

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

“RELACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD EJECUTORA N° 400. MINISTERIO DE SALUD - MINSA. TARAPOTO, PERIODO 2012 - 2013”

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

Elaine Dávila Rodríguez

ASESOR:

Lic. Adm. M.Sc. Sabino Ayala Villegas

Tarapoto - Perú

2014



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



TESIS:

“RELACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD EJECUTORA N°. 400 MINISTERIO DE SALUD. MINSA. TARAPOTO. PERIODO 2012 – 2013”

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:
Elaine Dávila Rodríguez**

**ASESOR:
Lic. Adm. M.Sc. Sabino Ayala Villegas**

**Tarapoto – Perú
2014**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



TESIS:

“RELACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD EJECUTORA N°. 400 MINISTERIO DE SALUD. MINSA. TARAPOTO. PERIODO 2012 – 2013”

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

Elaine Dávila Rodríguez

Sustentado y Aprobado el día 08 de Julio 2014, por los siguientes jurados.

CPCC. M. Sc. Nora Mariela Dextre Palacios
Presidente

Lic. Adm. Julio Capillo Torres
Secretario

Lic. RR.II. Enrique Pinchi Ugarte
Miembro

Lic. Adm. M. Sc. Sabino Ayala Villegas
Asesor

DEDICATORIA

A mi querida mamá, quien me llenaba de alegría y entusiasmo para seguir adelante, por ese esfuerzo y dedicación para llenar mi vida de espíritu de superación.

A mi hermano, por el tiempo valiosa dedicación y enseñanza por que en los momentos difíciles me alentaste para seguir luchando por esta nueva meta.

A mi querido papá, el hombre que me dio la vida, el cual a pesar de haberlo perdido a muy temprana edad, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.

Así como a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la cristalización de este trabajo.

A todos Muchas Gracias y que Dios los Bendiga.

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme todos los días de mi vida con tu misericordia, regalándome amor, fortaleza y la sabiduría necesaria para poder llegar a esta nueva etapa de mi vida profesional. Porque siempre creí en ti, y era lo más seguro.

A Glinda Yoldita Rodríguez García, por todo el amor que me brinda cada día y los alientos constantes que me da para seguir preparándome y así llegar a hacer un gran profesional.

Al Asesor de mi tesis, Lic. Sabino Ayala Villegas, por aportar y compartir sus conocimientos en el proceso de desarrollo de este proyecto.

Al Jurado, por el tiempo dedicado para la respectiva revisión de este trabajo investigativo.

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado Dictaminador:

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra Universidad, y con el propósito de obtener el título profesional de Licenciado en Administración, someto a vuestro ilustrado criterio el presente informe de tesis intitulado **“Relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA. Tarapoto. Periodo 2012 – 2013”**, con la finalidad de sustentar y de esa manera optar dicho título.

Espero señores del jurado, sepan comprender los errores cometidos en el presente informe, reflejado por la inexperiencia en estos casos, esperando su corrección oportuna, para la aplicación de seguros lineamientos en nuestra vida profesional.

Sirva esta oportunidad para dejar constancia de mi sincero y profundo agradecimiento a mis profesores por sus enseñanzas, comprensión y consejos que de una y otra forma han contribuido a mi sólida formación tanto moral y social como profesional; también hago extensivo este reconocimiento a mis compañeros de promoción, que juntos formamos una amistad y fraternidad tan grande y su recuerdo será siempre el incentivo para nuestro correcto desenvolvimiento y superación profesional.

Elaine Dávila Rodríguez
Bachiller en Administración

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende determinar la relación entre el trabajo en equipo y la cultura organizacional.

El trabajo en equipo es el conjunto de estrategias, procedimientos y metodologías que usa un grupo humano para alcanzar las metas propuestas, y es muy importante porque permite la integración armónica de las funciones y actividades.

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas que comparten los integrantes de una organización; que les proporciona a sus miembros una identidad organizativa, facilita el compromiso colectivo, fomenta la estabilidad del sistema social y proporciona las pautas de conducta y normas de las que sirven para alcanzar objetivos compartidos.

Para facilitar su comprensión el estudio se ha estructurado los siguientes capítulos:

En el capítulo I se detalla la formulación del problema considerando la descripción de la situación problemática además, se consideran los antecedentes de la investigación y por ende se formula y se justifica el trabajo. En este capítulo de detallan los objetivos de la investigación y las limitaciones encontradas.

En el capítulo II se ha trabajado el marco teórico, y se sustenta las variables de investigación. También se ha elaborado el las bases teóricas en el cual se han detallado. Respecto al trabajo en equipo se especifican su definición, su importancia, sus bases, sus características y ventajas, sus desventajas, las estrategias para fomentarla, las habilidades necesarias para promoverla, modelos, establecimiento de metas de equipo, la comunicación en trabajo en equipo, cohesión y normas de equipo. Respecto a la cultura organizacional, su definición, sus elementos y componentes, sus dimensiones, sus funciones, sus tipos, modelos y/o enfoques así como teorías.

