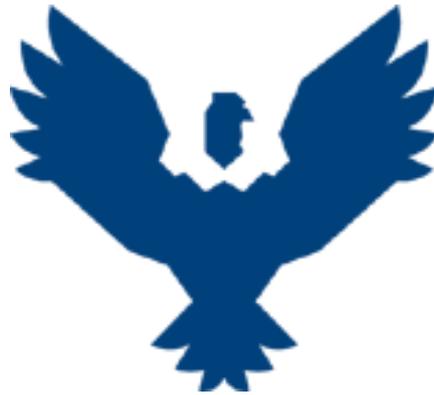




UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**EL DESEMPEÑO GRUPAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI, PROVINCIA DE LA
CONVENCIÓN – CUSCO 2022**

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo organizacional

Presentado por:

Bach. Mary Carmen Álvarez Molina

ORCID: 0009-0008-1759-6724

Bach. Johan Ronaldo Palomino Puma

ORCID: 0009-0004-6467-2436

Para optar al título profesional de licenciados en
administración

Asesora: Mag. Mireya Aparicio González

ORCID: 0000-0002-4269-3218

Cusco - Perú

2022



Metadatos

Datos del autor 1	
Nombres y apellidos	Mary Carmen Alvarez Molina
Número de documento de identidad	70896837
URL de Orcid	ORCID: 0009-0008-1759-6724
Datos del autor 2	
Nombres y apellidos	Johan Ronaldo Palomino Puma
Número de documento de identidad	70134533
URL de Orcid	ORCID: 0009-0004-6467-2436
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Mireya Aparicio González
Número de documento de identidad	40399464
URL de Orcid	ORCID: 0000-0002-4269-3218
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	Dr. José H. Vega Centeno Villena
Número de documento de identidad	23819117
Jurado 2	
Nombres y apellidos	Mgt. Juana E. Zamalloa Loaiza
Número de documento de identidad	23881452
Jurado 3	
Nombres y apellidos	Mgt. Dina Verónica Giraldo Pizarro
Número de documento de identidad	23984655
Jurado 4	
Nombres y apellidos	Mgt. Susi Alviz Pazos
Número de documento de identidad	23893951
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Comportamiento y desarrollo organizacional



Informe de revisión de similitud con turnitin
(firmado por el asesor)

EL DESEMPEÑO GRUPAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI PROVINCIA DE LAA CONVENCIÓN -CUSCO 2022

por Mary Carmen Alvarez Molina

Fecha de entrega: 22-feb-2024 09:37p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2302099769

Nombre del archivo: DESEMPE_O_GRUPAL_DEL_PERSONAL_ADMINISTRATIVO_EN_LA_MDE_-PDF.pdf (2.2M)

Total de palabras: 28114

Total de caracteres: 154212

Mgt. Mireya Aparicio Gonzalez



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



TESIS

**EL DESEMPEÑO GRUPAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI, PROVINCIA DE LA
CONVENCIÓN - CUSCO 2022**

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo organizacional

Presentado por:

Bach. Mary Carmen Álvarez Molina

ORCID: 0009-0008-1759-6724

Bach. Johan Ronaldo Palomino Parra

ORCID: 0009-0004-6467-2436

Para optar al título profesional de licenciados en
administración

Asesora: Mag. Mireya Aparicio González

ORCID: 0000-0002-4269-3218

Cusco - Perú

2022

Mgt. Mireya Aparicio González



EL DESEMPEÑO GRUPAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI PROVINCIA DE LAA CONVENCIÓN -CUSCO 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

21%

INDICE DE SIMILITUD

22%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.uandina.edu.pe

Fuente de Internet

6%

2

qdoc.tips

Fuente de Internet

5%

3

Submitted to Universidad Andina del Cusco

Trabajo del estudiante

4%

4

hdl.handle.net

Fuente de Internet

3%

5

repositorio.ulp.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

ciencialatina.org

Fuente de Internet

1%

7

de.slideshare.net

Fuente de Internet

1%



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: **Mary Carmen Alvarez Molina**
 Título del ejercicio: **Quick Submit**
 Título de la entrega: **EL DESEMPEÑO GRUPAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO D...**
 Nombre del archivo: **DESEMPE_O_GRUPAL_DEL_PERSONAL_ADMINISTRATIVO_EN_...**
 Tamaño del archivo: **2.2M**
 Total páginas: **118**
 Total de palabras: **28,114**
 Total de caracteres: **154,212**
 Fecha de entrega: **22-feb.-2024 09:37p. m. (UTC-0500)**
 Identificador de la entre... **2302099769**




Mgt. Mireya Aparicio González



PRESENTACIÓN

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

Señores miembros del jurado:

Cumpliendo con el Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, es que se pone a vuestra deferencia la tesis intitulada: El desempeño grupal del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco 2022, con el propósito de alcanzar al título profesional de Licenciados en Administración.

Las observaciones realizadas serán de mucho aporte para poder mejorar el presente trabajo y con ello incrementar nuestros conocimientos.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por cargarnos de sabiduría y persistencia para poder cumplir nuestro sueño, sobre todo a ayudarnos a superar cada obstáculo presentado durante nuestra vida universitaria.

También queremos agradecer la colaboración y apoyo de nuestras familias, amigos y compañeros de trabajo, por su valioso aporte en la recolección de información para poder concluir con nuestra investigación.

A la Municipalidad Distrital de Echarati y a todo su personal, quienes muy amablemente nos brindaron las facilidades para el recojo de la información, gracias a ellos se logró el objetivo del estudio.

De manera especial queremos dar las gracias a nuestra asesora Mag. Mireya Aparicio Gonzales, quien nos brindó su apoyo y asesoría para el desarrollo del trabajo.

Así mismo agradecer de manera especial a la “Universidad Andina del Cusco” nuestra casa de estudios en donde nos formamos para ser profesionales de bien y a nuestros docentes por habernos impartido sus conocimientos y sabiduría en el transcurso de nuestra época académica.

Mary Carmen y Johan Ronaldo



DEDICATORIA

*Dedico esta tesis en memoria de mi madrina
Alicia que, desde el cielo, se siente muy
orgullosa por este logro, que sin su ayuda
nada hubiera sido posible.*

*A mis padres: Saturnina y Gregorio, por ese
apoyo incondicional, siempre
aconsejándome para tomar buenas
decisiones, por enseñarme que la
perseverancia es muy importante para
cumplir mis metas y por ese cariño que
siempre me dieron.*

*A mis hermanas y hermanos quienes
estuvieron acompañándome en todo
momento de mi vida, más en esos momentos
difíciles, agradecida eternamente con
ustedes.*

Mary Carmen



DEDICATORIA

Con mucha dedicación, cariño y amor dedico esta tesis a mis seres queridos por su apoyo incondicional y el deseo de superación a la consecución de este logro, espero poder contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

Quisiera agradecer a mis abuelos Cosme Damián e Isidora por su aliento y apoyo a lo largo de mis estudios universitarios.

Gracias a mi madre y hermana, por el soporte diario que me han brindado todos y cada uno de los años de mi carrera universitaria.

Johan Ronaldo



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	2
AGRADECIMIENTO	10
DEDICATORIA	11
DEDICATORIA	12
ÍNDICE.....	13
ÍNDICE DE TABLAS	16
ÍNDICE DE FIGURAS.....	18
RESUMEN	19
ABSTRACT.....	20

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	21
1.2. Formulación del problema.....	25
1.2.1. Problema general	25
1.2.2. Problemas específicos.....	25
1.3. Objetivos de la investigación.....	26
1.3.1. Objetivo general	26
1.3.2. Objetivos específicos	26
1.4. Justificación de la investigación.....	26
1.4.1. Relevancia social	26
1.4.2. Implicancias prácticas.....	27
1.4.3. Valor teórico	27
1.4.4. Utilidad metodológica	27
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	27
1.5.1. Delimitación temporal	27
1.5.2. Delimitación espacial.....	27
1.5.3. Delimitación conceptual	27

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	28
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	28
2.1.2. Antecedentes nacionales	29



2.1.3. Antecedentes locales.....	31
2.2. Bases teóricas	33
2.2.1. Desempeño grupal	33
2.3. Marco conceptual	51
2.4. Variable de estudio	53
2.4.1. Identificación de variable	53
2.4.2. Conceptualización de variable.....	54
2.4.3. Operacionalización de variable.....	56
2.5. Marco institucional.....	56

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de investigación	60
3.2 Diseño de la investigación.....	60
3.3 Alcance de la investigación	60
3.4 Población y muestra de estudio	60
3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos	62
3.6 Procesamiento de datos	62

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	63
4.2. Resultados estadísticos respecto a los objetivos específicos.....	65
4.3. Resultados estadísticos respecto al objetivo general	99

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	103
5.2. Limitaciones del estudio.....	103
5.3. Comparación crítica con los antecedentes.....	104
5.4. Implicancias del estudio	105

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Matriz de conceptualización de variables



Matriz del instrumento para la recolección de datos

Instrumento

Procedimiento de la Baremación



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Conceptualización de variables	54
Tabla 2	Matriz de operacionalización de variable	56
Tabla 3	Cuadro de personal de la Municipalidad Distrital de Echarati	61
Tabla 4	Técnica e instrumento de recolección de datos	62
Tabla 5	Distribución de los ítems del cuestionario	63
Tabla 6	Baremación para la variable	64
Tabla 7	Análisis de la consistencia o confiabilidad de un instrumento	64
Tabla 8	Análisis de Alfa de Cronbach Global	65
Tabla 9	Indicadores de la dimensión cohesión grupal 1	65
Tabla 10	Indicadores de la dimensión cohesión grupal 2	67
Tabla 11	Resumen de la dimensión cohesión grupal	68
Tabla 12	Comparación promedio de los indicadores de la cohesión grupal.....	69
Tabla 13	Indicadores de la dimensión capacidad y confianza grupales	71
Tabla 14	Resumen de la dimensión capacidad y confianza grupales	72
Tabla 15	Comparación promedio de los indicadores de la capacidad y confianza grupales ...	74
Tabla 16	Indicadores de la dimensión personalidad de los miembros del grupo	75
Tabla 17	Resumen de la dimensión personalidad de los miembros del grupo	76
Tabla 18	Comparación promedio de los indicadores de la personalidad de los miembros del grupo	78
Tabla 19	Indicadores de la dimensión estructura de comunicación	79
Tabla 20	Resumen de la dimensión estructura de comunicación	80
Tabla 21	Comparación promedio de los indicadores de la estructura de comunicación	82
Tabla 22	Indicadores de la dimensión roles grupales	83
Tabla 23	Resumen de la dimensión roles grupales	84
Tabla 24	Comparación promedio de los indicadores de los roles grupales	86
Tabla 25	Indicadores de la dimensión facilitación e inhibición social	87
Tabla 26	Resumen de la dimensión facilitación e inhibición social	88
Tabla 27	Comparación promedio de los indicadores de la facilitación e inhibición social	90
Tabla 28	Indicadores de la dimensión dominancia individual.....	91
Tabla 29	Resumen de la dimensión dominancia individual	92
Tabla 30	Comparación promedio de los indicadores de la dominancia individual	94
Tabla 31	Indicadores de la dimensión pensamiento grupal	95



Tabla 32 Resumen de la dimensión pensamiento grupal	96
Tabla 33 Comparación promedio de los indicadores del pensamiento grupal	98
Tabla 34 Resumen de la variable desempeño grupal	99
Tabla 35 Comparación promedio de las dimensiones del desempeño grupal	101



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Etapas del desarrollo de un grupo	39
Figura 2 Factores del desempeño grupal	40
Figura 3 Logo de la Municipalidad de Echarati.....	58
Figura 4 Organigrama de la Municipalidad de Echarati.....	59
Figura 5 Indicadores de la dimensión cohesión grupal 1.....	66
Figura 6 Indicadores de la dimensión cohesión grupal 2.....	67
Figura 7 Cohesión grupal.....	68
Figura 8 Comparación promedio de los indicadores de la cohesión grupal	70
Figura 9 Indicadores de la dimensión capacidad y confianza grupales	71
Figura 10 Capacidad y confianza grupales	73
Figura 11 Comparación promedio de los indicadores de la capacidad y confianza grupales..	74
Figura 12 Indicadores de la dimensión personalidad de los miembros del grupo	75
Figura 13 Personalidad de los miembros del grupo.....	77
Figura 14 Comparación promedio de los indicadores de la personalidad de los miembros del grupo grupales	78
Figura 15 Indicadores de la dimensión estructura de comunicación	79
Figura 16 Estructura de comunicación	81
Figura 17 Comparación promedio de los indicadores de la estructura de comunicación.....	82
Figura 18 Indicadores de la dimensión roles grupales.....	83
Figura 19 Roles grupales	85
Figura 20 Comparación promedio de los indicadores de los roles grupales.....	86
Figura 21 Indicadores de la dimensión facilitación e inhibición social.....	87
Figura 22 Facilitación e inhibición social.....	89
Figura 23 Comparación promedio de los indicadores de la facilitación e inhibición social ...	90
Figura 24 Indicadores de la dimensión dominancia individual	91
Figura 25 Dominancia individual	93
Figura 26 Comparación promedio de los indicadores de la dominancia individual.....	94
Figura 27 Indicadores de la dimensión pensamiento grupal.....	95
Figura 28 Pensamiento grupal	97
Figura 29 Comparación promedio de los indicadores del pensamiento grupal.....	98
Figura 30 Desempeño grupal.....	99
Figura 31 Comparación promedio de las dimensiones del desempeño grupal	101



RESUMEN

El desempeño grupal es la forma en como los integrantes de un grupo interactúan de cierta forma, es decir como realizan y ejecutan sus actividades, compartiendo una meta en común, en ese sentido, la presente investigación propuso como objetivo describir el desempeño grupal del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco, se trabajó bajo el enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y de diseño no experimental de corte transversal, los participantes fueron el personal administrativo de dicha institución, teniendo como muestra a 165 personas, quienes respondieron una encuesta con un cuestionario de 37 ítems, los cuales muestran la confiabilidad con el Alfa de Cronbach=0,892, las conclusiones a las que se llegaron son que el desempeño grupal, se desarrolla de manera regular, presentando un promedio de 3,05, en cuanto al comportamiento de las dimensiones se tiene que la cohesión grupal se presenta con un promedio de 2,76 lo que indica que es regular; la capacidad y confianza grupales con un promedio de 3,37 también indica que es regular; la personalidad de los miembros del grupo se desarrolla de manera alta presentando un promedio de 3,57; la estructura de comunicación con 2,98 y los roles grupales con 3,26 ambos resultados indican que se desarrollan de manera regular; la facilitación e inhibición social con 2,39 de promedio indica que su presencia en la municipalidad es baja; la dominancia individual con 2,81 y el pensamiento grupal con 3,22 que indica que se desarrollan de manera regular.

Palabras clave: Desempeño grupal, Cohesión grupal, Capacidad y confianza grupales, Personalidad de los miembros del grupo, Estructura de comunicación, Roles grupales, Facilitación e inhibición social, Dominancia individual, Pensamiento grupal



ABSTRACT

Group performance is the way in which the members of a group interact in a certain way, that is, how they carry out and execute their activities, sharing a common goal, in this sense, the present investigation proposed as an objective to describe the group performance of the administrative staff. of the District Municipality of Echarati, Province of La Convención - Cusco, we worked under the quantitative approach, descriptive scope and non-experimental cross-sectional design, the participants were the administrative staff of said institution, having as a sample 165 people, who They responded to a survey with a 37-item questionnaire, which shows reliability with Cronbach's Alpha=0.892, the conclusions reached are that group performance develops regularly, presenting an average of 3.05, Regarding the behavior of the dimensions, group cohesion is presented with an average of 2.76, which indicates that it is regular; the group capacity and confidence with an average of 3.37 also indicates that it is regular; the personality of the members of the group develops in a high way presenting an average of 3.57; the communication structure with 2.98 and the group roles with 3.26 both results indicate that they develop regularly; facilitation and social inhibition with an average of 2.39 indicates that their presence in the municipality is low; individual dominance with 2.81 and group thinking with 3.22 indicating that they develop regularly.

Keywords: Group performance, Group cohesion, Group competence and trust, Personality of group members, Communication structure, Group roles, Social facilitation and inhibition, Individual dominance, Group thinking, Group performance, Group cohesion, Group capacity and trust, Group personality, Group thinking.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En todo el mundo, el desempeño grupal, se ha constituido en toda organización en un factor determinante que ha permitido a muchas organizaciones mostrar ventajas comparativas y competitivas en el proceso de cumplir con las metas en común tanto ya sean estas de las personas o de la organización.

Cruz et al. (2015) mencionan que el desempeño grupal es un valor agregado en las organizaciones conformado por diferentes conductas del grupo de trabajo, contribuyendo de manera directa e indirecta a cumplir con los objetivos establecidos en la organización.

Según Estrada (2011) desde un inicio de la humanidad, el ser humano ha sido gregario, es decir de forma permanente busca socializar, a partir de diversos grupos como familiares, religiosos, profesionales, sociales, entre otros. En ese sentido dentro de la organización, se tiene como tarea el logro de los objetivos, y para ello se necesita juntar ciertas habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias individuales para alcanzar tales resultados, los cuales no podrían ser alcanzados de manera individual, por tal motivo, el grupo de trabajo se asocia a la sinergia mostrada de los miembros del mismo.

Dicha tendencia global se ha visto reflejada en el Perú a partir del desarrollo de diversas acciones por organismos que han dirigido sus esfuerzos en el desarrollo y potenciamiento del desempeño grupal en las instituciones, habiendo permitido ello marcar una diferencia entre aquellas que han sabido aprovechar frente a las que han descuidado este contexto de interacción.

La Región Cusco, como parte de este contexto y tendencia ha implementado en sus organizaciones ya sean públicas o privadas diversas acciones estratégicas que les han permitido diferenciarse en el campo del desempeño grupal, como también existen muchas otras organizaciones que han descuidado de sobremanera las labores de su personal y la interacción en el quehacer cotidiano de los mismos.

Una de estas instituciones es la municipalidad distrital de Echarati, en la provincia de La Convención, en la cual se vienen presentando diversos atrasos en el



trabajo debido a que no tienden a trabajar de manera coordinada entre compañeros, es decir no existe un desempeño grupal que se enfoque a trabajar y compartir las metas y objetivos que la municipalidad tiene, generando ello un malestar en la población por el incumplimiento de las actividades programadas y ofrecidas por la municipalidad.

Esa situación observada en la municipalidad, se presenta en primer lugar el factor de cohesión grupal, que es el nivel de agrado y confianza mutua entre los miembros, no habiéndose podido observar que se hayan realizado algún tipo de acciones orientadas a fortalecer la homogeneidad del grupo, buscando con ello cierto estándar al momento de pensar, trabajar y actuar, acción no se presenta de una manera adecuada, ello ha permitido que la estabilidad del grupo no sea permanente, existiendo muchos cambios en el personal de la institución, observándose de igual modo que al estar este grupo humano aislado por distancias físicas entre sus oficinas, se observa que ello ha generado distanciamiento y descoordinación en el personal para el cometido de sus funciones, asimismo se pudo prestar atención que la presión externa entre los compañeros de trabajo hace que las personas no puedan fortalecer adecuadamente sus relaciones laborales formales e informales, hecho que no precisamente aporta a la realización y cumplimiento de los fines institucionales, junto a ello el tamaño del grupo, se observa como factor restrictivo para un óptimo cumplimiento de las labores, ya que al existir personal excedente o supernumerario a la necesidad real o a la capacidad de la oficina, es un hecho que genera dificultades en los procesos de control y toma de decisiones inmediatas.

En cuanto a la capacidad y confianza grupal, se ha evidenciado que los grupos no precisamente se ven cohesionados como grupo tanto para tareas específicas como para tareas generales, hecho que ha reducido los niveles de eficacia, pues en ocasiones demoran en cumplir con sus funciones a pesar de disponer de los recursos para hacerlo, mostrando así poca potencia del grupo en sus actividades, lo que influye en las actitudes de los integrantes, generando ello una confianza poco fortalecida que debiera existir en los diferentes niveles entre el personal administrativo de la institución.

En lo que se refiere a la personalidad de los miembros del grupo, al ser este un componente importante relacionado con el desempeño grupal se observa que no existen grupos que se muestren cohesionados y con capacidad de trabajar complementariamente, no permitiendo ello optimizar los resultados institucionales, entonces en ese entender no se ha tomado en cuenta de manera adecuada la experiencia



con la que cuenta el personal y que debe de ser aprovechada a fin de que ello genere en dicho personal una estabilidad emocional óptima que ayude al logro de los quehaceres.

Por otra parte, la estructura de comunicación, es un factor que al no trabajarse adecuadamente dentro del grupo, se convierte en un elemento que retrasa el desarrollo y crecimiento institucional, habiéndose constituido como limitante de ello las inadecuadas técnicas de escucha activa, puesto que se observa que no hay una adecuada práctica en la institución que evidencie que el personal es valorado, atendido y adecuadamente escuchado, existiendo también inadecuadas técnicas de comunicación no verbal, que en ocasiones dicen más que con las palabras, pues se vienen generando ciertos gestos y expresión corporal del personal que indica todo lo contrario de los que a veces dicen, siendo ello una limitante para el fortalecimiento del personal y la institución.

En cuanto a los roles grupales se ha observado la existencia de una organización informal para tal fin por parte de los trabajadores, se ha entendido también que la municipalidad no ha desarrollado mayores esfuerzos en fortalecer los roles de tarea pues el personal no muestra iniciativa, coordinación, opiniones entre otros que ayuden a mejorar los procedimientos que se realiza en la institución, y los roles sociales de sus trabajadores que no muestran de manera permanente un trato afectivo, manejo de conflictos y empatía entre el personal, evidenciándose dicho descuido en la inexistencia de grupos consolidados que muestren apoyo entre sus integrantes.

En lo que respecta a la facilitación e inhibición social se observa que no existen elementos que potencien las fortalezas de los individuos, lo que ha conllevado a que el efecto de la audiencia no influya de manera positiva en las actitudes del personal, pues para muchas personas no es suficiente saber que son observados no solo por sus jefes y compañeros sino por la población, mostrando poca responsabilidad en las actividades que realizan, del mismo modo factores como la coacción han jugado un rol preponderante no siendo ello lo más alto para el desarrollo del personal, mostrando a veces un cambio de conducta cuando hay presencia de alguna autoridad, y la pereza social que se presenta en algunos miembros cuando están seguros que otra persona hará el trabajo que les corresponde descuidando así sus funciones y con ello el cumplimiento de los objetivos.



En cuanto a la dominancia individual, la institución ha descuidado el potenciamiento y desarrollo de liderazgos, con tal descuido se observa que el factor influencia no juega un rol que haya desarrollado las habilidades del personal administrativo, mostrando que el personal no se siente inspirado por una guía en el trabajo que logre modificar ciertas conductas que muestran, de igual manera se encuentra la empatía, pues no siempre se logra entender a las demás personas, no logrando reconocer las emociones que se presentan en los miembros del grupo y realizando opiniones que juzgan y lastiman entre compañeros.

Finalmente, el pensamiento grupal muestra que el personal no evidencia interés de su parte a fin de aportar positiva y proactivamente al desarrollo institucional, mostrándose en muchas ocasiones ajeno a los intereses y objetivos de la municipalidad, evidenciándose ello al no observarse iniciativa en los mismos, pues siempre esperan que sus jefes inmediatos superiores den las pautas o nuevas ideas en el trabajo, hecho que genera una ausencia en su capacidad de toma de decisiones, desperdiciando muchas veces muy buenos aportes que ayudarían a lograr de mejor manera las metas proyectadas para cada periodo.

Con todo lo observado y analizado en la municipalidad distrital se puede prever que de continuar dicho comportamiento, los objetivos e intereses institucionales podrían verse severamente afectados, hecho que trascendería también a los usuarios de la municipalidad, al ser ellos los directos beneficiarios, o en su defecto perjudicados por la ausencia de un óptimo desempeño grupal del personal administrativo, el cual a su vez, al ser excedente en cuanto a la cantidad requerida, acarrea el problema de presupuestos extra en las remuneraciones que deba brindar la institución.

Consecuentemente y como resultado de la práctica investigativa dentro del proceso metodológico establecido, los investigadores esperan que, la municipalidad pueda fortalecer el desempeño grupal de sus trabajadores y de tal forma reducir los problemas que se pudiesen generar, siendo necesario entonces entre otras cosas el uso de la presente como una herramienta de apoyo y de retroalimentación a la gestión que se viene desarrollando y a la problemática observada en la municipalidad distrital de Echarati.



1.2. Formulación del problema

1.2.1. *Problema general*

¿Cuál es el nivel del desempeño grupal del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco 2022?

1.2.2. *Problemas específicos*

- ¿Cuál es el nivel de la cohesión grupal del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco 2022?
- ¿Cuál es el nivel de la capacidad y confianza grupal del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco 2022?
- ¿Cuál es el nivel de la personalidad de los miembros del grupo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?
- ¿Cuál es el nivel de la estructura de comunicación del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?
- ¿Cuál es el nivel de los roles grupales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?
- ¿Cuál es el nivel de la facilitación e inhibición social del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?
- ¿Cuál es el nivel de la dominancia individual del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?
- ¿Cuál es el nivel del pensamiento grupal del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?



1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. *Objetivo general*

Describir el desempeño grupal del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Describir la cohesión grupal del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.
- Describir la capacidad y confianza grupal del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.
- Describir la personalidad de los miembros del grupo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.
- Describir la estructura de comunicación del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.
- Describir los roles grupales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.
- Describir la facilitación e inhibición social del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.
- Describir la dominancia individual del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.
- Describir el pensamiento grupal del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. *Relevancia social*

Con los resultados obtenidos en el presente estudio, los beneficiarios podrán ser de forma directa la misma institución, las autoridades y todo el personal, así como de manera consecuente los usuarios y la población en su conjunto ya que, al existir una mejora en el desempeño grupal, las personas



realizarán de mejor manera su trabajo logrando cumplir los objetivos que se espera.

1.4.2. *Implicancias prácticas*

Podrá servir para ayudar a resolver el problema motivo de la presente, ya que si pusieran en práctica las recomendaciones que se realizarán, estas podrían ayudar a optimizar el desempeño grupal que existe en las personas del área administrativa de la municipalidad, y con ello lograr mejoras en los resultados que la institución espera.

1.4.3. *Valor teórico*

Se presenta en los resultados a los que se llegaron, pues permitieron saber de buena fuente el comportamiento de la variable, así también se pudo realizar las conclusiones y recomendaciones e ideas para futuros estudios.

1.4.4. *Utilidad metodológica*

Se presenta en el diseño de un nuevo instrumento para el recojo de información de la población de estudio, instrumento que fue redactado tomando en cuenta los indicadores, pudiendo ser de utilidad en futuros trabajos.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. *Delimitación temporal*

El estudio se la delimitó temporalmente al periodo de enero a diciembre del 2022.

1.5.2. *Delimitación espacial*

La delimitación espacial se circunscribió a las instalaciones de la municipalidad Distrital de Echarati, ubicada en la provincia de La Convención.

1.5.3. *Delimitación conceptual*

Se delimitó conceptualmente al uso de la teoría del desempeño grupal, cuyos conceptos fueron recopilados de bibliografía diversa, dicho estudio corresponde 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*

Figuroa (2018) realizó la tesis de pregrado titulada “Factores que afectan el desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera” presentado en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, planteando como objetivo “Identificar los factores que afectan el desempeño laboral de colaboradores los cuales recientemente hayan sido promovidos a un mando de jefatura por primera vez en su carrera profesional”, la muestra utilizada en la investigación fue de 30 colaboradores de diferentes organizaciones, se trata de un estudio de tipo descriptivo. Se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: En cuanto al género entre varones y mujeres no muestra una importante diferencia en factores que afectan el desempeño laboral, existiendo una media de 56.26% varones y 55.91% mujeres.

