decálogo del trabajo en equipo.

Los autores Weihrich et al. (2017) manifiestan que el trabajo en equipo, más que un conjunto de actividades individuales, contiene un trabajo común, que resulta mayor que la suma de cada aporte. Se pueden considerar 10 fundamentos para que los miembros de un equipo logren trabajar con sinergia y puedan desarrollar todo su potencial y son los siguientes.

- Un equipo se debe formar con objetivos y tareas determinados.
- Los equipos deben tener plazos establecidos para la obtención de sus propósitos.
- Los miembros de un equipo pueden estar especializados en una disciplina, sin embargo, tienen que prepararse por si se necesitara intercambiar roles.
- Los miembros de un equipo deben ser seleccionados basados en sus perfiles psicológicos, destrezas y capacidades, entre otros aspectos.
- Es importante evaluar los procesos, así como los resultados que consigue el equipo.
- Cada equipo tiene un estilo particular, que se forma según los recursos que posee, los acuerdos que toman y los conocimientos y experiencia de los miembros.
- Los equipos tienen que esforzarse por cumplir con el estándar de calidad exigido.
- El nivel de confianza dentro de un equipo se consolida en el transcurso del tiempo, sin embargo, en los equipos transitorios la



confianza se encuentra implícita en la calidad profesional de sus miembros.

- Los acuerdos surgidos en el interior de un equipo favorecen la cohesión de sus integrantes.
- Satisfacer ciertos principios éticos sirve de motivación a los miembros de un equipo; asimismo, entre estos factores motivacionales están incluidos la capacitación continua y la competencia.

2.2.1.6. Modelos de trabajo en equipo.

A criterio de Ayoví (2019) existen tres modelos de trabajo en equipo: El multidisciplinario, el interdisciplinario, y el transdisciplinario, estos modelos se aplican según la situación y el objetivo que el equipo tenga, para lo cual se define cada uno a continuación:

- El equipo de trabajo multidisciplinario, que está compuesto por personas que dominan distintas disciplinas o especialidades, los cuales se unen en un equipo aportando cada uno con sus conocimientos para solucionar un desafío o lograr un objetivo.
- El equipo interdisciplinario, conformado por técnicos o profesionales de diferentes disciplinas que se complementan para la realización de una tarea común y concreta, asumiendo los desafíos que dicho trabajo requiere en función de su desempeño.
- Equipo transdisciplinario, que está constituido por integrantes con distintas habilidades y conocimientos unidos en un único engranaje, cuyo objetivo es lograr el desarrollo del equipo.

2.2.1.7. Roles del trabajo en equipo.

Los roles del trabajo en equipo a criterio de Treviño et al. (2017) son los siguientes:

- **Creativo:** Es el rol de la imaginación, sirve para resolver retos o desafíos, encontrando la forma de solucionarlas de formas novedosas. Por lo tanto, no siempre se ajustan estrictamente a las



normas. La dificultad de este rol es que no se fija mucho en los detalles y que los individuos al estar concentrados en crear soluciones, no prestan demasiada atención a la información externa.

- **Investigador de recursos:** Se trata de un rol extrovertido, comunicativo y entusiasta, investigador de oportunidades y desarrollador de contactos. La dificultad de este rol es que suele ser muy optimista y derrocha interés por la labor, en tanto el interés inicial termine.
- **Coordinador:** Supone un rol maduro, inspirador de seguridad y confianza. Establece las metas promoviendo la comunicación dentro del equipo, con el fin de que el total de miembros estén implicados en desarrollar el proyecto compartido. La dificultad de este rol es que puede percibirse como manipulador y como alguien que delega mucho.
- **Impulsor:** Se trata de un rol dinámico y retador, que se desarrolla bajo presión, que cuenta con potencial y fuerza para sobreponerse a los problemas. La dificultad de este rol es que está cercano a la provocación pudiendo herir la sensibilidad de los otros miembros del equipo.
- **Evaluador:** Viene a ser el rol serio, que se encarga de analizar las diferentes alternativas, realizando juicios estratégicos y exactos. La dificultad de este rol es que no siempre posee la destreza de inspirar a los demás.
- **Cohesionador:** Supone un rol diplomático, colaborativo y tranquilo, cuya misión es saber escuchar, evitando el conflicto. La dificultad de este rol es que podría mostrarse indeciso en situaciones difíciles.
- **Implementador:** Se trata de un rol conservador, disciplinado, inspirador de confianza, que suele ser práctico en su desempeño. La dificultad de este rol es que puede ser lento y rígido cuando debe dar respuesta a nuevas alternativas.



- **Finalizador:** Es aquel rol minucioso, perfeccionista y ansioso, que trata siempre de eliminar las omisiones o fallas, terminando la labor de manera oportuna. La dificultad de este rol es que se preocupa mucho y acostumbra hacer las cosas por sí mismo, sin dejarse ayudar por otros a los que bien podría delegar ciertos trabajos.
- **Especialista:** Se considera un rol autónomo, que realiza las labores de manera independiente aportando destrezas y conocimientos específicos. La dificultad de este rol es que apoya en un área determinada, centrándose en su especialidad.

Es importante identificar cual es el rol que mejor ejecuta cada miembro del equipo, para la realización de un mejor trabajo, incentivando la participación de los diferentes roles, con el fin de enriquecer el trabajo de equipo.

2.2.1.8. Características del trabajo en equipo.

A criterio de Gil (2018) se considera lo siguiente:

- **Uso selectivo del equipo:** Para que el trabajo en equipo sea óptimo, a los miembros del equipo se les debe asignar roles de acuerdo a sus destrezas, conocimientos y habilidades.
- **Comprensión, acuerdo e identificación:** El trabajo supone que los integrantes del equipo, comprendan el objetivo por el cual se formó el equipo, lo que involucra aprender, reflexionar y compartir opiniones acerca del objetivo y de las labores que se deben realizar para el logro del mismo.
- **Comunicación honesta:** Implica tomar en cuenta la información que los miembros del grupo comparten, la que no siempre es teórica, si no que puede estar relacionada con compartir experiencias, emociones y vivencias, aspectos que también pueden ser valiosos para el equipo.
- **Confianza mutua:** La confianza se encuentra basada en la percepción que se tiene del otro individuo y su comportamiento, en



la que intervienen aspectos tales como; emociones, expectativas, necesidades y perspectivas.

- Apoyo mutuo: Lo que implica aceptar que cada miembro del equipo es importante e independiente de conducirse de manera auténtica.
- Dirección de las diferencias: La valoración de las discrepancias entre los individuos refleja una fortaleza del trabajo en equipo. Es importante considerar que muchos aciertos, innovaciones y soluciones, se lograron gracias a que cada persona es distinta a las demás y posee una individualidad que la hace dueña de tener su propia perspectiva que puede brindarle ideas distintas e innovadoras.
- Talentos y capacidades: Los talentos y capacidades de los integrantes de un equipo de trabajo debe responder a las exigencias de su tarea esencial. Es importante aprovechar al máximo el talento humano que existe en los miembros del equipo.

2.2.1.9. Clases de trabajo en equipo.

Rodas (2017) manifiesta que el trabajo en equipo puede clasificarse según sus objetivos y son:

- Trabajo de equipos funcionales: realizados por el jefe y los empleados de una unidad, el objetivo es dirigir los esfuerzos a optimizar las tareas o ciertas situaciones del área.
- Trabajo de equipos para la resolución de problemas: se comparten opiniones y sugerencias para optimizar los procedimientos laborales, así estarían dentro de este tipo de trabajo, los círculos de calidad, donde los supervisores y sus subordinados deben compartir responsabilidades, reuniéndose de manera frecuente para hablar sobre diferentes situaciones y desafíos que se presentan en las tareas del equipo.
- Trabajo de equipos auto administrativos o de autogestión: las empresas suelen implementar este tipo de trabajo puesto que los



trabajadores pueden trabajar normalmente sin necesidad de contar con la supervisión constante de un jefe, cada miembro se responsabiliza del proceso en su integridad o en parte, hasta entregar al cliente el servicio o producto; controlando su ritmo laboral, estableciendo de forma apropiada sus labores y periodos de descanso, haciendo una inspección de la labor individual, evaluándose inclusive entre los integrantes del equipo.

- Trabajo de equipos interfuncionales: Los miembros de este tipo de equipo tienen un similar nivel de jerarquía en distintas áreas dentro de la organización, pero se reúnen para intercambiar información acerca de una tarea específica, brindando una vía para que trabajadores de distintos departamentos intercambien ideas, con el fin de que puedan resolver problemas y coordinar labores difíciles. Este tipo de equipos no es fácil de gestionar por la diversidad existente entre sus miembros, aunque es importante considerar que cualquier aporte al equipo, redundará en una optimización de tiempo.

2.2.1.10. Habilidades necesarias para un buen trabajo en equipo.

Del acuerdo a Fernández (2015) son: Complementariedad, confianza, comunicación, coordinación y compromiso.

A. Complementariedad

Fernández (2015) manifiesta que la complementariedad consiste en que cada integrante del equipo tiene dominio de cierta tarea dentro del proyecto, donde cada una de las tareas es necesaria para lograr un resultado exitoso. Asimismo, Maisy (2019) hace referencia a las destrezas y conocimientos que posee cada integrante del equipo, así como a su desempeño en el proyecto. En un entorno que cambia y se vuelve más complejo día a día, solamente mediante la cooperación y complementariedad de distintos individuos el equipo podrá desarrollarse. Para Rodas (2017) señala que el trabajo en equipo se determina por estar conformado por un grupo de individuos con sapiencias y



habilidades que se complementan, realizando una labor conjunta para lograr un propósito, y de esta manera conseguir una organización competitiva, lo que no se podría lograr con un trabajo individualizado, para lo cual se deben reforzar las interrelaciones entre los miembros del equipo.

De acuerdo a los conceptos se propone los siguientes ítems como indicadores:

➤ **Dominio de tareas**

El dominio de las tareas según Guevara (2016) es el nivel de desempeño logrado por el empleado en el acatamiento de los objetivos al interior de la empresa en un determinado periodo de tiempo. Según como el empleado ejecute sus labores, alcanzará resultados y ocupará cargos de acuerdo al desempeño y dominio de las tareas asignadas. Sánchez (2020) manifiesta que se refleja en los conocimientos, las destrezas y las aptitudes de los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones.

➤ **Conocimiento**

El conocimiento para Hellrieger et al. (2017) implica el conjunto de competencias, información y experiencias que poseen los trabajadores, asimismo, la información interpersonal compartida y contactos profesionales. Al juntar la información y opiniones de cada integrante del equipo, éste podrá desarrollarse más rápido y eficientemente, reforzando la resolución de problemas que pueden surgir dentro del equipo. Asimismo, Chiavenato (2020) señala que el conocimiento implica transformar a alguien o algo para que ejecute acciones, que brinda a la persona u organización la capacidad de actuar de forma distinta, con mayores niveles de eficiencia, siendo aquella información ordenada con capacidad para crear y añadir valor, es el cimiento del capital intelectual de las empresas y a través de él se pueden solucionar los problemas que surgen en un equipo.



➤ **Sinergia**

Ayoví (2019) afirma que la sinergia plantea que la suma de las partes es mayor que la unión de las mismas y permite una óptima interacción entre las partes, ya que en un ambiente de sinergia surgen ideas que no se hubieran logrado obtener de manera individual. Asimismo, Maisy (2019) menciona que, un conjunto de individuos que trabajan de manera organizada puede lograr un alto grado de sinergia, asimismo los conocimientos individuales alcanzan un impacto mayor al sumarse a otros. El resultado integral logrado por el equipo es mayor a la adición de los resultados que se tendrían si sus componentes trabajaran de manera individual, con actividades y metas claras, definiendo bien sus roles.

B. Confianza

De acuerdo a Fernández (2015) es sentirse confiado de la labor de los demás miembros del equipo, esto se evidencia en el hecho de que dan prioridad a los intereses del equipo ante los propios. Para Maisy (2019) consiste en confiar en otras personas implica contar con la seguridad de que las responsabilidades y los intereses son compartidos entre todos, es así que la confianza es un aspecto primordial dentro del trabajo en equipo. Cada miembro del equipo tiene que generar y desarrollar la confianza, a partir de sus palabras y actos. La confianza cohesiona a un equipo emocionalmente. Así también Robbins y Judge (2017) declaran que la confianza hace posible que los miembros de un equipo acepten y se comprometan con los objetivos y decisiones del líder. Los integrantes de un equipo eficaz confían mutuamente, así como en sus líderes, lo cual hace posible la colaboración, reduciendo la necesidad de fiscalizar el comportamiento de los demás, uniendo a los integrantes desde el supuesto de que los demás miembros del equipo no se aprovecharán unos de otros.



De acuerdo a los conceptos se propone los siguientes ítems como indicadores:

➤ **Responsabilidad**

A criterio de la Universidad de Sevilla (2017) la responsabilidad involucra una genuina preocupación por cumplir con los compromisos adoptados y las tareas asignadas. Se podría decir que la preocupación por cumplir las obligaciones se encuentra sobre los intereses personales. Asimismo, la responsabilidad se asocia con la conciencia de las consecuencias por las omisiones o actos realizados. Se exige en los diferentes ámbitos y se acentúa con la edad. Se puede afirmar que, la responsabilidad indica madurez personal que se va desarrollando con el transcurso del tiempo y supone ser capaz de tramitar la libertad y el compromiso. González (2015) indica que la responsabilidad consiste en que cada integrante del equipo debe saber con claridad que se espera de él, puesto que, si cada quien tiene claro sus responsabilidades y cumple con las mismas, no habrá discrepancias y será más fácil cumplir los objetivos del equipo.

➤ **Empowerment**

Desde el punto de vista de Robbins y Coulter (2018) el empowerment supone darles a los trabajadores el poder de actuar por cuenta propia y tomar decisiones. Los trabajadores empoderados brindan la celeridad y flexibilidad que se necesita para efectuar una labor asignada. Asimismo, el delegar responsabilidades y otorgar poder a los trabajadores conlleva a que, usualmente éstos muestren mayores niveles de motivación laboral, realicen trabajos de mayor calidad, sientan satisfacción con su trabajo, así como tasas menores de rotación, lo que redundará en resultados positivos tanto para la productividad de la empresa como para la satisfacción y motivación del personal. En el mismo sentido Chiavenato (2017) manifiesta que, para



establecer una gestión participativa, el gerente debe adquirir nuevas maneras de trabajar con su equipo. Así, puede empoderar a los integrantes del equipo mediante la delegación de autoridad que conlleva el compromiso, la participación, la responsabilidad, la autoevaluación y la libertad. De igual manera, el empowerment reemplaza el liderazgo tradicional por una gestión moderna en la que el líder ayuda a los empleados, entrenándoles y brindándoles confianza, un acompañamiento continuo y todas las herramientas necesarias para que se desempeñen con autonomía y libertad.

➤ **Acatamiento de acuerdos**

Gonzáles (2015) señala que, para la realización de un trabajo en equipo efectivo, es esencial comprender y acatar los distintos acuerdos y normas del equipo, para lo cual se necesita un nivel alto de compromiso continuo por parte de cada uno de los miembros. Para que exista confianza en el equipo, cada integrante del equipo debe cumplir con los acuerdos pactados. Según Florentín (2016) declara que para un cumplimiento de los acuerdos y normas del equipo se debe llegar a un consenso en cuanto a la determinación de dichos acuerdos. Por consiguiente, es necesario determinar los acuerdos al momento de decidir cómo se reunirá, procesará y compartirá la información, cómo se tomarán las decisiones, entre otras acciones comunes del equipo.

C. Comunicación

Según Fernández (2015) es la manera en la que los miembros de un equipo intercambian información, y se hace necesaria una comunicación sincera con el propósito de coordinar la realización de las actividades individuales que se ejecutan. Maisy (2019) señala que, la comunicación es esencial para lograr un clima de confianza de los miembros del equipo; en tanto más sincera y libre sea la comunicación, más satisfactorio será el



intercambio de ideas. Cada miembro del equipo tiene que escuchar atentamente la opinión del otro, como un signo de consideración. Asimismo, la falta de comunicación es una de las dificultades más serias dentro de los conflictos y los desacuerdos laborales. Un pronto intercambio de información garantiza la adopción de una oportuna y adecuada toma de decisiones, además de aclarar a los integrantes las funciones que deben realizar.

En tanto, Rodas (2017) manifiesta que la comunicación en un equipo es primordial y demanda que cada integrante ponga especial empeño en transmitir bien la información o conocimientos necesarios con claridad, puesto que es esencial que en el equipo se comparta la información, se exprese el acuerdo o desacuerdo con algún tema asertivamente y se pueda guiar el comportamiento de las personas; de esta manera, la comunicación dentro de un equipo es un factor para lograr los objetivos de manera exitosa, ya que todo proceso de interacción se basa en la comunicación, por lo cual ésta debe ser efectiva.

De acuerdo a los conceptos se propone los siguientes ítems como indicadores:

➤ **Asertividad**

Para Chiavenato (2017) la asertividad consiste en ser capaz de comunicar directa y abiertamente, demostrando confianza en uno mismo, y prestando la debida atención a las opiniones de las demás personas. Así también la Universidad de Sevilla (2017) señala que la asertividad es manifestar firmeza y convicción en las ideas y metas propias, respetándose uno mismo y respetando a los demás, comunicando adecuadamente las opiniones, emociones e ideas a otros individuos. Supone expresar las opiniones propias sin temor ni agresivamente, pero, con criterio y razones. Se encuentra en aquellas circunstancias en las que es necesario opinar, aunque dicha opinión se oponga a la de otros individuos, sin temer las posibles consecuencias.



➤ **Escucha activa**

En palabras de Chiavenato (2017) para que los equipos trabajen de manera cooperativa, deben manejar habilidades comunicativas, lo que implica aprender a escuchar y transferir la información de manera óptima facilitando las relaciones sociales, así pues, la base de la comunicación dentro del equipo es escuchar activamente, es decir, prestar una genuina atención a lo que el otro individuo está comunicando. Escuchar es principalmente un asunto de voluntad. Así también para Robbins y Judge (2017) la escucha activa involucra hacer de lado las distracciones, acercarse, hacer contacto visual, parafrasear y alentar al interlocutor a seguir. La escucha activa incentiva el aprendizaje, aumenta la confianza y evita emitir juicios.

➤ **Comunicación no verbal**

Según Chiavenato (2017) la comunicación no verbal reside en transmitir información sin usar palabras que codifiquen lo que uno piensa. Los componentes que más se utilizan para codificar pensamientos dentro de la comunicación no verbal suelen ser el tono de voz, las expresiones corporales o faciales, así como los gestos. El destinatario comprende el mensaje no únicamente basado en expresión verbal, sino en los gestos, imágenes, entre otros elementos no verbales. Asimismo, pueden utilizarse mensajes no verbales para añadir contenido novedoso a los mensajes con palabras, mediante el tono de voz, la ropa, adornos personales, etc. Robbins y Judge (2017) manifiestan que, siempre que se emite un mensaje verbal, se transmite, al mismo tiempo, un mensaje no verbal. Algunas veces, el elemento no verbal sobresale por sí mismo como un poderoso mensaje dentro de la comunicación y comprende la entonación o fuerza de voz, los movimientos corporales, la distancia física y las expresiones faciales del receptor y emisor. Así pues, se asevera que cualquier expresión facial o corporal



significa algo y ninguno es casual, por más inconsciente que sea este.