Segunda: El factor de responsabilidad muestra el porcentaje más elevado con un 72.33% de reincidencia lo que podría afectar el desempeño.

Tercera: El elemento comunicación muestra un porcentaje elevado siendo el 61.5% de personas quienes opinaron que este repercute de forma inmensa al desempeño laboral del personal.

Cuarta: El liderazgo también se muestra como una de los factores que repercute en el desempeño del personal, siendo el 58.83% de encuestados quienes lo perciben de esa manera.

Quinta: El elemento de la madurez se considera como el segundo más bajo, mostrando que el 44.75% de los encuestados lo perciben así, quienes manifiestan que la madurez no afecta al desempeño del personal ya que tienen de manera muy definida el temperamento frente a situaciones extraordinarias o nuevas.



Sexta: Para el trabajo en equipo el 44.1% de encuestados manifestaron que este es el elemento es el que menos afecta en el desempeño del personal, ya que como jefes les es más fácil realizar un trabajo en conjunto.

Cruz et al. (2015) en el artículo científico “Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal” cuyo objetivo fue: Analizar la relación que el liderazgo transformacional tiene con el desempeño y el papel que el engagement tiene en esta relación. La investigación tuvo una muestra de 519 trabajadores pertenecientes a 58 grupos de trabajo de 12 Pequeñas y Medianas Empresas españolas, los resultados a los que se llegó son:

Primera: El engagement grupal ayuda a realizar un trabajo interrelacionado y adecuado entre el liderazgo transformacional y el desempeño grupal.

Segunda: El tamaño de los grupos incide directamente en la percepción del personal sobre su supervisor, evidenciándose que cuando el grupo es más pequeño o tienen menos miembros, mayor es el efecto del líder transformacional sobre el grupo.

Tercera: Los equipos de trabajo experimentan distintas emociones en la realización de sus actividades, lo que mejora su desempeño grupal por medio de una mayor conexión entre los compañeros de trabajo en pos de alcanzar los objetivos planteados por la organización.

2.1.2. *Antecedentes nacionales*

En Puno, Zela et al. (2021) desarrollaron el artículo científico “Desempeño laboral y la calidad de servicio en municipalidades provinciales de Puno, Perú” tuvo como objetivo “determinar la relación entre el desempeño laboral y la calidad de servicio de tres municipalidades provinciales” fue un estudio correlacional, no experimental - transversal, la población estuvo compuesta por los trabajadores de las municipalidades, los resultados fueron los siguientes:

Primera: El desempeño laboral es regular en las tres municipalidades provinciales, en la dimensión del desempeño de tareas, solo el personal de la Municipalidad Provincial de Puno obtuvo un promedio alto, junto con la dimensión desempeño en el contexto.



Segunda: En dos municipalidades provinciales el comportamiento laboral equivocado genera una situación laboral de insatisfacción para el personal. La calidad del servicio es percibida por los usuarios de la M.P de Puno como alta, los niveles más altos son la confiabilidad y capacidad de respuesta, mientras las otras dos municipalidades obtuvieron un nivel regular en la calidad del servicio.

Tercera: En la MP de San Román el 78.4% indico que el desempeño es un regular.

Cuarta: El personal de la M.P de Puno muestran que el 55.2% de las personas poseen un regular desempeño.

Quinta: El personal de la M.P de Azángaro muestra que el 63.8% poseen un regular desempeño. Al finalizar es estudio se concluye que, el desempeño laboral del personal de las tres municipalidades es regular.

Cieza et al. (2021) en Trujillo presentaron el artículo científico “Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales” con el objetivo de “Analizar la gestión y desempeño laboral de trabajadores municipales”, fue un estudio descriptivo, los resultados a los que se arribó son:

Primera: Gran parte del personal de las instituciones no están motivados generando ello que su desempeño laboral no sea conforme a los lineamientos de las entidades, trayendo consigo una mínima productividad, así como inadecuadas respuestas a los usuarios de dichas municipalidades.

Segundo: Los empleados que trabajan actualmente, no se encuentran capacitados para desarrollar las distintas labores administrativas propias de la municipalidad, siendo sus particularidades: inadecuado conocimiento de software administrativos especializados, insuficiente conocimiento de los procedimientos gubernamentales y no gubernamentales. Aspectos que guardan relación con la capacitación a partir del adiestramiento como motivación.

Tercera: Son diferentes las expectativas laborales de acuerdo al género, lo que podría ocasionar un clima organizacional inadecuado, pudiendo generar ello una baja en la productividad institucional, siendo en este aspecto en la cual el manejo de los recursos humanos pasa a jugar un papel importante en el desempeño laboral del personal.



2.1.3. *Antecedentes locales*

Auccapure (2019) en el Cusco realizó el artículo científico “Condiciones de trabajo y desempeño laboral en la municipalidad de San Jerónimo” para dicho estudio se planteó como objetivo “determinar la relación entre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad”, fue un trabajo de enfoque cuantitativo, alcance correlacional, de diseño no experimental, los participantes fueron los 115 trabajadores administrativos, los resultados a los que se llegó son:

Primero: El 33% de los encuestados manifestaron que el desempeño laboral es bueno, el 31.3% indicó que es regular, para el 25.2% es malo y el 10.4% refiere que es muy bueno, tales resultados reflejan que el desempeño laboral es regular mostrando tendencia a bueno.

Segundo: Según la correlación de Spearman se afirma que las condiciones de trabajo presentan correlación al 46.4% con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-Cusco.

Tercero: Existe una correlación significativa entre la dimensión condiciones sociales con la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo de un 68.6% presentando una correlación entre dichas variables.

Asimismo, Apaza (2018) realizó la tesis de pregrado “Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018”, presentado en la Universidad Peruana Unión, donde se planteó como objetivo “determinar los niveles de desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas”, el estudio fue cuantitativo, descriptivo, no experimental. Se consideró como población a los 84 trabajadores administrativos de la Municipalidad, las conclusiones a la que se llegaron son:

Primero: El 48,8% de los encuestados presenta un nivel regular de desempeño laboral, lo que indica que el comportamiento del personal frente a sus responsabilidades y deberes laborales para alcanzar los objetivos es regular.



Segundo: El 53,6% presenta un nivel regular en la dimensión productividad laboral, reflejado la capacidad del personal, para usar de manera adecuada los recursos y lograr los resultados esperados.

Tercero: El 52,4% presenta un nivel bueno en la dimensión eficacia laboral, situación que refleja la capacidad del personal para conseguir los objetivos trazados.

Cuarto: El 50,0% presenta un nivel bueno en la dimensión eficiencia laboral, lo que muestra la capacidad del personal para efectuar sus funciones con la menor cantidad de recursos posibles y conseguir resultados significativos.

Por su parte Arriola (2022) realizó el artículo científico “Clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de paz letrados del Cusco en el año 2021” el cual tuvo como objetivo “establecer la intensidad de la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de paz letrados del Cusco en el año 2021”, fue cuantitativo, no experimental, descriptivo, correlacional, de corte transversal. Las conclusiones fueron:

Primero: En cuanto al desempeño laboral se concluye que el 16.7% del personal percibe que el desempeño laboral es deficiente, el 31,3% lo consideró regular y un 52.1% como bueno, considerando necesario fortalecer el desempeño laboral del personal en los juzgados de paz letrado del Cusco.

Segundo: Puesto que dicho trabajo perturba de manera directa a los usuarios de este servicio, es necesario que se fortalezcan las habilidades fuertes, cabe decir las que están vinculadas de forma directa a las funciones que realiza el personal, y también las habilidades blandas como son la capacidad de liderazgo, la comunicación en la organización, la capacidad de trabajo en equipo y la toma de decisiones, las mismas que contribuyen de forma positiva a mejorar el desempeño laboral.



2.2. Bases legales

- Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972
- Ley del Servicio Civil Ley N° 30057
- Reglamento Interno de trabajo de la Municipalidad Distrital de Echarati

2.3. Bases teóricas

2.2.1. *Desempeño grupal*

2.2.1.1. **Desempeño.**

De acuerdo a Montano (2018) menciona que el desempeño es la etapa principal en la que se pone énfasis para la solución de situaciones problemáticas y sobre el cumplimiento de las funciones encargadas. Los integrantes muestran compromiso con la misión del grupo, coordinando entre sí y manejando sus disconformidades de una forma conjunta y madura, hacen frente a las dificultades y buscan solucionarlos enfocados al cumplimiento de las funciones. Interactúan de manera seguida y centralizan la discusión hacia el cumplimiento de las metas del grupo. En esta etapa, el líder debe concentrarse en la conducción de un elevado desempeño en las actividades, es aquí donde se debe contar con el aporte de especialistas en actividades y aspectos socio-emocionales. Robbins y Coulter (2018) mencionan que el desempeño viene a ser la consecuencia de una diligencia. Dentro de la organización, el desempeño supone la suma de los resultados de las distintas funciones laborales que se realizan en ésta.

Según Chiavenato (2017a) el desempeño o performance es el conjunto de capacidades o características del rendimiento o comportamiento de un individuo, grupo o empresa, también de los seres vivos, máquinas, sistemas o productos, en comparación con los objetivos, expectativas o normas establecidos con antelación. Asimismo, el desempeño es el hecho de ejercitar, ejecutar, realizar una actividad en específico. Es la manera en que las personas, grupos y organizaciones, realizan sus actividades para el logro de los propósitos organizacionales.



2.2.1.2. Grupal.

Según García (2014) es la capacidad humana que interactúa entre sí casi de forma diaria, tomando en cuenta reglas, relaciones estructurales y dinámicas los cuales están enfocados con los objetivos o metas básicas o complejas de acuerdo a la visión. Para Muelas (2018) el grupo es la sumatoria del esfuerzo de los integrantes que participan de tales formas de actuar y peculiaridades, el que solo vive en la mente de las personas y brinda una visión especial del mundo. Así también Weihrich et al. (2017) señala que el grupo está constituido por más de dos personas que operan de forma interdependiente y cohesionada hacia el cumplimiento de objetivos compartidos. Un grupo se considera más que un conjunto de personas: desde sus interacciones se generan fuerzas nuevas y características que se pueden identificar y analizar en sí. Los objetivos se pueden referir a labores concretas, aunque también se refiere al hecho que los individuos compartan ideologías, valores y preocupaciones comunes. De esta manera, los integrantes de un grupo se atraen por ciertos vínculos sociales.

Para Robbins y Coulter (2018) es la interacción de dos o más personas interdependientes, reunidos con el fin de alcanzar propósitos específicos. Los grupos pueden ser formales; que son aquellos grupos de trabajo establecidos mediante la estructura de la organización, con tareas concretas y con objetivos organizacionales por cumplir, en tanto que, los grupos informales se forman espontáneamente dentro del ambiente laboral y suelen conformarse por afinidad.

2.2.1.3. Desempeño grupal.

En palabras de Aamodt (2023) es la forma como los integrantes de un grupo interactúan de cierta manera, es el cómo realizan y ejecutan sus actividades, compartiendo una meta en común en las labores realizan. En ese mismo sentido para Cruz et al. (2015) se entiende el desempeño grupal como un valor agregado en la



organización, constituido por un grupo de conductas de los grupos de trabajo, que aportan de manera directa e indirecta al logro de los objetivos de la organización. Nelson y Quick (2019) afirman que, si bien los grupos poseen objetivos e intereses compartidos, se desempeñan enfatizando el liderazgo individual, la responsabilidad personal y productos exclusivos de trabajo. Así pues, los grupos cumplen un rol primordial en el comportamiento organizacional y en el desempeño laboral.

También Sánchez (2014) menciona que, al hablar de desempeño grupal, se puede diferenciar entre acciones desarrolladas por los integrantes de un grupo en relación a la misma actividad en un nivel estrictamente técnico, así como acciones relacionadas con distintas formas de mayor contextualización y menos técnicas, las cuales tienen como propósito conseguir los objetivos de la organización. Particularmente, se enfoca a las relaciones del desempeño; que puede ser intra rol; que se trata de todas las actividades que son asignadas a los trabajadores y que son parte de los trabajos que se realizan dentro de la empresa, y el extra rol, que no forman parte del trabajo formal asignado a cada trabajador, siendo parte de labores extra, que los trabajadores realizan de forma voluntaria, por optimizar el desempeño de su grupo de trabajo y de la organización.

2.2.1.4. Objetivos del desempeño grupal.

Estrada (2011) menciona que el desempeño en grupos de trabajo presenta los siguientes objetivos:

- ✓ Crear ideas: Consiente determinar causas a fin de crear soluciones a una situación específica.
- ✓ Planear acciones: Busca determinar la sucesión de acciones que admitan lograr los fines propuestos.
- ✓ Analizar y reflejar datos: Se enfoca en estudiar las causas y efectos que conduxeron a una situación determinada.



- ✓ Lograr consenso: Para incrementar el sentimiento de pertenencia y motivación de los integrantes del grupo.
- ✓ Afianzar la sinergia: Para contribuir desde los conocimientos y experiencias de cada persona en el cumplimiento de los objetivos normales consiguiendo resultados superiores a los que se lograrían de manera individual.

2.2.1.5. Importancia del desempeño grupal.

Nelson y Quick (2019) manifiestan que los grupos suelen ser bastante útiles en la realización de labores fragmentados, voluminosos, difíciles o extensos, que los que un solo, individuo podría manejar. Indudablemente, ningún individuo dentro de una empresa puede hacer todo el trabajo solo, y no solamente a causa de sus limitaciones físicas, sino también de conocimientos, destrezas, pericia entre otros recursos. No obstante, las limitaciones de índole individual, se pueden vencer a través del desempeño grupal y la colaboración de sus miembros.

2.2.1.6. Recursos de los miembros del grupo en el desempeño grupal.

Acerca de los recursos que los miembros del grupo deben poseer, Robbins y Coulter (2018) señalan que el potencial de desempeño de un grupo se basa principalmente de los recursos que contribuya cada miembro del mismo. Así se tienen entre estos recursos:

- El conocimiento,
- Las habilidades,
- Las aptitudes,
- Las particularidades personales y
- Los rasgos de personalidad.

Las habilidades interpersonales, sobre todo, manejar y resolver conflictos, así como la comunicación, son recursos imprescindibles para lograr un alto desempeño grupal. Por otro lado,



los rasgos de personalidad de los integrantes suelen afectar el desempeño grupal, puesto que, inciden en la forma en que se comportarán los individuos unos con otros dentro del grupo. De esta manera, existen rasgos positivos, como: la independencia, la sociabilidad y la autoconfianza, que influyen positivamente en el ánimo grupal y, por consiguiente, en la productividad; en tanto que, rasgos negativos como, el dominio y el autoritarismo, entre otros, repercuten negativamente en el ánimo y el desempeño del grupo.

2.2.1.7. Razones por las que se unen las personas en grupos.

De acuerdo a lo mencionado por Luna (2018) las razones son:

- **Seguridad:** Las personas se sienten con más fuerza, hay menos dudas personales y soportan de mejor manera las amenazas.
- **Estatus:** Cuando se forma parte de un grupo que es considerado importante, otorga a los miembros reconocimiento y una posición.
- **Autoestima:** Causa sentimiento de apreciación frente a los propios miembros.
- **Afiliación:** Satisfacer las necesidades sociales, agrado por el trato permanente que se tiene con otras personas.
- **Poder:** Se alcanza lo que no se hace por sí solo. Hay fuerza en la suma.
- **Consecución de metas:** Cuando es necesario más de una persona para la ejecución de una tarea.

2.2.1.8. Tipos de grupos.

Desde el punto de vista de Wehrich et al. (2017) los grupos se conforman de dos maneras:

- Grupos formales: Conformados como fracción de la estructura de la organización, con obligaciones y poder delegado de manera específica, y
- Grupos informales: organizados sin delegación de autoridad definida, y generalmente se conforma a iniciativa de una persona



que impulsa una manera de grupal pensar, o una decisión acerca de un problema en específico.

Frecuentemente los grupos formales son más permanentes que los informales, en tanto que la persona que instituyó el grupo formal, decida cuánto tiempo durará el mismo.

2.2.1.9. Etapas del desarrollo del desempeño grupal.

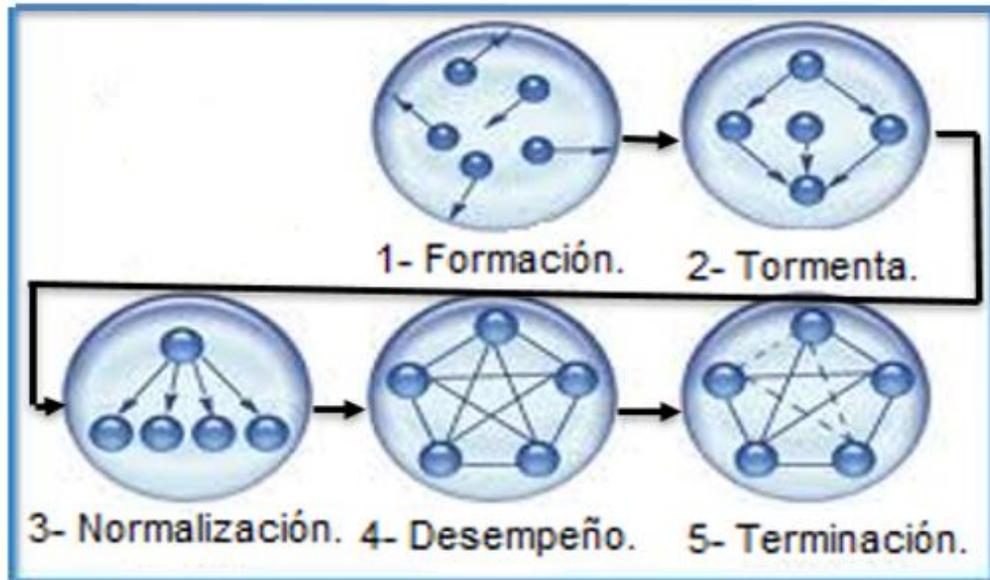
El desarrollo del desempeño grupal, a criterio de Robbins y Coulter (2018) sucede a través de cinco etapas, que se detallan a continuación:

- **Etapas de formación:** Que implica dos fases; la primera supone la unión de los individuos al grupo, y la segunda consiste en definir el objetivo, la estructura y al líder del grupo. Esta fase termina cuando los individuos empiezan a sentir que forman parte de un grupo.
- **Etapas de tormenta:** Esta etapa tiene este nombre porque en ella comienzan a surgir algunos conflictos con referencia al liderazgo y la misión del grupo, entonces debe establecerse una jerarquía y objetivos claros.
- **Etapas de normalización:** Esta etapa implica el desarrollo de relaciones muy cercanas y la cohesión del grupo. Asimismo, se establece una fuerte identidad con el grupo y un claro sentido de camaradería. En esta etapa se forma un grupo sólido con ciertas normas de conducta.
- **Etapas de desempeño:** La estructura del grupo se establece siendo aceptada por todos sus integrantes. Cada individuo debe concentrarse en el conocimiento y comprensión del grupo y debe enfocarse en trabajar para lograr el objetivo común.
- **Etapas de disolución:** Es la etapa de desintegración del grupo, por lo que cada integrante debe concentrarse en concluir sus tareas pendientes. El proyecto se entrega y el trabajo del grupo concluye.



Figura 1

Etapas del desarrollo del desempeño grupal



Nota: Robbins y Coulter (2018)

2.2.1.10. Características del desempeño grupal.

Weihrich et al. (2017) exponen que los grupos dentro de una organización poseen diversas características que se describen a continuación:

- Sus integrantes tienen metas compartidas, así, por ejemplo, crear, fabricar y vender un producto nuevo.
- Frecuentemente los integrantes del grupo necesitan comunicarse e interactuar, puesto que no se puede coordinar esfuerzos sin dichos elementos.
- Dentro del grupo, cada integrante asume una función, para lograr la tarea del grupo, dichas funciones cuentan con un determinado tipo de relación.
- Los grupos, generalmente, forman parte de un grupo mayor, así también, los grupos grandes están conformados por subgrupos que trabajan de manera estructurada.
- Los grupos también suelen interactuar con otros grupos para lograr una meta mayor.



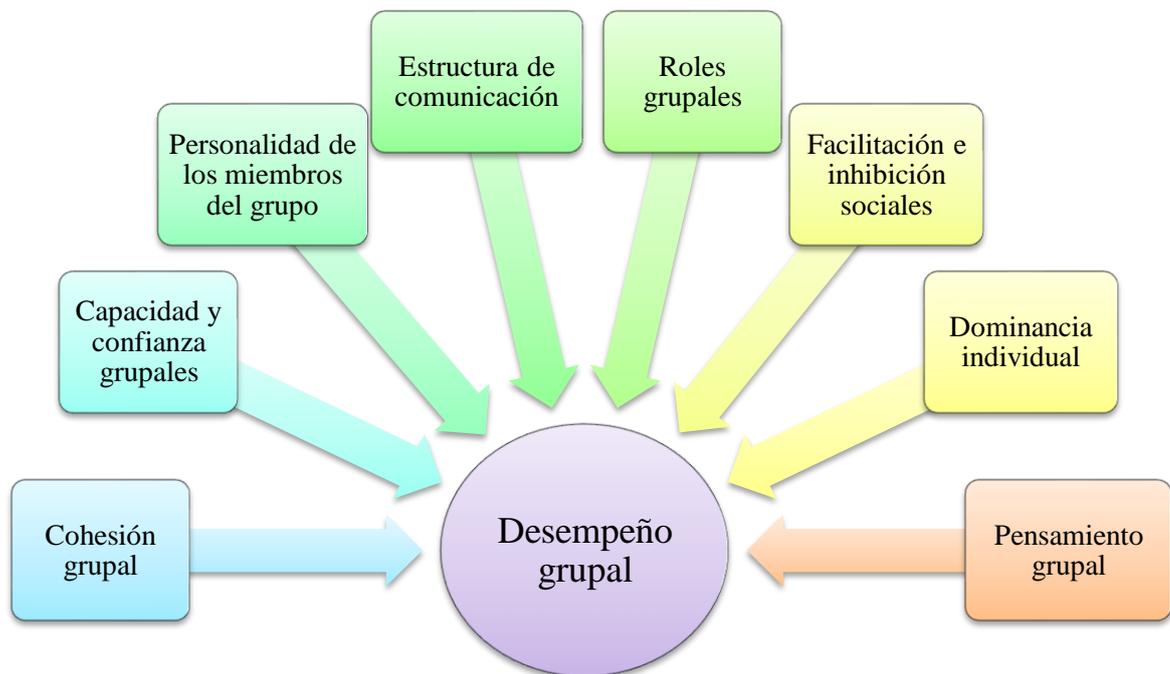
De esta manera se puede evidenciar que, para entender el desempeño de los grupos, se debe concebir un puesto de vista sistémico, enfocado en la interacción de las partes.

2.2.1.11. Factores del desempeño grupal.

De acuerdo a lo mencionado por Aamodt (2023) se tiene las siguientes:

Figura 2

Factores del desempeño grupal



Nota: Elaboración propia en base a lo propuesto por Aamodt (2023)

A. Cohesión grupal

Aamodt (2023) manifiesta que es el nivel en el que los integrantes del grupo se encantan y confían recíprocamente, muestran compromiso en el logro una meta de equipo y comparten un sentir de orgullo grupal. De acuerdo a Mirza et al. (2011) en su artículo publicado mencionan que la cohesión es un fenómeno de dimensión psicosocial manifestada en los grupos, y mantiene a las personas hermanadas y vinculadas afectivamente, en el logro de objetivos comunes. Una fuerte cohesión, también denominada nivel de desarrollo grupal, consiente a las personas que son parte de los grupos ser más eficientes y productivos. Para Montano



(2018) es eliminar las barreras entre los integrantes de un grupo, es decir, se cree y se presta atención al grupo como un todo, debido a que existe una alianza sólida y una identificación completa de todos los integrantes. Las reglas, lineamientos, valores y otros más elementos determinados por el grupo es una necesidad; se realizan lazos fuertes que generan un espíritu del grupo con el cual los miembros se sienten atraídos.

De acuerdo a lo mencionado por Aamodt (2023) se tienen los siguientes ítems:

➤ **Homogeneidad grupal**

De acuerdo a Aamodt (2023) es el grado en el que los integrantes son parecidos de una o varias formas, mientras que los integrantes de un grupo heterogéneo presentan diferencias. Por supuesto, el aprieto para fijar la homogeneidad de un grupo se crea a partir de las diferencias de las personas. Los integrantes de un grupo quizás sean similares demográficamente (edad, género, raza) pero muestran variedad en cuanto a su personalidad, actitudes, valores y competencias. La tarea del grupo se basa en revelar características comunes entre los integrantes del propio grupo que los hacen diferentes de los exogrupos, lo que aumenta la cohesión (Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2017).

➤ **Estabilidad de grupo**

Aamodt (2023) menciona que cuanto mayor es la estabilidad del grupo, mayor es su cohesión. Por consiguiente, los grupos cuyos integrantes forman parte más tiempo, son más cohesivos y se desempeñan de mejor manera que los que presentan una rotación alta, y los grupos con integrantes que hayan trabajado en algún momento juntos se desempeñan de mejor manera que aquellos con integrantes que recién se empiezan a conocer.



➤ **Aislamiento**

Para Aamodt (2023) el aislamiento físico tiende a maximizar la cohesión del grupo, cuando un grupo está aislado o lejos de otro tiende a ser altamente adherentes.

➤ **Presión externa**

En cuanto a la presión externa Aamodt (2023) menciona que los grupos que tienen presión de fuerzas externas, igualmente se convierten altamente cohesivos, de manera que esta respuesta a la presión externa se explica por medio del fenómeno de la resistencia psicológica, cuando se percibe que un integrante del grupo trata de influir de manera intencional en los demás a fin de que ejecuten cierta acción, muchas veces se reacciona realizando lo opuesto. De acuerdo a Salcedo (2016) proviene de una sucesión de componentes con los que las personas viven a diario. Por una parte, están los compañeros con sus exigencias y relaciones interpersonales, y, por otra parte, la familia con los padres, hijos y/o pareja, sus ilusiones, expectativas, componentes afectivos y de satisfacción, que ocurre ya que muchos quieren gratificar el esfuerzo de la familia.

➤ **Tamaño del grupo**

De acuerdo a lo propuesto por Aamodt (2023) los grupos son más cohesivos y se desenvuelven mejor manera cuando el grupo es reducido, muchos estudios concluyen que los grupos con más integrantes presentan una menor productividad, hay menos coordinación y espíritu de trabajo, y son menos activos, menos cohesivos y existe mayor crítica que los grupos pequeños. En ese entender, los estudios aluden que los grupos se desenvuelven mucho mejor y sus integrantes muestran mayor satisfacción cuando se constituyen aproximadamente de cinco integrantes. Por consiguiente, quizás las organizaciones grandes puedan desarrollarse mejor si está se divide en pequeños grupos.



B. Capacidad y confianza grupales

Aamodt (2023) menciona que los grupos cuyos miembros consideran que su grupo podría tener éxito tanto en una tarea específica (alta eficacia del grupo) como en tareas generales (alta potencia del grupo) marchan mejor que los grupos en los sus integrantes carecen de confianza en el éxito del mismo.

De acuerdo al concepto se ha determinado utilizar como indicadores para la capacidad y confianza los siguientes ítems:

➤ Eficacia del grupo

Robbins y Judge (2017) afirman que los grupos eficaces poseen confianza en sí mismos, y que pueden alcanzar el éxito, los grupos que alcanzan el éxito maximizan sus creencias sobre el éxito futuro, siendo esta una motivación para trabajar con mucho más entusiasmo.

➤ Potencia del grupo

Por otro lado, Huéscar et al. (2017) mencionan que la potencia de un grupo esta referido a los dogmas colectivos que existen en el grupo de que este puede lograr de manera conjunta, es decir la efectividad de sus acciones, considerándose una acción que va a depender mucho de la motivación, y que su presencia podrá influir de forma muy significativa en los comportamientos de los miembros del grupo para realizar de forma exitosa una tarea.

➤ Confianza

Robbins y Judge (2017) mencionan que los integrantes de los grupos eficaces muestran confianza unos en otros y en sus líderes, tal confianza que hay entre las personas de un grupo, ayuda a la cooperación, minimiza la necesidad de supervisar el comportamiento de los demás, y junta a los integrantes tomando en cuenta la creencia de que los demás integrantes del grupo no sacarán provecho de ellos. Por ejemplo, hay más posibilidad que



los integrantes de un grupo asuman riesgos y muestren su vulnerabilidad cuando consideran que confían en sus compañeros. Asimismo, la confianza es el cimiento del liderazgo, pues permite que el grupo reconozca las metas y las decisiones del líder, y muestre compromiso con las mismas. Para Uriarte (2020) la confianza grupal consiste en mostrar confianza en los demás, pues tienen la seguridad de que los intereses y las responsabilidades son participados es un aspecto central y decisivo, lo que no debe faltar en el trabajo del grupo. Cada integrante del grupo genera no solo confianza, sino debe cultivarla de manera permanente desde sus expresiones y sus acciones.

C. Personalidad de los miembros del grupo

Aamodt (2023) menciona que la personalidad de los miembros del grupo es un elemento significativo que perturba el desempeño grupal, es la personalidad de los miembros del grupo. Los resultados de meta-análisis indican que, en general, los grupos con miembros que cuentan con experiencia en las tareas relacionadas y calificaciones altas de personalidad de apertura a la experiencia y estabilidad emocional, lograrán un mayor desempeño que los grupos cuyos integrantes no muestran estas características.

De acuerdo al concepto se ha determinado utilizar como indicadores para la personalidad de los miembros del grupo los siguientes ítems:

➤ Experiencia

De acuerdo a lo publicado en Del Moral y Rodriguez (2013) el concepto de experiencia laboral refiere al concepto al grupo de conocimientos y aptitudes que un individuo o grupo de personas ha alcanzado después de realizar cierta actividad profesional en un tiempo determinado. La experiencia es entonces un componente muy importante referido a la



preparación profesional y en un mejor desempeño laboral en general. Frecuentemente, la experiencia laboral es medida por los años que una persona ha realizado alguna actividad en específico, comprende los tipos y variedad de trabajo haya realizado.

➤ **Estabilidad emocional**

De acuerdo a Núñez et al. (2019) la estabilidad emocional tiene una fuerte relación con el bienestar psicológico con el que las personas cuentan, reflejando a partir de ello tener autocontrol emocional y conductual, mostrando control sobre toda situación que viven el día a día, García (2018) afirma que es la seguridad y libertad que las personas tienen frente a sentimientos negativos que se presentan de manera continua. Las personas que muestran estabilidad emocional por lo general manejan bien las crisis emotivas.

D. Estructura de comunicación

Desde el punto de vista de Aamodt (2023) otro aspecto que podría afectar el desempeño de un grupo es la estructura de comunicación o red, para que pueda un grupo desempeñarse de manera exitosa, es primordial la comunicación adecuada y asertiva de sus miembros. Uriarte (2020) indica que para realizar el trabajo de manera grupal es preciso que siempre se mantengan activos los canales de comunicación; es esencial escucharse y mostrar disposición para aceptar replanteos y cambios, puesto que el grupo marchará mejor en la medida que las estrategias se tomen de manera clara y en conjunto.

Asimismo, Montano (2018) menciona que una comunicación adecuada entre los integrantes del grupo aporta mucho y derriba las barreras de estatus. Todos están al tanto de qué es lo que están haciendo y comparten la satisfacción de los logros del grupo, existe preocupación por si alguna cosa no sale como lo esperado, la premura por cumplir con los tiempos. Así también,



pueden ayudarse mutuamente o realizan algún esfuerzo adicional si así se requiriese, es una actividad voluntaria, solo porque ven que así debe ser. Dichos factores dan paso a que el grupo guarde un sentimiento de cohesión, de permanecer juntos. Cuando se quiere aprovechar de mejor manera el esfuerzo de los integrantes del grupo, las organizaciones deben preocuparse por instaurar canales de comunicación que vinculen al grupo con el resto de la organización.

De acuerdo a los conceptos se ha determinado utilizar como indicadores para la estructura de comunicación los siguientes ítems:

➤ **Escucha activa**

Según Robbins y Coulter (2018) la escucha activa es cuando alguien habla, otros lo oyen, sin embargo, esta situación no se da con frecuencia. Escuchar es una búsqueda de significado, y oír es una acción pasiva. Cuando se escucha, dos individuos participan en pensar: el transmisor y el receptor. Por supuesto que la actividad de escuchar es mucho más cansada que hablar, pues requiere de un esfuerzo intelectual. A diferencia de oír, la escucha activa, que radica en escuchar el significado cabal antes de emitir una opinión prematura, requiere de una total concentración. La escucha activa se perfecciona cuando se aplica la empatía con el transmisor, cabe decir, al ponerse en los zapatos de la otra persona.

➤ **Comunicación no verbal**

Robbins y Coulter (2018) mencionan que una parte significativa de la comunicación entre las personas, es la comunicación no verbal, entendiéndose como la comunicación que se trasfiere sin palabras, la cual es realizada a través del lenguaje corporal con gestos mímicas, movimientos y el tono de voz que se utiliza para transmitir cierta información.



E. Roles grupales

Aamodt (2023) menciona que otro elemento que afecta el desempeño de un grupo es el nivel en el que sus integrantes toman diversos roles. El éxito de un grupo depende de los roles de sus integrantes, los cuales deben considerarse en una de estas dos categorías: orientados a la tarea u orientados a lo social. Así también Montano (2018) menciona que los roles grupales se conocen como el papel que cumple cada miembros al interior del grupo, los roles no deben ser limitados a las actividades encargadas, los roles asignados deben estar relación a la conducta y particularidades personales de cada persona; por ejemplo entran las habilidades sociales, la capacidad de coordinación, el conocimiento, la disciplina y muchos otros aspectos, donde cada integrante dependiendo de sus particularidades tiene que conocer que papel desempeñará mejor y su aporte influirá de manera considerable en los resultados grupales.

De acuerdo al concepto se ha determinado utilizar como indicadores para los roles grupales los siguientes ítems:

➤ Roles de tarea

De acuerdo a lo manifestado por Ramos (2016) se tiene que son roles cuya prioridad es ejecutar las actividades que tiene el grupo como propósito. Se tiene los siguientes ejemplos:

- ✓ Iniciador: Propone ideas nuevas, novedosas maneras de hacer frente a los problemas.
- ✓ Informador: Suministra opiniones, valores y sentimientos.
- ✓ Coordinador: Da a conocer la importancia de todas las ideas y como se relacionan con el grupo de problemas.
- ✓ Evaluador: Pone a análisis las ejecuciones del grupo y evalúa la eficacia de los procedimientos.



➤ Roles sociales

Ramos (2016) sostiene que son roles que están en una fuerte relación con las actividades que se enfocan a facilitar el trabajo y de esta manera satisfacer las necesidades de afecto de los integrantes del grupo. Se tiene los siguientes tipos:

- ✓ Animador: Recompensa a las personas entregando afecto y acuerdo.
- ✓ Armonizador: Es el mediador en los problemas entre los integrantes.
- ✓ Observador: Muestra los aspectos positivos y negativos de la dinámica grupal.
- ✓ Seguidor: Toma en cuenta las ideas propuestas por otros y sirve como audiencia.

F. Facilitación e inhibición social

Para Aamodt (2023) la facilitación e inhibición social son las consecuencias positivas de la presencia de otros en el comportamiento de una persona; la inhibición social comprende los efectos negativos de tal presencia. La facilitación y la inhibición sociales pueden delinearse con mayor detalle a través de los efectos de la audiencia y la coacción.

De acuerdo al concepto se ha determinado utilizar como indicadores para la facilitación e inhibición social los siguientes ítems:

➤ Efectos de la audiencia

Aamodt (2023) refiere que el fenómeno efectos de la audiencia se produce cuando un grupo de individuos prestar atención de manera pasiva a una persona. Un ejemplo es, un acontecimiento deportivo que se lleva a cabo en un estadio. La fuerza del efecto de disponer de una audiencia juega en función de los siguientes factores: el tamaño de una audiencia, la familiaridad con la persona o grupo y su estatus. Es así que hay mayor probabilidad de que los grupos se afecten por la



presencia de una gran audiencia de expertos que estén físicamente cerca de ellos. En consecuencia, la presencia de una audiencia maximiza el desempeño de los extrovertidos, pero no el de los introvertidos.

➤ **Coacción**

De acuerdo a Aamodt (2023) se llama coacción al efecto en el comportamiento que dos o más personas muestran al ejecutar en presencia uno del otro la misma tarea. Esta se lleva a cabo para que una persona ejecute o deje de ejecutar una labor contra su voluntad; la coacción puede ser legítima o ilegítima” (Definición.de, 2016).

➤ **Pereza social**

Según Aamodt (2023) toma en cuenta el resultado en el ejercicio individual, cuando las personas ejecutan juntas una actividad, es decir que un individuo del grupo espera a que el resto trabaje por él, dejando de lado la responsabilidad de sus labores y el cumplimiento de sus actividades, pues confía que el grupo lo hará por él.

G. Dominancia individual

Aamodt (2023) menciona que otra variable que afecta el desempeño grupal es la dominancia individual realizada por el líder o por algún miembro del grupo. Cuando el líder o el integrante del grupo posee una posible solución frente a una situación problemática que como grupo se está buscando resolver, es posible que el grupo muestre un alto nivel de desempeño. Sin embargo, si no se tiene una solución precisa, no guiará de manera adecuada al grupo y éste mostrará un desempeño bajo.

De acuerdo al concepto se ha determinado utilizar como indicadores para la dominancia individual los siguientes ítems:

➤ **Influencia**

Para Kotler y Armstrong (2017) es la capacidad de inducir en los individuos y modificar sus comportamientos de



acuerdo a las necesidades, creencias o puntos de vista. Asimismo, la Universidad de Sevilla (2017) afirma que es la habilidad de poder convencer a las demás personas a través de argumentos, los cuales podrían producir un efecto sobre el resto.

➤ **Empatía**

De acuerdo a lo mencionado por Calderón (2015) se tiene que la empatía es una competencia importante de la inteligencia emocional que se muestra al momento de comunicarnos y relacionarnos con los demás. La empatía, no pretende buscar lo positivo de las situaciones, solo pretende entender a la otra persona desde la posición en la que esta. Se escucha solo para comprender, no para aprobar, reconoce las emociones sin realizar juicio alguno. En el mismo sentido la Universidad de Sevilla (2017) manifiesta que comprender y tomar interés por cómo se sienten las personas, lo cual se puede hacer al realizar una conexión emocional, entendiendo sus puntos de vista y sus inquietudes, es una actividad que implica tomar atención y centrarse en el otro, las personas con empatía poseen la capacidad de escuchar de forma activa.

H. Pensamiento grupal

De acuerdo a Aamodt (2023) con el pensamiento grupal, los integrantes se tornan tan cohesivos y con ideas tan semejantes que suelen tomar decisiones inadecuadas muy a pesar de disponer información diferente que podría proporcionar otras opciones. Así también, Caballero (2015) indica que es una manera de pensamiento que aparece cuando los individuos están tan implicados en un grupo cohesivo, que la buscar consenso o unanimidad prevalece, dejando en segundo plano, la valoración realista de las líneas de acción alternativas.

De acuerdo a los conceptos se ha determinado utilizar como indicadores para el pensamiento grupal los siguientes ítems:



➤ **Iniciativa**

Martínez (2017) afirma que la iniciativa también es una característica de las personas enfocada en generar proyectos o propuestas. Un individuo con iniciativa es aquel que promueve emprendimientos. La acción de llevar la delantera a los demás en la acción o en el hablar, es conocida también como iniciativa. Desde el punto de vista de la Universidad de Sevilla (2017) consiste en anticiparse y plantear acciones nuevas y diferentes, siendo la actitud de actuar sin esperar a recibir órdenes, estando atento a las necesidades que se presentan y poder actuar.

➤ **Toma de decisión**

De acuerdo a Benavides (2014) tomar decisiones es un procedimiento que ayuda a identificar y seleccionar un curso de acción para dar solución a un problema específico. Este proceso involucra esencialmente diversas opciones para dar solución a problemas o tomar provecho de las posibilidades que se nos presentan.

2.4. Marco conceptual

2.3.1. Actitud: Conducta, comportamiento, valoraciones, sentimientos y tendencias favorables o desfavorables que presenta una persona frente a cierto objetivo, idea o situación que se presenta (Kotler & Armstrong, 2017).

2.3.2. Compromiso: Es dar lo mejor de sí y estar dispuesto a poner su tiempo y energía al grupo, convirtiendo las metas en éxitos. Los individuos al formar parte de un grupo de trabajo, muestran compromiso verdadero cuando confían en lo que realizan viéndolo como trascendente, y mucho más cuando observan que los demás también lo hacen, entendiéndose que el compromiso forma parte del valor del grupo (Uriarte, 2020).

2.3.3. Complementariedad: Es indiscutible que solo con la colaboración y la complementación de distintas personas se crezca como grupo, en un contexto cada vez más complejo y cambiante. Cada miembro del grupo requiere del otro para conseguir juntos el objetivo propuesto, el conjunto va construyendo una



especie de rompecabezas en la cual cada pieza encaja de manera perfecta con las demás para crear un todo armónico y eficaz (Uriarte, 2020).

- 2.3.4. Comunicación:** Para que las actividades se realizan de forma adecuada, debe haber una comunicación adecuada. La comunicación será fluida si se realizan técnicas de motivación a los miembros poco participativos, a fin de que expresen sus pensamientos individuales y grupales, esto podrá ayudar a saber cómo piensa el grupo y no solo de algunos miembros (Ríos, 2017).
- 2.3.5. Coordinación:** Es la clave para obtener el máximo rendimiento del grupo, el coordinador debe tener muy claro el plan de trabajo y saber las habilidades y las capacidades de cada integrante del grupo, considerándose entonces que coordinar es integrar en pro del objetivo (Uriarte, 2020).
- 2.3.6. Desarrollo de grupos:** Es una técnica de modificar la conducta a través del cual varios grupos de individuos de diferentes niveles y áreas de la organización se juntan bajo la coordinación de un consultor y realizan una crítica mutua para intentar llegar a un acuerdo que mejore la colaboración, alejar barreras personales a la comunicación y provocar el espíritu de grupo. (Chiavenato, 2017b).
- 2.3.7. Eficiencia:** Relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas; vale decir, entre lo que se ha conseguido y lo que se quiere conseguir. Es realizar las tareas de manera correcta haciendo uso de la menor cantidad de medios o recursos posibles (Chiavenato, 2019).
- 2.3.8. Grupos formales:** Son los grupos en los que las actividades son asignadas dentro de la estructura que los define. Las conductas deseables están enfocadas hacia las metas de la organización (Luna, 2018).
- 2.3.9. Grupos informales:** Alianzas no están dentro de estructura, que pueden originarse también en el ambiente laboral, pero, no están determinadas por la organización (Luna, 2018).
- 2.3.10. Lenguaje corporal:** Son los gestos, expresiones faciales y otros movimientos corporales que se realizan durante la comunicación o frente a determinadas situaciones (Robbins & Coulter, 2018).



2.3.11. Objetivos: Resultados que se pretenden lograr a futuro; son los blancos escogidos que se quieren conseguir alcanzar en cierto tiempo (Kotler & Armstrong, 2017).

2.3.12. Objetivos definidos: Son los objetivos que pretende alcanzar la organización los cuales son de conocimiento de todo el grupo de trabajo, siendo importante que cada miembro del grupo conozca y tenga de manera clara los objetivos grupales y los objetivos de la organización (Ríos, 2017).

2.3.13. Participación: Estilo de administración basado en el consenso de los individuos y en su involucramiento en el proceso de decisión para conseguir los objetivos definidos (Kotler & Armstrong, 2017).

2.3.14. Personalidad: Son características que identifican a cada persona, son particularidades que establecen la forma en que cada miembro se adapta o responde al ambiente, pudiendo ser frente a respuestas emocionales como elecciones racionales en relación a sus objetivos (Luna, 2018).

2.3.15. Poder: Potencial de un individuo para influir en otros, capacidad (Kotler & Armstrong, 2017).

2.3.16. Trabajo en grupo: Agrupación de dos o más individuos que realizan actividades para lograr metas específicas al interior de la organización siendo necesario que haya coordinación, cooperación, buena comunicación, unión y una serie de valores debiéndose alinear a ellos todos sus miembros y que dirigirá al cumplimiento de las metas propuestas (Montano, 2018).

2.5. Variable de estudio

2.4.1. *Identificación de variable*

a) **Variable única:**

Desempeño grupal



2.4.2. *Conceptualización de variable*

Tabla 1

Conceptualización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Desempeño grupal	Se refiere a la forma como los miembros de un grupo interactúan de cierta manera, es el cómo realizan y ejecutan sus actividades, compartiendo una meta en común en las labores realizan (Aamodt, 2023)	De acuerdo a lo mencionado por Aamodt (2023) los factores del desempeño grupal son: cohesión grupal, capacidad y confianza grupales, personalidad de los miembros del grupo, estructura de comunicación, roles grupales, facilitación e inhibición social; dominancia individual y pensamiento grupal	Cohesión grupal: Es el grado en el que los miembros de un grupo se agradan y confían mutuamente, están comprometidos para lograr una meta de quipo y comparten un sentimiento de orgullo grupal (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Homogeneidad grupal - Estabilidad de grupo - Aislamiento - Presión externa - Tamaño del grupo
			Capacidad y confianza grupales: Los grupos cuyos miembros creen que su grupo puede tener éxito tanto en una tarea específica (alta eficacia del grupo) como en tareas generales (alta potencia del grupo) funcionan mejor que los grupos cuyos miembros no tienen confianza en su probabilidad de éxito. (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia del grupo - Potencia del grupo - Confianza
			Personalidad de los miembros del grupo: Un factor importante que afecta el desempeño grupal es la personalidad de los miembros del grupo. Los resultados de meta-análisis indican que, en general, los grupos cuyos integrantes tienen experiencia en las tareas relacionadas y calificaciones altas en las dimensiones de personalidad de apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tendrán un mejor desempeño que los grupos cuyos miembros no tienen estas características (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia - Estabilidad emocional
			Estructura de comunicación: Otra variable que puede afectar el desempeño de un grupo es la estructura de comunicación o red. Para que un grupo se desempeñe	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha activa - Comunicación no verbal



Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
			con éxito, es esencial la buena comunicación entre sus miembros (Aamodt, 2023)	
			Roles grupales: Otro factor que afecta el desempeño de un grupo es el grado en el cual sus miembros asumen diferentes roles. Para que un grupo sea exitoso, los roles de sus miembros deben estar en cualesquiera de estas dos categorías: orientados a la tarea u orientados a lo social (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none">- Roles de tarea- Roles sociales
			Facilitación e inhibición social: La facilitación social implica los efectos positivos de la presencia de otros en la conducta de un individuo; la inhibición social comprende los efectos negativos de tal presencia. La facilitación y la inhibición sociales se pueden delinear con más detalle mediante los efectos de la audiencia y la coacción. (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none">- Efectos de la audiencia- Coacción- Pereza social
			Dominancia individual: Otra variable que puede afectar el desempeño grupal es la dominancia individual por parte de un líder o de un solo miembro del grupo. (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none">- Influencia- Empatía
			Pensamiento grupal: Con el pensamiento grupal, los miembros se vuelven tan cohesivos y de ideas tan afines que toman malas decisiones a pesar de tener información contraria que podría darles otras opciones (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none">- Iniciativa- Toma de decisión



2.4.3. Operacionalización de variable

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
Desempeño grupal	Cohesión grupal	<ul style="list-style-type: none"> - Homogeneidad grupal - Estabilidad de grupo - Aislamiento - Presión externa - Tamaño del grupo
	Capacidad y confianza grupales	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia del grupo - Potencia del grupo - Confianza
	Personalidad de los miembros del grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia - Estabilidad emocional
	Estructura de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha activa - Comunicación no verbal
	Roles grupales	<ul style="list-style-type: none"> - Roles de tarea - Roles sociales
	Facilitación e inhibición social	<ul style="list-style-type: none"> - Efectos de la audiencia - Coacción - Pereza social
	Dominancia individual	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia - Empatía
	Pensamiento grupal	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Toma de decisión

2.6. Marco institucional

2.5.1. Objetivo de la municipalidad

Según la plataforma web de la municipalidad distrital de Echarati (2020) el objetivo fundamental es el siguiente:

Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar a través de sus organismos competentes e instancias municipales con transparencia y equidad de manera sostenible con eficiencia y eficacia del conjunto de acciones destinadas a promover el bienestar de la sociedad y el desarrollo integral y armónico en la jurisdicción. Destinadas a proporcionar la satisfacción de sus necesidades vitales en materias de: organización del espacio físico



(zonificación, catastro urbano, habilitación urbana, acondicionamiento territorial, etc.) servicios públicos locales.

2.5.2. Visión

De acuerdo a la municipalidad distrital de Echarati (2020) la visión es la siguiente:

Ser 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, concertadora 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 permanente que trabaja articuladamente con los concejos menores, municipalidad provincial, gobierno regional y nacional.

2.5.3. Misión

La municipalidad distrital de Echarati (2020) menciona la siguiente misión:

La municipalidad distrital de Echarati es líder del desarrollo sostenible e integral, de toda su jurisdicción, sus acciones se guían mediante la planificación concertada por resultados, con los actores locales, coordinando sus acciones con las demás instancias de gobierno e instituciones públicas y privadas del distrito, utilizando e implementando sus instrumentos de gestión a corto mediano y con perspectiva de desarrollo a largo plazo. Además, promueve, fortalece y consolida la participación democrática de la sociedad civil, prestando servicios de calidad a los ciudadanos, promoviendo desarrollo económico social, ambiental, con responsabilidad y transparencia del manejo de los recursos económicos públicos en beneficio de la sociedad.

2.5.4. *Valores institucionales*

De acuerdo a lo mencionado por la municipalidad distrital de Echarati (2020) son los siguientes:

- Calidad de atención
- Respeto
- Responsabilidad
- Espiritualidad
- Hospitalidad

2.5.5. *Logo institucional*

Figura 3

Logo de la municipalidad de Echarati



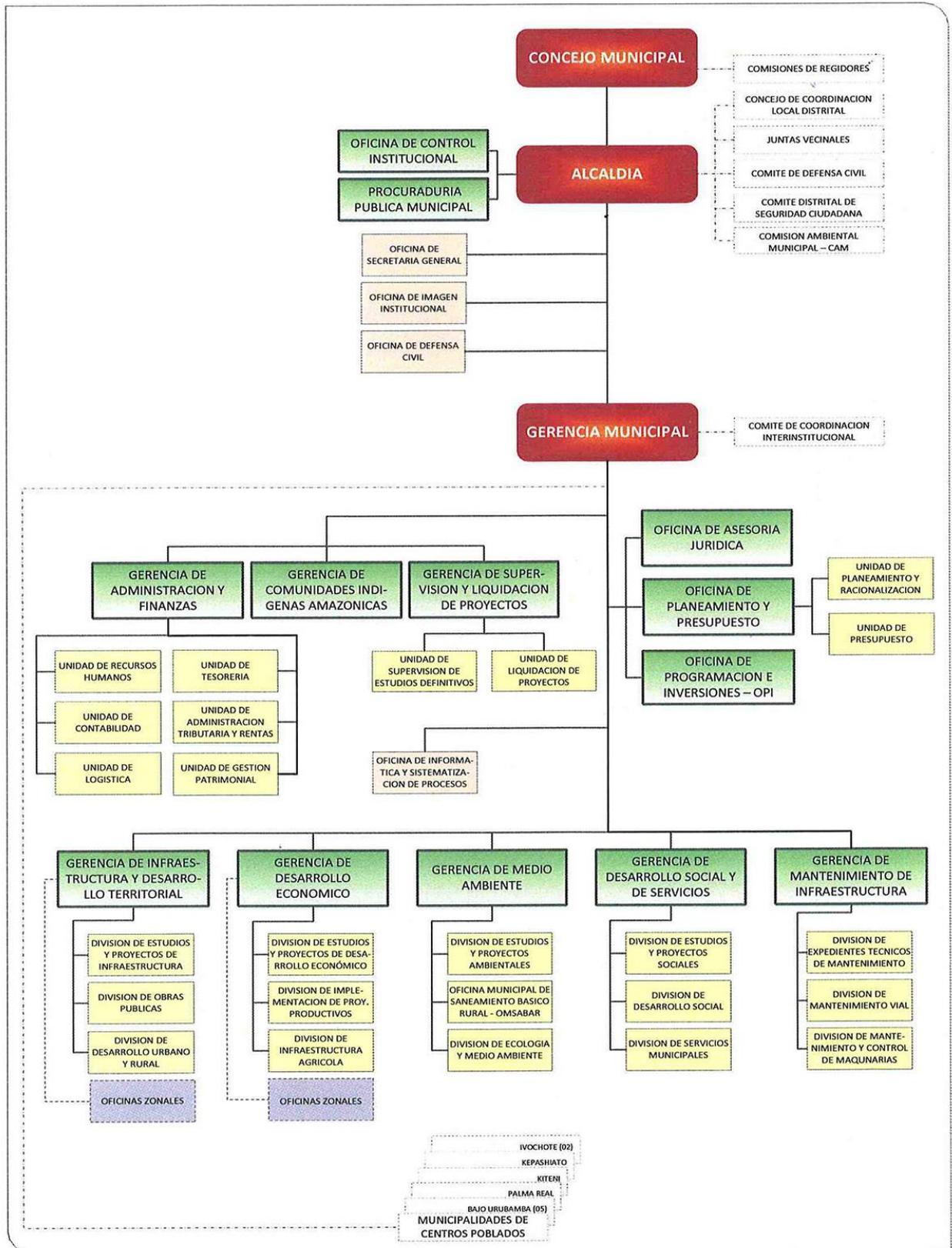
Nota: Municipalidad Distrital de Echarati, (2020)



2.5.6. Organigrama institucional

Figura 4

Organigrama de la Municipalidad de Echarati



Nota: Municipalidad Distrital de Echarati, (2020)



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de investigación

Se planteó un enfoque cuantitativo. De acuerdo a lo propuesto por Canahuire et al. (2015) se da cuando se aplica una encuesta y se utiliza la estadística para presentar los resultados obtenidos con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

3.2 Diseño de la investigación

Se trabajó bajo el diseño no experimental de corte transversal. Según lo mencionado por Hernández y Mendoza (2018) una investigación tiene este enfoque cuando el investigador no realiza algún tipo de manipulación intencional de las variables. Cabe decir, son estudios en los no se hace alguna variación en manera deliberada sobre el comportamiento de alguna variable para ver su efecto sobre otras variables, siendo su principal característica observar los fenómenos y variables tal como se presentan en su contexto natural.