D. Coordinación

Para Fernández (2015) consiste en un trabajo coordinado y organizado de todo el conjunto de profesionales que conforman un equipo, el que se encuentra dirigido por un líder. Rodas (2017) menciona que es un aspecto de mucha importancia en las organizaciones es la coordinación en las tareas, así como en la relación entre jefes y sus respectivos subordinados. Así, un equipo está supeditado al resultado final en conjunto, más no así, del desempeño individual, por consiguiente, es imprescindible tomar en cuenta las opiniones de cada integrante del equipo, para conseguir un trabajo coordinado, logrando la integración de las diferentes funciones, aprovechando las destrezas y conocimientos de todos y cada uno de los integrantes del equipo. En tanto Florentín (2016) indica que, el trabajo en equipo necesita coordinar con la participación agrupada e interdependiente de sus miembros. El equipo se muestra fuerte como la adición de sus fracciones, pues, un equipo que trabaja en unión y de manera coordinada, puede lograr mucho más de lo que lograría una sola persona.

De acuerdo a los conceptos se propone los siguientes ítems como indicadores:

➤ Involucramiento de las personas

Según Zepeda et al. (2016) el involucramiento laboral se refiere a los factores que utiliza el capital humano para ser partícipe en las decisiones dentro de las estructuras laborales, asimismo, el involucramiento se puede definir como la relación de cohesión hacia el trabajo individual o grupal y se fundamenta en un sentir de responsabilidad y pertenencia. Por otro lado, el involucramiento conduce a la optimización del ambiente laboral, productividad del equipo, calidad del producto y competitividad de la empresa. En tanto, Robbins y Judge (2017)



exponen que involucrarse laboralmente viene a ser una noción directamente relacionada con la satisfacción laboral, así el involucramiento valora el nivel en el cual una persona se identifica en lo psicológico con su espacio laboral. Cabe decir que, los trabajadores que muestran un alto nivel de involucramiento laboral, suelen estar identificados con las labores que realizan, mostrando interés por las mismas.

➤ **Liderazgo**

Florentín (2016) menciona que el trabajo en equipo demanda de un liderazgo que apoye los procesos de planificación, dirección y coordinación de las actividades del equipo. es necesaria una cabeza, que tome las decisiones, alguien a quien se pueda acudir cuando hay alguna consulta, y que dirija a todo el equipo en una misma dirección. Asimismo, Puentes (2016) menciona que dentro del equipo es importante, contar con un buen líder; que tenga la capacidad de inspirar una actitud positiva en los demás miembros del equipo, y que pueda lograr un sentido de pertenencia y compromiso con el equipo y sus objetivos. La manera de desarrollar este liderazgo debe ser ágil, adaptándose a los requerimientos que surjan en los equipos. De igual manera, los líderes deben tener la capacidad de brindar autonomía a los integrantes del equipo, lo cual aumentará su confianza y, por consiguiente, la productividad.

➤ **Cooperación**

Respecto a la cooperación, Rodas (2017) enuncia que consiste en que todos los miembros de un equipo colaboren en el logro de un objetivo común, así pues, cada integrante necesita un espacio para realizar su trabajo, sin embargo, también debe, a su vez, interactuar con los demás integrantes del equipo, existiendo una cooperación coordinada, puesto es lo que toda labor colectiva pretende. Por su parte Días (2016) considera que, un trabajador que es cooperador, se encuentra en



condiciones de colaborar y trabajar con los demás en el desarrollo del quehacer laboral, así como en la solución de problemas. El trabajador que coopera, manifiesta capacidad para adecuarse a las decisiones grupales y para trabajar junto a otros individuos.

E. Compromiso

Para Fernández (2015) el compromiso consiste en identificar a los miembros del equipo con las metas formuladas, aportando lo mejor de sí mismos en favor del desempeño grupal. Robbins y Judge (2017) declaran que el compromiso de una persona con su organización se puede conceptualizar como la satisfacción, el involucramiento y el entusiasmo que manifiesta hacia el trabajo que desarrolla. Un trabajador con altos niveles de compromiso, suele mostrar pasión por su trabajo y una honda conexión con la organización; mientras que un trabajador sin compromiso, concurre a su centro laboral, sin embargo, no demuestra atención ni energía en el desarrollo de sus labores.

De acuerdo a los conceptos se propone los siguientes ítems como indicadores:

➤ Identificación

Para Florentín (2016) la identificación implica un modo de ser genuino y propio, que se determina por medio de la relación individual y grupal del total de los integrantes con el equipo y de su sentido de pertenencia al mismo, asimismo, supone la implicación y el compromiso en las labores que desempeña. Robbins y Judge (2017) mencionan que la identificación determina que los individuos reaccionan emocionalmente frente al éxito o fracaso de su equipo, puesto que su autoestima está relacionado con el desempeño del equipo. Cuando el equipo trabaja de manera óptima, el integrante del mismo, se siente satisfecho y mejora su trabajo. Muchas veces, las personas sienten mayor identificación con



sus equipos de trabajo que con la misma empresa, aunque los dos son esenciales para alcanzar óptimos resultados en los comportamientos y las actitudes.

➤ **Lealtad**

Robbins y Judge (2017) declaran que la lealtad se mide en términos de confianza y compromiso organizacional que muestra el trabajador. Así los trabajadores leales muestran altos niveles de compromiso e involucramiento en el trabajo, encontrando significado a su actividad laboral, confianza, participación y compromiso, son componentes importantes de la lealtad. Robbins y Coulter (2018) también opinan que la lealtad es un componente de la confianza y consiste en mostrar disposición para proteger a alguien tanto física como emocionalmente.

➤ **Proactividad**

Para Salessi y Omar (2018) refiere a un grupo diverso y vasto de comportamientos automotivados encaminados al cambio, que influyen en el ambiente con el diseño de conseguir algunos objetivos individuales, grupales o empresariales. Últimamente la teoría administrativa le está prestando una mayor importancia a la proactividad, puesto que, además de ser una fuente de compromiso y satisfacción laboral, la conducta y comportamiento proactivo, es capaz de contribuir a la competitividad organizacional. Desde lo propuesto por Carbajal (2017) la proactividad involucra poseer la capacidad de transformar las cosas, planificar nuevos proyectos, realizar cambios positivos y transformarse en un promotor de circunstancias nuevas. Cabe decir que, la proactividad, implica poseer adaptabilidad y flexibilidad enfocados hacia los cambios futuros, además de que es adecuado tomar la iniciativa para mejorar una organización.



2.3. Marco conceptual

- **Actitud:** Se entiende como la tendencia a manifestar de forma positiva o negativa a ciertos individuos, circunstancias u cosas. Es el componente emocional de las interrelaciones personales y de cómo se identifica un individuo ante los demás (Chiavenato, 2017).
- **Calidad:** Consiste en satisfacer las necesidades de los usuarios, adecuando el servicio o producto a su uso o finalidad. La calidad se encuentra directamente relacionada con el cliente interno o externo (Chiavenato, 2017).
- **Capacidad:** Referido al talento y la inteligencia que muestra el colaborador en las labores asignadas (Días, 2016).
- **Cohesión:** Señala el grado en que los integrantes de un equipo se atraen mutuamente y se motivan para mantenerse unidos (Chiavenato, 2017).
- **Competencias:** Conjunto de habilidades y conocimientos que las personas o la organización utiliza eficiente y eficazmente (Chiavenato, 2017).
- **Competitividad:** Capacidad de la empresa para competir y lograr ventajas competitivas en su industria (Chiavenato, 2017).
- **Comportamiento:** Conducta, forma de ser, proceder o mostrarse frente al ambiente exterior (Chiavenato, 2017).
- **Comunicación:** Es la acción de comunicar, la unión entre dos puntos (Días, 2016).
- **Coordinación:** La coordinación consiste en ordenar de forma metódica, reuniendo esfuerzos dirigidos a una meta establecida (Días, 2016).
- **Delegar:** Implica conferir funciones elevadas a un individuo, con el fin de que pueda actuar o representar a otro, facultándolo para actuar en su nombre (Días, 2016).
- **Eficacia:** Consiste en la energía de carácter, firmeza, inteligencia y talento que pone un empleado en el desarrollo de su trabajo (Días, 2016).
- **Empresa:** Se trata de una organización formada por el capital y el trabajo, con elementos productivos, dedicada a la realización de actividades mercantiles, industriales o de producción de servicios, con fines lucrativos y la respectiva responsabilidad (Días, 2016).



- **Equipos:** Grupos de individuos con destrezas complementarias que se desempeñan unidas para el logro de una meta compartida (Chiavenato, 2017).
- **Estructura:** Conjunto de elementos regularmente estables que tienen una relación tiempo-espacio para lograr un todo. En términos administrativos, la estructura es la forma en la que una entidad se organiza y estructura (Chiavenato, 2017).
- **Gestión:** Consiste en la ejecución y resultados de la administración (Días, 2016).
- **Grupo:** Conjunto de individuos que interactúan mutuamente buscando una meta compartida (Chiavenato, 2017).
- **Habilidades:** Involucra saber emplear el conocimiento, convertido en resultados y usarlo para resolver los problemas que se presenten (Chiavenato, 2017).
- **Líder:** Es aquel individuo que posee un conjunto de cualidades, y la calificación para dirigir un grupo (Días, 2016).
- **Meta:** Fines establecidos por la empresa (Días, 2016).
- **Motivación:** Es un estado anímico que conduce a un individuo a comportarse de manera que pueda lograr un propósito o realizar una tarea para el lograr una satisfacción personal. Son todas aquellas fuerzas internas que determinan cierto comportamiento en un individuo (Chiavenato, 2017).
- **Organizar:** Consiste en establecer, disponer, reformar, preparar, componer y distribuir de manera metódica las cosas (Días, 2016).
- **Personal:** Es el conjunto conformado por los empleados de una empresa (Días, 2016).
- **Productividad:** Es aquella facultad de producir, fabricar o componer (Días, 2016).
- **Satisfacción en el trabajo:** Es el fundamento del rendimiento de un empleado, se alcanza usando procedimientos y métodos que beneficien, tanto a la organización como a los empleados (Días, 2016).
- **Team building:** Es un equipo de alto rendimiento que logra alcanzar un elevado nivel de resultados con una muy buena satisfacción y motivación de sus miembros, se enfoca en generar equipos integrados, motivados hacia un propósito común siendo ello una prioridad de las organizaciones (Mateu, 2015)



- **Trabajador:** Persona que desempeña una faena o trabajo, labor que es retribuida mediante un pago, el trabajador es un componente de la producción (Días, 2016).

2.4. Variable

2.4.1. Identificación de variable

a) Variable única:

Trabajo en equipo

2.4.2. Conceptualización de variable

Tabla 1

Conceptualización de variables

Variable	Concepto
Trabajo en equipo	Es aquella actividad que, por ser compleja en su desarrollo, necesita de la colaboración de diversos individuos, lo que envuelve una necesidad recíproca de compartir competencias y habilidades, donde se tenga la existencia de una dependencia de confianza entre los miembros del equipo a fin de que se cumpla con el objetivo establecido (Fernández, 2015).

2.4.3. Operacionalización de variable

Tabla 2

Operacionalización de variable

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



2.5. Marco Institucional

2.5.1. *Municipalidad Provincial de la Convención*

2.5.1.1. Información sobre la Municipalidad Provincial de la Convención.

Según el portal de la Municipalidad Provincial de la Convención (2022) que señala lo siguiente:

La Municipalidad Provincial La Convención organiza y conduce la Gestión Pública Provincial en concordancia a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, promoviendo la mejora integral y sostenible de la Provincia de la Convención, garantizando la efectividad de los principios y derechos. Es una entidad municipal democrática y moderna que trabaja integrando al sector público y privado, y a la sociedad civil para brindar servicios de calidad y para garantizar el desarrollo inclusivo, intercultural, social, económico, institucional y sostenible de la provincia de La Convención.

2.5.1.2. Visión.

Ser un municipio líder en desarrollo provincial que genere progreso, orden, confianza y oportunidades mediante la promoción, la participación y el desarrollo sostenible en un marco de legalidad, justicia y transparencia. (Municipalidad Provincial de La Convención, 2022)

2.5.1.3. Misión.

Ser un gobierno local líder, honesto, transparente, inclusivo, abierto y respetuoso de los derechos humanos, que brinda bienes y servicios de calidad para mejorar las oportunidades de vida para los ciudadanos que habitan en nuestra localidad. (Municipalidad Provincial de La Convención, 2022)

2.5.1.4. Dirección.

Jr. Espinar N° 306, Santa Ana, Quillabamba, Cusco 0874.
(Municipalidad Provincial de La Convención, 2022)



2.5.1.5. Logo.

Figura 1

Logo de la Municipalidad Provincial de La Convención



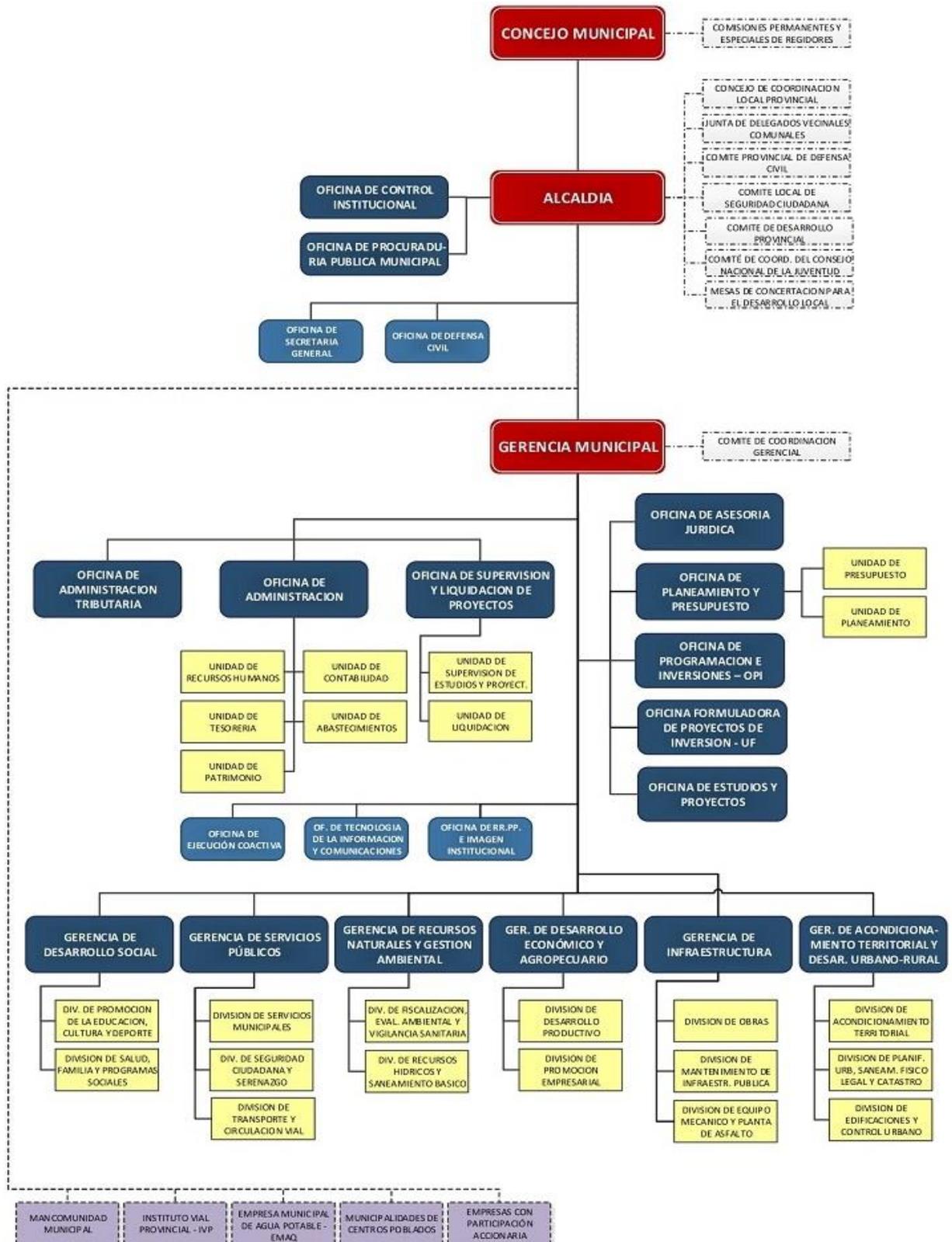
Nota: Municipalidad Provincial de La Convención (2022)



2.5.1.6. Organigrama.

Figura 2

Organigrama de la Municipalidad Provincial de La Convención



Nota: Municipalidad Provincial de La Convención (2022)



2.5.2. *Municipalidad Distrital de Echarati*

2.5.2.1. Información sobre la Municipalidad Distrital de Echarati.

El Portal de la Municipalidad Distrital de Echarati (2022) manifiesta lo siguiente:

La Municipalidad Distrital de Echarati muestra liderazgo en el desarrollo sostenible y general de toda su jurisdicción, guiando sus acciones a través de la planificación concertada siendo ello resultado del trabajo con los actores locales, con quienes se coordina las acciones a realizar con las otras instancias de gobierno e instituciones del estado y privadas del distrito, haciendo uso y poniendo en práctica sus instrumentos de gestión a corto, mediano y largo plazo. La función principal de la municipalidad es trabajar de manera coordinada con los vecinos y las organizaciones.

2.5.2.2. Visión.

Para el portal de la Municipalidad Distrital de Echarati (2022) la visión de dicha Municipalidad es:

La Municipalidad Distrital de Echarati en el año 2012 es una Institución Líder que promueve el desarrollo Integral, sostenible y en armonía con el medio ambiente, institucionalizado por su modelo de gestión planificada, democrática, participativa, concertador y transparente, con recursos humanos capacitados y competentes, identificados con la institución y comprometidos con el desarrollo del distrito; con capacidad administrativa y técnica, para la ejecución de actividades y proyectos de inversión, orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la población; que brinda servicios de calidad al usuario. Una institución de gestión que trabaja articuladamente con los concejos menores, municipalidad provincial, gobierno regional y nacional.

2.5.2.3. Misión.

Acercas de la Misión de la Municipalidad Distrital de Echarati, el Portal de dicha institución (2022) señala que:



La Municipalidad Distrital de Echarati como gobierno local asume su rol promotor del desarrollo integral, sostenible y armónico del ámbito de su jurisdicción, sus acciones se guían mediante la planificación y gestión concertada con los actores locales, que coordina acciones con las demás instancias de gobierno e instituciones y que maneja e implementa los instrumentos de gestión de Corto, mediano y largo plazo. Una institución que promueve, fortalece y consolida la participación democrática y el ejercicio ciudadano, que presta servicios de calidad al usuario, que promueve el desarrollo económico, social y ambiental, mediante un manejo responsable y transparente de los recursos públicos en beneficio de la población.