Hernández et al. (2014) consideran que una investigación es transversal cuando los datos son recolectados en un solo momento, es decir en un tiempo único, teniendo como objetivo describir y analizar las variables y su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.3 Alcance de la investigación

Fue de alcance exploratorio - descriptivo. De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) una investigación presenta alcance exploratorio cuando la variable usada no ha sido muy trabajada y no se cuenta con muchos antecedentes de estudio; y, es descriptivo cuando su propósito es detallar propiedades y peculiaridades de conceptos, fenómenos, variables o hechos de un contexto determinado.

3.4 Población y muestra de estudio

3.4.1. Población

La población se constituyó por las 287 personas que laboran en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de Echarati, distribuidos de la siguiente manera:



Tabla 3

Cuadro de personal de la Municipalidad Distrital de Echarati

Oficina	Cantidad de personas que laboran
Alcaldía	6
Gerencia municipal	7
Oficina de Control Interno	8
Procuraduría Pública Municipal	9
Oficina de Secretaría General	5
Oficina de Defensa Civil	5
Oficina de Asesoría Jurídica	6
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	9
Oficina de Programación de Inversiones	7
Unidad de Tesorería	14
Unidad de Recursos Humanos	15
Unidad de Contabilidad	11
Unidad de Logística	21
Unidad de Patrimonio	11
Unidad de Almacén	12
Unidad de Administración	13
Gerencia de Comunidades Indígenas Amazónicas	14
Gerencia de Supervisión y Liquidación de Proyectos	19
Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial	19
Gerencia de Desarrollo Económico	19
Gerencia de Medio Ambiente	19
Gerencia de Desarrollo Social y de Servicios	19
Gerencia de mantenimiento de Infraestructura	19
Total	287

Nota: Información brindada por la Municipalidad Distrital de Echarati

3.4.2. *Muestra*

La muestra considerada para el presente estudio se calculó tomando en cuenta la siguiente fórmula:

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



Donde	Calculo
N= Población de estudio	N= 287
n= Muestra	n= Muestra
Z= Nivel de confianza 95% adaptado de la tabla normal estandarizada (Z=1.96)	Z= 1.96
p= Proporción de aciertos 50%	p= 0.50
q= Proporción de errores 50%	q= 0.50
e= Margen de error o error muestra (e=5%)	e= 0.05

$$n = \frac{1.96^2 \times (0.50)(0.50) \times 287}{(0.05^2(287 - 1)) + 1.96^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{275.635}{0.715 + 0.960}$$

$$n = \frac{275.635}{1.675}$$

$$n = 164.52 \sim 165$$

La muestra fue de 165 elementos

3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos

Las técnica e instrumento que se usaron para el recojo de datos fueron los siguientes:

Tabla 4

Técnica e instrumento de recolección de datos

Técnica	Instrumento
Encuesta	- Cuestionario

3.6 Procesamiento de datos

Para el procesamiento se utilizaron programas estadísticos como la hoja de datos Excel y el programa SPSS V 20, con lo que se trabajó la estadística descriptiva.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. *Presentación del instrumento*

Para describir cómo es el comportamiento de la variable desempeño grupal del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, se aplicó una encuesta a 165 personas que laboran en dicha institución, considerando un cuestionario de 37 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desempeño grupal	Cohesión grupal	- Homogeneidad grupal	- 1
		- Estabilidad de grupo	- 2, 3
		- Aislamiento	- 4
		- Presión externa	- 5, 6
		- Tamaño del grupo	- 7, 8
	Capacidad y confianza grupales	- Eficacia del grupo	- 9, 10
		- Potencia del grupo	- 11, 12
		- Confianza	- 13, 14
	Personalidad de los miembros del grupo	- Experiencia	- 15, 16
		- Estabilidad emocional	- 17, 18
	Estructura de comunicación	- Escucha activa	- 19, 20
		- Comunicación no verbal	- 21, 22
	Roles grupales	- Roles de tarea	- 23, 24
- Roles sociales		- 25, 26	
Facilitación e inhibición social	- Efectos de la audiencia	- 27	
	- Coacción	- 28, 29	
	- Pereza social	- 30, 31	
Dominancia individual	- Influencia	- 32	
	- Empatía	- 33, 34	
Pensamiento grupal	- Iniciativa	- 35, 36	
	- Toma de decisión	- 37	



4.1.2. Baremación

Las alternativas del instrumento aplicado fueron baremadas con la finalidad de realizar una mejor interpretación de los resultados. La baremación es de la siguiente manera:

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. Fiabilidad del instrumento

La fiabilidad fue realiza con el Alfa de Cronbach, considerando las siguientes condiciones:

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 de Alfa de Cronbach, se presentan a continuación:



Tabla 8

Análisis de Alfa de Cronbach Global

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,892	37

Interpretación:

- ✓ En la tabla el valor del Alfa de Cronbach = 0,892, resultado que indica la presencia de una alta confiabilidad, considerando como número de elementos a 37 los cuales son los ítems del cuestionario.

4.2. Resultados estadísticos respecto a los objetivos específicos

4.2.1. Resultado de la dimensión cohesión grupal

A. Indicadores de la dimensión cohesión grupal

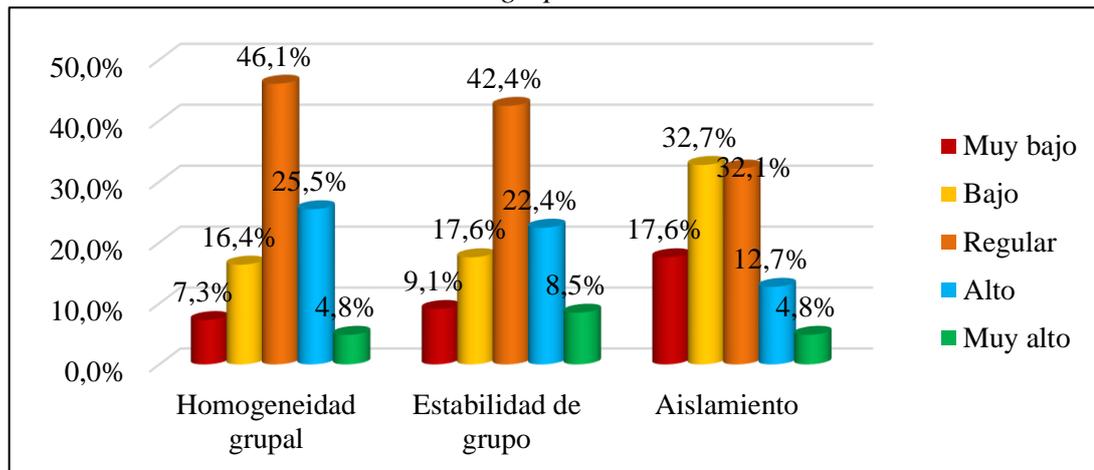
Tabla 9

Indicadores de la dimensión cohesión grupal 1

Cohesión grupal	Homogeneidad grupal		Estabilidad de grupo		Aislamiento	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	12	7,3%	15	9,1%	29	17,6%
Bajo	27	16,4%	29	17,6%	54	32,7%
Regular	76	46,1%	70	42,4%	53	32,1%
Alto	42	25,5%	37	22,4%	21	12,7%
Muy alto	8	4,8%	14	8,5%	8	4,8%
Total	165	100%	165	100%	165	100%

Figura 5

Indicadores de la dimensión cohesión grupal 1



Interpretación y análisis:

- **Homogeneidad grupal:** Para el indicador homogeneidad grupal se tiene a un 46.1% del personal encuestado, quienes opinan que este indicador presenta un nivel regular; para el 25.5% el nivel es alto, el 16.4% lo coloca en el nivel bajo, para el 7.3% es muy bajo; mientras que el 4.8% opina que es muy alto, según estas cifras, existen algunos aspectos similares entre los miembros del grupo, razón por la cual las personas se buscan para poder trabajar juntos, ya que presentar características muy parecidas.
- **Estabilidad de grupo:** En cuanto a la estabilidad de grupo, se observa que el 42.4% de encuestados lo consideró regular, el 22.4% indicó que es alto, el 17.6% lo ubicó en el nivel bajo, para el 9.1% es muy bajo y el 8.5% señaló que es muy alto, dichos resultados muestran que, en la municipalidad los grupos formados eventualmente trabajan juntos por tiempos prolongados y que los grupos no siempre son formados por personas que se conocen con anterioridad en el trabajo, sin embargo logran realizar un trabajo coordinado.
- **Aislamiento:** Como se observa en la figura, se tiene que un 32.7% del personal encuestado coloca al indicador aislamiento en un nivel bajo, el 32.1% consideró que el nivel es regular, el 17.6% opina que es muy bajo, para el 12.7% es alto y el 4.8%, manifiesta que es muy alto, situación que muestra que, la distancia física con algunos compañeros de trabajo genera muchas veces algún tipo de diferencias con los mismos; distancia que se genera porque no todas las oficinas de la municipalidad están en el mismo edificio.

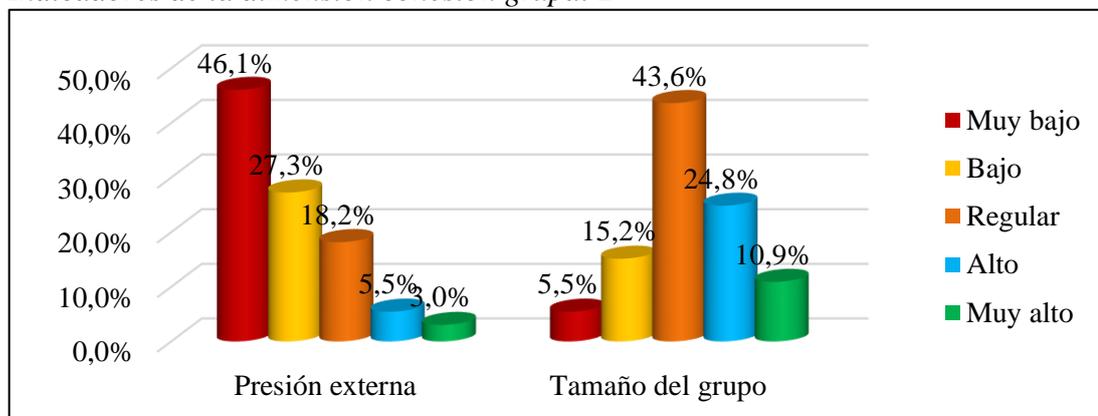
Tabla 10

Indicadores de la dimensión cohesión grupal 2

Cohesión grupal	Presión externa		Tamaño del grupo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	76	46,1%	9	5,5%
Bajo	45	27,3%	25	15,2%
Regular	30	18,2%	72	43,6%
Alto	9	5,5%	41	24,8%
Muy alto	5	3,0%	18	10,9%
Total	165	100%	165	100%

Figura 6

Indicadores de la dimensión cohesión grupal 2



Interpretación y análisis:

- **Presión externa:** Para este indicador se tiene a un 46.1% de encuestados, quienes opinan que presenta un nivel muy bajo; para el 27.3% el nivel es bajo, el 18.2% lo coloca en el nivel regular, para el 5.5% es alto; mientras que según el 3% es muy alto, estas cifras señalan que, una mayoría del personal encuestado manifiesta sentir presión de alguna fuerza externa que influye considerablemente en el desarrollo de sus actividades y también sienten bastante presión familiar por el trabajo que realizan, debido a que los horarios de salida no siempre son cumplidos.
- **Tamaño del grupo:** En lo relacionado al indicador tamaño de grupo, se observa que el 43.6% del personal consideró que este es regular, el 24.8% respondió que es alto, para el 15.2% es bajo, el 10.9% indicó que es muy alto y el 5.5% manifestó que es muy bajo, situación que muestra que, para los encuestados, un grupo de trabajo reducido ayuda a una mejor productividad y coordinación y logrando obtener un mejor desempeño de sus miembros, quienes muestran estar más satisfechos cuando los grupos son reducidos.



B. Cohesión grupal

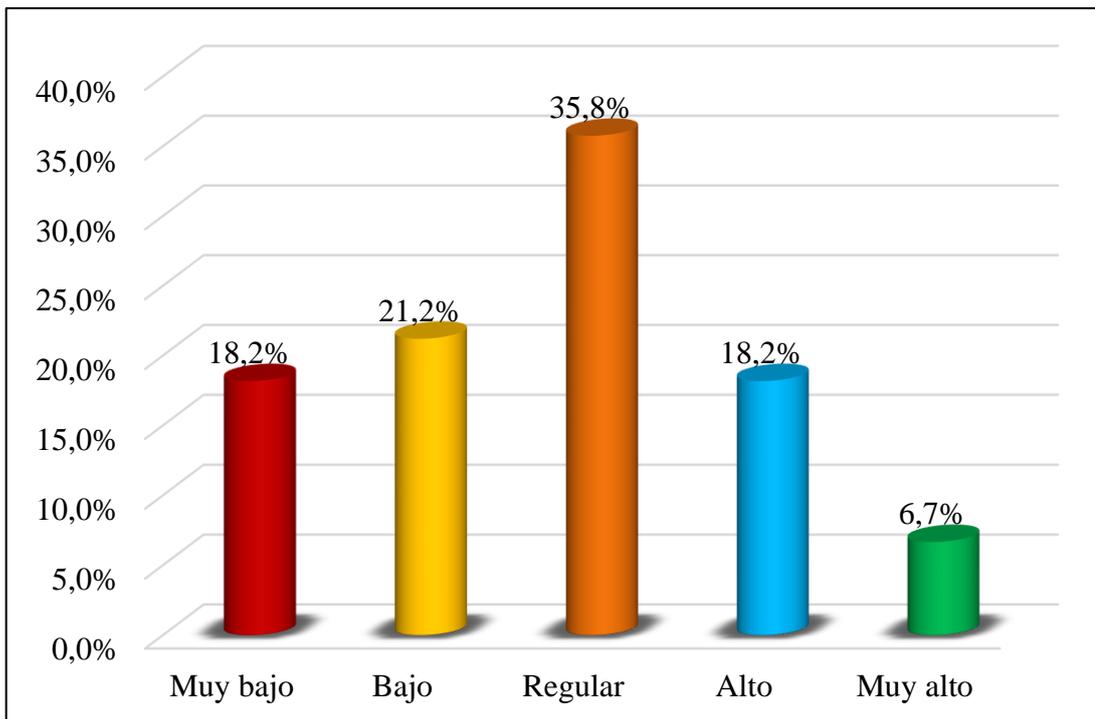
Tabla 11

Resumen de la dimensión cohesión grupal

Ponderación	f	%
Muy bajo	30	18,2%
Bajo	35	21,2%
Regular	59	35,8%
Alto	30	18,2%
Muy alto	11	6,7%
Total	165	100%

Figura 7

Cohesión grupal



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar, el 35.8% del personal administrativo encuestado de la Municipalidad Distrital de Echarati, manifestó que la dimensión cohesión grupal se



presenta en un nivel regular, un 21.2% la considera baja; el 18.2% la ubicó en los niveles alto y muy bajo y para el 6.7% el nivel es muy alto, cifras que indican que, en la municipalidad existen ciertos aspectos similares entre los miembros del grupo tales como costumbres, valores, formas de trabajo que hacen que las personas se busquen para formar parte del grupo, así también en cuanto a la estabilidad grupal muestra que los grupos de trabajo formados para ciertas comisiones en ocasiones son grupos que se quedan y trabajando juntos por periodos prolongados, y muchas veces estos grupos son formados por personas que no se conocen; asimismo, señalan que la distancia física con algunos compañeros de trabajo genera grandes diferencias con los mismos esta distancia es generada puesto que no todas las oficinas administrativas operan en el mismo edificio; en lo relacionado a la presión externa, con frecuencia esta se presenta al momento de cumplir con los objetivos institucionales trazados y en algunas ocasiones por parte de la familia; finalmente, el tamaño de los grupos también es un factor importante, puesto que los grupos de trabajo reducidos, ocasionalmente conllevan a un mejor desempeño, productividad, coordinación y satisfacción de sus miembros.

C. Comparación promedio de los indicadores de la cohesión grupal

Tabla 12

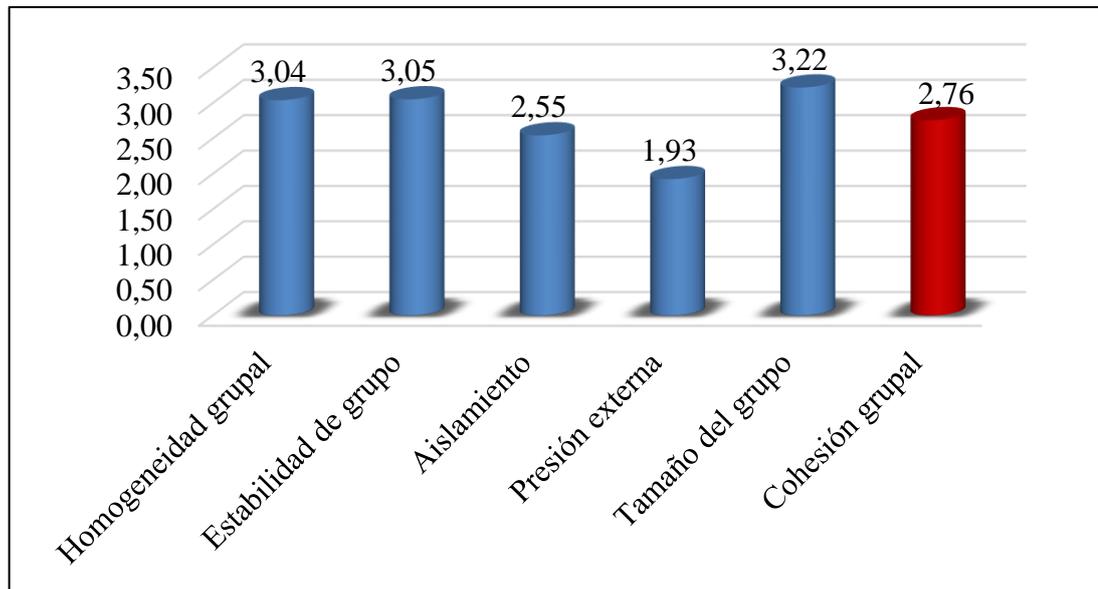
Comparación promedio de los indicadores de la cohesión grupal

Indicadores	Valor	Escala de medición
Homogeneidad grupal	3,04	Regular
Estabilidad de grupo	3,05	Regular
Aislamiento	2,55	Bajo
Presión externa	1,93	Bajo
Tamaño del grupo	3,22	Regular
Cohesión grupal	2,76	Regular



Figura 8

Comparación promedio de los indicadores de la cohesión grupal



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa en la figura, se tiene un promedio de 3.04 y una calificación regular para el indicador homogeneidad grupal, situación que muestra que, en la Municipalidad Distrital de Echarati existen algunos aspectos similares entre los miembros del grupo; a continuación, se puede observar al indicador estabilidad de grupo con un promedio de 3.05, que dentro de la escala de medición refleja un nivel regular, cabe decir que, en la municipalidad los grupos de vez en cuando trabajan juntos de manera prolongada, y no siempre se forman entre conocidos; en seguida, el indicador aislamiento presenta un valor de 2.55 ubicándose en una escala de medición baja, lo que denota que, la distancia física entre compañeros de trabajo suele generar diferencias, con referencia a la presión externa, ésta muestra un promedio de 1.93 con una escala baja, cifras que indican que, el personal a menudo siente presión de fuerzas externas, así como presión familiar que influyen en el desarrollo de sus actividades; seguidamente el indicador tamaño del grupo presenta un promedio de 3.22, que de acuerdo a la tabla de baremación presenta un nivel regular, según estos datos un grupo de trabajo reducido ocasionalmente se desempeña mejor y de manera más satisfactoria y coordinada; es así que la dimensión cohesión grupal obtuvo un promedio de 2.76, lo que indica una escala de medición regular.



4.2.2. Resultado de la dimensión capacidad y confianza grupales

A. Indicadores de la dimensión capacidad y confianza grupales

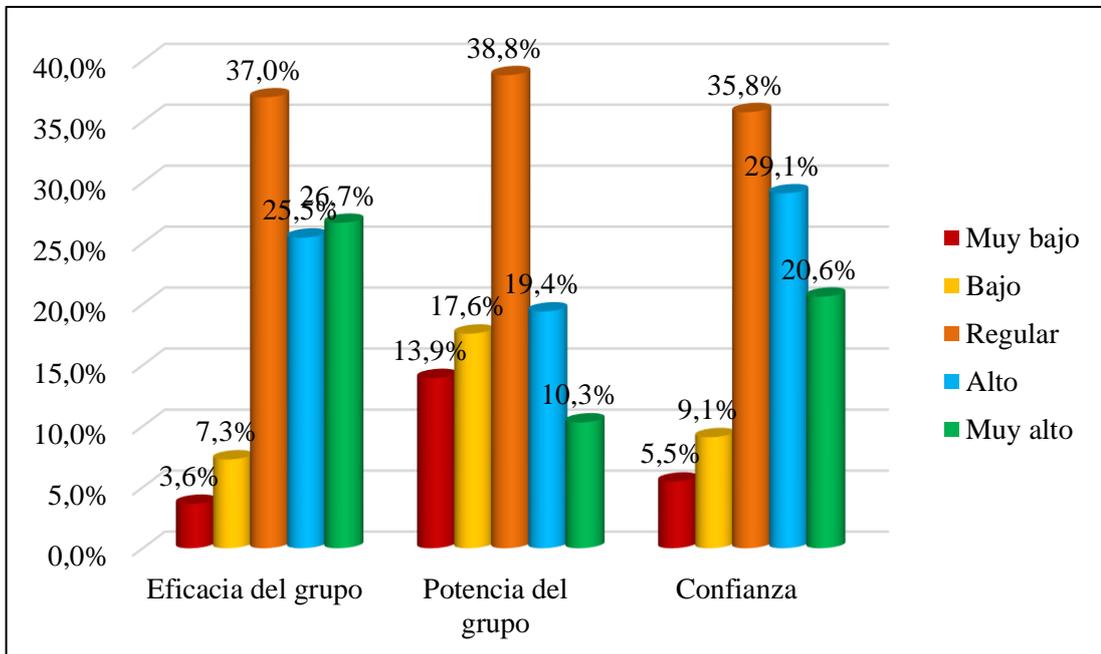
Tabla 13

Indicadores de la dimensión capacidad y confianza grupales

Capacidad y confianza grupales	Eficacia del grupo		Potencia del grupo		Confianza	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	6	3,6%	23	13,9%	9	5,5%
Bajo	12	7,3%	29	17,6%	15	9,1%
Regular	61	37,0%	64	38,8%	59	35,8%
Alto	42	25,5%	32	19,4%	48	29,1%
Muy alto	44	26,7%	17	10,3%	34	20,6%
Total	165	100%	165	100%	165	100%

Figura 9

Indicadores de la dimensión capacidad y confianza grupales



Interpretación y análisis:

- **Eficacia del grupo:** Con referencia a la eficacia del grupo, se observa que el 37% del personal encuestado lo ubicó dentro del nivel regular, el 26.7% consideró que



el nivel es muy alto, el 25.5% opina que es alto, para el 7.3% éste es bajo, en tanto que, para el 3.6% es muy bajo, dichos resultados señalan que, las personas del grupo de trabajo en la municipalidad poseen bastante confianza en sí mismos y cuando los grupos de trabajo alcanzan el éxito, el personal por lo general muestran motivación para trabajar con mucho más entusiasmo.

- **Potencia del grupo:** Para este indicador se tiene a un 38.8% de encuestados, quienes opinan que presenta un nivel regular; para el 19.4% el nivel es alto, un 17.6% lo coloca en el nivel bajo, un 13.9% lo considera muy bajo; mientras que para el 10.3% es muy alto, según estas cifras, la mayoría de encuestados considera que las personas de su grupo de trabajo, ocasionalmente trabajan en base a las creencias colectivas existentes en el grupo y que las acciones no siempre dependen de la motivación, la que algunas veces podrá influir de manera muy importante en las actitudes de los miembros del grupo para realizar de forma exitosa una tarea.
- **Confianza:** En cuanto a la confianza, se observa que el 35.8% de encuestados lo ubicó en el nivel regular, un 29.1% considera que es alto, el 20.6% indicó que es muy alto, el 9.1% lo situó en el nivel bajo, en tanto que para el 5.5% éste es muy bajo, resultados que muestran que, según los encuestados, los miembros del grupo a menudo confían unos en otros y usualmente aceptan las metas y las decisiones de los jefes, y se comprometen con las mismas.

B. Capacidad y confianza grupales

Tabla 14

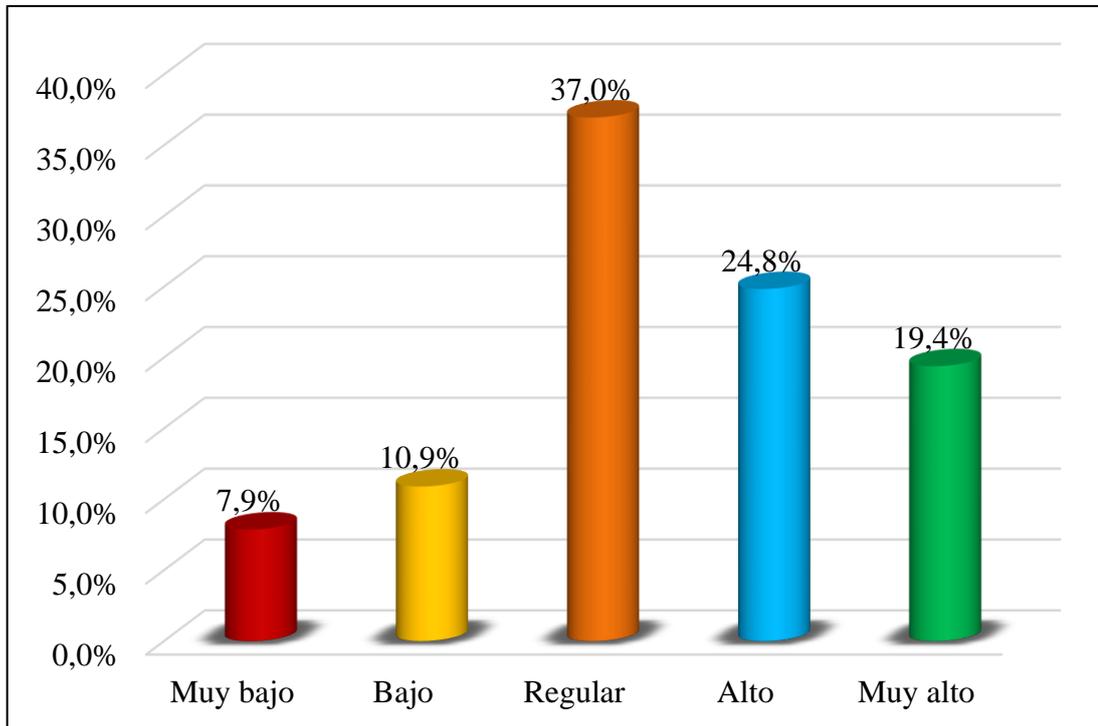
Resumen de la dimensión capacidad y confianza grupales

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	13	7,9%
Bajo	18	10,9%
Regular	61	37,0%
Alto	41	24,8%
Muy alto	32	19,4%
Total	165	100%



Figura 10

Capacidad y confianza grupales



Interpretación y análisis:

- ✓ La dimensión capacidad y confianza grupales muestra que el 37% del personal administrativo encuestado de la Municipalidad Distrital de Echarati, lo ubica en el nivel regular, el 24.8% considera que el nivel es alto, el 19.4% indicó que es muy alto, para el 10.9% es bajo y solo un 7.9% señaló que es muy bajo, estas cifras indican que, según los encuestados, las personas del grupo de trabajo en la municipalidad poseen mucha confianza en sí mismos y cuando los grupos de trabajo alcanzan el éxito, a menudo muestran motivación y trabajan con mucho más entusiasmo, consideran que las personas de su grupo de trabajo, algunas veces trabajan según las creencias colectivas existentes en el grupo y que las acciones no siempre dependen de la motivación, lo que en ocasiones influye en las actitudes de los miembros del grupo en la realizar exitosa una tarea, de igual forma, consideran que entre los miembros del grupo existe bastante confianza y que aceptan las metas comprometiéndose con las mismas.



C. Comparación promedio de los indicadores de la capacidad y confianza grupales

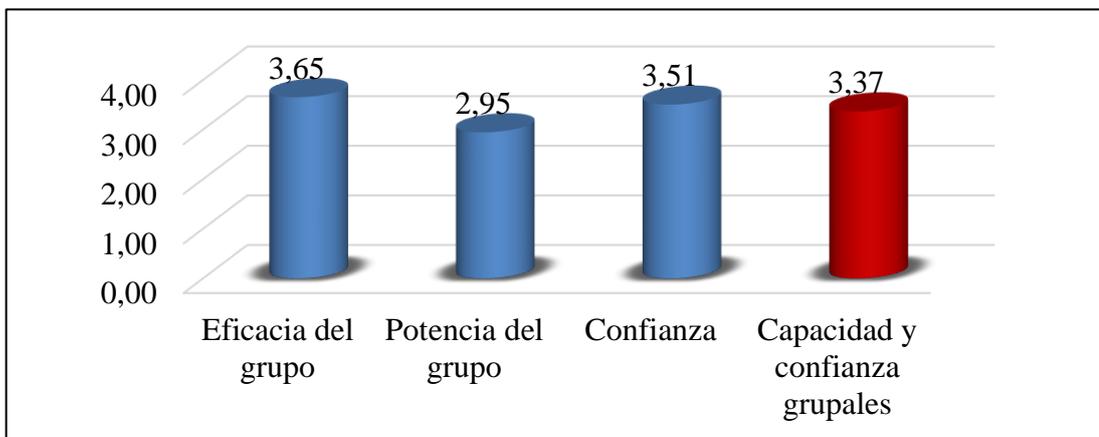
Tabla 15

Comparación promedio de los indicadores de la capacidad y confianza grupales

Indicadores	Valor	Escala de medición
Eficacia del grupo	3,65	Alto
Potencia del grupo	2,95	Regular
Confianza	3,51	Alto
Capacidad y confianza grupales	3,37	Regular

Figura 11

Comparación promedio de los indicadores de la capacidad y confianza



Interpretación y análisis:

- ✓ Según la tabla comparación promedio de los indicadores de la capacidad y confianza se observa al indicador eficacia del grupo con un promedio de 3.65, lo que dentro de la escala de medición lo ubica en un nivel alto, cabe decir que, las personas del grupo de trabajo poseen suficiente confianza en sí mismos, mostrando muchas veces una mayor motivación para trabajar cuando alcanzan el éxito; a continuación, se tiene para el indicador potencia del grupo un promedio de 2.95 que indica un nivel regular, cifras que muestran que según los encuestados, las personas ocasionalmente trabajan en base a las creencias colectivas del grupo y que la motivación no siempre influye en los miembros del grupo; en seguida el indicador confianza muestra un valor de 3.51 cuya escala es alta, lo que denota que, existe bastante confianza entre los miembros del grupo, así como un alto nivel de compromiso con las metas del grupo; consecuentemente, la dimensión capacidad y confianza grupales muestra un promedio de 3.37 cuya escala es regular.



4.2.3. Resultado de la dimensión personalidad de los miembros del grupo

A. Indicadores de la dimensión personalidad de los miembros del grupo

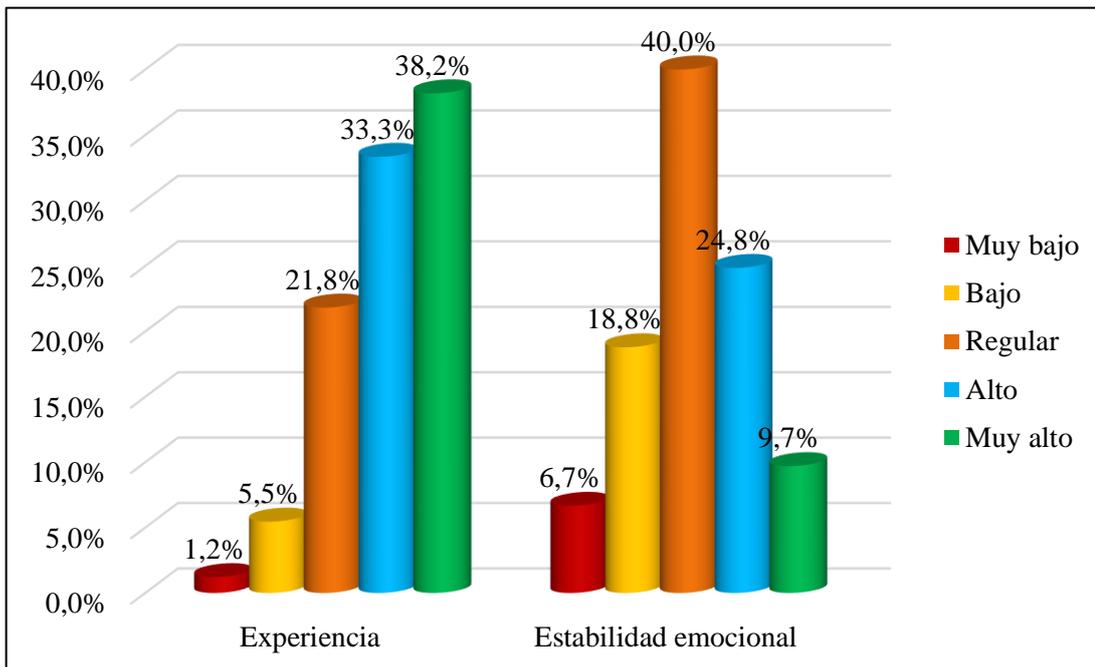
Tabla 16

Indicadores de la dimensión personalidad de los miembros del grupo

Personalidad de los miembros del grupo	Experiencia		Estabilidad emocional	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	2	1,2%	11	6,7%
Bajo	9	5,5%	31	18,8%
Regular	36	21,8%	66	40,0%
Alto	55	33,3%	41	24,8%
Muy alto	63	38,2%	16	9,7%
Total	165	100%	165	100%

Figura 12

Indicadores de la dimensión personalidad de los miembros del grupo



Interpretación y análisis:

- **Experiencia:** Para este indicador se tiene a un 38.2% del personal encuestado, quienes opinan que este indicador presenta un nivel muy alto; para el 33.3% el nivel es alto, el 21.8% lo coloca en el nivel regular, para el 5.5% es bajo; mientras que



para el 1.2%, éste es muy bajo, estas cifras señalan que, según los encuestados, sus compañeros de trabajo cuentan con un conjunto bastante amplio de conocimientos y aptitudes adquiridas anteriormente y consideran que la experiencia adquirida con anterioridad en cuanto a la preparación profesional con frecuencia ayuda en un mejor desempeño laboral.

- **Estabilidad emocional:** Como se observa en la figura, para este indicador, se tiene que el 40% de encuestados lo ubica dentro del nivel regular; para el 24.8% el nivel es alto, el 18.8% consideró que el nivel es bajo, el 9.7% opina que es muy alto y el 6.7% manifiesta que es muy bajo, situación que muestra que, según la mayoría de encuestados, sus compañeros no siempre muestran tener autocontrol emocional y conductual en el cumplimiento de sus funciones, y las personas en el trabajo eventualmente muestran un manejo de las situaciones negativas que se presentan el día a día.

B. Personalidad de los miembros del grupo

Tabla 17

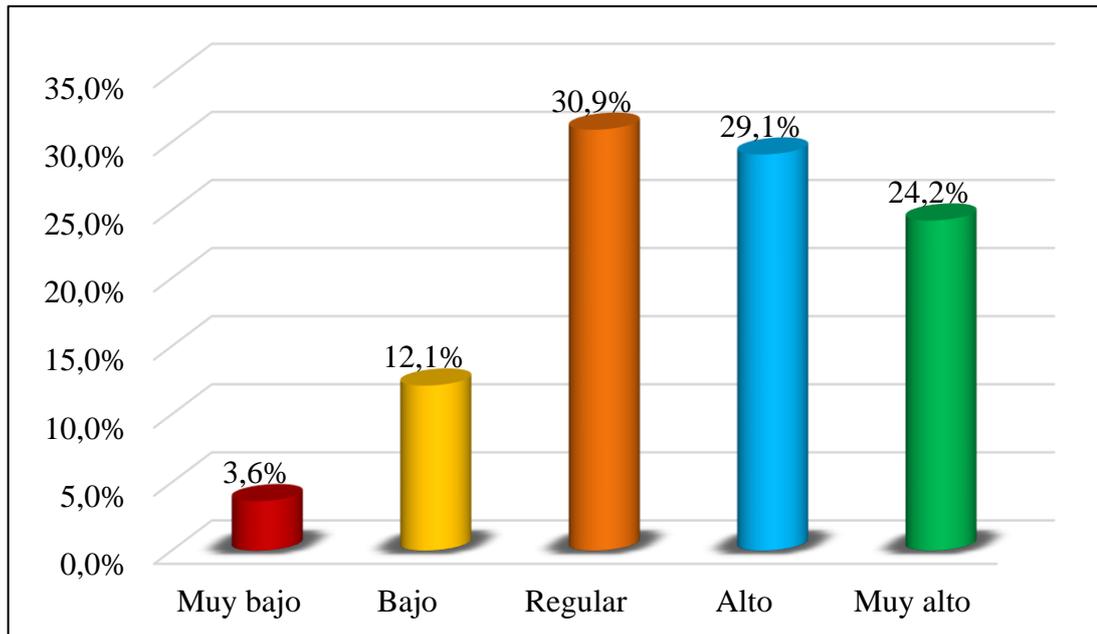
Resumen de la dimensión personalidad de los miembros del grupo

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	6	3,6%
Bajo	20	12,1%
Regular	51	30,9%
Alto	48	29,1%
Muy alto	40	24,2%
Total	165	100%



Figura 13

Personalidad de los miembros del grupo



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar, el 30.9% del personal administrativo encuestado de la Municipalidad Distrital de Echarati, manifiesta que la dimensión personalidad de los miembros del grupo se presenta en un nivel regular, un 29.1% la considera alta; el 24.2% opina que es muy alta, para el 12.1% el nivel es bajo, mientras que el 3.6% lo consideró muy bajo, cifras que indican que, según los encuestados, sus compañeros de trabajo cuentan con un importante conjunto de conocimientos y aptitudes adquiridas anteriormente y consideran que dicha experiencia a menudo ayuda en un mejor desempeño laboral, por otro lado, manifiestan que, sus compañeros algunas veces muestran tener autocontrol emocional y conductual en el trabajo, mostrando ocasionalmente un manejo de las situaciones negativas que se presentan el día a día.



C. Comparación promedio de los indicadores de la personalidad de los miembros del grupo

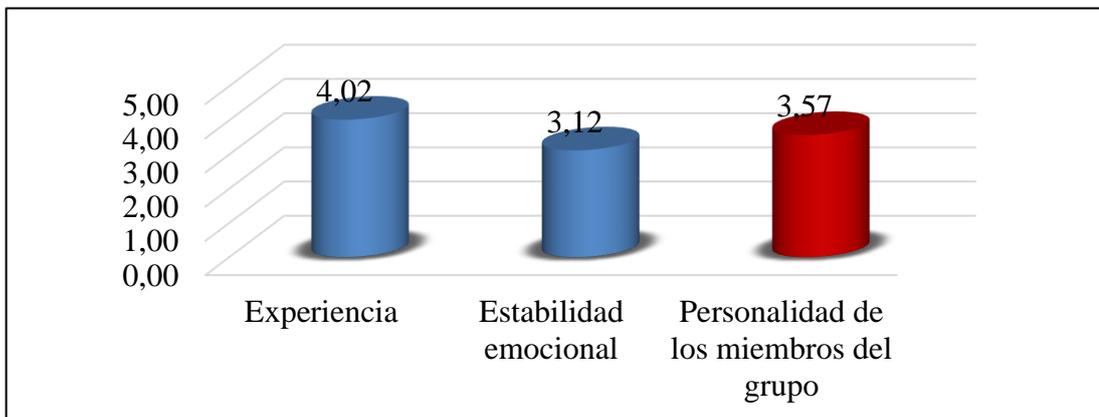
Tabla 18

Comparación promedio de los indicadores de la personalidad de los miembros del grupo

Indicadores	Valor	Escala de medición
Experiencia	4,02	Alto
Estabilidad emocional	3,12	Regular
Personalidad de los miembros del grupo	3,57	Alto

Figura 14

Comparación promedio de los indicadores de la personalidad de los miembros del grupo



Interpretación y análisis:

- ✓ Según la comparación promedio de los indicadores de la dimensión personalidad de los miembros del grupo, se tiene un promedio de 4.02 y una calificación alta para el indicador experiencia; situación que muestra que, según los encuestados, sus compañeros de trabajo cuentan con una amplia experiencia, conocimientos y aptitudes adquiridas anteriormente, lo que continuamente ayuda en un mejor desempeño laboral; con referencia a la estabilidad emocional, éste muestra un promedio de 3.12 con una escala regular, cifras que indican que, para los encuestados, sus compañeros no siempre muestran tener autocontrol emocional y conductual en el cumplimiento de sus funciones, ni un buen manejo de las situaciones negativas del día a día; por consiguiente, la dimensión personalidad de los miembros del grupo obtuvo un promedio de 3.57 cuya escala de medición es alta.



4.2.4. Resultado de la dimensión estructura de comunicación

A. Indicadores de la dimensión estructura de comunicación

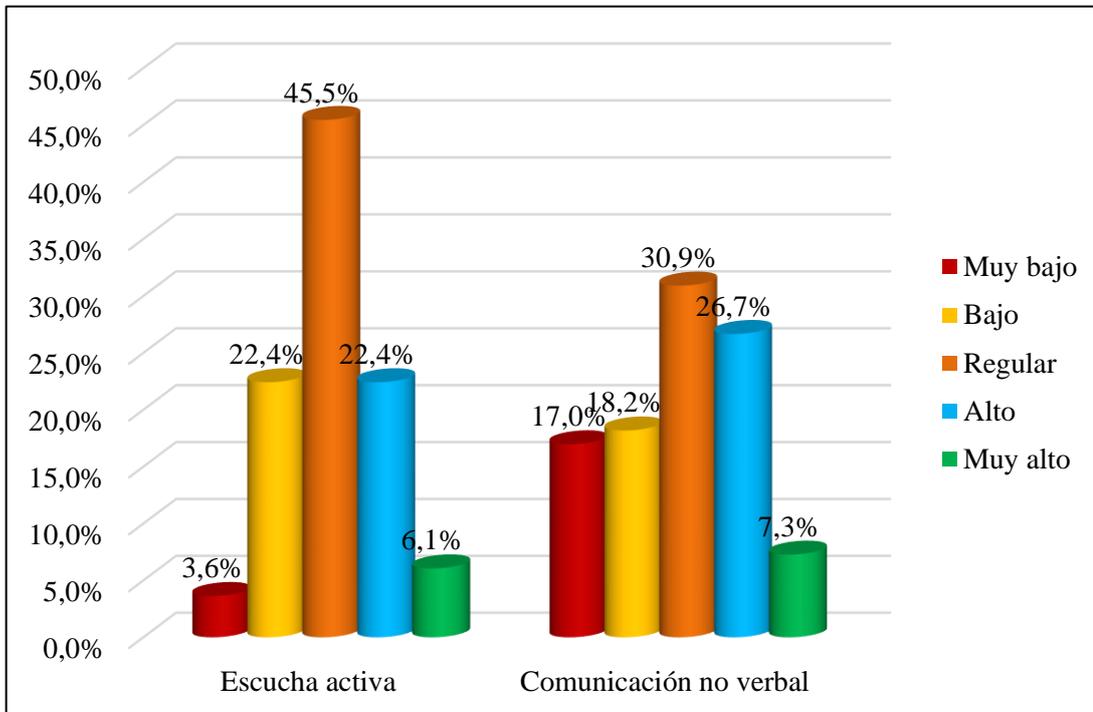
Tabla 19

Indicadores de la dimensión estructura de comunicación

Estructura de comunicación	Escucha activa		Comunicación no verbal	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	6	3,6%	28	17,0%
Bajo	37	22,4%	30	18,2%
Regular	75	45,5%	51	30,9%
Alto	37	22,4%	44	26,7%
Muy alto	10	6,1%	12	7,3%
Total	165	100%	165	100%

Figura 15

Indicadores de la dimensión estructura de comunicación





Interpretación y análisis:

- **Escucha activa:** Cómo se puede observar la escucha activa muestra a un 45.5% de encuestados quienes ubicaron a este indicador en un nivel regular, el 22.4% lo consideró dentro de los niveles alto y bajo, un 6.1% afirmó que es muy alto y para el 3.6% es muy bajo, dichos porcentajes indican que, según la mayoría del personal encuestado las personas en la municipalidad no siempre escuchan con atención cuando uno habla y pocas veces escuchan atentamente antes de hacer juicios prematuros.
- **Comunicación no verbal:** A este indicador el 30.9% del personal encuestado lo ubicó en el nivel regular, el 26.7% lo consideró alto, para el 18.2% este es bajo, el 17% piensa que es muy bajo, mientras que el 7.3% indicó que es muy alto, estos resultados permiten apreciar que, según los encuestados, las personas ocasionalmente realizan muecas o gestos cuando se reúnen para trabajar y manifiestan que sus compañeros algunas veces dicen más con sus gestos que de manera verbal.

B. Estructura de comunicación

Tabla 20

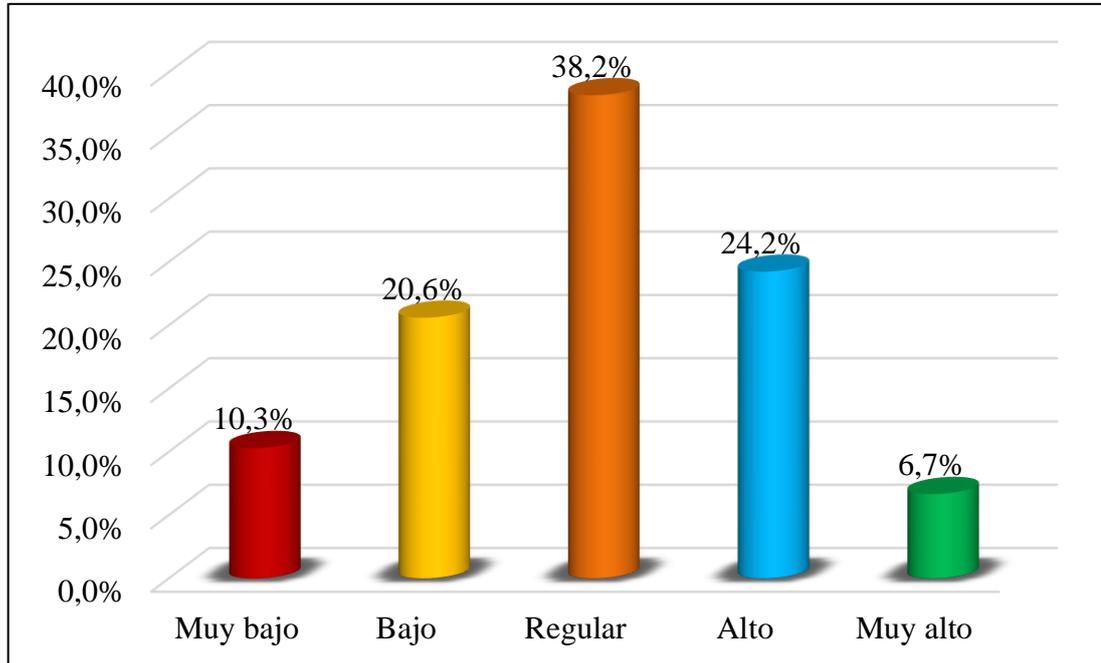
Resumen de la dimensión estructura de comunicación

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	17	10,3%
Bajo	34	20,6%
Regular	63	38,2%
Alto	40	24,2%
Muy alto	11	6,7%
Total	165	100%



Figura 16

Estructura de comunicación



Interpretación y análisis:

- ✓ Según la figura, la dimensión estructura de comunicación muestra que el 38.2% del personal administrativo encuestado de la Municipalidad Distrital de Echarati, lo ubica en el nivel regular, el 24.2% considera que el nivel es alto, el 20.6% indicó que es bajo, para el 6.7% es muy alto y el 10.3% señaló que es muy bajo, estas cifras indican que, según los encuestados, las personas en la municipalidad algunas veces escuchan con atención cuando uno habla y no siempre escuchan antes de hacer juicios prematuros, asimismo indican que sus compañeros en ocasiones realizan muecas o gestos en las reuniones de trabajo y a veces dicen más con dichos gestos que verbalmente.



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

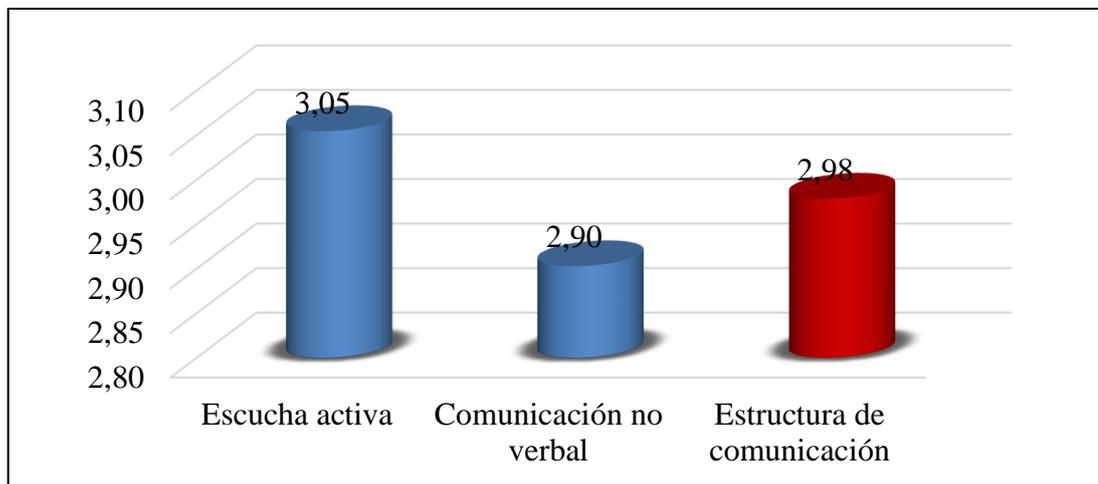
Tabla 21

Comparación promedio de los indicadores de la estructura de comunicación

Indicadores	Valor	Escala de medición
Escucha activa	3,05	Regular
Comunicación no verbal	2,90	Regular
Estructura de comunicación	2,98	Regular

Figura 17

Comparación promedio de los indicadores de la estructura de comunicación



Interpretación y análisis:

- ✓ De acuerdo a la comparación promedio de los indicadores de la dimensión estructura de comunicación, se puede observar al indicador escucha activa con un promedio de 3.05, que dentro de la escala de medición refleja un nivel regular, cabe decir que, las personas en la municipalidad no siempre escuchan con atención al otro y a veces hacen juicios prematuros antes de escuchar; en seguida, la comunicación no verbal presenta un promedio de 2.90 ubicándose en una escala de medición regular, lo que denota que, las personas algunas veces hacen muecas o gestos en las reuniones de trabajo; por lo tanto, el valor para la dimensión estructura de comunicación es de 2.98 cuya escala de medición es regular.



4.2.5. Resultado de la dimensión roles grupales

A. Indicadores de la dimensión roles grupales

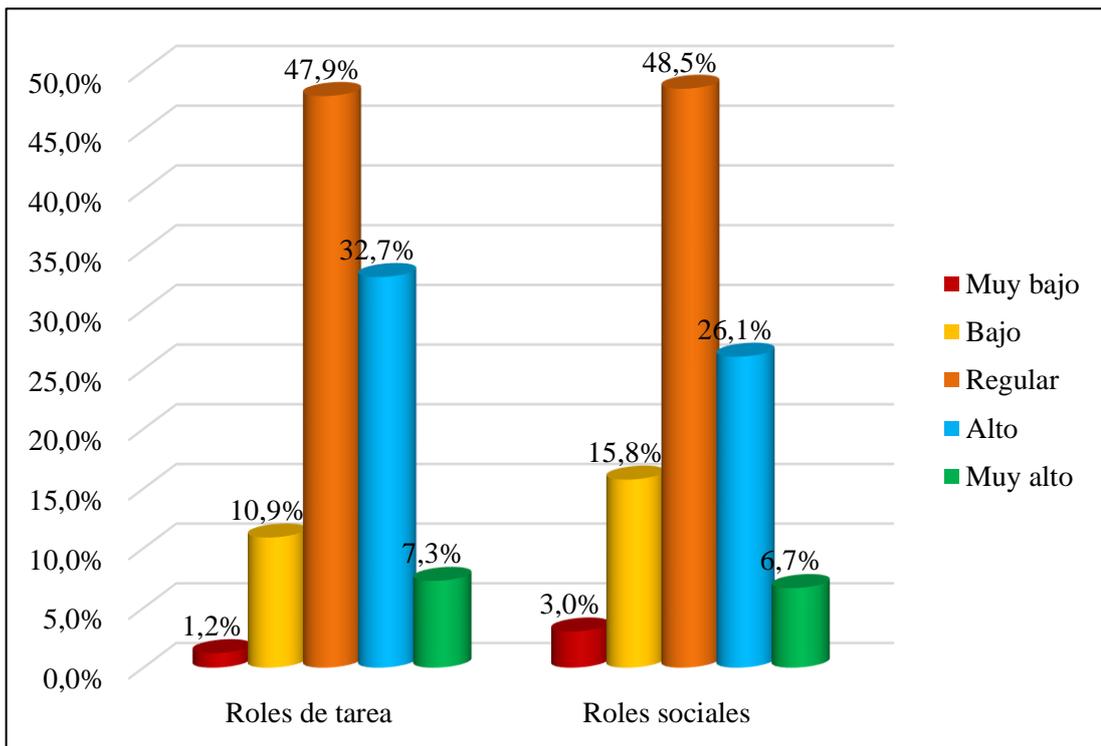
Tabla 22

Indicadores de la dimensión roles grupales

Roles grupales	Escucha activa		Comunicación no verbal	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	2	1,2%	5	3,0%
Bajo	18	10,9%	26	15,8%
Regular	79	47,9%	80	48,5%
Alto	54	32,7%	43	26,1%
Muy alto	12	7,3%	11	6,7%
Total	165	100%	165	100%

Figura 18

Indicadores de la dimensión roles grupales



Interpretación y análisis:

- **Roles de tarea:** Como se observa en la figura, para este indicador, se tiene que el 47,9% de encuestados lo ubica dentro del nivel regular, para el 32,7% éste es alto,



el 10.9% consideró que el nivel es bajo, para el 7.3% es muy alto y el 1.2%, lo ubicó en el nivel muy bajo, situación que muestra que, desde la perspectiva de una mayoría de encuestados, sus compañeros ocasionalmente tienen como prioridad la tarea que el grupo tiene como objetivo y muestran una regular relevancia por cada idea y opinión de las demás personas en el trabajo.