2.5.2.4. Dirección.

Plaza de Armas Echarati S/N, La Convención - Cusco – Perú.
(Municipalidad Distrital de Echarati , 2022)

2.5.2.5. Logo.

Figura 3

Logo de la Municipalidad Distrital de Echarati



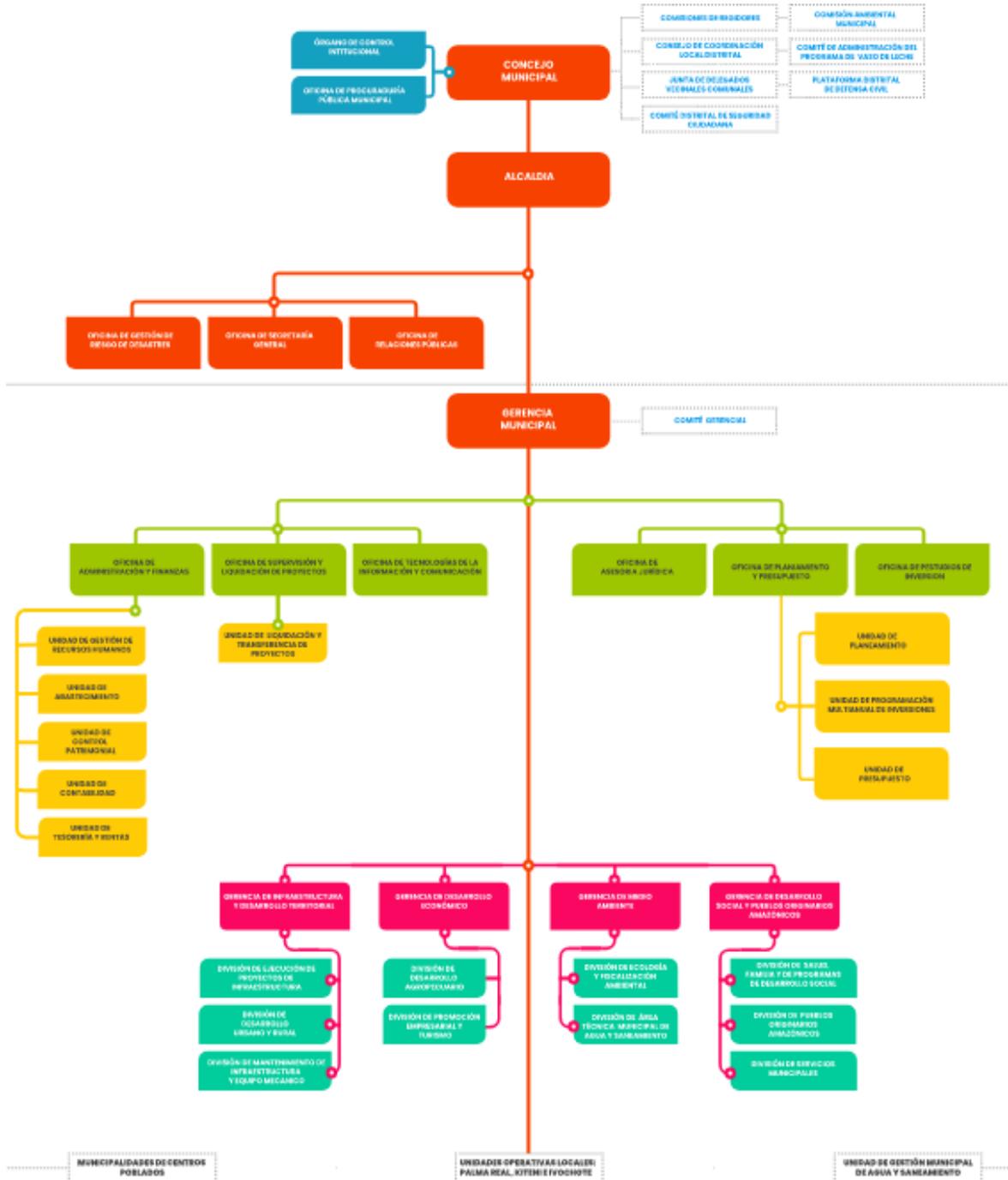
Nota: Municipalidad Distrital de Echarati (2022)



2.5.2.6. Organigrama.

Figura 4

Organigrama de la Municipalidad Distrital de Echarati



Nota: Municipalidad Distrital de Echarati (2022)



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de investigación

La investigación fue cuantitativa. Fuentes et al. (2020) mencionan que los estudios cuantitativos consideran el recojo de información por medio de una encuesta, los cuales son procesados estadísticamente obteniendo resultados numéricos.

3.2 Alcance de la investigación

Fue de alcance descriptivo - comparativo. De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) aseveran que las investigaciones descriptivas describen la realidad tal y como se presenta en el contexto; para Ñaupas et al. (2018) los estudios comparativos buscan establecer semejanzas o diferencias entre dos espacios de estudio.

3.3 Diseño de la investigación

Se desarrolló bajo el diseño no experimental de corte transversal, Carhuanchó et al. (2019) manifiestan que un estudio no experimental es aquel en el cual el investigador no ha intentado manipular la variable, es decir son estudios en los que se recoge la información observando y midiendo los fenómenos en la forma real como se presentan; así también, para Hernández y Mendoza (2018) una investigación transversal recoge los datos en un solo tiempo.

3.4 Población y muestra

3.4.1. Población

Estuvo constituida por las personas que laboran en el área administrativa de la Municipalidades de la Convención y Echarati, tal como se presenta a continuación:

➤ Criterios de inclusión

- Personas con más 2 años de labor
- Personas con la intención de colaborar brindando información

➤ Criterios de exclusión

- Practicantes
- Personas con menos de 2 años laborando en las municipalidades



- Personal que presenta problemas legales con las municipalidades

Tabla 3

Población de estudio

Municipalidad	Cantidad de personas
Municipalidad de La Convención	352
Municipalidad de Echarati	231

3.4.2. Muestra

La muestra para estudiar a la población se estimó a través de aplicar la fórmula siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * p * q}$$

Donde	Municipalidad de La Convención	Municipalidad de Echarati
N= Población de estudio	N= 352	N= 231
n= Muestra	n= Muestra	n= Muestra
Z= Nivel de confianza 95% adaptado de la tabla normal estandarizada (Z=1.96)	Z= 1.96	Z= 1.96
p= Proporción de aciertos 95%	p= 0.95	p= 0.95
q= Proporción de errores 5%	q= 0.05	q= 0.05
e= Margen de error o error muestra (e=5%)	e= 0.05	e= 0.05

Cálculo de la muestra para la Municipalidad de La Convención:

$$n = \frac{1.96^2 \times (0.95)(0.05) \times 352}{(0.05^2(352 - 1)) + 1.96^2(0.95)(0.05)}$$

$$n = \frac{64,231}{0.878 + 0.182}$$

$$n = \frac{64,231}{1.06}$$

$$n = 60,597 \sim 61$$



La muestra estimada en la Municipalidad Provincial de La Convención es de 61 personas.

Cálculo de la muestra para la Municipalidad de Echarati:

$$n = \frac{1.96^2 \times (0.95)(0.05) \times 231}{(0.05^2(231 - 1)) + 1.96^2(0.95)(0.05)}$$

$$n = \frac{42,151}{0.575 + 0.182}$$

$$n = \frac{42,151}{0.757}$$

$$n = 55,648 \sim 56$$

La muestra estimada en la Municipalidad de Echarati es de 56 personas.

3.4.3. Muestreo

Se consideró el muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir que no toda la población tiene la misma probabilidad de ser encuestada, sino que dependió de la decisión de los investigadores.

3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica e instrumento utilizados en el recojo de la información fueron:

Tabla 4

Técnica e instrumento de recolección de datos

Técnica	Instrumento
Encuesta	- Cuestionario

3.6 Procesamiento de datos

Para el procesamiento del análisis de datos, se utilizaron programas estadísticos como la hoja de datos Excel y el programa SPSS V 26, así como la estadística descriptiva, la cual fue presentada en tablas y figuras.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación, baremación y confiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir cómo se desarrolla el trabajo en equipo del personal administrativo en las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, se encuestó a 61 personas de la Municipalidad de La Convención y a 56 personas de la Municipalidad de Echarati, se consideró un cuestionario con 30 ítems, presentando la siguiente distribución:

Tabla 5

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Trabajo en equipo	Complementariedad	- Dominio de tareas	- 1, 2
		- Conocimiento	- 3, 4
		- Sinergia	- 5, 6
	Confianza	- Responsabilidad	- 7, 8
		- Empowerment	- 9, 10
		- Acatamiento de acuerdos	- 11, 12
	Comunicación	- Asertividad	- 13, 14
		- Escucha activa	- 15, 16
		- Comunicación no verbal	- 17, 18
	Coordinación	- Involucramiento de las personas	- 19, 20
- Liderazgo		- 21, 22	
- Cooperación		- 23, 24	
Compromiso	- Identificación	- 25, 26	
	- Lealtad	- 27, 28	
	- Proactividad	- 29, 30	

4.1.2. Baremación

Con el fin de interpretar de mejor manera las tablas y figuras estadísticas, se procedió a baremar las opciones del cuestionario, utilizando la siguiente tabla de medición:



Tabla 6

Baremación para la variable

Alternativas del instrumento	Promedios	Interpretación de promedios
Nunca	1,00 – 1,80	Muy bajo
Casi nunca	1,81 – 2,60	Bajo
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Alto
Siempre	4,21 – 5,00	Muy alto

4.1.3. Confiabilidad del instrumento

Para conocer la confiabilidad del instrumento usado, y poder realizar la comparación del trabajo en equipo en ambas municipalidades, se usó la técnica estadística denominada “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach” para lo cual se consideran la siguiente valoración:

Tabla 7

Análisis de la consistencia o confiabilidad de un instrumento

Promedios	Interpretación
[0 – 0,20[Muy baja
[0,21 – 0,40[Baja
[0,41 – 0,60[Moderada
[0,61 – 0,80[Buena
[0,81 – 1,00]	Alta

Nota: Duve (2019)

Los resultados del coeficiente, se presentan a continuación:



Tabla 8

Análisis de Alfa de Cronbach Global

Estadístico de fiabilidad		
Alfa de Cronbach		N de elementos
Mun. La Convención	Mun. Echarati	
0,959	0,950	30

Interpretación:

- ✓ En la tabla se evidencia que el valor para el Alfa de Cronbach para la Municipalidad de La Convención es 0,959 y para la Municipalidad de Echarati es 0,950, valores con los que se establece que la confiabilidad es alta para el procesamiento de datos,

4.2. Resultados respecto a los objetivos específicos

4.2.1. Resultados de la dimensión complementariedad

A. Indicadores de la dimensión complementariedad

Los indicadores considerados son: dominio de tareas, conocimiento y sinergia

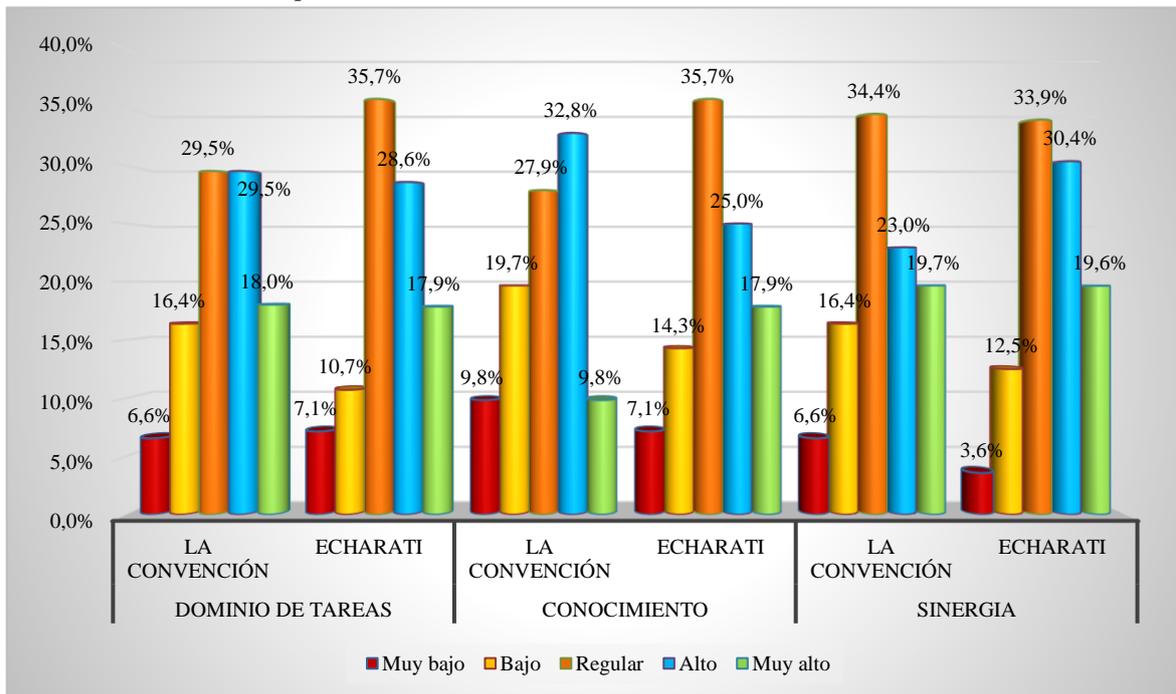
Tabla 9

Resultados de los indicadores de la complementariedad

	Dominio de tareas				Conocimiento				Sinergia			
	La Convención		Echarati		La Convención		Echarati		La Convención		Echarati	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	4	6,6%	4	7,1%	6	9,8%	4	7,1%	4	6,6%	2	3,6%
Bajo	10	16,4%	6	10,7%	12	19,7%	8	14,3%	10	16,4%	7	12,5%
Regular	18	29,5%	20	35,7%	17	27,9%	20	35,7%	21	34,4%	19	33,9%
Alto	18	29,5%	16	28,6%	20	32,8%	14	25,0%	14	23,0%	17	30,4%
Muy alto	11	18,0%	10	17,9%	6	9,8%	10	17,9%	12	19,7%	11	19,6%
Total	61	100%	56	100%	61	100%	56	100%	61	100%	56	100%

Figura 5

Indicadores de la complementariedad



Interpretación y análisis:

- **Dominio de tareas:** Como se puede observar en la Municipalidad de La Convención, el 29,5% de las personas encuestadas consideran que el dominio de tareas es regular, seguido de otro 29,5% quienes opinaron que es alto y el 18% que es muy alto, por otro lado, se observa que para el 16,4% es bajo y el 6,6 opinó que es muy bajo, así también en la Municipalidad de Echarati, el 35,7% de encuestados indicó que el dominio de tareas es regular, para el 28,6% es alto, el 17,9% considera que es muy alto, el 10,7% indicó que es bajo y el 7,1 que es muy bajo, se puede observar una diferencia en los porcentajes de los resultados, en tal sentido, se considera que en la municipalidad de Echarati, las tareas programadas por los jefes son realizadas con mayor frecuencia por parte del personal con la calidad requerida, existiendo en algunos casos cierta demora para la entrega, pues casi siempre se cumple con los tiempos establecidos para las tareas asignadas, lo que no se muestra en la misma medida en la Municipalidad de La Convención, pues hay mayor demora en la entrega de los trabajos.
- **Conocimiento:** Se observa que, en la Municipalidad de La Convención, el 32,8% opinó que el conocimiento que muestra el personal es alto, para el 27,9% es regular, el 19,7% indico que es bajo y el 9,8% manifestó que es muy bajo, así también otro 9,8% respondió que es muy alto; en la Municipalidad de Echarati se observa lo que indica que el 35,7%



respondió que el conocimiento del personal es regular, para el 25% es alto, así también el 17,9% considera que es muy alto, el 14,3% manifestó que lo percibe como bajo y el 7,1% muy bajo, resultados en general muy parecidos, lo que muestra que de manera regular el personal muestra habilidades para ejecutar de manera más rápida y eficiente sus funciones, asimismo manifestaron que la mayoría de personas aprovechan las capacidades que tienen para solucionar los problemas que surgen en la institución.

- **Sinergia:** En la Municipalidad de La Convención, el 34,4% del personal encuestado opinó que la sinergia se presenta de manera regular, seguido del 23% quienes lo consideran alto y el 19,7% indicó que es alto, así también el 16,4% indicó que es bajo y el 6,6% lo percibe como muy bajo; en cambio en la Municipalidad de Echarati, el 33,9% indicó que es regular, para el 30% es alto, el 19,6% opinó que es muy alto, el 12,5% lo considera bajo y el 3,6% muy bajo, resultados que muestra un promedio general muy parecido, pues la mayor parte del personal de ambas municipalidades están comprometidos con tratar de unir esfuerzos a fin de lograr obtener mejores resultados, así como que tratan de apoyarse el uno al otro dentro del trabajo.

B. Complementariedad

El objetivo es comparar la complementariedad del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.

Tabla 10

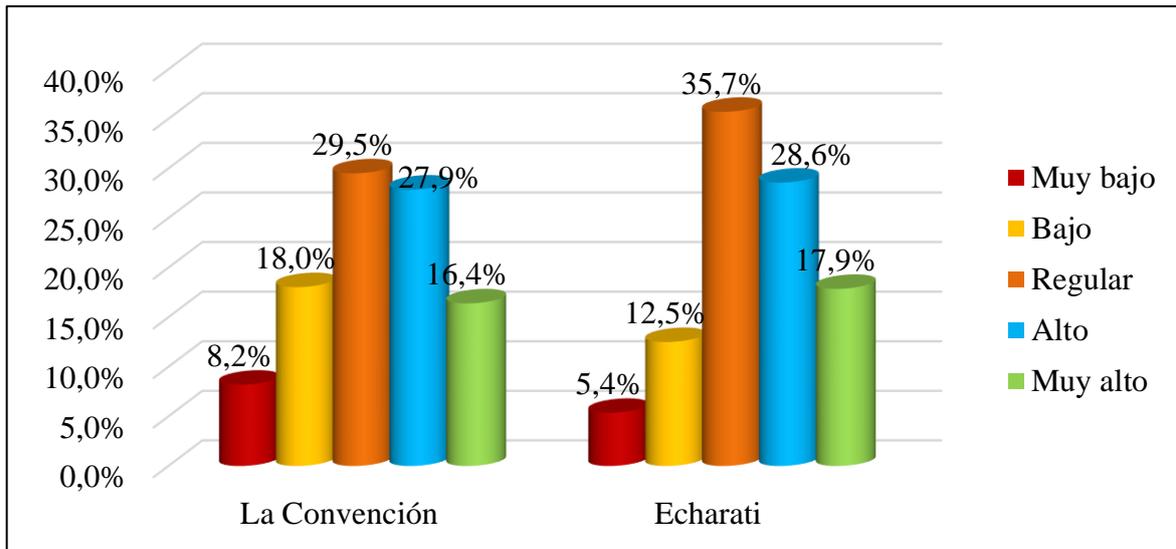
Complementariedad

	La Convención		Echarati	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	5	8,2%	3	5,4%
Bajo	11	18,0%	7	12,5%
Regular	18	29,5%	20	35,7%
Alto	17	27,9%	16	28,6%
Muy alto	10	16,4%	10	17,9%
Total	61	100%	56	100%



Figura 6

Complementariedad



Interpretación y análisis:

➤ Como se puede observar en la Municipalidad de La Convención el 29,5% de los encuestados opinaron que la complementariedad se presenta de manera regular, para el 27,9% es alto, el 16,4% indicó que es muy alto, por otro lado, se observa que el 18% lo considera bajo y para el 8,2% es muy bajo; en la Municipalidad de Echarati se observa que el 35,7% lo considera regular, el 28,6% opinó que es alto, para el 17,9% es muy alto, el 12,5% respondió que es bajo y el 5,4% cree que es muy bajo, resultados que muestran que el dominio de tareas en la municipalidad de Echarati se desarrolla mejor que en la Municipalidad de La Convención, sin embargo ambas presentan un nivel regular con una inclinación a un nivel alto y muy alto, pues la mayoría de las personas tratan de cumplir con las tareas programadas tanto en calidad como en tiempo, en cuanto al conocimiento, existe el mismo comportamiento en las dos instituciones ya que casi siempre las personas muestran sus habilidades en la realización de sus funciones tratando de desarrollar de forma más rápida y eficiente, tratando de aprovechar sus capacidades para solucionar los diversos escenarios que se presentan en el cumplimiento de sus actividades; finalmente la sinergia que muestra también un comportamiento muy parecido en ambas instituciones pues las personas por lo general buscan juntar esfuerzos con el fin de conseguir mejores resultados tratando de apoyarse en las acciones que realizan.



C. Comparación promedio de los indicadores de la complementariedad

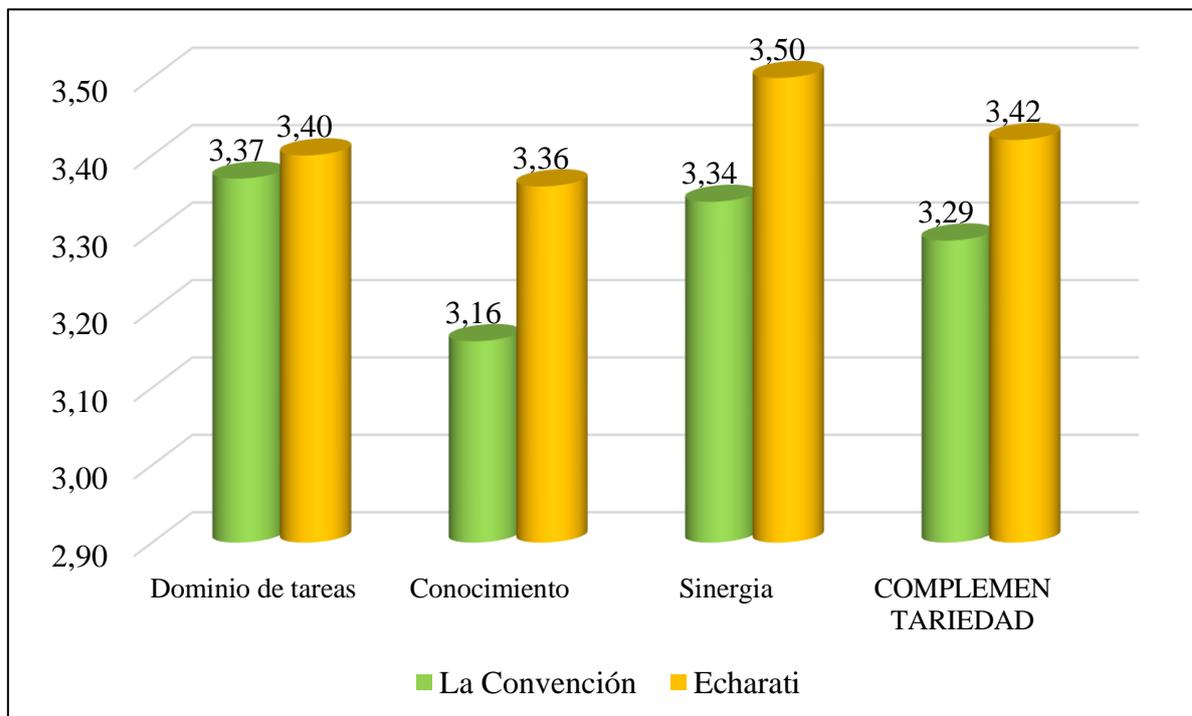
Tabla 11

Comparación promedio de los indicadores de la complementariedad

Indicadores	La Convención		Echarati	
	Valor	Escala de medición	Valor	Escala de medición
Dominio de tareas	3,37	Regular	3,40	Regular
Conocimiento	3,16	Regular	3,36	Regular
Sinergia	3,34	Regular	3,50	Alto
COMPLEMENTARIEDAD	3,29	Regular	3,42	Alto

Figura 7

Comparación promedio de los indicadores de la complementariedad



Interpretación y análisis:

- Como se observa en la Municipalidad de La Convención el dominio de tareas se presenta con un promedio de 3,37 indicando un nivel regular, lo que muestra el dominio de las



personas por tratar de realizar bien su trabajo, el conocimiento con un promedio de 3,16 también con un nivel regular, mostrando el interés del personal por tratar de realizar las tareas de manera más rápida, tratando de solucionar los problemas que aparecen, y la sinergia con un promedio de 3,34 que también indica que es regular, existiendo en la mayoría de personas la intención de juntar esfuerzos y apoyarse en el cumplimiento de sus funciones, es así que la dimensión complementariedad en la Municipalidad de La Convención presenta un promedio de 3,29 lo que indica que es regular.

- Por otro lado se observa el comportamiento del dominio de tareas en la Municipalidad de Echarati, el cual obtuvo 3,40 de promedio que de acuerdo a la escala de medición es regular lo cual es demostrado por el cumplimiento de tareas programas entregadas a tiempo y con calidad, el conocimiento presenta un promedio de 3,36 lo que muestra que es regular evidenciado por la rapidez que realizan el trabajo y la solución a los problemas; finalmente, la sinergia con un promedio de 3,50 valor que indica que se realiza de forma alta pues el personal siempre busca unir esfuerzos y apoyarse el uno al otro a fin de alcanzar los objetivos, con esos valores, la complementariedad en la municipalidad de Echarati se presenta con un promedio de 3,42 lo que indica que el nivel es alto.

4.2.2. Resultados de la dimensión confianza

A. Indicadores de la dimensión confianza

Los indicadores considerados son: responsabilidad, empowerment y acatamiento de acuerdos.

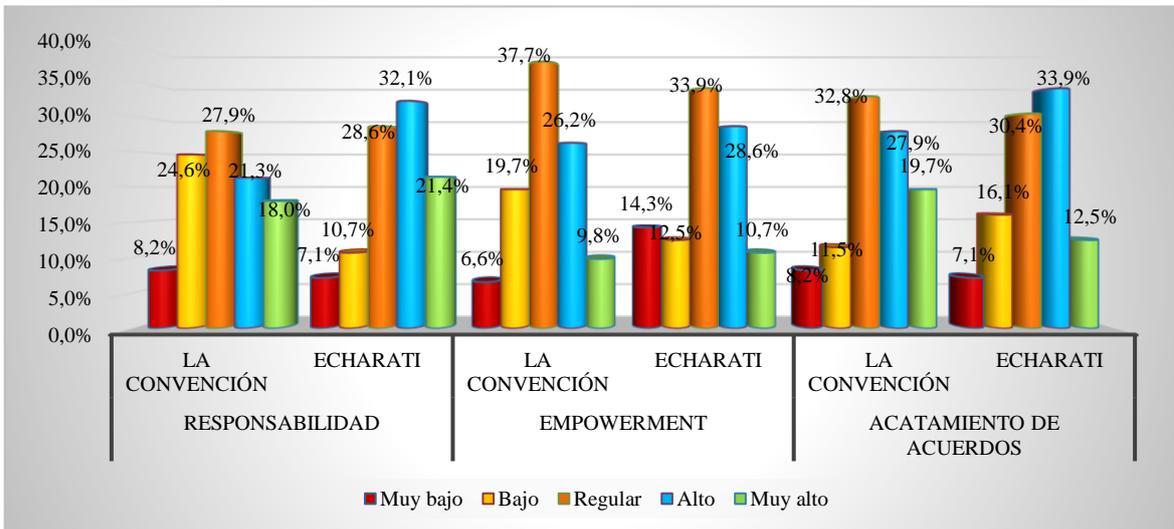
Tabla 12

Resultados de los indicadores de la confianza

	Responsabilidad				Empowerment				Acatamiento de acuerdos			
	La Convención		Echarati		La Convención		Echarati		La Convención		Echarati	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	5	8,2%	4	7,1%	4	6,6%	8	14,3%	5	8,2%	4	7,1%
Bajo	15	24,6%	6	10,7%	12	19,7%	7	12,5%	7	11,5%	9	16,1%
Regular	17	27,9%	16	28,6%	23	37,7%	19	33,9%	20	32,8%	17	30,4%
Alto	13	21,3%	18	32,1%	16	26,2%	16	28,6%	17	27,9%	19	33,9%
Muy alto	11	18,0%	12	21,4%	6	9,8%	6	10,7%	12	19,7%	7	12,5%
Total	61	100%	56	100%	61	100%	56	100%	61	100%	56	100%

Figura 8

Indicadores de la confianza



Interpretación y análisis:

➤ **Responsabilidad:** Como se puede observar en la Municipalidad de La Convención, el 27,9% manifestó que la responsabilidad se presenta a un nivel regular, para el 24,6% es bajo, el 8,2% lo consideró muy bajo, el 21,3% indicó que es alto y el 18% que es muy alto, lo que exhibe que el personal de la municipalidad ni muestra mucha preocupación por cumplir los compromisos adoptados, así como que no siempre asumen las



consecuencias de las decisiones que toman en el desempeño de sus funciones; en el caso de la Municipalidad de Echarati, el 32,1% de los encuestados indicó que la responsabilidad del personal es alta, para el 28,6% es regular, el 21,4% lo percibe como muy alta, el 10,7% indicó que es bajo y el 7,1% que es muy baja, lo que refleja que el personal si muestra la mayoría de veces estar preocupado por cumplir con los compromisos adoptados, tratando de asumir las consecuencias de las decisiones que toman en el cumplimiento de su trabajo.

- **Empowerment:** Los resultados del personal encuestado de la Municipalidad de La Convención, indican que el 37,7% manifestó que el empowerment se desarrolla a un nivel regular, el 26,2% respondió que es alto, para el 9,8% es muy alto, así también el 19,9% indicó que es bajo y el 6,6% que es muy bajo, resultados que muestran que no todas las personas en la municipalidad tienen libertad para poder actuar por cuenta propia y tomar decisiones, y que algunos jefes ayudan a sus subordinados brindándoles herramientas para que desempeñen sus trabajo con autonomía y libertad; en cuanto a la Municipalidad de Echarati, el 33,9% indico que el empowerment es regular, para el 28,6% es alto, el 10,7% lo consideró muy alto, el 14,3% indico que es muy bajo y el 12,5% respondió que es bajo, datos que reflejan que parte del personal cuenta con libertad para poder tomar decisiones y actuar por cuenta propia, y en ocasiones los jefes facilitan las herramientas necesarias para que el personal pueda trabajar con autonomía y libertad en su trabajo.
- **Acatamiento de acuerdos:** El 32,8% del personal encuestado de la Municipalidad de La Convención, manifestó que el acatamiento de acuerdos dentro de la institución se realiza de manera regular, el 27,9% indicó que es alto, para el 19,7% es muy alto, por otro lado se observa que el 11,5% respondió que es bajo y para otro 8,2% es muy bajo, resultados que indican que la mayoría de veces el personal comprende y acata los distintos acuerdos y normas del equipo, así mismo casi siempre el personal procede de forma seria frente a los acuerdos que se toman por la municipalidad; en cuanto a la Municipalidad de Echarati, el 33,9% indicó que el acatamiento de acuerdos se presenta en un nivel alto, para el 30,4% es regular, el 12,5% opinó que es muy alto, para el 16,1% es bajo y el 7,1% manifestó que es muy bajo, resultados que muestran que la mayor parte del personal indicó comprender y acatar los distintos acuerdos y normas del equipo, y que actúan demostrando seriedad en relación a los acuerdos que se toman en la municipalidad.



B. Confianza

El objetivo es comparar la confianza del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.

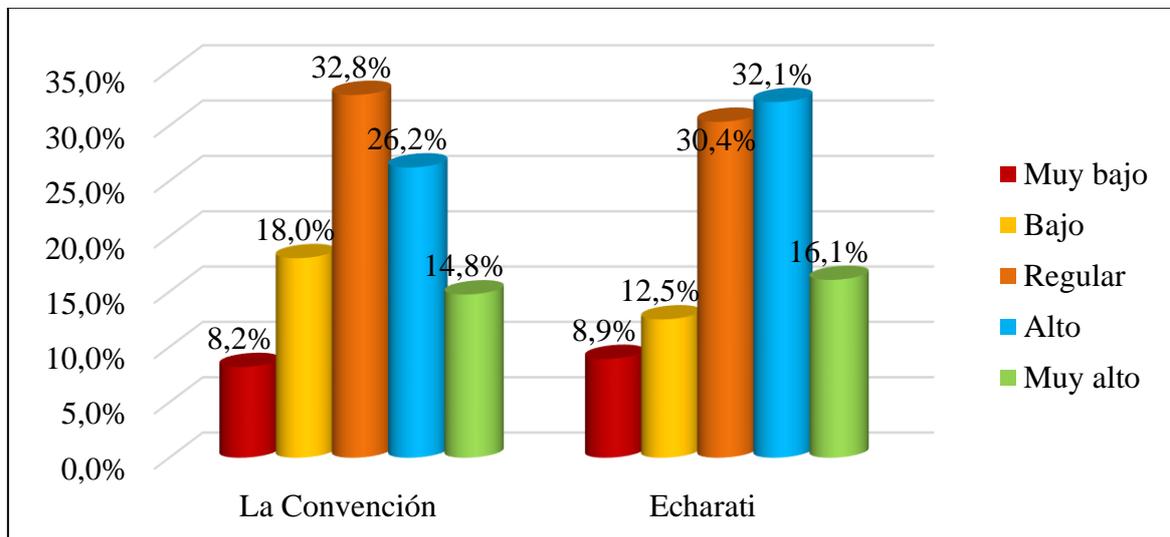
Tabla 13

Confianza

	La Convención		Echarati	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	5	8,2%	5	8,9%
Bajo	11	18,0%	7	12,5%
Regular	20	32,8%	17	30,4%
Alto	16	26,2%	18	32,1%
Muy alto	9	14,8%	9	16,1%
Total	61	100%	56	100%

Figura 9

Confianza



Interpretación y análisis:

- Como se observa los resultados de la Municipalidad de La Convención, indican que el 32,8% del personal manifestó que la confianza se presenta de manera regular, para el 26,2% es alta, el 14,8% indicó que es muy alta, el 18% respondió que es baja y el 8,2%



lo distingue como muy baja, resultados que exponen que la responsabilidad no siempre está presente en todo el personal para el cumplimiento de las tareas encargadas, en cuanto al empowerment, se muestra que no todo el personal dispone de libertad para actuar por cuenta propia, y que el acatamiento de acuerdos por lo general es asumido por la mayoría del personal quienes muestran seriedad frente a lo acordado en la institución; en cuanto a la Municipalidad de Echarati, se observa que el 32,1% del personal manifestó que la confianza existe a un nivel alto, para el 16,1% es muy alto, el 30,4% respondió que es regular, para el 12,5% es bajo y el 8,9% lo considera muy bajo, resultados que reflejan que la responsabilidad en la institución se presenta en niveles altos, pues las personas muestran preocupación por cumplir con los compromisos adoptados, asumiendo las consecuencias de sus actos, el empowerment, es aplicado con frecuencia en el personal quienes pueden realizar sus trabajo con mayor autonomía y finalmente el acatamiento de acuerdos también es una acción presente en la mayoría de las personas de la municipalidad quienes comprenden y acatan casi siempre los acuerdos tomados, asumiéndolos con seriedad.

C. Comparación promedio de los indicadores de la confianza

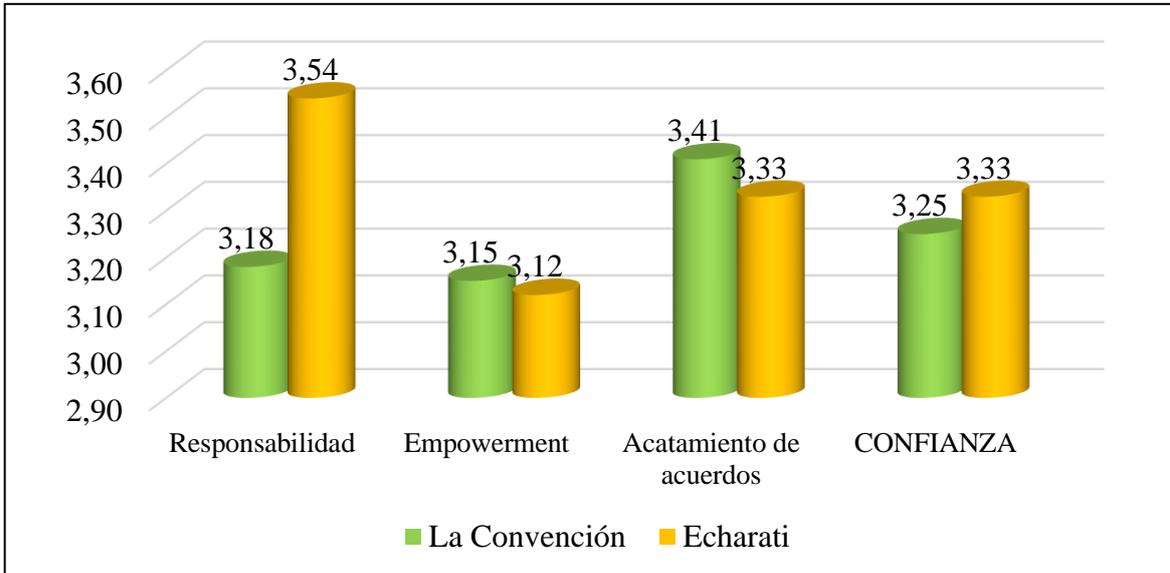
Tabla 14

Comparación promedio de los indicadores de la confianza

Indicadores	La Convención		Echarati	
	Valor	Escala de medición	Valor	Escala de medición
Responsabilidad	3,18	Regular	3,54	Alto
Empowerment	3,15	Regular	3,12	Regular
Acatamiento de acuerdos	3,41	Alto	3,33	Regular
CONFIANZA	3,25	Regular	3,33	Regular

Figura 10

Comparación promedio de los indicadores de la confianza



Interpretación y análisis:

- Como se observa la responsabilidad se presenta en la Municipalidad de La Convención con un promedio de 3,18 que indica que es regular, manifestado por el nivel de preocupación de las personas frente al trabajo, en cuanto al empowerment con un promedio de 3,15 refleja también un nivel regular mostrando la libertad de las personas en la realización de sus funciones, y el acatamiento de acuerdos con un promedio de 3,41 lo que indica que es alto, reflejado en el respeto y seriedad que muestra el personal por los acuerdos, con tales resultados, la confianza en la Municipalidad de La Convención se presenta con un promedio de 3,25 que indica que es regular.
- En la Municipalidad de Echarati, la responsabilidad se presenta con un promedio de 3,54 lo que indica que es alto, reflejando ello el compromiso del personal por cumplir con sus funciones, el empowerment con un promedio de 3,12 que muestra un nivel regular determinado por la autonomía y la libertad del personal para realizar su trabajo; en cuanto al acatamiento de acuerdos, se obtuvo un promedio de 3,33 lo que indica un nivel regular, mostrando que con frecuencia el personal acata y respeta los acuerdo tomados en la institución, con dichos resultados se tiene que la variable confianza presenta un promedio de 3,33 que de acuerdo a la escala de medición indica que es regular.



4.2.3. Resultados de la dimensión comunicación

A. Indicadores de la dimensión comunicación

Los indicadores considerados son: asertividad, escucha activa y comunicación no verbal.