- **Roles sociales:** Para este indicador se tiene a un 48.5% de personas encuestadas, quienes opinan que este indicador presenta un nivel regular; para el 26.1% el nivel es alto, el 15.8% lo coloca en el nivel bajo, para el 6.7% es muy alto; mientras que para el 3% éste es muy bajo, estas cifras señalan que, según el personal encuestado, sus compañeros de trabajo realizan algunas acciones que ayudan a satisfacer las necesidades afectivas de los miembros del grupo y que en la institución, las personas de vez en cuando ayudan a señalar aspectos positivos y negativos del grupo.

B. Roles grupales

Tabla 23

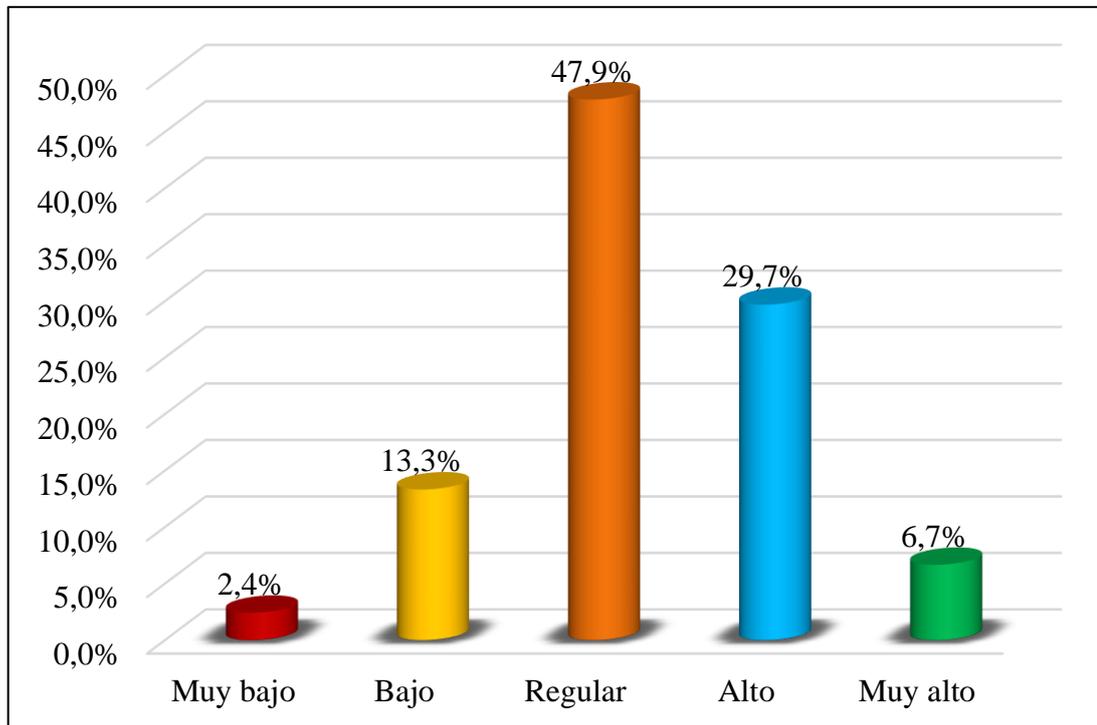
Resumen de la dimensión roles grupales

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	4	2,4%
Bajo	22	13,3%
Regular	79	47,9%
Alto	49	29,7%
Muy alto	11	6,7%
Total	165	100%



Figura 19

Roles grupales



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar, el 47.9% del personal administrativo encuestado de la Municipalidad Distrital de Echarati, manifiesta que la dimensión roles grupales se presenta en un nivel regular, un 29.7% la considera alta; el 13.3% opina que es baja, para el 6.7% el nivel es muy alto, mientras que el 2.4% lo consideró muy bajo, cifras que indican que; según los encuestados, sus compañeros no siempre priorizan el objetivo grupal, algunas veces muestran relevancia por las ideas y opiniones de los demás, en ocasiones realizan acciones para satisfacer las necesidades afectivas de los miembros del grupo y manifiestan que, las personas en la institución eventualmente señalan aspectos positivos y negativos del grupo.



C. Comparación promedio de los indicadores de los roles grupales

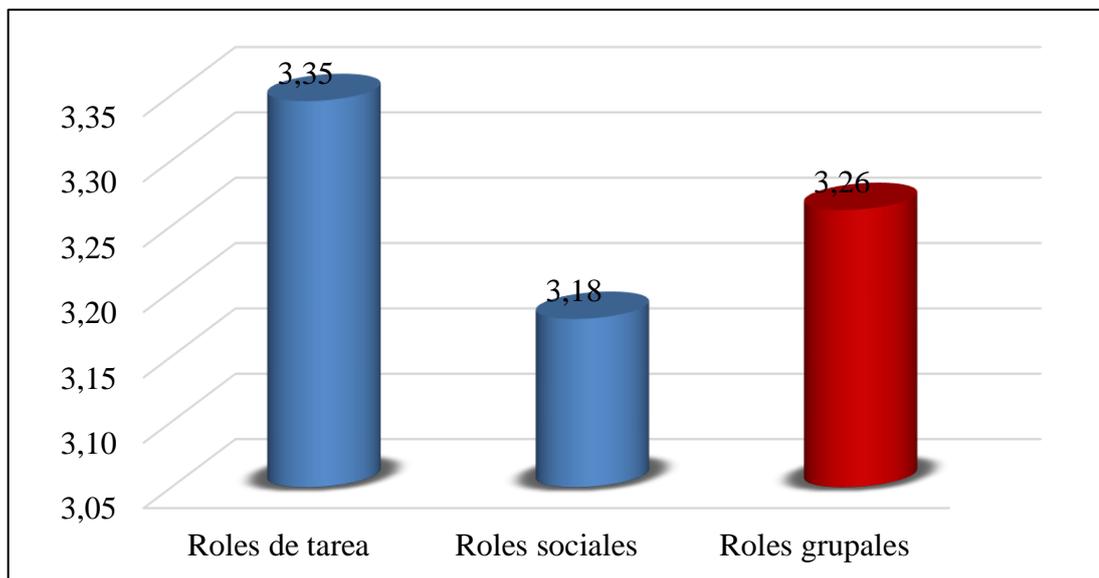
Tabla 24

Comparación promedio de los indicadores de los roles grupales

Indicadores	Valor	Escala de medición
Roles de tarea	3,35	Regular
Roles sociales	3,18	Regular
Roles grupales	3,26	Regular

Figura 20

Comparación promedio de los indicadores de los roles grupales



Interpretación y análisis:

- ✓ Según la comparación promedio de los indicadores de la dimensión roles grupales, se tiene un promedio de 3.35 y una calificación regular para el indicador roles de tarea; situación que muestra que, según el personal encuestado sus compañeros no siempre priorizan la tarea que el grupo tiene como objetivo, mostrando cierta relevancia a las ideas y opiniones de los demás; con referencia a los roles sociales, éste muestra un promedio de 3.18 con una escala regular, cifras que indican que, las personas en la institución ocasionalmente realizan acciones que ayudan a satisfacer las necesidades afectivas de los miembros del grupo, ayudando algunas veces a señalar aspectos positivos y negativos del grupo; por consiguiente, la dimensión roles grupales obtuvo un promedio de 3.26 cuya escala de medición es regular.



4.2.6. Resultado de la dimensión facilitación e inhibición social

A. Indicadores de la dimensión facilitación e inhibición social

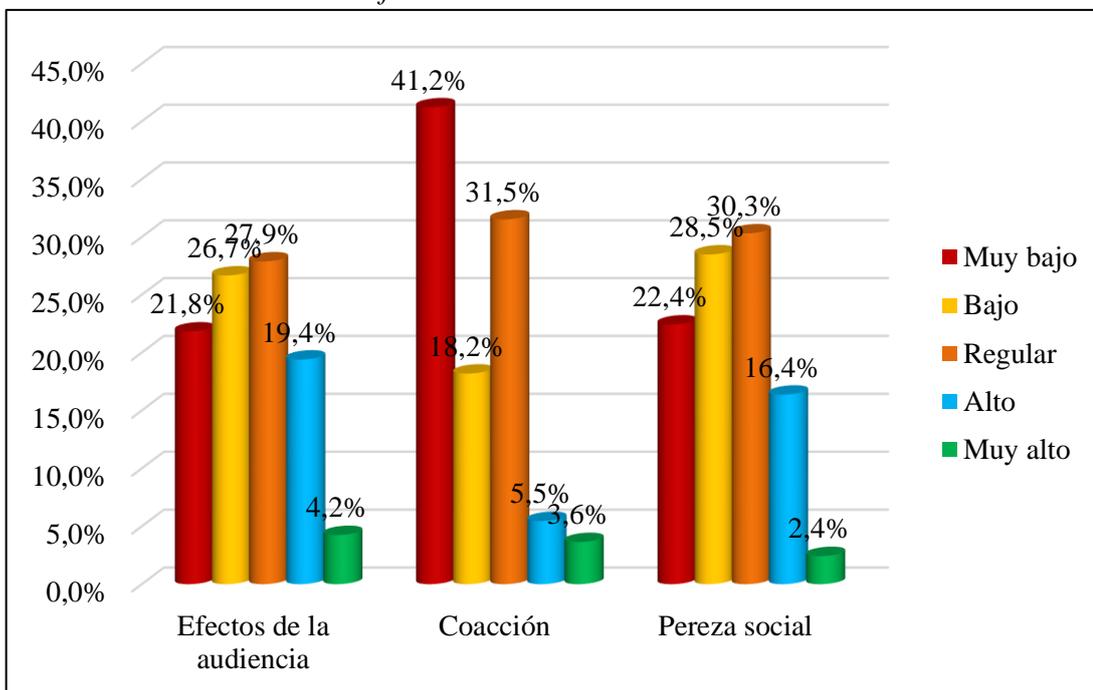
Tabla 25

Indicadores de la dimensión facilitación e inhibición social

Facilitación e inhibición social	Efectos de la audiencia		Coacción		Pereza social	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	36	21,8%	68	41,2%	37	22,4%
Bajo	44	26,7%	30	18,2%	47	28,5%
Regular	46	27,9%	52	31,5%	50	30,3%
Alto	32	19,4%	9	5,5%	27	16,4%
Muy alto	7	4,2%	6	3,6%	4	2,4%
Total	165	100%	165	100%	165	100%

Figura 21

Indicadores de la dimensión facilitación e inhibición social



Interpretación y análisis:

- **Efectos de la audiencia:** Para este indicador se tiene a un 27.9% de encuestados, quienes opinan que presenta un nivel regular; para el 26.7% el nivel es bajo, el



21.8% lo coloca en el nivel muy bajo, para el 19.4% es alto; mientras que para el 4.2% es muy alto, estas cifras señalan que, según el personal encuestado, las personas suelen actuar mejor cuando sienten que los demás los están observando.

- **Coacción:** Como se observa en la figura, se tiene que un 41.2% del personal encuestado coloca al indicador coacción en un nivel muy bajo, el 31.5% consideró que el nivel es regular, el 18.2% opina que es bajo, para el 5.5% es alto y el 3.6%, manifiesta que es muy alto, situación que muestra que, según una mayoría de encuestados, en el trabajo a menudo le obligan a realizar alguna acción en contra de su voluntad y que muchas veces se ha sentido presionado a realizar actividades que no consideraba adecuadas.
- **Pereza social:** En cuanto a la pereza social, se observa que el 30.3% de encuestados lo ubicó dentro del nivel regular, Para el 28.5% este es bajo, el 22.4% indicó que es muy bajo, un 16.4% lo situó en el nivel alto, en tanto que para el 2.4% éste es muy alto, resultados que muestran que, según el personal encuestado sus compañeros de trabajo con frecuencia esperan a que el resto trabaje por él y que existen personas que casi siempre dejan de lado la responsabilidad de sus acciones y el cumplimiento de sus funciones.

B. Facilitación e inhibición social

Tabla 26

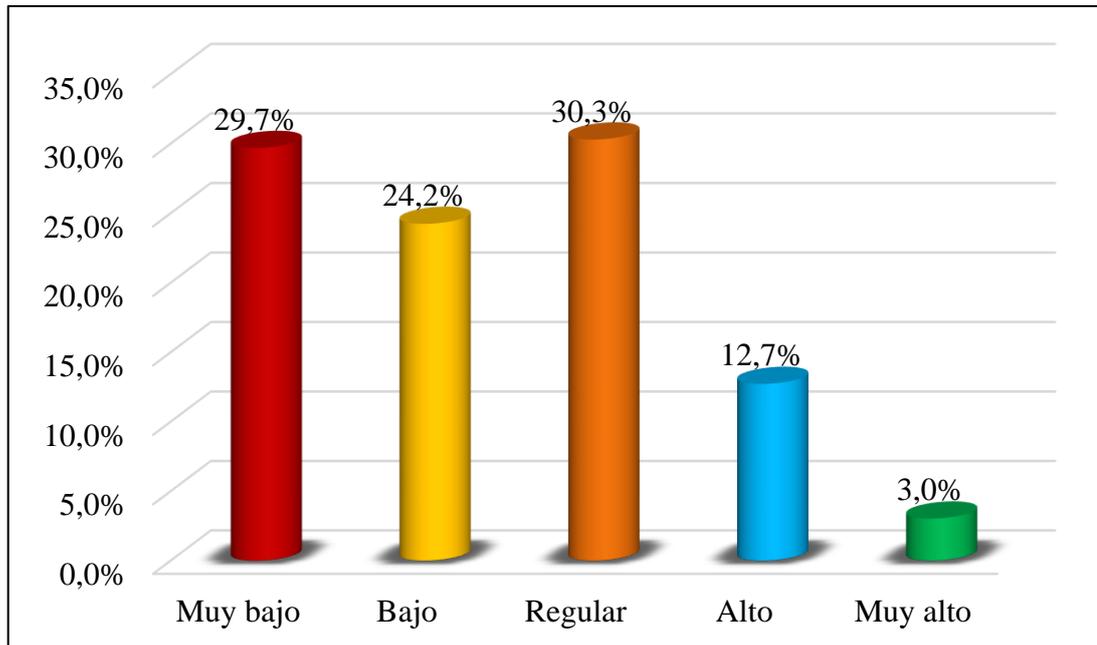
Resumen de la dimensión facilitación e inhibición social

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	49	29,7%
Bajo	40	24,2%
Regular	50	30,3%
Alto	21	12,7%
Muy alto	5	3,0%
Total	165	100%



Figura 22

Facilitación e inhibición social



Interpretación y análisis:

- ✓ La dimensión facilitación e inhibición social muestra que el 30.3% del personal administrativo encuestado de la Municipalidad Distrital de Echarati, lo ubica en el nivel regular, el 29.7% considera que el nivel es muy bajo, el 24.2% indicó que es bajo, para el 12.7% es alto y solo un 3% señaló que es muy alto, estas cifras indican que, según los encuestados, las personas frecuentemente actúan mejor cuando sienten que los demás los están observando, consideran que en el trabajo continuamente le obligan a realizar acciones en contra de su voluntad o que no considera adecuadas, asimismo señalan que, sus compañeros de trabajo muchas veces esperan a que el resto trabaje por él y a menudo dejan de lado la responsabilidad de sus acciones y el cumplimiento de sus funciones.



C. Comparación promedio de los indicadores de la facilitación e inhibición social

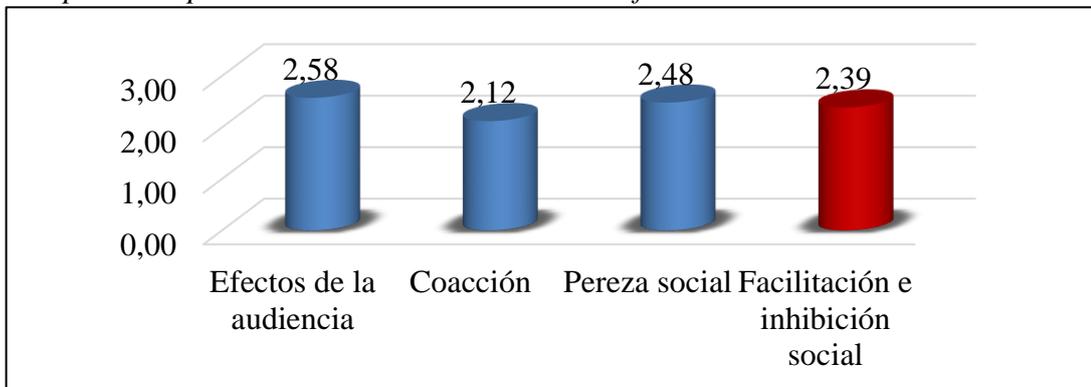
Tabla 27

Comparación promedio de los indicadores de la facilitación e inhibición social

Indicadores	Valor	Escala de medición
Efectos de la audiencia	2,58	Bajo
Coacción	2,12	Bajo
Pereza social	2,48	Bajo
Facilitación e inhibición social	2,39	Bajo

Figura 23

Comparación promedio de los indicadores de la facilitación e inhibición social



Interpretación y análisis:

- ✓ De acuerdo a la comparación promedio de los indicadores de la dimensión facilitación e inhibición social se puede observar al indicador efectos de la audiencia con un promedio de 2.58, que dentro de la escala de medición refleja un nivel bajo, cabe decir que, las personas usualmente actúan mejor cuando sienten que los demás los están observando; en seguida, la coacción presenta un promedio de 2.12 ubicándose en una escala de medición baja, lo que denota que, según los encuestados en el trabajo muchas veces se han sentido presionados a realizar actividades que no consideraban adecuadas o a realizar acciones contra su voluntad; en lo que concierne a la pereza social se puede apreciar un valor de 2.48 y una escala de medición baja, lo cual muestra que según el personal, sus compañeros de trabajo suelen esperar a que el resto trabaje por ellos, dejando de lado el cumplimiento de sus funciones muchas veces; por tanto, el valor para la dimensión facilitación e inhibición social es de 2.39 cuya escala de medición es baja.



4.2.7. Resultado de la dimensión dominancia individual

A. Indicadores de la dimensión dominancia individual

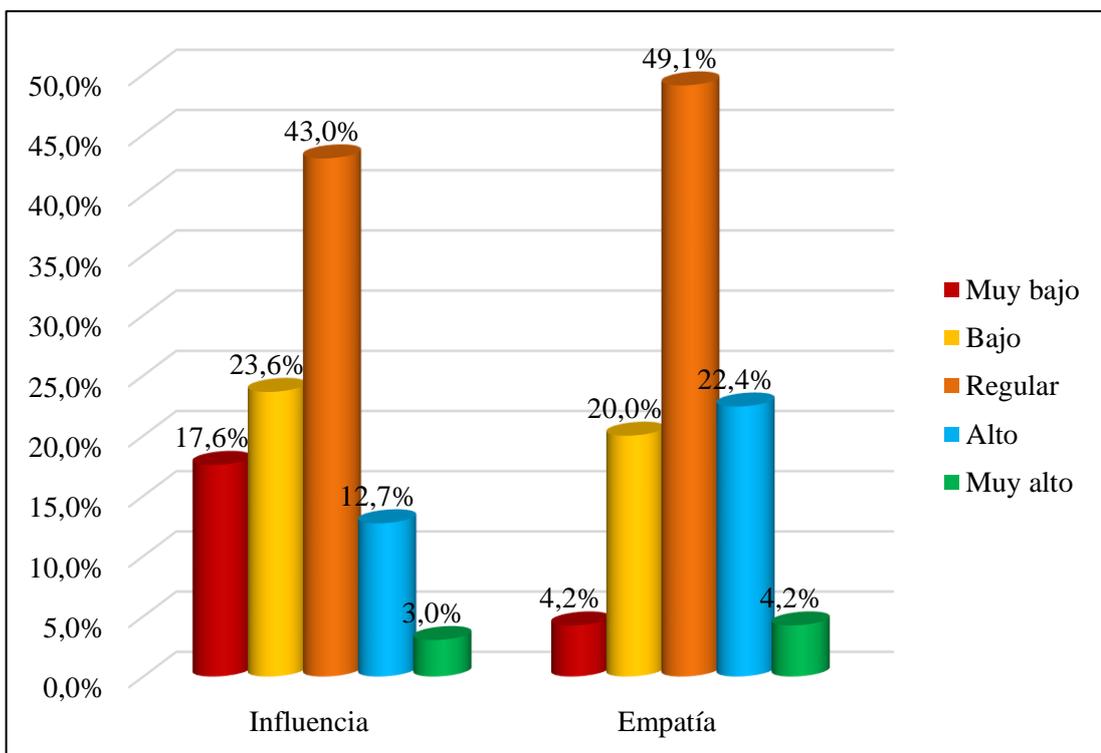
Tabla 28

Indicadores de la dimensión dominancia individual

Dominancia individual	Influencia		Empatía	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	29	17,6%	7	4,2%
Bajo	39	23,6%	33	20,0%
Regular	71	43,0%	81	49,1%
Alto	21	12,7%	37	22,4%
Muy alto	5	3,0%	7	4,2%
Total	165	100%	165	100%

Figura 24

Indicadores de la dimensión dominancia individual





Interpretación y análisis:

- **Influencia:** El indicador influencia muestra al 43% de encuestados quienes opinan que éste se encuentra a un nivel regular, el 23.6% lo ubica en el nivel bajo, para el 17.6% es muy bajo, el 12.7% lo considera alto; mientras que el 3% lo sitúa dentro del nivel muy alto; de este modo se puede apreciar que, según una mayoría de encuestados, en el grupo hay pocas personas que modifican el comportamiento de los demás miembros.
- **Empatía:** Cómo se puede observar el 49.1% de encuestados señalaron que este indicador se percibe a un nivel regular, el 22.4% lo consideró alto, para el 20%, es bajo, mientras que el 4.2% lo ubicó en los niveles muy bajo y muy alto, dichos porcentajes indican que, para una mayoría de los encuestados, en el trabajo las personas eventualmente reconocen las emociones sin juzgar a los demás y que sus compañeros de trabajo a veces logran entender los puntos de vista e inquietudes de los demás.

B. Dominancia individual

Tabla 29

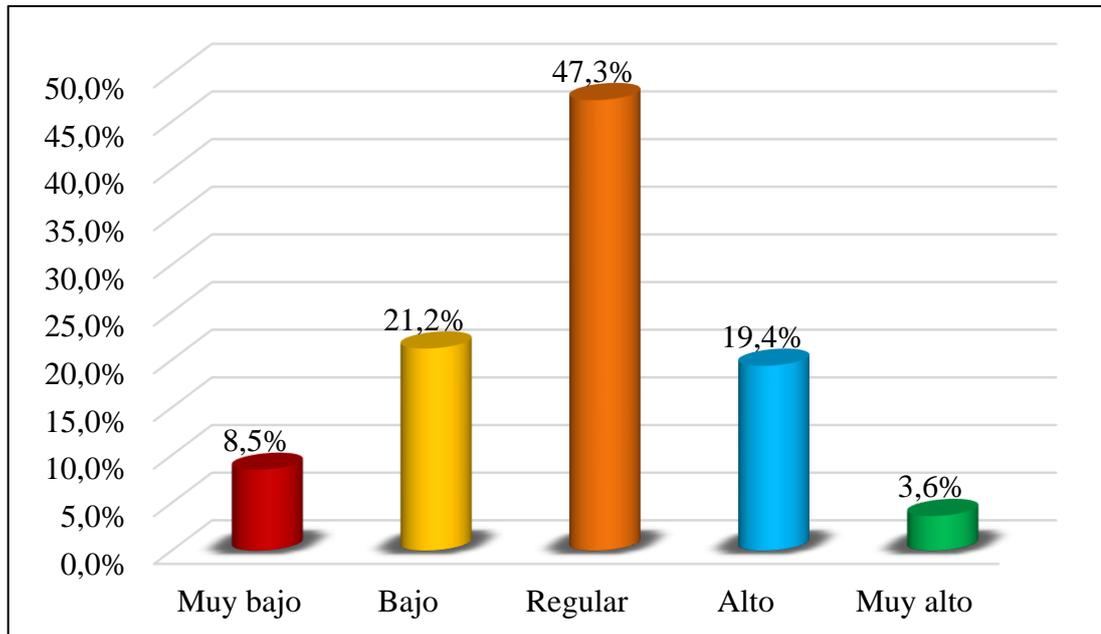
Resumen de la dimensión dominancia individual

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	14	8,5%
Bajo	35	21,2%
Regular	78	47,3%
Alto	32	19,4%
Muy alto	6	3,6%
Total	165	100%



Figura 25

Dominancia individual



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar, el 47.3% del personal administrativo encuestado de la Municipalidad Distrital de Echarati, manifiesta que la dimensión dominancia individual se presenta en un nivel regular, un 21.2% la considera baja; el 19.4% opina que es alta, para el 8.5% el nivel es muy bajo, mientras que el 3.6% la consideró muy alta, cifras que indican que, según los encuestados, en el grupo casi no hay personas que modifican el comportamiento de los demás miembros, y que en el trabajo las personas algunas veces reconocen las emociones sin juzgar a los demás y ocasionalmente logran entender los puntos de vista e inquietudes de los demás.



C. Comparación promedio de los indicadores de la dominancia individual

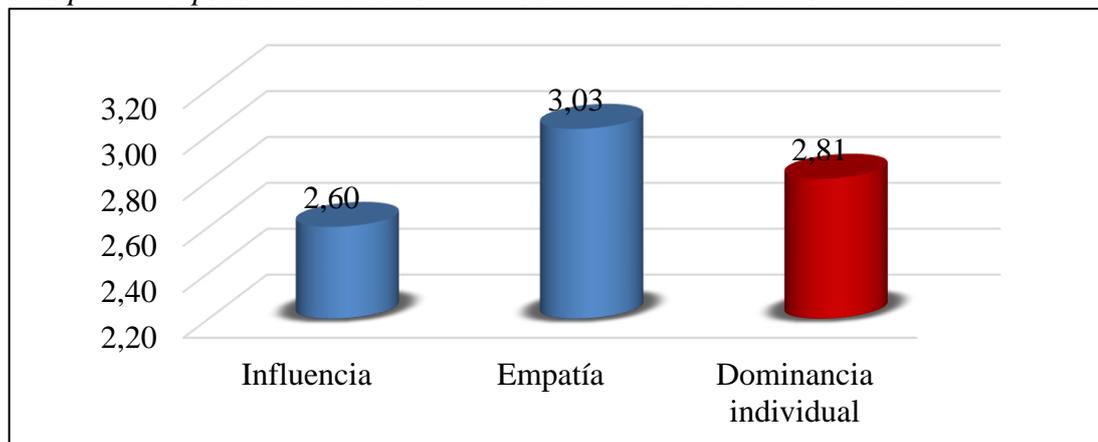
Tabla 30

Comparación promedio de los indicadores de la dominancia individual

Indicadores	Valor	Escala de medición
Influencia	2,60	Bajo
Empatía	3,03	Regular
Dominancia individual	2,81	Regular

Figura 26

Comparación promedio de los indicadores de la dominancia individual



Interpretación y análisis:

- ✓ De acuerdo a la comparación promedio de los indicadores de la dimensión dominancia individual se puede observar al indicador influencia con un promedio de 2.60, que dentro de la escala de medición refleja un nivel bajo, cabe decir que, en el grupo hay muy pocas personas que modifican el comportamiento de los demás; en seguida, la empatía presenta un promedio de 3.03 ubicándose en una escala de medición regular, lo que denota que, en el trabajo las personas no siempre reconocen las emociones, puntos de vista e inquietudes de los demás; por lo tanto, el valor para la dimensión dominancia individual es de 2.81 cuya escala de medición es regular.