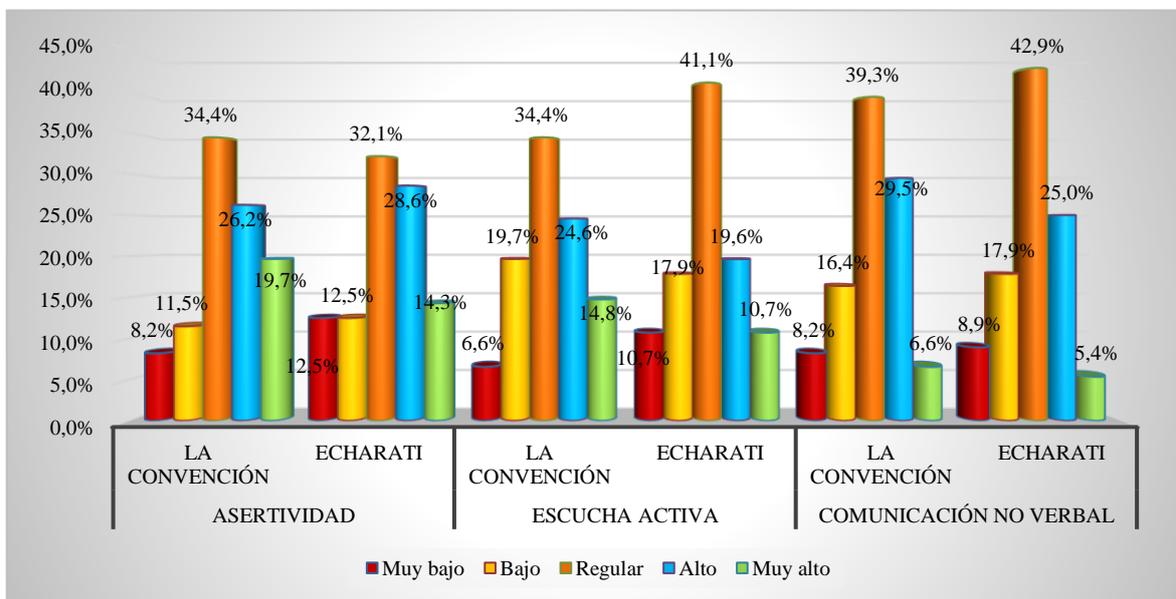
Tabla 15

Resultados de los indicadores de la comunicación

	Asertividad				Escucha activa				Comunicación no verbal			
	La Convención		Echarati		La Convención		Echarati		La Convención		Echarati	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	5	8,2%	7	12,5%	4	6,6%	6	10,7%	5	8,2%	5	8,9%
Bajo	7	11,5%	7	12,5%	12	19,7%	10	17,9%	10	16,4%	10	17,9%
Regular	21	34,4%	18	32,1%	21	34,4%	23	41,1%	24	39,3%	24	42,9%
Alto	16	26,2%	16	28,6%	15	24,6%	11	19,6%	18	29,5%	14	25,0%
Muy alto	12	19,7%	8	14,3%	9	14,8%	6	10,7%	4	6,6%	3	5,4%
Total	61	100%	56	100%	61	100%	56	100%	61	100%	56	100%

Figura 11

Indicadores de la comunicación



Interpretación y análisis:

- **Asertividad:** Como se observa en la Municipalidad de La Convención, el 34,4% de los encuestados manifestaron que la asertividad se presenta de manera regular, el 26,2% lo considera alto, para el 19,7% es muy alto, por otro lado, se observa que el 11,5%



respondió que es bajo y para el 8,2% es muy bajo, resultados que muestran que por lo general las personas en la institución se comunican abierta y de manera directa, demostrando confianza en sí mismos, mostrando atención a las demás opiniones de sus compañeros; en la Municipalidad de Echarati, el 32,1% indicó que es regular, para el 28,6% es alto, el 14,3% respondió que es muy alto, observándose también que el 12,5% indicó que en bajo y para otro 12,5% es muy bajo, resultados que revelan que la asertividad en la institución también es practicada con frecuencia, existiendo una comunicación directa y abierta en el personal, mostrando respeto y atención por las opiniones de las demás personas.

- **Escucha activa:** En la Municipalidad de la Convención se observa que el 34,4% opinó que la escucha activa se presenta en un nivel regular, el 24,6% manifestó que es alto, para el 14,8% es muy alto, también se muestran que el 19,7% respondió que es bajo y el 6,6% manifestó que es muy bajo, resultados que exponen que la mayoría de las personas escuchan de manera activa las ideas antes de emitir juicios prematuros, escuchando de manera activa a las personas; los resultados en la Municipalidad de Echarati muestran que el 41,1% de las personas indican que es regular, para el 19,6% es alto, el 10,7% indicó que es muy alto, así también se observa que el 17,9% lo percibe como bajo y el 10,7% indicó que es muy bajo, resultados que muestran que una parte del personal no practica la escucha activa dentro de la institución, existiendo en ocasiones algunos juicios prematuros, no teniendo siempre una actitud positiva al momento de escuchar a las demás personas.
- **Comunicación no verbal:** En la Municipalidad de La Convención el 39,3% de las personas encuestadas informaron que la comunicación no verbal se practica a un nivel regular, para el 25% es alto, el 5,4% indicó que es muy alto, así también se observa que el 17,9% lo considera bajo y el 8,9% muy bajo, resultados que evidencian que muchas personas muestran expresiones corporales al momento de comunicarse entre compañeros de trabajo, existiendo cambios en los tonos de voz que dan a entender más de lo que se dice verbalmente; en la Municipalidad de Echarati, el 42,9% de las personas indicaron que la comunicación no verbal se presenta de manera regular, el 25% manifestó que es alto, para el 5,4% es muy alto, el 17,9% respondió que es bajo y el 8,9% que es muy bajo, resultados que ponen en evidencia que en la institución las personas en ocasiones muestran expresiones corporales y faciales cuando se comunican, así mismo en algunas personas existen cambios de voz los cuales dicen más de lo que se expresa en palabras.



B. Comunicación

El objetivo es comparar la comunicación del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.

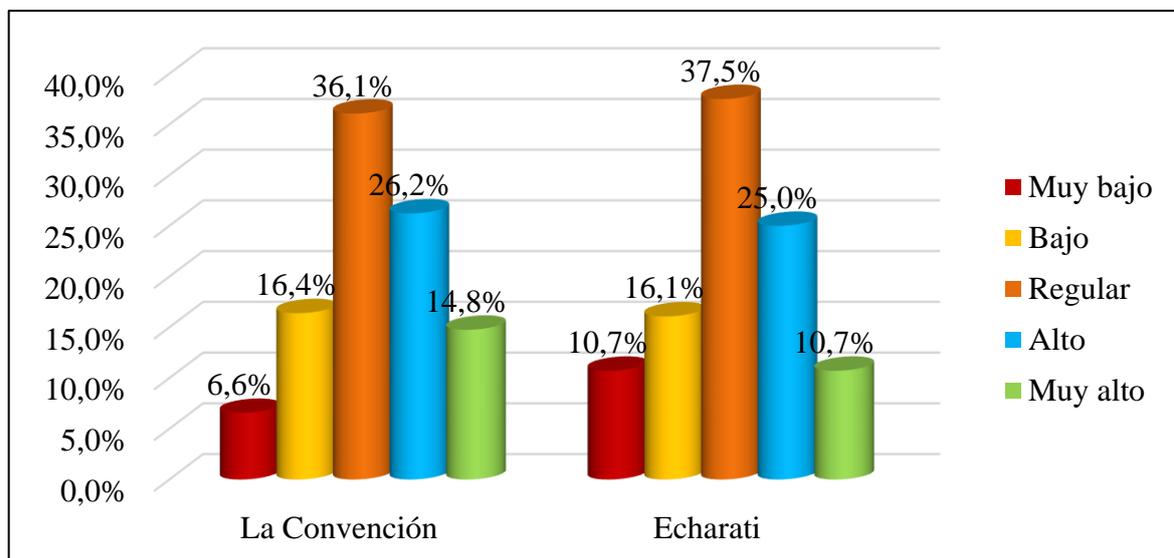
Tabla 16

Comunicación

	La Convención		Echarati	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	4	6,6%	6	10,7%
Bajo	10	16,4%	9	16,1%
Regular	22	36,1%	21	37,5%
Alto	16	26,2%	14	25,0%
Muy alto	9	14,8%	6	10,7%
Total	61	100%	56	100%

Figura 12

Comunicación



Interpretación y análisis:

- Como se observa en La Municipalidad de La Convención, el 36,1% de las personas encuestadas informaron que la comunicación se presenta de manera regular, para el



26,2% es alto, el 14,8% indicó que es muy alto, así también se observa que el 16,4% respondió que es bajo y el 6,6% que es muy bajo, resultados que muestran que la mayoría de las personas tratan de ser asertivas en las actividades que realizan, asimismo tratan de escuchar de manera activa sin hacer juicios antes de tiempo y la comunicación no verbal se presenta en muchas ocasiones con gestos y mímicas; en la Municipalidad de Echarati, el 37,5% de las personas expusieron que es regular, para el 25% es alto, el 10,7% manifestó que es muy alto, así también, se observa que el 16,1% respondió que es bajo, y el 10,7% opinó que es muy bajo, resultados que exponen que la asertividad en la institución es puesta en práctica por la mayoría de las personas, quienes se comunican de manera directa y abierta con sus compañeros de trabajo, escuchando de manera positiva todas las opiniones, la escucha activa, es practicada pero no siempre y la comunicación no verbal que por lo general es usada por el personal cuando expresa algo.

C. Comparación promedio de los indicadores de la comunicación

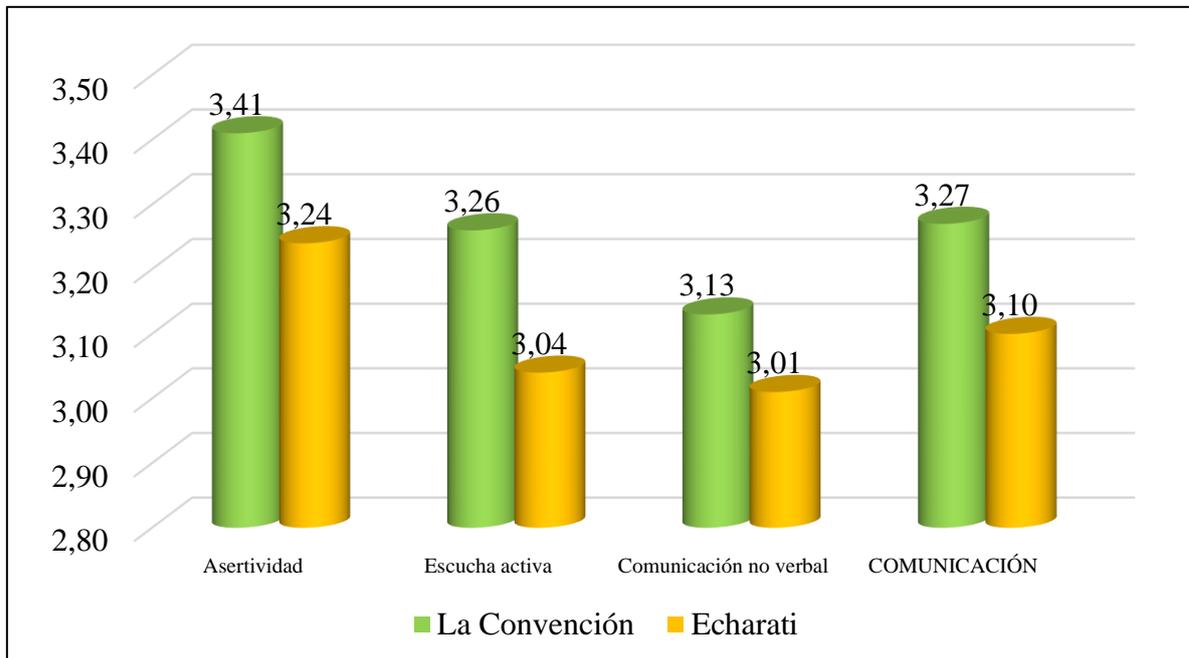
Tabla 17

Comparación promedio de los indicadores de la comunicación

Indicadores	La Convención		Echarati	
	Valor	Escala de medición	Valor	Escala de medición
Asertividad	3,41	Alto	3,24	Regular
Escucha activa	3,26	Regular	3,04	Regular
Comunicación no verbal	3,13	Regular	3,01	Regular
COMUNICACIÓN	3,27	Regular	3,10	Regular

Figura 13

Comparación promedio de los indicadores de la comunicación



Interpretación y análisis:

- En la Municipalidad de La Convención, la asertividad se presenta con un promedio de 3,41 lo que indica que es alto, mostrando la forma de comunicación que tienen las personas, la escucha activa con un promedio de 3,26 lo que indica que es regular, manifestada por la forma en que se reciben las ideas antes de hacer algún juicio y la comunicación no verbal con un promedio de 3,13 que también muestra que es regular, manifestada por la expresión física y mímica que presenta el personal mientras habla, con dichos resultados la dimensión de la comunicación presenta un promedio de 3,27 que de acuerdo a la escala de medición indica que es regular.
- En la Municipalidad de Echarati, se muestra que la asertividad se presenta con un promedio de 3,24 que indica que es regular lo que refleja que no es practicada en su totalidad por el personal, en cuanto a la escucha activa esta con un promedio de 3,04 indica que es regular lo que muestra que no todo el personal escucha antes de emitir un juicio y la comunicación no verbal con un promedio de 3,13 lo que indica que es regular porque no todas las personas muestran una expresión corporal y mímica cuando hablan, llegando así a la dimensión con un promedio de 3,10 que indica que es regular.



4.2.4. Resultados de la dimensión coordinación

A. Indicadores de la dimensión coordinación

Los indicadores considerados son: involucramiento de las personas, liderazgo y cooperación

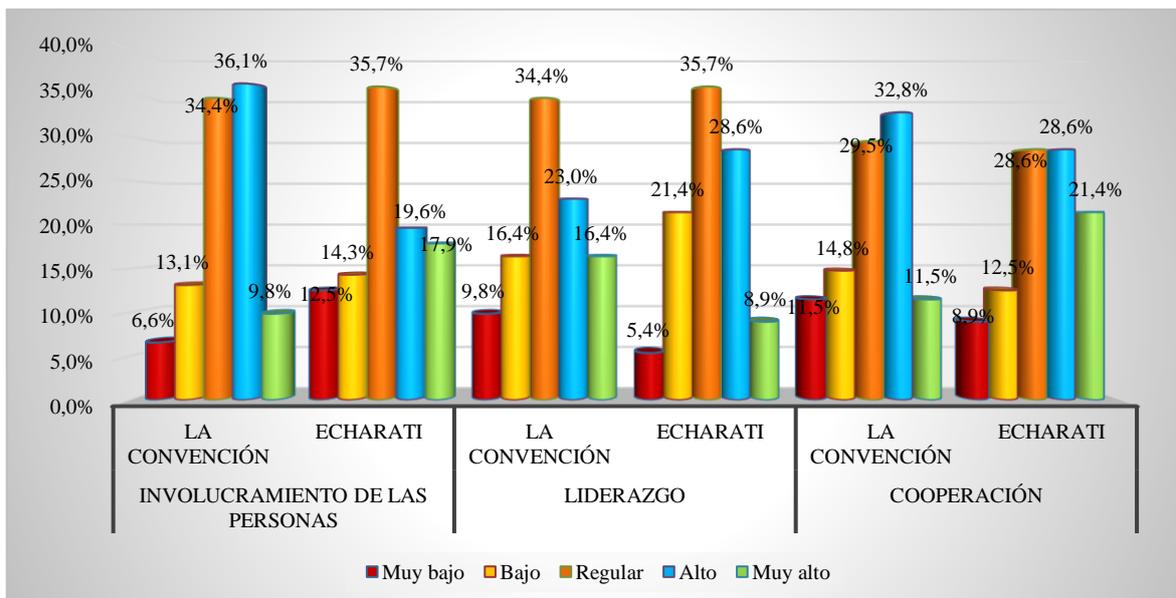
Tabla 18

Resultados de los indicadores de la coordinación

	Involucramiento de las personas				Liderazgo				Cooperación			
	La Convención		Echarati		La Convención		Echarati		La Convención		Echarati	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	4	6,6%	7	12,5%	6	9,8%	3	5,4%	7	11,5%	5	8,9%
Bajo	8	13,1%	8	14,3%	10	16,4%	12	21,4%	9	14,8%	7	12,5%
Regular	21	34,4%	20	35,7%	21	34,4%	20	35,7%	18	29,5%	16	28,6%
Alto	22	36,1%	11	19,6%	14	23,0%	16	28,6%	20	32,8%	16	28,6%
Muy alto	6	9,8%	10	17,9%	10	16,4%	5	8,9%	7	11,5%	12	21,4%
Total	61	100%	56	100%	61	100%	56	100%	61	100%	56	100%

Figura 14

Indicadores de la coordinación



Interpretación y análisis:

- **Involucramiento de las personas:** Como se observa en la Municipalidad de La Convención, el 36,1% de las personas consideraron que el involucramiento se presenta



de manera alta, para el 9,8% es muy alto, el 34,4% consideró que es regular, para el 13,1% es bajo y el 6,6% indico que es muy bajo, lo que manifiesta que la mayoría de las personas percibe que existe una cohesión hacia el trabajo individual y colectivo así como que existe en el personal un sentimiento de pertenencia hacia la municipalidad el cual ayuda a optimizar el ambiente laboral; en la Municipalidad de Echarati, el 35,7% indicaron que el involucramiento es regular, seguido por el 19,6% quienes indicaron que es alto, para el 17,9% es muy alto, el 14,3% manifestó que es bajo y el 12,5% que es muy bajo, resultados que muestran que no todas las personas en la institución perciben que exista cohesión ya sea grupal o individual, pero que si tienen un sentimiento de pertenencia hacia la municipalidad lo que ayuda a mejorar su ambiente laboral.

- **Liderazgo:** En la Municipalidad de la Convención, el 34,4% manifestó que esta se muestra de manera regular, para el 23% es alta, el 16,4% indicó que es muy alta, el 16,4% lo considera baja y el 9,8% muy baja, resultados que muestran que la mayoría de personas percibe que los jefes inspiran una actitud positiva en el personal, logrando un sentido de pertenencia y compromiso con el equipo y sus objetivos; en la Municipalidad de Echarati, el 35,7% manifestó que es regular el liderazgo que existe, el 28,6% lo considera alto, para el 8,9% es muy alto, el 21,4% indicó que es bajo y el 5,4 lo percibe como muy bajo, resultados que manifiestan que el personal en su mayoría percibe que los jefes logran inspirara en el personal una actitud positiva logrando generar un sentido de pertenencia y compromiso con el grupo y sus objetivos.
- **Cooperación:** En la Municipalidad de La Convención, el 32,8% indicó que es alto, para el 29,5% es regular, el 11,5% lo percibe como muy alto, el 14,8% indicó que es bajo y el 8,9% que es muy bajo, resultados que muestran que la mayoría de personas en la institución percibe que el personal colabora a fin de alcanzar los objetivos comunes, asimismo, el personal interacciona a fin de lograr el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas; en la Municipalidad de Echarati se observa que el 28,6% indico que es regular la cooperación, otro 28,6% indico que es alta, para el 21,4% es muy alta, el 12,5% lo considera bajo y el 8,9% muy bajo, resultados que muestran que la mayoría de las personas consideran que existe colaboración entre el personal pues tratan de alcanzar el objetivo común que se plantea la institución, asimismo tratan de interactuar juntos y lograr el cumplimiento de las tareas asignadas.



B. Coordinación

El objetivo es comparar la coordinación del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.

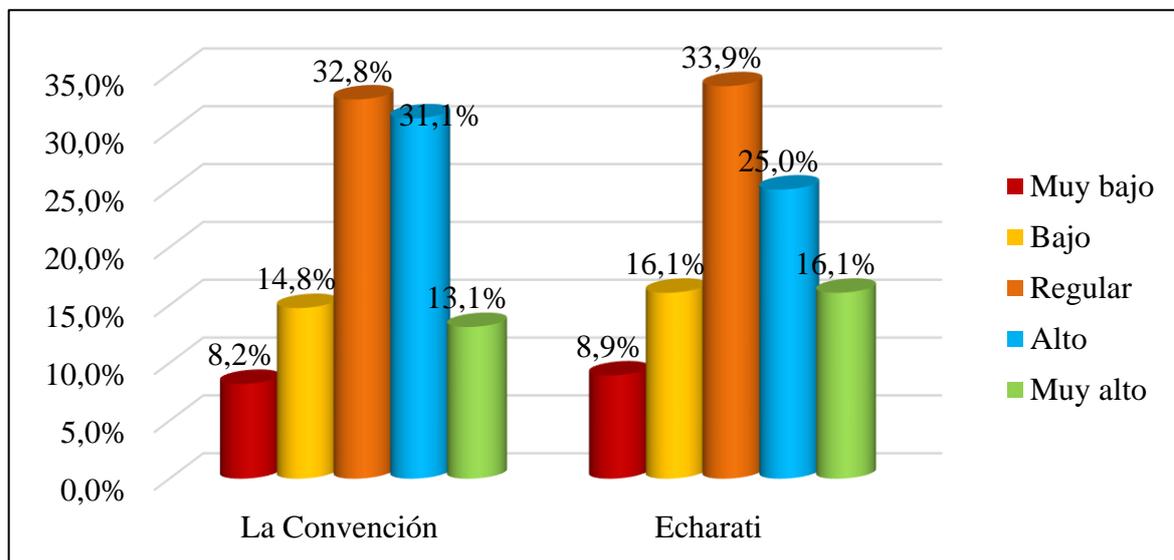
Tabla 19

Coordinación

	La Convención		Echarati	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	5	8,2%	5	8,9%
Bajo	9	14,8%	9	16,1%
Regular	20	32,8%	19	33,9%
Alto	19	31,1%	14	25,0%
Muy alto	8	13,1%	9	16,1%
Total	61	100%	56	100%

Figura 15

Coordinación



Interpretación y análisis:

- Como se observa en la Municipalidad de La Convención, el 32,8% del personal encuestado indicó que la dimensión de la coordinación se desarrolla a un nivel regular, el 31,1% consideró que es alto, para el 13,1% es muy alto, el 14,8% respondió que es bajo y el 8,2% lo percibe como muy bajo, resultados que muestran que la mayoría de las



personas sienten una cohesión individual como colectiva, así mismo existe un sentimiento de pertenencia de muchas personas hacia la institución lo cual ayuda a realizar de manera óptima el trabajo, el liderazgo muestra que los jefes inspiran en las personas un compromiso con el equipo y sus objetivos, y la cooperación, es una actitud presente en la mayor parte del personal, pues existe colaboración entre todos para alcanzar el objetivo en común; en la Municipalidad de Echarati, el 33,9% de las personas indicaron que es regular la coordinación, para el 25% es alto, el 16,1% opinó que es muy alto, otro 16,1% manifestó que es bajo y el 8,9% que es muy bajo, indicando ello que no todas las personas se involucran con las actividades de la municipalidad, siendo solo un porcentaje quienes demuestran un sentimiento de pertenencia hacia la institución, lo que ayuda a tener un mejor ambiente laboral, en cuanto al liderazgo, el personal percibe que los jefes tratan de inspirar en las personas a fin de crear un compromiso con la institución y sus objetivos, y finalmente la cooperación existe en la mayor parte de las personas pues hay colaboración al momento de enfocar el objetivo en común y cuando se debe cumplir con las actividades encargadas.

C. Comparación promedio de los indicadores de la coordinación

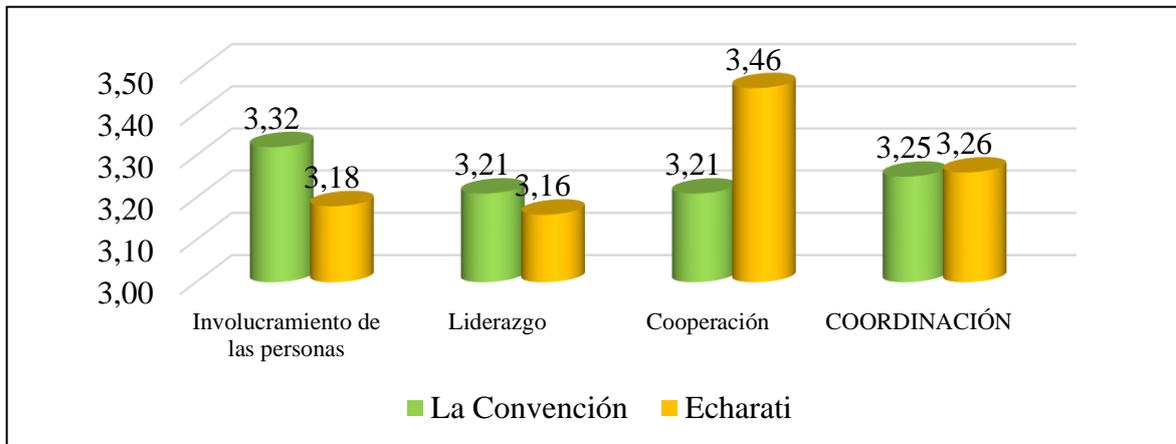
Tabla 20

Comparación promedio de los indicadores de la coordinación

Indicadores	La Convención		Echarati	
	Valor	Escala de medición	Valor	Escala de medición
Involucramiento de las personas	3,32	Regular	3,18	Regular
Liderazgo	3,21	Regular	3,16	Regular
Cooperación	3,21	Regular	3,46	Alto
COORDINACIÓN	3,25	Regular	3,26	Regular

Figura 16

Comparación promedio de los indicadores de la coordinación



Interpretación y análisis:

- En la Municipalidad de La Convención, se observa un promedio de 3,32 para el involucramiento de las personas, lo que indica que es regular reflejando el sentimiento de pertenencia que tiene el personal frente a la institución, el liderazgo con un promedio de 3,21 también indica que es regular reflejado en la actitud de los jefes para poder inspirar en el personal a su cargo y la cooperación con un promedio de 3,21 que indica un nivel regular, pues el personal percibe que hay colaboración entre compañeros de trabajo cuando se trata de alcanzar un objetivo común, con dichos resultados la variable de la coordinación presenta un promedio de 3,25, lo que indica que es regular.
- En la Municipalidad de Echarati, el involucramiento de las personas se muestra con un promedio de 3,18 mostrando que las personas tratan de involucrarse en las actividades de la institución, existiendo cohesión ya sea individual o grupal, existiendo un sentimiento de pertenencia en la mayoría del personal, el liderazgo, también es percibido como regular con un promedio de 3,16, el cual muestra que los jefes tratan de inspirar en el personal a fin lograr alcanzar los objetivos y crear compromiso y la cooperación con un promedio de 3,46 que indica que es alto, reflejando una buena colaboración entre compañeros de trabajo al momento de cumplir con las labores asignadas y alcanzar los objetivos institucionales, con dichos valores la coordinación en la Municipalidad de Echarati se presenta con un promedio de 3,26 que de acuerdo a la escala de valores indica que es regular.

4.2.5. Resultados de la dimensión compromiso

A. Indicadores de la dimensión compromiso

Los indicadores considerados son: identificación, lealtad y proactividad

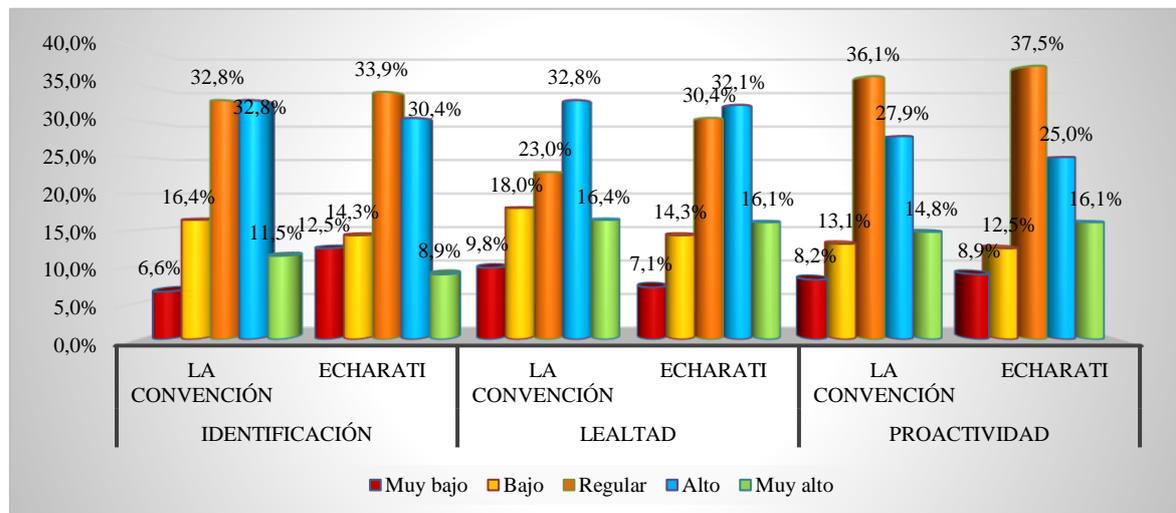
Tabla 21

Resultados de los indicadores del compromiso

	Identificación				Lealtad				Proactividad			
	La Convención		Echarati		La Convención		Echarati		La Convención		Echarati	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	4	6,6%	7	12,5%	6	9,8%	4	7,1%	5	8,2%	5	8,9%
Bajo	10	16,4%	8	14,3%	11	18,0%	8	14,3%	8	13,1%	7	12,5%
Regular	20	32,8%	19	33,9%	14	23,0%	17	30,4%	22	36,1%	21	37,5%
Alto	20	32,8%	17	30,4%	20	32,8%	18	32,1%	17	27,9%	14	25,0%
Muy alto	7	11,5%	5	8,9%	10	16,4%	9	16,1%	9	14,8%	9	16,1%
Total	61	100%	56	100%	61	100%	56	100%	61	100%	56	100%

Figura 17

Indicadores del compromiso



Interpretación y análisis:

- **Identificación:** En la Municipalidad de La Convención, se observa que el 32,8% de las personas indicaron que la identificación se encuentra a un nivel regular, para otro 32,8% es alto, el 11,5% manifestó que es muy alto, el 16,4% manifestó que es bajo y el 6,6% que es muy bajo, resultados que indican que las personas en la institución se sienten identificadas con todo el personal y con la institución, mostrando implicación y compromiso en las labores que desempeñan, en la Municipalidad de Echarati, se muestra



que el 33,9% lo percibe como regular, el 30,4% indicó que es alto, para el 8,9% es muy alto, el 14,3% respondió que es bajo y el 12,5% que es muy bajo, resultados que indican que la mayoría del personal muestra un sentido de pertenencia con su equipo, mostrando cierto grado de implicación y compromiso con las labores que desempeñan.

- **Lealtad:** Como se observa en la Municipalidad de La Convención el 32,8% de las personas indicaron que la lealtad se presenta a un nivel alto, el 16,4% lo consideró muy alto, para el 23% es regular, el 18% cree que es bajo y el 9,8% indicó que es muy baja, resultados que muestran que no todo el personal está dispuesto a cuidar y proteger la imagen de la institución, así como no siempre muestran acciones de confianza y compromiso organizacional desde su espacio laboral; en la Municipalidad de Echarati, se observa que el 32,1% indicó que la lealtad se presenta a un nivel alto, el 30,4% lo consideró regular, el 16,1% respondió que es muy alto, así también se observa que el 14,3% mencionó que es bajo y el 7,1% que es muy bajo, resultados que muestran que la lealtad está presente en la mayoría de las personas, pues tratan siempre de proteger y cuidar la imagen institucional, asimismo, muestran acciones de confianza y compromiso organizacional en su espacio laboral.
- **Proactividad:** El 36,1% de las personas encuestadas en la Municipalidad de la Convención indicaron que la proactividad se presenta a un nivel regular, el 27,9% lo considera alto, para el 14,8% es muy alto, el 13,1% indicó que es bajo y el 8,2% opinó que es muy bajo, resultados que algunas personas muestran comportamientos automotivados que influyen en el entorno con lo que se consigue alcanzar algunos objetivos institucionales, existiendo también algunas iniciativas que ayudan al logro de ellos objetivos; en la Municipalidad de Echarati, el 37,5% de las personas indicaron que la proactividad se encuentra a un nivel regular, para el 25% es alto, el 16,1% manifestó que es muy alto, así también se tienen que el 12,5% lo considera bajo y el 8,9% muy bajo, resultados que muestran que muchas personas en la institución muestran un comportamiento automotivado lo que influye en el entorno de trabajo y ayuda al logro de ellos objetivos institucionales, asimismo, indica que existen personas que tienen iniciativas en el trabajo, lo que logra mejorar las actividades de la institución.



B. Compromiso

El objetivo es comparar el compromiso del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.

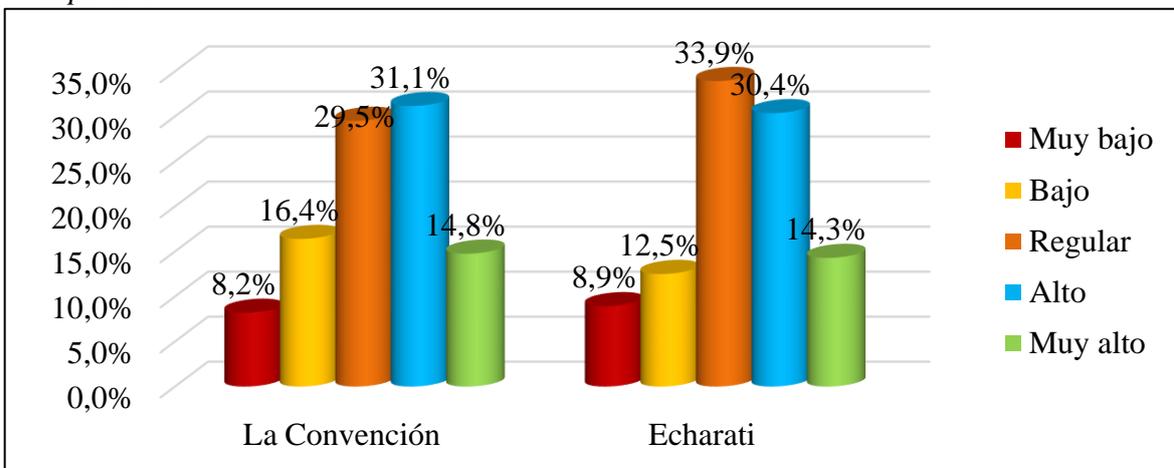
Tabla 22

Compromiso

	La Convención		Echarati	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	5	8,2%	5	8,9%
Bajo	10	16,4%	7	12,5%
Regular	18	29,5%	19	33,9%
Alto	19	31,1%	17	30,4%
Muy alto	9	14,8%	8	14,3%
Total	61	100%	56	100%

Figura 18

Compromiso



Interpretación y análisis:

- Como se observa en la Municipalidad de La Convención, el 31,1% de las personas encuestadas informaron que el compromiso se presenta en un nivel alto, para el 29,5% es regular el 14,8% lo considera muy alto, el 16,4% respondió que es bajo y el 8,2% que es muy bajo, resultados que muestran que existe identificación de las personas con su equipo de trabajo, mostrando implicancia y compromiso en las actividades que realizan, asimismo, la lealtad también está presente en la mayoría de las personas, pues tratan de



proteger y cuidar la imagen de la institución y la proactividad también está presente en la mayoría de las personas quienes muestran comportamientos automotivados que influyen en los objetivos institucionales del grupo, trabajando con iniciativas que ayudan a mejorar las actividades que se realizan en la institución.

- En la Municipalidad de Echarati, se observa que el 33,9% de las personas encuestadas indicaron que el compromiso se presenta de manera regular, para el 30,4% es alto, el 14,3% lo consideró muy alto, asimismo, se puede evidenciar que el 12,5% cree que es bajo y el 8,9% muy bajo, resultados que reflejan que la identificación de las personas está presente en la mayoría del personal, quienes muestran que existe un sentido pertenencia hacia la institución, mostrando acciones de confianza y compromiso organizacional en su espacio laboral, en cuanto a la lealtad, se observa que también existe el personal de la institución, pues casi siempre se trata de cuidar y proteger la imagen de la municipalidad, tratando de mostrar acciones que reflejen confianza y compromiso organizacional; y finalmente la proactividad, que también está presente en parte del personal de la institución, pues muchas personas muestran comportamientos automotivados que influyen en las demás personas y se logra alcanzar ciertos objetivos trazados, mostrando iniciativa a fin de mejorar las actividades que realiza la municipalidad.

C. Comparación promedio de los indicadores del compromiso

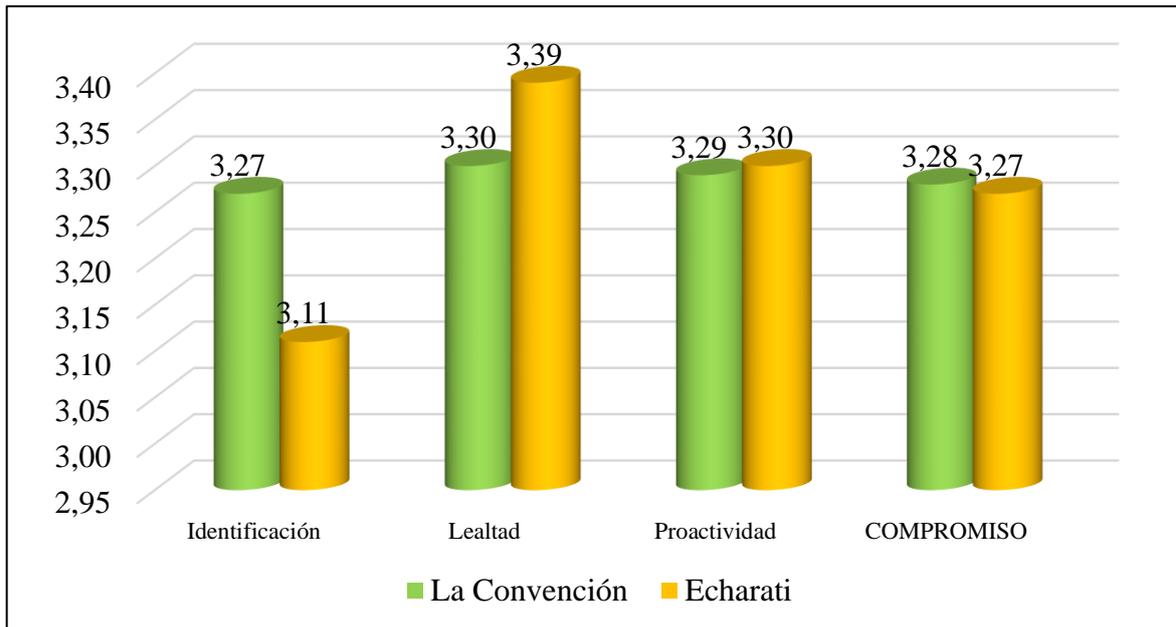
Tabla 23

Comparación promedio de los indicadores del compromiso

Indicadores	La Convención		Echarati	
	Valor	Escala de medición	Valor	Escala de medición
Identificación	3,27	Regular	3,11	Regular
Lealtad	3,30	Regular	3,39	Regular
Proactividad	3,29	Regular	3,30	Regular
COMPROMISO	3,28	Regular	3,27	Regular

Figura 19

Comparación promedio de los indicadores del compromiso



Interpretación y análisis:

- Como se puede observar en la Municipalidad de La Convención, la identificación se presenta con un promedio de 3,27 lo que indica un nivel regular, porque no todo el personal muestra una relación individual y grupal con el equipo existiendo en muchas personas implicación y compromiso con las labores que desempeñan, la lealtad con un promedio de 3,30 que indica que es regular, pues el personal casi siempre se enfoca en cuidar y proteger la imagen de la municipalidad y la proactividad con un promedio de 3,29 que indica también que es regular, mostrando que la mayoría de las personas tienen comportamientos automotivados que influyen y ayudan a alcanzar los objetivos, mostrando iniciativa en su trabajo, con estos datos el compromiso presenta un promedio 3,28 que de acuerdo a la escala de medición indica que es regular.
- Con respecto a la Municipalidad de Echarati, se observa un promedio de 3,11 que indica que es regular, reflejado por la identificación que muestran muchas personas hacia sus equipos de trabajo, la lealtad con un promedio de 3,30 que también indica que es regular considerado por la disposición de las personas de proteger y cuidar la imagen de la institución y la proactividad con un promedio de 3,30 que muestra un comportamiento automotivado por parte de muchas personas en la institución quienes trabajan dando iniciativas a fin de mejorar el trabajo, con dichos resultados se tiene que el compromiso se presenta con un promedio de 3,27 lo que indica que es regular.



4.3. Resultados respecto al objetivo general

Comparar el trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.