4.2.8. Resultado de la dimensión pensamiento grupal

A. Indicadores de la dimensión pensamiento grupal

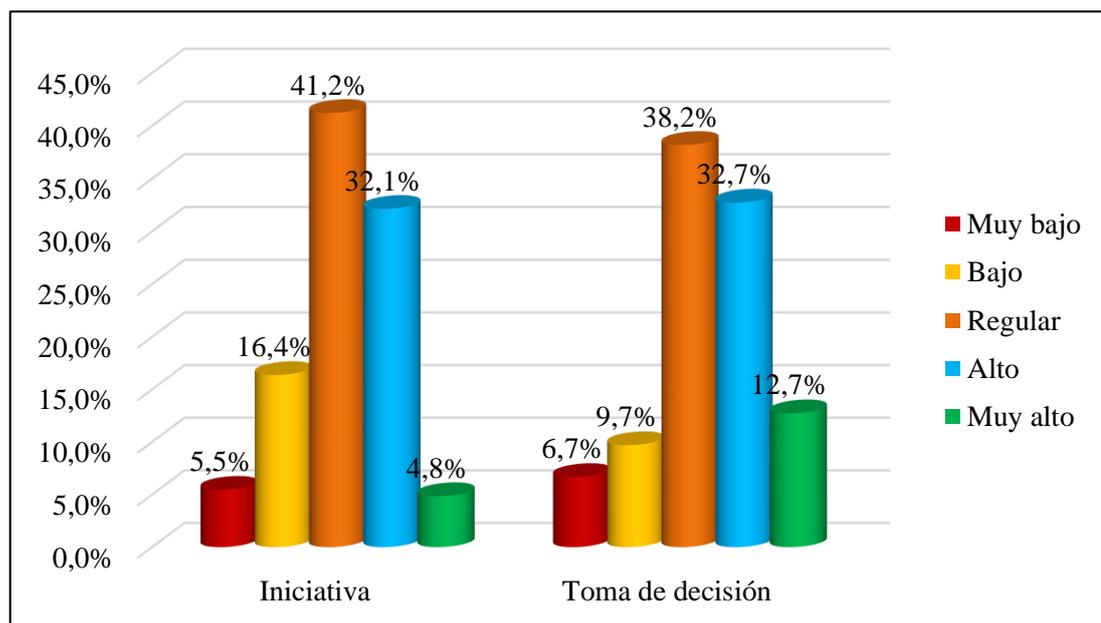
Tabla 31

Indicadores de la dimensión pensamiento grupal

Pensamiento grupal	Iniciativa		Toma de decisión	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	29	9,7	10	6,1%
Bajo	70	23,3	23	13,9%
Regular	198	66,0	66	40,0%
Alto	161	53,7	54	32,7%
Muy alto	37	12,3	12	7,3%
Total	165	100%	165	100%

Figura 27

Indicadores de la dimensión pensamiento grupal



Interpretación y análisis:

- **Iniciativa:** Para este indicador se tiene a un 41.2% del personal encuestado, quienes opinan que este indicador presenta un nivel regular; para el 32.1% el nivel es alto, el 16.4% lo coloca en el nivel bajo, para el 5.5% es muy bajo; mientras que para el



4.8%, éste es muy alto, estas cifras señalan que, según los encuestados, las personas en el trabajo de vez en cuando toman acción de anticiparse y plantear acciones nuevas y diferentes y manifiestan que sus compañeros de trabajo eventualmente están atentos a las necesidades que se presentan para poder actuar.

- **Toma de decisión:** En cuanto a la toma de decisión, se observa que el 38.2% de encuestados lo consideró regular, el 32.7% indicó que es alto, para el 12.7% el nivel es muy alto, para el 9.7% es bajo, en tanto que el 6.7% lo ubicó en el nivel muy bajo, resultados que muestran que, para la mayoría de encuestados, las personas en el trabajo en ocasiones aportan con alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan.

B. Pensamiento grupal

Tabla 32

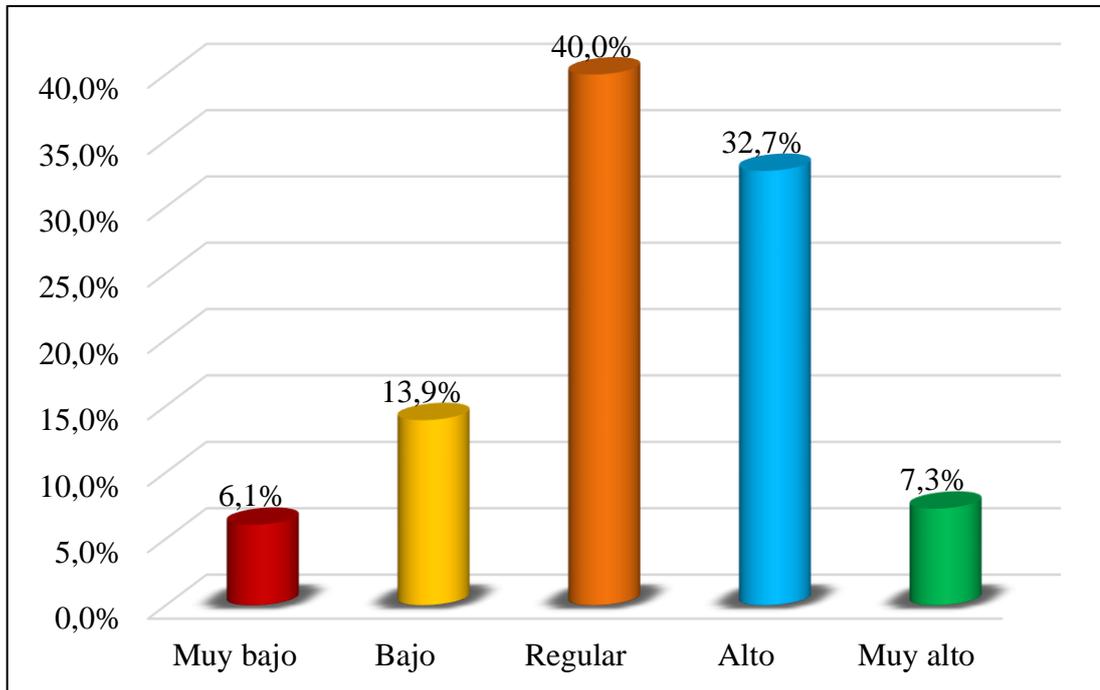
Resumen de la dimensión pensamiento grupal

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	10	6,1%
Bajo	23	13,9%
Regular	66	40,0%
Alto	54	32,7%
Muy alto	12	7,3%
Total	165	100%



Figura 28

Pensamiento grupal



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar la dimensión pensamiento grupal muestra que el 40% del personal administrativo encuestado de la Municipalidad Distrital de Echarati, lo ubica en el nivel regular, el 32.7% considera que el nivel es alto, el 13.9% indicó que es bajo, para el 7.3% es muy alto y el 6.1% señaló que es muy bajo, estas cifras indican que, según los encuestados, las personas en el trabajo algunas veces se anticipan y plantean acciones nuevas y diferentes, ocasionalmente están atentos a las necesidades que se presentan para poder actuar y suelen aportar con alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan.



C. Comparación promedio de los indicadores del pensamiento grupal

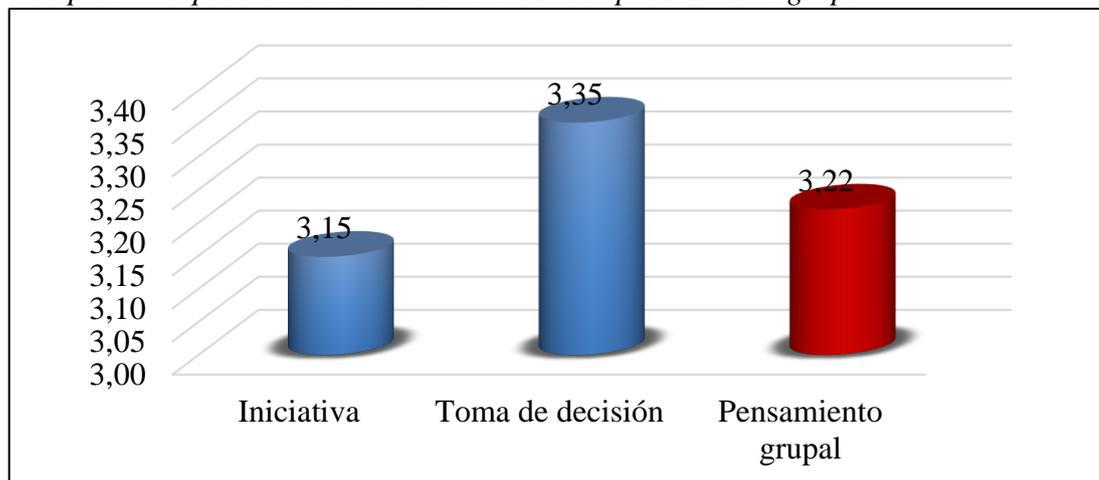
Tabla 33

Comparación promedio de los indicadores del pensamiento grupal

Indicadores	Valor	Escala de medición
Iniciativa	3,15	Regular
Toma de decisión	3,35	Regular
Pensamiento grupal	3,22	Regular

Figura 29

Comparación promedio de los indicadores del pensamiento grupal



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ De acuerdo a la comparación promedio de los indicadores de la dimensión pensamiento grupal, se observa al indicador iniciativa con un promedio de 3.15, que dentro de la escala de medición refleja un nivel regular, cabe decir que, las personas en el trabajo no siempre están atentos a las necesidades que se presentan para poder actuar, anticiparse y plantear acciones nuevas y diferentes; a continuación, el indicador toma de decisión presenta un promedio de 3.35 ubicándose en una escala de medición regular, lo que denota que, las personas en el trabajo algunas veces aportan con alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan; por consiguiente, la dimensión pensamiento grupal muestra un valor de 3.22 cuya escala de medición es regular.



4.3. Resultados estadísticos respecto al objetivo general

4.3.1. Resultado de la variable desempeño grupal

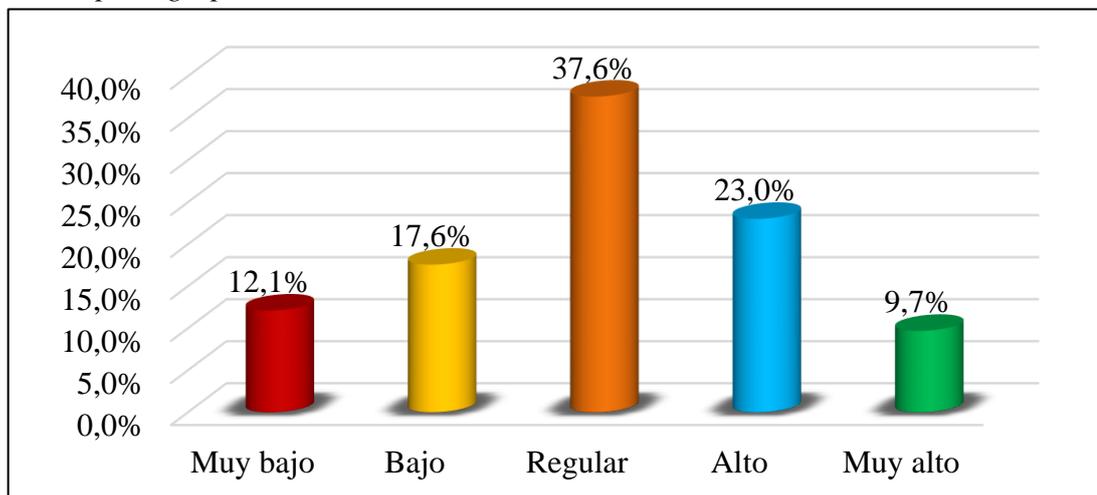
Tabla 34

Resumen de la variable desempeño grupal

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	20	12,1%
Bajo	29	17,6%
Regular	62	37,6%
Alto	38	23,0%
Muy alto	16	9,7%
Total	165	100%

Figura 30

Desempeño grupal



Interpretación y análisis:

- ✓ De la figura se aprecia que el 37.6% del personal encuestado opinó que el desempeño grupal se desarrolla de manera regular, para el 23% es alto, el 17.6% la califica como baja, un 12.1% opina que es muy baja y el 9.7% la percibe como muy alta; cifras que muestran que el personal administrativo encuestado de la Municipalidad Distrital de Echarati, percibe que, en lo que concierne a Cohesión grupal, en la municipalidad existen algunos aspectos similares entre los miembros del grupo, los grupos a veces trabajan juntos por tiempos prolongados y no siempre están formados por personas que se conocen con anterioridad, por otro lado, la distancia física entre compañeros de trabajo muchas veces genera diferencias con los mismos, así también el personal señala que, a menudo siente presión externa y familiar que puede influir en el desarrollo de sus actividades y que los grupos de



trabajo reducidos en ocasiones tienen un mejor desempeño, productividad y coordinación; referente a la capacidad y confianza grupales, las personas del grupo de trabajo en la municipalidad poseen bastante confianza en sí mismos, mostrando motivación para trabajar con mucho más entusiasmo y consideran que las personas de su grupo de trabajo, eventualmente trabajan en base a las creencias colectivas, motivación y confianza existentes en el grupo, aceptando y comprometiéndose con las metas y decisiones de los jefes; en cuanto a la personalidad de los miembros del grupo, el personal considera que sus compañeros de trabajo a menudo cuentan con un conjunto de conocimientos y aptitudes adquiridas anteriormente y que dicha experiencia casi siempre ayuda en un mejor desempeño laboral, así mismo señalan que, sus compañeros ocasionalmente muestran tener autocontrol emocional y conductual, así como manejo de las situaciones negativas en el cumplimiento de sus funciones; respecto a la estructura de comunicación, el personal cree que las personas en la municipalidad algunas veces escuchan con atención cuando uno habla y que de vez en cuando realizan muecas o gestos en reuniones de trabajo; con referencia a los roles grupales, los encuestados señalan que, sus compañeros no siempre priorizan los objetivos del grupo y no muestran mucha importancia a las ideas y opiniones de los demás, de igual manera manifiestan que, sus compañeros de trabajo en ocasiones ayudan a satisfacer las necesidades afectivas de los miembros del grupo y eventualmente señalan los aspectos positivos y negativos del grupo; en lo concerniente a la facilitación e inhibición social, según el personal encuestado las personas a menudo actúan mejor cuando los demás los están observando, consideran que en el trabajo casi siempre le obligan a realizar acciones en contra de su voluntad y bajo presión y afirman que, sus compañeros de trabajo muchas veces dejan de lado la responsabilidad de sus acciones esperando a que el resto trabaje por ellos; enseguida para la dominancia individual se tiene que, los encuestados sienten que en el grupo hay pocas personas que modifican el comportamiento de los demás miembros y que en el trabajo las personas pocas veces reconocen las emociones sin juzgar a los demás o entendiendo sus puntos de vista; finalmente para el pensamiento grupal; se puede observar que las personas en el trabajo ocasionalmente se anticipan, planteando acciones nuevas y diferentes y de vez en cuando aportan con alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan.



4.3.2. Comparación promedio de las dimensiones del desempeño grupal

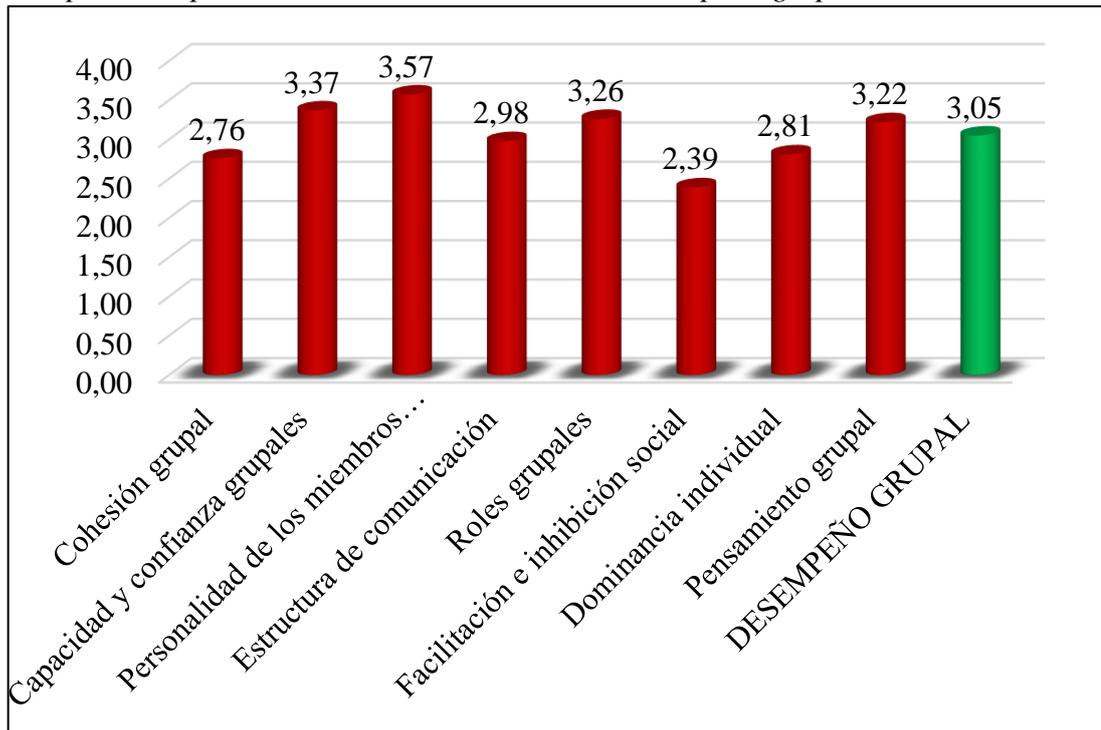
Tabla 35

Comparación promedio de las dimensiones del desempeño grupal

Dimensiones	Valor	Escala de medición
Cohesión grupal	2,76	Regular
Capacidad y confianza grupales	3,37	Regular
Personalidad de los miembros del grupo	3,57	Alto
Estructura de comunicación	2,98	Regular
Roles grupales	3,26	Regular
Facilitación e inhibición social	2,39	Bajo
Dominancia individual	2,81	Regular
Pensamiento grupal	3,22	Regular
DESEMPEÑO GRUPAL	3,05	Regular

Figura 31

Comparación promedio de las dimensiones del desempeño grupal



Interpretación y análisis:

- ✓ De acuerdo a la comparación promedio de las dimensiones del desempeño grupal, la dimensión cohesión grupal se presenta con un promedio de 2.76, cuyo nivel es regular, lo que denota que, en la municipalidad existe cierta homogeneidad grupal y una relativa estabilidad en los grupos de trabajo formados, asimismo, los



encuestados afirman que algunas veces la distancia física entre compañeros genera diferencias, que sienten bastante presión externa y familiar en torno a su trabajo y que los grupos de trabajo reducidos, ocasionalmente, obtienen un mejor desempeño; a continuación, la dimensión capacidad y confianza grupales muestra un promedio es de 3.37, lo que lo ubica en un nivel regular, dicha cifra muestra que, en la municipalidad los grupos a menudo trabajan motivados y son eficaces; ocasionalmente trabajan bajo creencias colectivas y suelen confiar en sus miembros y aceptar las metas planteadas por los jefes; seguidamente, el indicador personalidad de los miembros del grupo muestra un promedio de 3.57 que lo ubica en un nivel alto, lo que indica que, en la municipalidad el personal cuenta con conocimientos y aptitudes que muchas veces ayudan a un mejor desempeño, pero no siempre muestra estabilidad emocional en el trabajo diario; con referencia a la dimensión estructura de comunicación, ésta muestra un promedio de 2.98, valor que de acuerdo a la escala de baremación es regular, con lo que se percibe que en la institución las personas a veces escuchan con atención al otro y en ocasiones se comunican más con gestos que verbalmente; por otro lado, los roles grupales muestran un promedio de 3.26, lo que indica un nivel regular, con lo que se puede afirmar que, en la municipalidad el personal no suele dar prioridad a los objetivos grupales y que algunas veces se apoyan afectivamente entre compañeros de trabajo; en cuanto a la dimensión facilitación e inhibición social, ésta presenta un valor de 2.39 lo que muestra que es bajo en su desarrollo; de esta manera, los encuestados creen que las personas actúan mejor cuando los están observando, afirman haberse sentido presionados a realizar actividades que no consideraba adecuadas y manifiestan que sus compañeros de trabajo muchas veces no muestran responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones; respecto a la dominancia individual, tiene un promedio de 2.81 cuyo nivel es regular, según estas cifras, en la municipalidad no existen muchas personas que influyan en el comportamiento del grupo y se percibe una relativa empatía entre compañeros de trabajo, finalmente la dimensión pensamiento grupal muestra un valor de 3.22, lo que refleja una escala regular, cabe decir que, en la institución las personas no siempre toman la iniciativa de proponer acciones de mejora y en ocasiones aportan con alternativas de solución a los problemas que se presentan; en consecuencia, la variable desempeño grupal muestra un promedio de 3.05, lo que indica una escala de medición regular.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los hallazgos encontrados, se enmarcan en el objetivo planteado, el cual indica Describir el desempeño grupal del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco, en tal sentido el principal hallazgo es que el desempeño grupal se desarrolla a un nivel regular en dicha municipalidad.

Dentro de la dimensión de la cohesión grupal, se tienen los indicadores de aislamiento y presión externa, los cuales muestran un desarrollo bajo, evidenciándose en los demás indicadores que se desarrollan de manera regular; para la dimensión de la capacidad y confianza grupales los resultados muestran que la eficacia del grupo y la confianza se presentan a un nivel alto y la potencia de grupo se presenta a un nivel regular; en lo relacionado a la dimensión personalidad de los miembros del grupo, la experiencia es un indicador que existe de manera alta y la estabilidad emocional de manera regular; la estructura de comunicación se presenta con todos sus indicadores de manera regular al igual que la dimensión de los roles grupales; la dimensión de la facilitación e inhibición social es una actividad que muestra que los efectos de la audiencia, la coacción y la pereza social son indicadores que su presencia en el personal de la municipalidad es bajo; en el caso de la dimensión de la dominancia individual, el indicador de la influencia es bajo y la empatía regular; finalmente, el pensamiento grupal junto con todos sus indicadores es regular.

5.2. Limitaciones del estudio

Las limitaciones con las que el equipo de trabajo tuvo que hacer frente al momento de desarrollar la investigación, se centran principalmente en la poca disposición de tiempo brindada por el personal de la municipalidad para alcanzar respuestas a las interrogantes de recojo de información, motivo por el que se tuvo que realizar varias visitas de las cuales las iniciales tuvieron que ser de sensibilización a efectos de lograr la atención y el apoyo de los colaboradores.



5.3. Comparación crítica con los antecedentes

El desempeño grupal para Aamodt (2023) se refiere a la forma como los miembros de un grupo interactúan de cierta manera, es el cómo realizan y ejecutan sus actividades, compartiendo una meta en común en las labores que realizan, en estricto seguimiento de dicho planteamiento teórico y observando el resultado obtenido en la presente investigación en cual permite observar un nivel regular en el desempeño grupal en los resultados obtenidos, es necesario que la Municipalidad Distrital de Echarati preste atención a aquellos factores que inciden en el desempeño grupal de sus colaboradores, a efecto de que con ello se pueda garantizar que todas las actividades de los mismos se orienten a un fin común, el cual es el cumplimiento en conjunto y de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas planteados en las distintas áreas con las que cuenta dicha municipalidad, por tal motivo será necesario que en la municipalidad se revisen de manera continua y muy atenta factores como la cohesión grupal, capacidad y confianza, personalidad de los miembros, adecuadas estructuras y niveles de comunicación, roles grupales, facilitación e inhibición social, dominancia individual y pensamiento grupal, ya que con una adecuada atención a cada uno de estos elementos mencionados, podrá la municipalidad elevar y mejorar el desempeño grupal en sus colaboradores.

En cuanto al análisis comparativo con los antecedentes de estudio, se considera la investigación desarrollada por Cruz et al. (2015) titulada “Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal” quien entre otras conclusiones manifiesta que: “El tamaño de los grupos de trabajo incide en las puntuaciones que los integrantes de los grupos asignaron a su supervisor. Por lo tanto, se pudo evidenciar que cuanto menor es la cantidad de miembros en los grupos de trabajo, mayor será el efecto del líder transformacional sobre el grupo que supervisa”, en el contexto de lo concluido se muestra una similitud con los resultados de la Municipalidad Distrital de Echarati en el cual se evidencia que el tamaño de grupo es calificado como regular con un promedio de 3,22, manifestándose también que cuando el grupo es reducido se tienen mejores resultados y sus miembros satisfechos.

Asimismo, lo concluido Zela et al. (2021) en el estudio titulado “Desempeño laboral y la calidad de servicio en municipalidades provinciales de Puno, Perú” en que se manifiesta que “El desempeño laboral de los trabajadores es regular en las tres municipalidades provinciales, asimismo, los resultados indican que el comportamiento



de las personas genera una insatisfacción laboral”, dicho resultado muestra una similitud con los obtenidos en el presente estudio, puesto que en la Municipalidad de Echarati el desempeño grupal también muestra un nivel regular con un promedio de 3,05, mostrando también ciertos comportamientos como estabilidad emocional, la coacción, pereza social entre otros factores, también se desarrollan de manera regular.

Finalmente, se considera el estudio realizado por Apaza (2018) titulado “Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018” quien concluye que el 48,8% de los encuestados presenta un nivel regular de desempeño laboral, dichos resultados son similares a los obtenidos Municipalidad de Echarati, donde el nivel del desempeño grupal presenta un promedio de 3,05 que de acuerdo a la escala de medición es regular, lo que indica que los roles tanto de tarea como sociales, así como la capacidad de los miembros del grupo son regulares.

5.4. Implicancias del estudio

La investigación desarrollada, permitirá que la Municipalidad Distrital de Echarati fortalezca el desempeño grupal de sus colaboradores, debiendo considerar para ello los resultados obtenidos en la presente investigación, así como el análisis y propuesta frente a los mismos, del mismo modo será importante también que se considere los resultados de los antecedentes investigados a razón de que con dicha información se puedan contar con herramientas que orienten el fortalecimiento y el mejor desempeño grupal en todos sus colaboradores.

Asimismo, a partir de los datos obtenidos en el presente estudio será importante también conocer la percepción de los usuarios de dicha institución, para lo que se sugiere realizar un estudio que permita medir la calidad de servicio y/o atención que brinda tanto el personal como la institución a los usuarios y población en su conjunto.



CONCLUSIONES

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

Primera: Se determinó que, el desempeño grupal del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Echarati, se desarrolla de manera regular, presentando un promedio de 3,05 con dicho resultado se muestra que en la municipalidad la personalidad de los miembros del grupo es un factor importante en el desarrollo de las actividades, observándose también que la facilitación e inhibición social también es una dimensión que muestra bajos niveles en su desarrollo, lo que ayuda a que el grupo pueda desempeñarse de menor manera.

Segunda: Se determinó que la cohesión grupal se presenta de manera regular con un promedio de 2,76 resultado que indica que para los encuestados, en la municipalidad existen ciertos aspectos similares entre los miembros del grupo, que los grupos formados eventualmente trabajan juntos por tiempos prolongados y en ocasiones son formados por personas que se conocen con anterioridad en el trabajo, asimismo señalan que la distancia física con algunos compañeros de trabajo genera grandes diferencias con los mismos, que frecuentemente sienten presión de fuerzas externas y familiares que pueden influir en el desarrollo de sus actividades y que los grupos de trabajo reducidos, ocasionalmente conllevan a un mejor desempeño, productividad, coordinación y satisfacción de sus miembros.

Tercera: Se determinó que, la capacidad y confianza grupales presentan un promedio de 3,37, lo que indica que es regular, mostrando que, según los encuestados, las personas del grupo de trabajo en la municipalidad poseen mucha confianza en sí mismos y cuando los grupos de trabajo alcanzan el éxito, a menudo muestran motivación y trabajan con mucho más entusiasmo, consideran que las personas de su grupo de trabajo, algunas veces trabajan según las creencias colectivas existentes en el grupo y que las acciones no siempre dependen de la motivación, lo que en ocasiones influye en las actitudes de los miembros del grupo en la realizar exitosa una tarea, de igual forma, consideran que entre los miembros del grupo existe bastante confianza y que aceptan las metas comprometiéndose con las mismas.

Cuarta: Se determinó que la personalidad de los miembros del grupo se presenta con un promedio de 3,57 lo que indica que es alto, lo que refleja que, según los encuestados, sus compañeros de trabajo cuentan con un importante conjunto de conocimientos y aptitudes adquiridas anteriormente y consideran que dicha experiencia a menudo ayuda en un mejor desempeño laboral, por otro lado, manifiestan que, sus compañeros algunas veces muestran



tener autocontrol emocional y conductual en el trabajo, mostrando ocasionalmente un manejo de las situaciones negativas que se presentan el día a día.

Quinta: Se determinó que la estructura de la comunicación, se presenta con un promedio de 2,98 lo que indica que se desarrolla de manera regular, dicha cifra refleja que, según los encuestados, las personas en la municipalidad algunas veces escuchan con atención cuando uno habla y no siempre escuchan antes de hacer juicios prematuros, asimismo indican que sus compañeros en ocasiones realizan muecas o gestos en las reuniones de trabajo y a veces dicen más con dichos gestos que verbalmente.

Sexta: Se determinó que los roles grupales tienen un promedio de 3,26 lo que muestra que se realizan de manera regular, cifras que indican que; según los encuestados, sus compañeros no siempre priorizan el objetivo grupal, algunas veces muestran relevancia por las ideas y opiniones de los demás, en ocasiones realizan acciones para satisfacer las necesidades afectivas de los miembros del grupo y manifiestan que, las personas en la institución eventualmente señalan aspectos positivos y negativos del grupo.

Séptima: Se determinó que la facilitación e inhibición social se presenta con un promedio de 2,39 lo que indica que su presencia en la municipalidad es baja, según los encuestados, las personas frecuentemente actúan mejor cuando sienten que los demás los están observando, consideran que en el trabajo continuamente le obligan a realizar acciones en contra de su voluntad o que no considera adecuadas, asimismo señalan que, sus compañeros de trabajo muchas veces esperan a que el resto trabaje por él y a menudo dejan de lado la responsabilidad de sus acciones y el cumplimiento de sus funciones.

Octava: Se determinó que la dominancia individual se presenta con un promedio de 2,81 lo que muestra que es regular, cifra que indica que, según los encuestados, en el grupo casi no hay personas que modifican el comportamiento de los demás miembros, y que en el trabajo las personas algunas veces reconocen las emociones sin juzgar a los demás y ocasionalmente logran entender los puntos de vista e inquietudes de los demás.

Novena: Finalmente, se determinó que el pensamiento grupal se presenta con un promedio de 3,22 lo que indica que es regular, dicha cifra indica que, según los encuestados, las personas en el trabajo algunas veces se anticipan y plantean acciones nuevas y diferentes, ocasionalmente están atentos a las necesidades que se presentan para poder actuar y suelen aportar con alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan.



RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda que la Municipalidad Distrital de Echarati, que en estricta coordinación con la gerencia de personal, realicen un conjunto de actividades y acciones dirigidas a fortalecer el desempeño grupal, para lo cual la gerencia de personal deberá de revisar de manera minuciosa el MOF y ROF para poder aplicar herramientas de evaluación y medición del desempeño grupal o conocida como la evaluación 360°, y con la información lograda realizar una retroalimentación de los comportamientos a fin de que se construyan mejores condiciones de desempeño del grupo.

Segunda: En cuanto a la cohesión grupal, se recomienda a la gerencia de la Municipalidad Distrital de Echarati, realizar actividades de socialización como actividades de confraternidad, con la finalidad de mejorar el nivel de agrado y confianza mutua entre los colaboradores de las distintas áreas de la municipalidad, con lo que se podría mejorar la homogeneidad del grupo, minimizar el aislamiento que existe y de esa manera mejorar la estabilidad de grupo.

Tercera: En cuanto a la capacidad y confianza grupal, se recomienda a la gerencia de personal de la Municipalidad Distrital de Echarati que, se capacite a los responsables de las distintas gerencias y oficinas la municipalidad con un taller de team building, con el fin de que estos puedan mejorar la eficacia y potencia de los grupos que dirigen, así como la confianza de los mismos, realizando para ello una evaluación de la administración por objetivos.

Cuarta: Se recomienda a la gerencia de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Echarati que, en cuanto a la personalidad de los miembros de grupo en la municipalidad, la cual presenta un nivel alto, se mantengan las políticas y estrategias que se vienen dando a efectos de que la experiencia y estabilidad emocional de los colaboradores se mantenga o pueda incrementar en su nivel, para ello será importante contar con la participación de un profesional especialista en manejo de personal con quien se pueda mejorar la evaluación de dichas actividades.

Quinta: Se recomienda a la gerencia de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Echarati que, para la estructura de comunicación la cual muestra como resultado un nivel regular, se realicen talleres participativos con los colaboradores de manera trimestral, dichos talleres deberán orientar su labor con el desarrollo de temas como la escucha activa y la comunicación no verbal, esta labor deberá estar a cargo de un profesional especialista en relaciones y comunicaciones y de preferencia externo a la institución a efectos de que el personal pueda aprovechar al máximo las sesiones.



Sexta: Se recomienda a la gerencia de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Echarati que, en cuanto a los roles grupales, se empoderen a líderes en las distintas áreas y niveles institucionales con talleres de coaching, a efecto de que con ellos, se pueda realizar un monitoreo permanente sobre los roles de tarea y los roles sociales que cumplen los colaboradores a su cargo, los resultados obtenidos deberán ser socializados con la gerencia de personal y retroalimentados a efectos de fomentar mejoras en dichos roles.

Séptima: Se recomienda a la gerencia de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Echarati que, en cuanto a la facilitación e inhibición social la cual se presenta de manera baja, se desarrollen acciones que mejoren los efectos de la audiencia, reduzcan la coacción y la pereza social, situaciones poco existentes en la municipalidad, actitudes que podrán ser mejoradas con la realización de un taller de coaching.

Octava: Se recomienda a la gerencia de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Echarati que, en cuanto a la dominancia individual, la cual presenta un nivel regular, se realicen talleres de sensibilización que permitan mejorar los niveles de influencia y empatía entre los colaboradores de la institución, para tal fin y con el apoyo de un especialista en relaciones humanas, se puedan mejorar elementos como la influencia y la empatía, retroalimentando de manera periódica este accionar.

Novena: Finalmente, se recomienda a la gerencia de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Echarati que, en cuanto al pensamiento grupal, los responsables de las distintas áreas estructurales deberán ser parte de un programa de capacitación en team building propuesto por la gerencia de personal a través del cual se pongan en práctica estrategias que fomenten la iniciativa y la toma de decisiones en los miembros de sus equipos, dichas acciones deberán tener una evaluación periódica con el fin de proponer soluciones al respecto.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2023). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (Novena ed.). (P. Martínez, & A. Núñez, Trads.) Cengage Learning. Obtenido de https://www.amazon.com/-/es/Michael-G-Aamodt-dp-0357658345/dp/0357658345/ref=dp_ob_image_bk?asin=B0983VC5BT&revisionId=&format=4&depth=1
- Apaza, F. (2018). Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018. *Tesis de pregrado*. Universidad Peruana Unión. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1792/Florentina_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arriola, R. (2022). Clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de paz letrados del Cusco en el año 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3797. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2497
- Auccapure, S. (2019). Condiciones de trabajo y desempeño laboral en la municipalidad de San Jerónimo. *Revista Integración*, 2, 195-210. Obtenido de <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/integracion/article/view/212/182>
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Caballero, A. (2015). *Pensamiento grupal*. Obtenido de <http://psicologiaconalfonso.com/pensamiento-grupal/#:~:text=Es%20una%20forma%20de%20pensamiento,las%20lineas%20de%20acci%C3%B3n%20alternativas.>
- Calderón, C. (2015). *5 beneficios de la empatía en el trabajo*. Obtenido de <https://orientacion-laboral.infojobs.net/empatia-trabajo>
- Canahuire, E., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria? Una guía para investigadores* (Primera ed.). Colorgraf S.R.L.
- 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. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Décima ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.



- Cieza, L., Silva, L., & Silva, Á. (2021). Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales. *Polo del Conocimiento*, 6(2), 270-287. doi:DOI: 10.23857/pc.v6i2.2253
- Cruz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2015). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/275210063_Liderazgo_transformacional_y_desempeno_grupal_unidos_por_el_engagement_grupal
- Definición.de. (2016). *Coacción*. Obtenido de <https://definicion.de/coaccion/>
- Del Moral, M., & Rodriguez, J. (2013). *Experiencia laboral*. Obtenido de https://www.ejemplode.com/51-curriculum_vitae/2926-ejemplo_de_experiencia_laboral.html
- Duve, A. (2019). Alfa de Cronbach. *Análisis de la consistencia o confiabilidad de un instrumento*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=nIZgDNVQEWE>
- Estrada, S. (2011). Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica*, 16(49), 128-133. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/afa5/111ab94d10615fe4d6b4d6faf2ac538c01cd.pdf>
- Figueroa, C. (2018). Factores que afectan el desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera. *Tesis de pregrado*. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Figueroa-Carlos.pdf>
- García, A. (2018). El Desarrollo de la Estabilidad Emocional en Patología Dual: una Propuesta de Intervención Breve. *Clínica y salud*, 29(3), 133-137. Obtenido de <https://journals.copmadrid.org/clysa/art/clysa2018a19>
- García, H. (2014). *Concepto de grupo y sus características*. Obtenido de https://es.slideshare.net/ector_03/concepto-de-grupo-y-sus-caractersticas
- 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.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.



- Huéscar, E., López, C., & Cervelló, E. (2017). Relación de los estilos de liderazgo, cohesión grupal, potencia de equipo y rendimiento en jugadores de fútbol no profesionales. *Universitas Psychologica*, 16(4). doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-4.relc>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (Décimo tercera ed.). Pearson Educación.
- Luna, M. A. (2018). El comportamiento organizacional y su influencia en la disciplina laboral de los trabajadores de la municipalidad Distrital de Supe Pueblo en el año 2016. *Tesis de pregrado*. Universidad José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1925/TFCE-04-03.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, M. (2017). *La iniciativa personal*. Obtenido de <https://www.psycospirity.com/2017/03/la-iniciativa-personal.html>
- Mirza, C., Rodríguez, C., & Núñez, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 7(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Montano, S. (2018). Trabajo en equipo y desempeño en los colaboradores del área de despacho de concentrados de la Empresa Cía. Minera Casapalca S.A., Lima – 2017. *Tesis de pregrado*. Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/554/1/SERGIO%20MONTANO%20MELENDEZ.pdf>
- Muelas, R. (2018). *Psicología de los grupos: definición y funciones*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/psicologia-de-los-grupos-definicion-y-funciones/>
- Municipalidad Distrital de Echarati. (2020). *Generalidades*. Obtenido de <https://www.muniecharati.gob.pe/>
- Nelson, D., & Quick, J. (2019). *Organizational behavior* (Sexta ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www.amazon.com/ORGB-Debra-L-Nelson-ebook/dp/B07MX8Q1Y4?asin=B07MX8Q1Y4&revisionId=&format=4&depth=1>
- Núñez, E., Rivera, G., Miranda, C., & Indacochea, R. (2019). Estabilidad emocional y el comportamiento estudiantil. *Revista inclusiones*, 6, 74-84. Obtenido de



<https://revistainclusiones.org/pdf34/6%20VOL%206%20NUM%203%20ESPECIAL%20AMBATODOS2019JULSEP19ESPECIALINCL.pdf>

Ramos, N. (2016). *Los roles, tipos de roles y su funcionalidad dentro del grupo*. Obtenido de <http://dinamicadegrupos-ieu.blogspot.com/?view=classic>

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 <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/317/1/R%C3%ADos-Rivera-Ronald-Juan.pdf>

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Décimo tercera ed.). Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimoséptima ed.). Pearson.

Salcedo, M. (2016). *Presiones en el contexto deportivo*. Obtenido de <https://emarket.pe/blog/presiones-en-el-contexto-deportivo/>

Sánchez, J. (2014). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: El rol de la confianza vertical. Un estudio de caso. *Tesis de maestría*. Universitat Jaume I. Obtenido de <https://es.slideshare.net/juanpsanchez/ti-de-juan-pedro-sanchez>

Universidad de Sevilla. (2017). *Manual de desarrollo de competencias* (Primera ed.). EUSA Centro Universitario.

Universidad Nacional de Educación a Distancia. (2017). *Percepción de la homogeneidad grupal*. Obtenido de <https://psikipedia.com/libro/grupos/20171-procesos-grupales-e-intergrupales>

Uriarte, J. (2020). *Trabajo en equipo*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/trabajo-en-equipo/>

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración* (Decimoquinta ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Zela, E., Calcina, C., Castillo, E., & Campos, L. (2021). Desempeño laboral y la calidad de servicio en municipalidades provinciales de Puno, Perú. *Dominio de las ciencias*, 7(4), 415-426. Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>



ANEXOS



Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Problema general	Objetivo general	Variables y dimensiones	Método de investig.	Población y muestra	Técnica e instrumento
¿Cuál es el nivel del desempeño grupal en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?	Describir el desempeño grupal en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.	Desempeño grupal ✓ Cohesión grupal ✓ Capacidad y confianza grupales ✓ Personalidad de los miembros del grupo ✓ Estructura de comunicación ✓ Roles grupales ✓ Facilitación e inhibición social ✓ Dominancia individual ✓ Pensamiento grupal	Enfoque: Cuantitativo Alcance: Exploratorio Descriptivo Diseño: No experimental – transversal	Población: 287 personas que laboran en la Municipalidad Distrital de Echarati Muestra: 165 elementos	Técnica: -Encuesta Instrumento: -Cuestionario
Problemas específicos	Objetivos específicos				
¿Cuál es el nivel de la cohesión grupal en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?	Describir la cohesión grupal en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.				
¿Cuál es el nivel de la capacidad y confianza grupal en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?	Describir la capacidad y confianza grupal en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.				
¿Cuál es el nivel de la personalidad de los miembros del grupo en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?	Describir la personalidad de los miembros del grupo en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.				



¿Cuál es el nivel de la estructura de comunicación en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?	Describir la estructura de comunicación en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.
¿Cuál es el nivel de los roles grupales en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?	Describir los roles grupales en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.
¿Cuál es el nivel de la facilitación e inhibición social en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?	Describir la facilitación e inhibición social en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.
¿Cuál es el nivel de la dominancia individual en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?	Describir la dominancia individual en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.
¿Cuál es el nivel del pensamiento grupal en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco?	Describir el pensamiento grupal en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco.



Matriz de conceptualización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Desempeño grupal	Se refiere a la forma como los miembros de un grupo interactúan de cierta manera, es el cómo realizan y ejecutan sus actividades, compartiendo una meta en común en las labores realizan (Aamodt, 2023)	De acuerdo a lo mencionado por Aamodt (2023) los factores del desempeño grupal son: cohesión grupal, capacidad y confianza grupales, personalidad de los miembros del grupo, estructura de comunicación, roles grupales, facilitación e inhibición social; dominancia individual y pensamiento grupal	Cohesión grupal: Es el grado en el que los miembros de un grupo se agradan y confían mutuamente, están comprometidos para lograr una meta de quipo y comparten un sentimiento de orgullo grupal (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Homogeneidad grupal - Estabilidad de grupo - Aislamiento - Presión externa - Tamaño del grupo
			Capacidad y confianza grupales: Los grupos cuyos miembros creen que su grupo puede tener éxito tanto en una tarea específica (alta eficacia del grupo) como en tareas generales (alta potencia del grupo) funcionan mejor que los grupos cuyos miembros no tienen confianza en su probabilidad de éxito. (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia del grupo - Potencia del grupo - Confianza
			Personalidad de los miembros del grupo: Un factor importante que afecta el desempeño grupal es la personalidad de los miembros del grupo. Los resultados de meta-análisis indican que, en general, los grupos cuyos integrantes tienen experiencia en las tareas relacionadas y calificaciones altas en las dimensiones de personalidad de apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tendrán un mejor desempeño que los grupos cuyos miembros no tienen estas características (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia - Estabilidad emocional
			Estructura de comunicación: Otra variable que puede afectar el desempeño de un grupo es la estructura de comunicación o red. Para que un grupo se desempeñe con éxito, es esencial la buena comunicación entre sus miembros (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha activa - Comunicación verbal



Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
			Roles grupales: Otro factor que afecta el desempeño de un grupo es el grado en el cual sus miembros asumen diferentes roles. Para que un grupo sea exitoso, los roles de sus miembros deben estar en cualesquiera de estas dos categorías: orientados a la tarea u orientados a lo social (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none">- Roles de tarea- Roles sociales
			Facilitación e inhibición social: La facilitación social implica los efectos positivos de la presencia de otros en la conducta de un individuo; la inhibición social comprende los efectos negativos de tal presencia. La facilitación y la inhibición sociales se pueden delinear con más detalle mediante los efectos de la audiencia y la coacción. (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none">- Efectos de la audiencia- Coacción- Pereza social
			Dominancia individual: Otra variable que puede afectar el desempeño grupal es la dominancia individual por parte de un líder o de un solo miembro del grupo. (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none">- Influencia- Empatía
			Pensamiento grupal: Con el pensamiento grupal, los miembros se vuelven tan cohesivos y de ideas tan afines que toman malas decisiones a pesar de tener información contraria que podría darles otras opciones (Aamodt, 2023)	<ul style="list-style-type: none">- Iniciativa- Toma de decisión



Matriz del instrumento para la recolección de datos

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Valoración
Desempeño grupal	Cohesión grupal	Homogeneidad grupal	1. Existen aspectos similares entre los miembros del grupo.	21.62%	8	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		Estabilidad de grupo	2. En la municipalidad los grupos formados trabajan juntos por tiempos prolongados.			
			3. Los grupos son formados por personas que se conocen con anterioridad en el trabajo.			
		Aislamiento	4. La distancia física con algunos compañeros de trabajo genera algún tipo de diferencias con los mismos.			
		Presión externa	5. Siente Ud. presión que exista presión de alguna fuerza externa que pueda influir en el desarrollo de sus actividades.			
	6. Se siente presionado por su familia por el trabajo que realiza.					
	Capacidad y confianza grupales	Tamaño del grupo	7. Con un grupo de trabajo reducido, se tiene una mejor productividad y coordinación.	16.22%	6	
		Eficacia del grupo	8. Los grupos se desempeñan mejor y sus miembros están más satisfechos cuando son grupos reducidos.			
			9. Las personas del grupo de trabajo en la municipalidad poseen confianza en sí mismos.			
		Potencia del grupo	10. Cuando los grupos de trabajo alcanzan el éxito, muestran motivación para trabajar con mucho más entusiasmo.			
11. Considera que las personas de su grupo de trabajo, trabajan en base a las creencias colectivas existentes en el grupo.						
Confianza	12. Considera que las acciones dependen mucho de la motivación, y que su presencia podrá influir de manera muy importante en las actitudes de los miembros del grupo para realizar de forma exitosa una tarea.	13. Considera que entre los miembros del grupo confían unos en otros.				



Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Valoración
Personalidad de los miembros del grupo	Experiencia		14. Los miembros del grupo aceptan las metas y las decisiones de los jefes, y se comprometa con las mismas.	10.81%	4	
			15. Considera que sus compañeros de trabajo cuentan con un conjunto de conocimientos y aptitudes adquiridas anteriormente.			
	Estabilidad emocional		16. Considera que la experiencia adquirida con anterioridad en cuanto a la preparación profesional ayuda en un mejor desempeño laboral.			
			17. Sus compañeros muestran tener autocontrol emocional y conductual en el cumplimiento de sus funciones.			
Estructura de comunicación	Escucha activa		18. Las personas en el trabajo muestran un manejo de las situaciones negativas que se presentan el día a día.	10.81%	4	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			19. Cree Ud. que las personas en la municipalidad escuchan con atención cuando uno habla.			
	Comunicación no verbal		20. Las personas escuchan atentamente antes de hacer juicios prematuros.			
			21. Las personas realizan muecas o gestos cuando se reúnen para trabajar.			
Roles grupales	Roles de tarea		22. Cree Ud. que sus compañeros dicen más con sus gestos que de manera verbal.	10.81%	4	
			23. Sus compañeros tienen como prioridad la tarea que el grupo tiene como objetivo.			
	Roles sociales		24. Sus compañeros muestran relevancia por cada idea y opinión de las demás personas en el trabajo.			
			25. Sus compañeros de trabajo realizan acciones que ayudan a satisfacer las necesidades afectivas de los miembros del grupo.			
Facilitación e inhibición social	Efectos de la audiencia		26. Las personas en la institución ayudan a señalar aspectos positivos y negativos del grupo.	13.51%	5	
			27. Cree Ud. que las personas actúan mejor cuando sienten que los demás los están observando.			



Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Valoración
Dominancia individual	Coacción		28. Considera que en el trabajo le obligan a realizar alguna acción en contra de su voluntad.	8,11%	3	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			29. Se ha sentido alguna vez presionado a realizar actividades que no consideraba adecuadas.			
	Pereza social		30. Sus compañeros de trabajo esperan a que el resto trabaje por él.			
			31. Existe personas que dejan de lado la responsabilidad de sus acciones y el cumplimiento de sus funciones.			
	Influencia		32. Siente Ud. que en el grupo hay personas que modifican el comportamiento de los demás miembros.			
	Empatía		33. En el trabajo las personas reconocen las emociones sin juzgar a los demás.			
Pensamiento grupal	Iniciativa		34. Sus compañeros de trabajo logran entender los puntos de vista e inquietudes de los demás.			
			35. Las personas en el trabajo toman acción de anticiparse y plantear acciones nuevas y diferentes.			
	Toma de decisión		36. Sus compañeros de trabajo están atentos a las necesidades que se presentan para poder actuar.			
			37. Las personas en el trabajo aportan con alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan.	8,11%	3	
Total				100%	37	



Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Echarati

El presente instrumento se aplica con la finalidad de recoger información para el trabajo de investigación titulado: El desempeño grupal del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco 2022, teniendo como objetivo describir el desempeño grupal del personal administrativo de la Municipalidad, la información que Ud. facilite será de completa reserva.

Generalidades:

Género: Mujer: _____ Varón: _____
 Rango de edad: 18-30: _____ 31-40: _____ 41-50: _____ 51 a más: _____
 Nivel educativo: Posgrado: _____ Titulado: _____ Bachiller: _____ Estudiante: _____
 Condición laboral: Nombrado: _____ Contratado: _____

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. Existen aspectos similares entre los miembros del grupo.					
2. En la municipalidad los grupos formados trabajan juntos por tiempos prolongados.					
3. Los grupos son formados por personas que se conocen con anterioridad en el trabajo.					
4. La distancia física con algunos compañeros de trabajo genera algún tipo de diferencias con los mismos.					
5. Siente Ud. presión que exista presión de alguna fuerza externa que pueda influir en el desarrollo de sus actividades.					
6. Se siente presionado por su familia por el trabajo que realiza.					



Ítems/reactivo	1	2	3	4	5
7. Con un grupo de trabajo reducido, se tiene una mejor productividad y coordinación.					
8. Los grupos se desempeñan mejor y sus miembros están más satisfechos cuando son grupos reducidos.					
9. Las personas del grupo de trabajo en la municipalidad poseen confianza en sí mismos.					
10. Cuando los grupos de trabajo alcanzan el éxito, muestran motivación para trabajar con mucho más entusiasmo.					
11. Considera que las personas de su grupo de trabajo, trabajan en base a las creencias colectivas existentes en el grupo.					
12. Considera que las acciones dependen mucho de la motivación, y que su presencia podrá influir de manera muy importante en las actitudes de los miembros del grupo para realizar de forma exitosa una tarea.					
13. Considera que entre los miembros del grupo confían unos en otros.					
14. Los miembros del grupo aceptan las metas y las decisiones de los jefes, y se comprometa con las mismas.					
15. Considera que sus compañeros de trabajo cuentan con un conjunto de conocimientos y aptitudes adquiridas anteriormente.					
16. Considera que la experiencia adquirida con anterioridad en cuanto a la preparación profesional ayuda en un mejor desempeño laboral.					
17. Sus compañeros muestran tener autocontrol emocional y conductual en el cumplimiento de sus funciones.					
18. Las personas en el trabajo muestran un manejo de las situaciones negativas que se presentan el día a día.					
19. Cree Ud. que las personas en la municipalidad escuchan con atención cuando uno habla.					
20. Las personas escuchan atentamente antes de hacer juicios prematuros.					
21. Las personas realizan muecas o gestos cuando se reúnen para trabajar.					
22. Cree Ud. que sus compañeros dicen más con sus gestos que de manera verbal.					
23. Sus compañeros tienen como prioridad la tarea que el grupo tiene como objetivo.					
24. Sus compañeros muestran relevancia por cada idea y opinión de las demás personas en el trabajo.					
25. Sus compañeros de trabajo realizan acciones que ayudan a satisfacer las necesidades afectivas de los miembros del grupo.					
26. Las personas en la institución ayudan a señalar aspectos positivos y negativos del grupo.					
27. Cree Ud. que las personas actúan mejor cuando sienten que los demás los están observando.					
28. Considera que en el trabajo le obligan a realizar alguna acción en contra de su voluntad.					
29. Se ha sentido alguna vez presionado a realizar actividades que no consideraba adecuadas.					
30. Sus compañeros de trabajo esperan a que el resto trabaje por él.					



Ítems/reactivo	1	2	3	4	5
31. Existe personas que dejan de lado la responsabilidad de sus acciones y el cumplimiento de sus funciones.					
32. Siente Ud. que en el grupo hay personas que modifican el comportamiento de los demás miembros.					
33. En el trabajo las personas reconocen las emociones sin juzgar a los demás.					
34. Sus compañeros de trabajo logran entender los puntos de vista e inquietudes de los demás.					
35. Las personas en el trabajo toman acción de anticiparse y plantear acciones nuevas y diferentes.					
36. Sus compañeros de trabajo están atentos a las necesidades que se presentan para poder actuar.					
37. Las personas en el trabajo aportan con alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan.					

Gracias por su colaboración



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