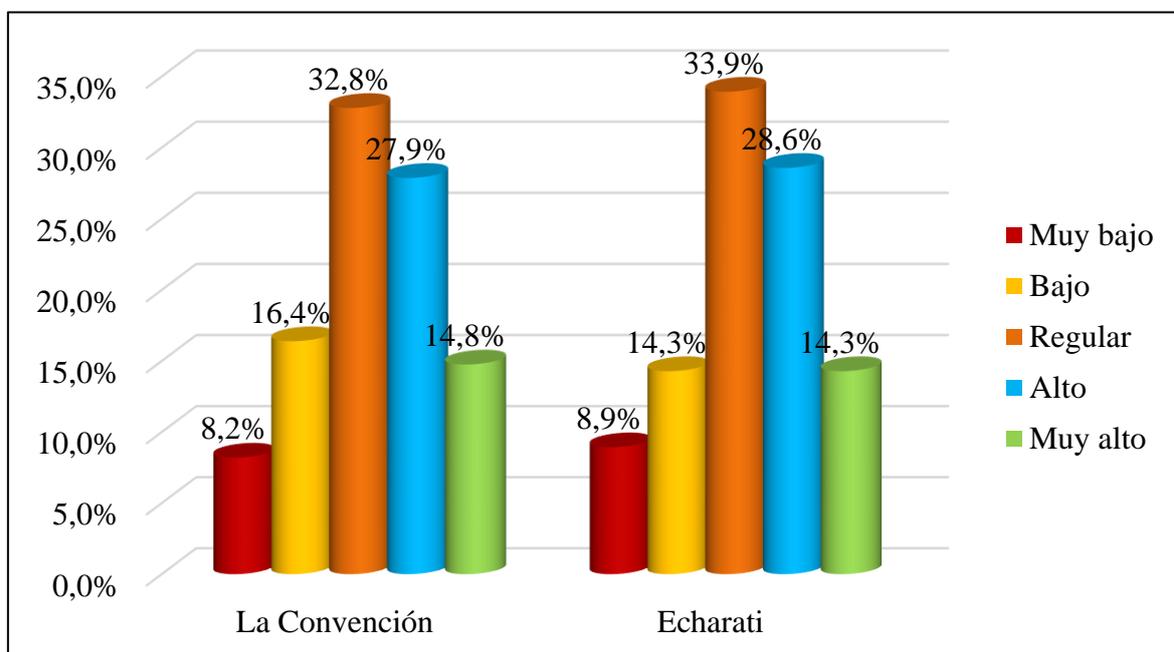
Tabla 24

Trabajo en equipo

	La Convención		Echarati	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	5	8,2%	5	8,9%
Bajo	10	16,4%	8	14,3%
Regular	20	32,8%	19	33,9%
Alto	17	27,9%	16	28,6%
Muy alto	9	14,8%	8	14,3%
Total	61	100%	56	100%

Figura 20

Trabajo en equipo



Interpretación y análisis:

- Como se observa el trabajo en equipo que se desarrolla en la Municipalidad de La Convención indica que el 32,8% manifestó que es regular, para el 27,9% es alto, el 14,8%



indicó que es muy alto, el 16,4% respondió que es bajo y el 8,2% que es muy bajo, resultados que indican que la complementariedad es desarrollada por lo general en la municipalidad, existiendo que tienen dominio de tareas, conocimientos y les gusta trabajar con sinergia; la confianza, también está presente en la mayoría del personal, pues existe un trabajo con responsabilidad, empowerment y el personal por lo general acata los acuerdos tomados por la institución; en cuanto a la comunicación también refleja que la mayor parte del personal muestra asertividad en sus funciones, así como la escucha activa y si existe una comunicación no verbal cuando se comunican; en lo referido a la coordinación, se muestra el involucramiento de muchas personas en las actividades de la institución, así como el liderazgo que existe en los jefes y la cooperación con la que trabajan gran parte del personal; finalmente el compromiso que también refleja la identificación de las personas hacia su equipo de trabajo, la lealtad con la cuidan y protegen la imagen de la institución y la proactividad con la que la mayoría de las personas desempeñan sus funciones.

- En cuanto a la Municipalidad de Echarati, se muestra que el 33,9% indicó que es regular, el 28,6% lo considera alto, para el 14,3% es muy alto, el 14,3% indicó que es bajo y el 8,9% que es muy bajo, resultados que muestran que en la municipalidad existe complementariedad en la mayoría de las personas, quienes tratan de demostrar el dominio de tareas, el conocimiento y la sinergia en el cumplimiento de sus labores, la confianza también es una actitud presente en la mayoría de las personas, mostrando responsabilidad, empowerment y acatamiento de acuerdos en el desarrollo de su trabajo, la comunicación también es otro elemento que ayuda a lograr mejores niveles del trabajo en equipo, pues gran parte del personal muestra asertividad, escucha activa y comunicación no verbal en sus actividades; así también la coordinación está presente en la mayoría de las actividades que se desarrollan reflejan que muchas personas perciben el involucramiento del personal con su equipo de trabajo, el liderazgo de los jefes y la cooperación que existe entre compañeros de trabajo, finalmente el compromiso también está presente en muchas personas, quienes muestran estar identificados con su equipo, tratan de ser leales a la institución y buscan realizar un trabajo proactivo.

A. Comparación promedio de los indicadores del compromiso

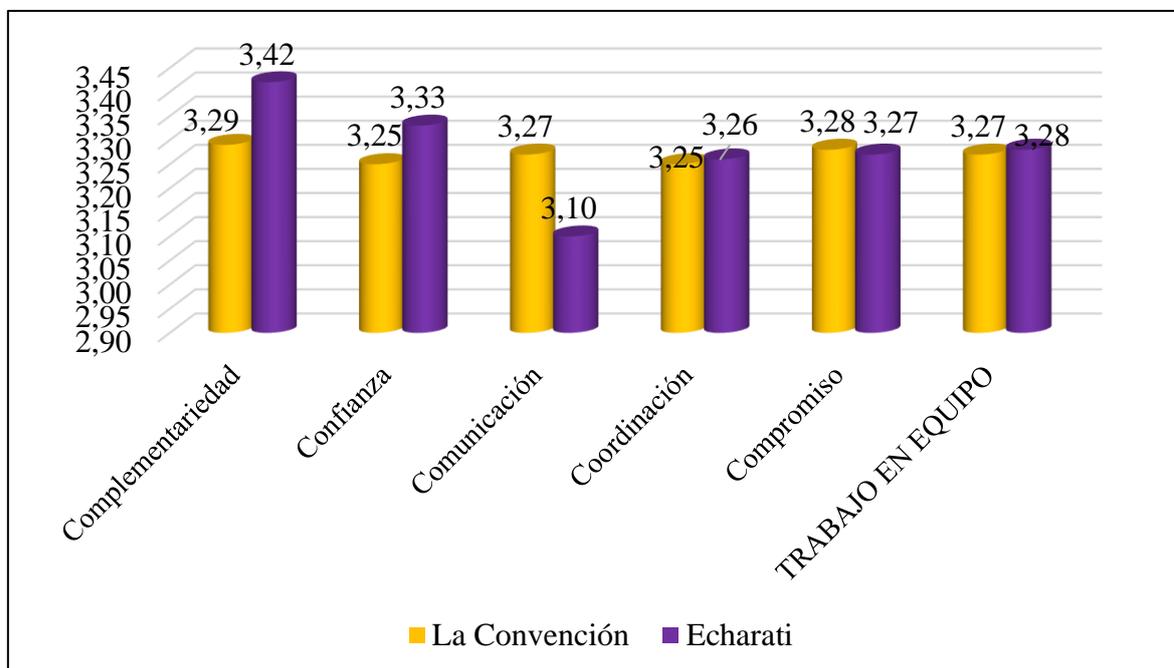
Tabla 25

Comparación promedio de las dimensiones del trabajo en equipo

Dimensiones	La Convención		Echarati	
	Valor	Escala de medición	Valor	Escala de medición
Complementariedad	3,29	Regular	3,42	Alto
Confianza	3,25	Regular	3,33	Regular
Comunicación	3,27	Regular	3,10	Regular
Coordinación	3,25	Regular	3,26	Regular
Compromiso	3,28	Regular	3,27	Regular
TRABAJO EN EQUIPO	3,27	Regular	3,28	Regular

Figura 21

Comparación promedio de las dimensiones del trabajo en equipo



Interpretación y análisis:

- Como se observa en la Municipalidad de La Convención la complementariedad se presenta con un promedio de 3,29, lo que indica que es regular, resultado que muestra



que muchas personas buscan trabajar juntos y dar lo mejor que pueden, la confianza con un promedio de 3,25 que también muestra que es regular, considerado por la responsabilidad, empowerment y acatamiento que las personas muestran en su trabajo, la comunicación con un promedio de 3,27 que es regular, reflejado en la actitud de las personas al momento de comunicarse, la coordinación con un promedio de 3,25 también indica que es regular manifestado por el involucramiento, liderazgo y cooperación que tienen las personas, finalmente el compromiso con un promedio de 3,28 lo que refleja que es regular, mostrando la identificación, lealtad y proactividad de las personas al momento de realizar el trabajo, con dichos resultados, la variable del trabajo en equipo muestra un promedio de 3,27 que de acuerdo a la escala de valores indica que es regular..

- En el caso de la Municipalidad de Echarati, se muestra que la complementariedad se presenta con un promedio de 3,42 lo que indica que tiene un nivel alto, reflejando ello que las personas tratan de dar todo lo que pueden para el desempeño de su trabajo, la confianza con un promedio de 3,33 indica un nivel regular, lo que refleja la responsabilidad con la que el personal trabaja y la forma como ejercen sus funciones, la comunicación con un promedio 3,10 que también indica un nivel regular reflejado por la forma de comunicación que se tiene en la institución, la coordinación con un promedio de 3,26 indica un nivel regular, mostrando el involucramiento de las personas para realizar el trabajo, y finalmente, el compromiso con un nivel de 3,27 que indica que es regular, lo que refleja la identificación, lealtad y proactividad que las personas muestran cuando realizan sus labores, con dichos resultados la variable trabajo en equipo presenta un promedio de 3,28 que indica que es regular.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

De acuerdo al objetivo planteado, el cual indica comparar el trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022, se concluyó que el trabajo en equipo en la Municipalidad de La Convención se presenta con un promedio de 3,27 y en la Municipalidad de Echarati con un promedio de 3,28 lo que indica que en ambas municipalidades es regular.

En cuanto a la sinergia se encontró que esta presenta un nivel superior en la Municipalidad de Echarati teniendo un promedio de 3,50 que indica que es alto frente a la Municipalidad de La Convención en el que se presenta con un promedio de 3,34 que indica que es regular.

Así mismo se observó que, en cuanto a la responsabilidad, el personal de la Municipalidad de Echarati presenta mejores niveles que la Municipalidad de La Convención teniendo promedios de 3,54 y 3,18 respectivamente, así también en lo relacionado al acatamiento de acuerdos, en la Municipalidad de La Convención presenta un promedio de 3,41 que indica que es alto, valor superior al obtenido por la Municipalidad de Echarati que logro solo 3,33 de promedio reflejando que es regular.

Por otro lado, se observó la diferencia de promedio en la asertividad, evidenciándose que en la Municipalidad de La Convención se tiene un promedio de 3,41 que indica que es alto y en la Municipalidad de Echarati se presenta con un promedio de 3,24 mostrando un nivel regular.

De igual modo se evidencio diferencia en la cooperación que existen en el trabajo del personal, presentando la Municipalidad de Echarati un promedio de 3,46 que indica un nivel alto frente a lo obtenido en la Municipalidad de La Convención que fue de 3,21 lo que indica que es regular.

5.2. Limitaciones del estudio

Las limitaciones que se presentaron fueron por los tiempos de los participantes quienes por la carga laboral demoraron en responder al cuestionario, limitación superada dando un poco más de tiempo a fin de que puedan devolver las encuestas



debidamente llenadas, así mismo se presentó cierto temor de algunas personas quienes no quisieron responder el cuestionario por temor a represalias, teniendo que buscar a otras personas que si quisieron formar parte del estudio.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente y los antecedentes

De acuerdo a lo planteado por Fernández (2015) el trabajo en equipo es aquella actividad que, por ser compleja en su desarrollo, necesita de la colaboración de diversos individuos, lo que envuelve una necesidad recíproca de compartir competencias y habilidades, donde se tenga la existencia de una dependencia de confianza entre los miembros del equipo a fin de que se cumpla con el objetivo establecido, concepto que muy a pesar de ser manejado por ambas municipalidades no son puestas en práctica en su totalidad, existiendo todavía algunas falencias en su aplicación, lo que se demuestra en los resultados obtenidos, pues en ambos casos se obtuvo promedios generales de un nivel regular, resultados obtenidos que muestran que en la institución existen falencias en la aplicación de mejores prácticas en la complementariedad, confianza, comunicación, coordinación y compromiso.

Al comparar con los antecedentes, se tiene el estudio realizado por Rivera (2016) titulado: “El trabajo en equipo y su incidencia en el clima organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del cantón Ambato, provincia de Tungurahua”, quien obtuvo la siguiente conclusión: el trabajo en equipo dentro de la organización presenta un nivel bajo, puesto que se presentan algunas falencias, tales como; falta de compromiso, responsabilidades y empoderamiento de los colaboradores hacia la organización y sus respectivos equipos de trabajo; lo que se refleja en la falta de identidad del colaborador con la organización porque no cuentan con una estabilidad laboral o incentivos económicos, además que existe una deficiente relación interpersonal entre compañeros de trabajo, resultado que es diferente a los obtenidos en el presente estudio, pues tanto en la Municipalidad de La Convención como en la Municipalidad de Echarati el trabajo en equipo se desarrolla a un nivel regular presentando promedios de 3,27 y 3,28 respectivamente, dichas evidencias se pueden evidenciar principalmente en la presente investigación ya que esta muestra un mejor trabajo en equipo en función a sus indicadores frente al antecedente en el cual se observa que sus resultados muestran menores niveles del trabajo en equipo.



Así también se tienen el estudio de Ríos, (2017) en su trabajo de investigación: “El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, en el año 2015”, quien concluye que el trabajo en equipo de la municipalidad, muestra un nivel adecuado con una media de 85.75, sin embargo, existen valores que se encuentran en un nivel regular, así, de 88 personas encuestadas, 49 perciben el trabajo en equipo en un nivel adecuado y 39 lo perciben como regular, tales resultados muestran también diferencia con los obtenidos en el presente estudio, teniendo que la Municipalidad de La Convención obtuvo un promedio de 3,27 y la Municipalidad de Echarati con un promedio de 3,28 ambas instituciones presentan un nivel regular, en la comparación crítica con el antecedente, se observa que los resultados obtenidos en ambas municipalidades motivo de la presente investigación, los resultados se muestran en un nivel regular observándose ese nivel en la capacidad de trabajo en equipo en sus colaboradores, sin embargo, con similares elementos de medida se observa que el antecedente muestra un mejor resultado en el trabajo en equipo de sus colaboradores, mostrando ello una mejor predisposición al trabajo en equipo en el antecedente de la investigación.

Finalmente, se realiza la comparación con el estudio realizado por Pancorbo y Mendoza, (2019) que titula: “Trabajo en equipo del personal administrativo en el Hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de La Convención – 2018” los autores concluyen que, El trabajo en equipo se desarrolla a un nivel bajo con un promedio de 2.54, la dimensión de la comunicación con un promedio con 2.75 resultado que indica que es medianamente adecuada, la complementariedad con un promedio de 2.61 es poco adecuada, la coordinación con 2.56 de promedio mostrando también que es poco adecuada, seguida del compromiso con un promedio de 2.48 que refleja que es poco adecuado, finalmente esta la confianza con un promedio de 2.27 que muestra que también es poco adecuada, tales resultados comparados con la Municipalidad de La Convención, muestran similitud solo en la dimensión de la comunicación, pues también se obtuvo un nivel regular, sin embargo en las demás dimensiones así como en la variable existe una diferencia, pues los resultados obtenidos en el presente estudio indican que son regulares; en cuanto a los resultados de la Municipalidad de Echarati, también los resultados son similares en el caso de la comunicación, sin embargo en las demás dimensiones y variable existen diferencia, pues la complementariedad obtuvo un promedio de 3,42 que indica un nivel alto y los



demás valores presentan niveles regulares, la presente comparación deja en evidencia que el trabajo en equipo en el antecedente de investigación desarrollada en la misma ciudad muestra un comportamiento de las personas con menor intensidad de trabajo en equipo en el hospital por condiciones vinculados a los indicadores de medición, mientras que, con indicadores de similares características las municipalidades muestran un mejor comportamiento y predisposición al trabajo en equipo, siendo ello un factor que presenta niveles favorables a la presente investigación.

5.4. **Implicancias del estudio**

El presente estudio, se considera un elemento significativo, que, al ser analizado y evaluado por las diferentes instituciones, pasaría a ser en un elemento importante y de referencia a ser considerado para superar los problemas que en la actualidad presentan las organizaciones en el manejo del trabajo en equipo lo que permitirá orientar las acciones en busca de los objetivos institucionales y particulares.



CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados, se tienen las siguientes conclusiones:

Primera: Se concluye que el trabajo en equipo, en la Municipalidad de La Convención se presenta con un promedio de 3,27 lo que indica que es regular y en la Municipalidad de Echarati presenta un promedio de 3,28 también con un nivel regular, resultados que muestran que en ambas instituciones existe una mínima variación de los niveles de trabajo en equipo que se desarrollan.

Segunda: Se concluye que la complementariedad en la Municipalidad de La Convención se presenta con un promedio de 3,29 valor que indica que es regular y en la Municipalidad de Echarati el promedio es 3,42 indicando un nivel alto, en tal sentido se evidencia que en la Municipalidad de Echarati la complementariedad se desarrolla de mejor manera, pues el personal desarrolla de mejor manera el dominio de tareas, el conocimiento y la sinergia.

Tercera: Se concluye que, la confianza en la Municipalidad de La Convención obtuvo un promedio de 3,25 valor que indica que es regular y en la Municipalidad de Echarati el promedio fue de 3,33, si bien en ambos casos muestra un nivel regular, los valores muestran una ligera diferencia, mostrando que la confianza es un poco más alta en la Municipalidad de Echarati.

Cuarta: Se concluye que la comunicación en la Municipalidad de La Convención se presenta con un promedio de 3,27 y en la Municipalidad de Echarati el promedio es 3,10 en ambos casos el nivel es regular, sin embargo, existe una diferencia, la cual muestra que en la Municipalidad de La Convención la comunicación se desarrolla a un nivel superior.

Quinta: En cuanto a la coordinación, se concluye que en la Municipalidad de La Convención el promedio fue de 3,25 lo que indica que es regular, en la Municipalidad de Echarati el promedio fue de 3,26 también indica que es regular, de acuerdo a los valores en ambos casos la coordinación se desarrolla casi de igual manera, siendo muy mínima la diferencia a favor de la Municipalidad de Echarati.

Sexta: Finalmente, el compromiso muestra que en la Municipalidad de La Convención se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 3,28, así también en la Municipalidad de Echarati el nivel es regular y el promedio que presenta es 3,27, existiendo una mínima diferencia que muestra que el compromiso es más alto en la Municipalidad de La Convención.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones llegadas se recomienda a la Municipalidad Provincial de La Convención y a la Municipalidad Distrital de Echarati lo siguiente:

Primera: Se recomienda a las Gerencias de las Municipalidades de ambas instituciones que al haber obtenido como resultado del trabajo en equipo un nivel regular en ambas municipalidades, se programen actividades de seguimiento y control de manera paulatina con la finalidad de realizar un análisis de la forma de trabajo que aplica el personal cuando realizan actividades en equipo y que con ello se puedan proponer estrategias de mejora, pudiendo realizar de manera anual un taller de Team Building que ayude a fomentar las relaciones entre las personas y reforzar el espíritu de equipo, con lo que se pueda mejorar las fortalezas con las que cuenta cada persona.

Segunda: En cuanto a la complementariedad se recomienda a las Oficinas de Administración de ambas municipalidades que, a través de la unidad de recursos humanos, y para mejorar en la Municipalidad de La Convención y mantener en la Municipalidad de Echarati los niveles de complementariedad, que existen en ambas instituciones, se realicen actividades de capacitación por especialidad según el trabajo específico de cada área y equipo, lo que corresponde a las diversas áreas, direcciones y/o gerencias en las instituciones, para lograr en el personal maximizar el dominio de tareas y conocimiento que tienen para el desarrollo de sus funciones, así también, realizar convenios con empresas privadas y ONG's para la realización de talleres vivenciales con facilitadores externos a las instituciones a fin de generar el incremento de la sinergia con la que trabajan.

Tercera: Se recomienda a las Oficinas de Administración de ambas municipalidades que, para mejorar la habilidad de la confianza que muestra un nivel regular en ambas instituciones, se realicen charlas y acciones de sensibilización con el personal a fin de mejorar los niveles de responsabilidad y empowerment, estas charlas deberán ser dirigidas por consultores especialistas externos al municipio, a fin de lograr mayor objetividad y que ello permita orientar el mantenimiento del nivel de acatamiento de acuerdos que se tienen en la institución, y con ello se podrá lograr aumentar los niveles de confianza que se tiene en la municipalidad.

Cuarta: Se recomienda a las Oficinas de Administración de ambas municipalidades que, para mejorar la habilidad de la comunicación que presenta un nivel regular en las dos municipalidades, se realicen actividades lúdicas que fortalezcan los niveles de comunicación



y confianza entre los miembros de las distintas áreas de ambas instituciones, las cuales deberán estar dirigidas por especialistas que ayuden a disminuir las barreras existentes, así también, será importante realizar charlas con un coach a fin de mantener la asertividad que existe y mejorar los niveles de escucha activa y comunicación no verbal.

Quinta: Se recomienda a las Oficinas de Administración de ambas municipalidades que, para mejorar la coordinación que se presenta como regular en ambas instituciones, se promueva en el personal el manejo y conocimiento de los diferentes reglamentos y manuales institucionales con la finalidad de que el personal tenga de manera clara las líneas de coordinación, lo que ayudará a mejorar el involucramiento, liderazgo y cooperación que existe en la institución, esta mejora de fluidez de información, deberá canalizarse a través de herramientas de tecnología de comunicación orientadas a tal fin.

Sexta: Finalmente, se recomienda a las Oficinas de Administración de ambas municipalidades que, para mejorar el compromiso que existe en el personal de las dos instituciones, se realicen campañas de sensibilización del personal dirigido por los líderes de los distintos equipos de trabajo con acciones tales como pequeñas charlas, conversatorios, con las cuales se renueven actitudes de identificación, lealtad y proactividad que presenta el personal para con la municipalidad, estas actividades deberán tener una periodicidad permanente a efectos de lograr mejores resultados.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *FIPCAEC*, 4(10), 58-76. Obtenido de <http://fipcaec.com/ojs/index.php/es>
- Carbajal, P. (2017). Personalidad proactiva y capacidad emprendedora de los trabajadores de una empresa dedicada al rubro de telecomunicaciones en el distrito de Independencia, 2017. *Tesis de pregrado*. Universidad César vallejo. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3195/Carbajal_SPL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carhuacho, M., Nolazco, A., Sicheri, L., Guerrero, A., & Casana, M. (2019). *Metodología para la investigación holística* (Primera ed.). UIDE.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Décima ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Quinta ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chingo, N., & Ríos, G. (2016). Evaluación de las características de trabajo en equipo en los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca 2016. *Tesis de pregrado*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/294/INFORME%20FINAL%20ODE%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Días, C. (2016). *Administración* (Segunda reimpresión ed.). Editorial San Marcos E.I.R.L., editor.
- Duve, A. (2019). Alfa de Cronbach. *Análisis de la consistencia o confiabilidad de un instrumento*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=nIZgDNVQWE>
- Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* (Primera ed.). Ediciones paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=bObxCAAQBAJ&pg=PA96&dq=las+5+cs+del+trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ve>



d=2ahUKEwiB__bVy7L6AhWVuZUCHYTIDt4Q6AF6BAgDEAI#v=onepage&q
=las%205%20cs%20de1%20trabajo%20en%20equipo&f=true

Florentín, P. (2016). La competencia de trabajo en equipo en la facultad de educación de la Universidad de Zaragoza: Análisis y estrategias para su mejora. *Tesis de doctorado*. Universidad Zaragoza. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://zaguan.unizar.es/record/60865/files/TESIS-2017-021.pdf>

Fuentes, D., Toscano, E., Malvaceda, E., Díaz, L., & Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

Gaspar, R. (2016). The Impact of Team Work Engagement on Team Satisfaction and the Role of Psychological Safety as a Moderator. *Dissertation submitted in partial fulfilment of requirements for the IMSc in Management*. Católica Lisbon. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21048/1/Thesis.pdf>

Gil, D. (2018). Trabajo en equipo, una estrategia para la productividad empresarial. *Tesis de diplomado*. Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6522/1/2018_estrategia_productividad_empresarial.pdf

Gonzales, K. (2015). Trabajo en equipo y satisfacción laboral. *Tesis de pregrado*. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesis/jcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>

Guevara, P. (2016). Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buono Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. *Tesis de pregrado*. Universidad Técnica de ambato. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>

Hellrieger, D., Jackson, S., Slocum, J., & Franklin, E. (2017). *Administración* (Doceava ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.



- Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kristensen, S. (2019). Teamwork Behaviours in Autonomous Cross-functional Teams. *Thesis submitted for the degree of Master in Software Engineering*. University of Oslo. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/69504/Master-Thesis---Sondre-Kristensen---16-05-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maisy, M. (2019). El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del capital humano. *Tesis de pregrado*. Universidad Nacional de San Martín. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/968/1/TFPP%20EEYN%202019%20MM.pdf>
- Mateu, A. (2015). *¿Qué es un team building?* Dreams & Adventures. Obtenido de <https://dreamsandadventures.com/libro-team-building/>
- Moscoso, F. (2022). Motivación y trabajo en equipo en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2021. *Tesis de doctorado*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/6594/253T20221058.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Municipalidad Distrital de Echarati . (2022). *Municipalidad Distrital de Echarati*. Obtenido de <https://www.muniecharati.gob.pe/>
- Municipalidad Provincial de La Convención. (2022). *Municipalidad Provincial de La Convención*. Obtenido de <https://www.gob.pe/munilaconvencion>
- Ñaupas, H., Palacios, J., Romero, H., & Valdivia, R. (2018). *Metodología de la investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la tesis* (Quinta ed.). Ediciones de la U.
- Pancorbo, T., & Mendoza, M. (2019). Trabajo en equipo del personal administrativo en el Hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de La Convención – 2018. *Tesis de pregrado*. Universidad Andina del Cusco. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uandina.edu.pe/b>



itstream/handle/20.500.12557/3318/Thales_Mayra_Tesis_bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Puentes, A. (2016). La problemática del trabajo en equipo en el departamento administrativo de planeación del Municipio de Garzón-Huila. *Tesis de pregrado*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15990/PuentesCaballeroAndresFelipe2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Puentes, A. (2016). La problemática del trabajo en equipo en el Departamento Administrativo de Planeación del Municipio de Garzón-Huila”, en el año 2015. *Tesis de pregrado*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15990/PuentesCaballeroAndresFelipe2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ríos, R. (2017). El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, en el año 2015. *Tesis de pregrado*. Universidad Privada de Tacna. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/317/R%C3%ADos-Rivera-Ronald-Juan.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rivera, M. (2016). El trabajo en equipo y su incidencia en el clima organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua. *Tesis de grado*. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22392/1/Tesis%20Miguel%20Rivera%2011-Abril-2016.pdf

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera ed.). Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimoséptima ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Rodas, E. (2017). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. *Tesis de pregrado*. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesis/eortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf



- Salessi, S., & Omar, A. (2018). Comportamientos proactivos en el trabajo: adaptación y análisis psicométrico de una escala. *Actualidades en psicología*, 32(124), 33-49. Obtenido de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/actualidades>
- Sánchez, Í. (2020). Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito. *Tesis de maestría*. Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7763/1/T3352-MDTH-S%C3%A1nchez-Dise%C3%B1o.pdf>
- Treviño, A., Ninfa, I., & Abreu, J. (2017). Trabajo en equipo, grupos de trabajo y la perspectiva de competencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 405-422. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)
- Universidad de Sevilla. (2017). *Manual de desarrollo de competencias* (Primera ed.). EUSA Centro Universitario.
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración* (Decimoquinta ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Zepeda, J., Delgado, Z., Soto, J., & Soto, J. (2016). Involucramiento laboral y producto en un agronegocio en Sinaloa, México. *TEACS*(19), 71-80.



ANEXOS



Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE LA CONVENCIÓN Y EL DISTRITO DE ECHARATI, 2022

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Trabajo en equipo	Es aquella actividad que, por ser compleja en su desarrollo, necesita de la colaboración de diversos individuos, lo que envuelve una necesidad recíproca de compartir competencias y habilidades, donde se tenga la existencia de una dependencia de confianza entre los miembros del equipo a fin de que se cumpla con el objetivo establecido. (Fernández, 2015, p. 85)	Del acuerdo a Fernández (2015) las habilidades necesarias para un buen trabajo en equipo son: Complementariedad, confianza, comunicación, coordinación y compromiso.	Complementariedad: Consiste en que cada miembro del equipo domina una determinada parcela del proyecto, sus conocimientos son complementarios y necesarios para sacarlo adelante. (Fernández, 2015, p. 93)	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de tareas - Conocimiento - Sinergia
			Confianza: Es la confianza que debe existir entre todos los miembros entre sí, lo que supone anteponer los intereses del grupo a los propios. (Fernández, 2015, p. 93)	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Empowerment - Acatamiento de acuerdos
			Comunicación: Es la forma de intercambiar información entre los integrantes del equipo, donde se necesita una comunicación abierta con la finalidad de coordinar en las actividades individuales que se realicen. (Fernández, 2015, p. 93)	<ul style="list-style-type: none"> - Asertividad - Escucha activa - Comunicación no verbal
			Coordinación: Es la actuación de forma organizada y coordinada de todo el equipo de profesionales, la cual está bajo la dirección de un líder. (Fernández, 2015, p. 93)	<ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento de las personas - Liderazgo - Cooperación
			Compromiso: Es la identificación de los integrantes del equipo con los objetivos propuestos, es aportar lo mejor de sí mismos en beneficio del trabajo común. (Fernández, 2015, p. 93)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación - Lealtad - Proactividad



Anexo 02: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE LA CONVENCION Y EL DISTRITO DE ECHARATI, 2022

Problema general	Objetivo general	Variable	Diseño	Población y Muestra	Técnicas e Instrumentos
¿Cuál es el nivel del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?	Comparar el nivel del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.	- Trabajo en equipo	Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativo	Población: Municipalidad de La Convención son 352 personas	Técnicas: -Encuesta
Problemas específicos	Objetivos específicos	Dimensiones	Diseño:	Muestra:	Instrumentos:
¿Cuál es el nivel de la complementariedad del trabajo en equipo del personal de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?	Comparar el nivel de la complementariedad del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.	- Complementariedad - Confianza - Comunicación - Coordinación - Compromiso	No experimental-transversal	Municipalidad de Echarati son 231 personas	-Cuestionario
¿Cuál es el nivel de la confianza del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?	Comparar el nivel de la confianza del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.		Alcance: Descriptivo Comparativo	- Municipalidad de La Convención son 61 personas	
¿Cuál es el nivel de la comunicación del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?	Comparar el nivel de la comunicación del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.			Municipalidad de Echarati son 56 personas	
¿Cuál es el nivel de la coordinación del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades	Comparar el nivel de la coordinación del trabajo en equipo del personal administrativo de las				



de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?

Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.

¿Cuál es el nivel del compromiso del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022?

Comparar el nivel del compromiso del trabajo en equipo del personal administrativo de las Municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022.



Anexo 03: Matriz del instrumento

Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas
Complementariedad	Dominio de tareas	1.Las tareas programadas por los jefes son realizadas por sus compañeros de trabajo con la calidad requerida.	20%	6	
		2.Sus compañeros de trabajo suelen entregar en el tiempo establecido las tareas asignadas.			
	Conocimiento	3.Sus compañeros de trabajo muestran habilidades para ejecutar de manera más rápida y eficiente sus funciones.			
		4.Sus compañeros de trabajo aprovechan la capacidad que tiene para solucionar los problemas que surgen en la institución.			
	Sinergia	5.Sus compañeros de trabajo buscan juntar esfuerzos a fin de lograr obtener mejores resultados.			
		6.Existe apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo.			
Confianza	Responsabilidad	7.Sus compañeros de trabajo muestran preocupación por cumplir los compromisos adoptados.	20%	6	Nunca Casi nunca A veces Siempre Casi siempre
		8.Sus compañeros de trabajo asumen las consecuencias de las decisiones tomadas en el cumplimiento de sus funciones.			
	Empowerment	9.Sus compañeros de trabajo tienen libertad de poder actuar por cuenta propia y tomar decisiones.			
		10.En la municipalidad los jefes ayudan a sus subordinados dándoles las herramientas necesarias para que desempeñen con autonomía y libertad su trabajo.			
	Acatamiento de acuerdos	11.Sus compañeros de trabajo comprenden y acatan los distintos acuerdos y normas del equipo.			
		12.Sus compañeros de trabajo actúan con seriedad frente a los acuerdos tomados por la municipalidad.			
Comunicación	Asertividad	13.Sus compañeros de trabajo se comunican directa y abiertamente, demostrando confianza en uno mismo.	20%	6	
		14.Sus compañeros de trabajo prestan la debida atención a las opiniones de las demás personas.			
	Escucha activa	15.Sus compañeros de trabajo escuchan activamente las ideas completas sin hacer juicios o interpretaciones prematuras.			
		16.Sus compañeros de trabajo muestran una actitud positiva al momento de escuchar a otro personal de la municipalidad.			



Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas
Coordinación	Comunicación no verbal	17.Sus compañeros de trabajo muestran expresiones corporales o faciales, así como los gestos cuanto se están comunicando entre ellos.	20%	6	Nunca Casi nunca A veces Siempre Casi siempre
		18.Durante la comunicación con sus compañeros de trabajo se presentan cambios en los tonos verbales los cuales dicen más de lo que se habla.			
	Involucramiento de las personas	19.En sus compañeros de trabajo existe una relación de cohesión hacia el trabajo individual y colectivo.			
		20.El sentimiento de pertenencia de sus compañeros de trabajo hacia la municipalidad ayuda a optimizar el ambiente laboral.			
	Liderazgo	21.Los jefes inspiran una actitud positiva en el personal que tiene a su cargo. 22.Las autoridades de la municipalidad pueden lograr en el personal compromiso con el equipo y sus objetivos.			
	Cooperación	23.Todos sus compañeros de trabajo colaboran a fin de que se logre el objetivo en común.			
24.Sus compañeros de trabajo interaccionan con la finalidad de lograr el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas.					
Compromiso	Identificación	25.En la municipalidad existe una relación individual y grupal de todos los miembros con el equipo y de su sentido de pertenencia al mismo.	20%	6	
		26.Sus compañeros de trabajo muestran implicación y compromiso en las labores que desempeña.			
	Lealtad	27.Sus compañeros de trabajo muestran disposición para proteger y cuidar la imagen institucional.			
		28.Sus compañeros de trabajo muestran acciones de confianza y compromiso organizacional en su espacio laboral.			
	Proactividad	29.Sus compañeros de trabajo muestran comportamientos automotivados encaminados al cambio, que influyen en el entorno con la finalidad de alcanzar algunos objetivos institucionales.			
30.Sus compañeros de trabajo toman la iniciativa a fin de mejorar las actividades que realizan en municipalidad.					
-	-	TOTAL	100%	30	



Anexo 04: Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario aplicado al personal administrativo de las municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati

El presente instrumento se aplica con la finalidad de recoger información para el trabajo de investigación titulado: “Análisis comparativo del trabajo en equipo del personal administrativo en las municipalidades de la Provincia de La Convención y el Distrito de Echarati, 2022”, teniendo como objetivo describir el trabajo en equipo que realizan las personas en ambas instituciones.

Instrucciones: Marcar con una X la respuesta que Ud. considere más adecuada a las afirmaciones presentadas:

Escala de medición – Likert				
Nomenclatura				
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Instrumento:

Ítems/reactivo	1	2	3	4	5
1. Las tareas programadas por los jefes son realizadas por sus compañeros de trabajo con la calidad requerida.					
2. Sus compañeros de trabajo suelen entregar en el tiempo establecido las tareas asignadas.					
3. Sus compañeros de trabajo muestran habilidades para ejecutar de manera más rápida y eficiente sus funciones.					
4. Sus compañeros de trabajo aprovechan la capacidad que tiene para solucionar los problemas que surgen en la institución.					
5. Sus compañeros de trabajo buscan juntar esfuerzos a fin de lograr obtener mejores resultados.					
6. Existe apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo.					
7. Sus compañeros de trabajo muestran preocupación por cumplir los compromisos adoptados.					
8. Sus compañeros de trabajo asumen las consecuencias de las decisiones tomadas en el cumplimiento de sus funciones.					
9. Sus compañeros de trabajo tienen libertad de poder actuar por cuenta propia y tomar decisiones.					
10. En la municipalidad los jefes ayudan a sus subordinados dándoles las herramientas necesarias para que desempeñen con autonomía y libertad su trabajo.					



Ítems/reactivo	1	2	3	4	5
11. Sus compañeros de trabajo comprenden y acatan los distintos acuerdos y normas del equipo.					
12. Sus compañeros de trabajo actúan con seriedad frente a los acuerdos tomados por la municipalidad.					
13. Sus compañeros de trabajo se comunican directa y abiertamente, demostrando confianza en uno mismo.					
14. Sus compañeros de trabajo prestan la debida atención a las opiniones de las demás personas.					
15. Sus compañeros de trabajo escuchan activamente las ideas completas sin hacer juicios o interpretaciones prematuras.					
16. Sus compañeros de trabajo muestran una actitud positiva al momento de escuchar a otro personal de la municipalidad.					
17. Sus compañeros de trabajo muestran expresiones corporales o faciales, así como los gestos cuanto se están comunicando entre ellos.					
18. Durante la comunicación con sus compañeros de trabajo se presentan cambios en los tonos verbales los cuales dicen más de lo que se habla.					
19. En sus compañeros de trabajo existe una relación de cohesión hacia el trabajo individual y colectivo.					
20. El sentimiento de pertenencia de sus compañeros de trabajo hacia la municipalidad ayuda a optimizar el ambiente laboral.					
21. Los jefes inspiran una actitud positiva en el personal que tiene a su cargo.					
22. Las autoridades de la municipalidad pueden lograr en el personal compromiso con el equipo y sus objetivos.					
23. Todos sus compañeros de trabajo colaboran a fin de que se logre el objetivo en común.					
24. Sus compañeros de trabajo interaccionan con la finalidad de lograr el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas.					
25. En la municipalidad existe una relación individual y grupal de todos los miembros con el equipo y de su sentido de pertenencia al mismo.					
26. Sus compañeros de trabajo muestran implicación y compromiso en las labores que desempeña.					
27. Sus compañeros de trabajo muestran disposición para proteger y cuidar la imagen institucional.					
28. Sus compañeros de trabajo muestran acciones de confianza y compromiso organizacional en su espacio laboral.					
29. Sus compañeros de trabajo muestran comportamientos automotivados encaminados al cambio, que influyen en el entorno con la finalidad de alcanzar algunos objetivos institucionales.					
30. Sus compañeros de trabajo toman la iniciativa a fin de mejorar las actividades que realizan en municipalidad.					

Gracias por su colaboración



Anexo 05: Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala del compromiso organizacional
1,00 – 1,80	Muy bajo
1,81 – 2,60	Bajo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Alto
4,21 – 5,00	Muy alto