Así mismo, se desarrolló la definición de términos básicos, hipótesis, variables de estudio, y se detalla la Operacionalización de variables.

En el capítulo III se hace referencia a la metodología a utilizada en este trabajo de investigación con el tipo, diseño, delimitaciones, población y muestra, además de las técnicas de procesamiento y análisis datos que se utilizarán en este trabajo.

En el capítulo IV se realizó la presentación de datos generales, Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista aplicada al directora, y propuesta de estrategia para mejorar el trabajo en equipo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
PRESENTACIÓN.....	III
INTRODUCCIÓN.....	IV
INDICE GENERAL.....	VI
INDICE GRAFICOS.....	VII
INDICE DE FIGURAS Y CUADROS.....	VIII
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Formulación del estudio del problema.....	2
1.2 Justificación de estudio.....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.4 Limitaciones de la investigación.....	6
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	7
2.1 Antecedentes del estudio.....	8
2.2 Bases teóricas.....	12
2.3 Definición de términos básicos.....	52
2.4 Variables de estudio.....	54
CAPITULO III METODOLOGIA.....	57
3.1 Poblacion y muestra.....	58
3.2 Tipo de diseño de investigación.....	58
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	59
3.4 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	60
CAPITULO IV RESULTADOS OBTENIDOS.....	61
4.1 Presentacion de datos generales.....	62
4.2 Interpretación y discusión de resultados.....	65
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
5.1 Conclusiones.....	91
5.2 Recomendaciones.....	92
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico N°01. Sexo de los colaboradores.....	62
Grafico N°02. Edad de los colaboradores	63
Grafico N°03. Cargo de los colaboradores.....	64
Grafico N°04. Formulación de objetivo	65
Grafico N°05. Logro de los objetivos.....	66
Grafico N°06. Evaluación de los objetivos.....	67
Grafico N°07. Identificación con el trabajo en equipo.....	69
Grafico N°08. Identificación con los objetivos de la organización.....	70
Grafico N°09. Identificación con los valores de la organización.....	71
Grafico N°10. Diálogo asertivo con mis compañeros de trabajo	73
Grafico N°11. Asertiva a las ideas contrarias de mis compañeros de trabajo.....	74
Grafico N°12. Respeto a mis compañeros de trabajo.....	75
Grafico N°13. Practico la honestidad.....	77
Grafico N°14. Practico la responsabilidad.....	78
Grafico N°15. Practico la puntualidad.....	79
Grafico N°16. Practico la atención amable a mis compañeros de trabajo.....	81
Grafico N°17. Practica comprensión afectiva a mis compañeros de trabajo.....	82
Grafico N°18. Coopero voluntariamente con mis compañeros de trabajo.....	83
Grafico N°19. Mis jefes estimulan la promoción a la creatividad.....	85
Grafico N°20. Mis jefes estimulan la flexibilidad ante los cambios.....	86
Grafico N°21. Mis jefes estimulan la aceptación a los riesgos.....	87

INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Figura N°01. Ciclo de vida de un equipo.....	22
Figura N°02. Productividad y relación entre cohesión del equipo y normas desempeño	29
Figura N°03. el feedback entre cultura empresarial y comportamiento interpersonal	33
Figura N°04. Interacción de sistemas: tecnológico, social e ideológico.....	34
Figura N°05. Las cuatro funciones de la cultura organizacional.....	37
Figura N°06. Modelo de los tres niveles de la cultura organizacional.....	40
Figura N°07. Manifestaciones de la cultura organizacional.....	43
Cuadro N°01. Tipos de cultura organizacional.....	45
Figura N°08. Modelo de congruencia cultural en las organizaciones.....	47
Figura N°09. Modelo de teoría z de ouchi sobre la organización.....	50
Cuadro N°02. Operacionalización de la variable independiente.....	55
Cuadro N°03. Operacionalización de la variable dependiente.....	56
Cuadro N°04. Estrategia de cambio para mejorar el trabajo en equipo y la cultura organizacional.....	102

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema.

El trabajo equipo y la cultura organizacional son dos variables presentes en las organizaciones y en las personas que laboran en ellas. La cultura organizacional de un trabajador va a depender del grado de conocimiento del trabajo en equipo.

La unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA. es una organización dedicada a la prestación de servicio de salud. Tiene como objetivo principal garantizar el buen funcionamiento de los centros de Salud de Tarapoto y su jurisdicción. Ésta se caracteriza por su enorme complejidad estructural y la coexistencia de varios grupos de trabajo entre los cuales se encuentran: los médicos, enfermeras, auxiliares de enfermeras, recepcionistas, secretarias, entre otros, cuya meta en común es la producción de un sistema óptimo y de calidad que satisfaga las necesidades de los usuarios y las exigencias de los mismos.

La unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA está conformada por la identificación con los objetivos de la organización y la identificación de los trabajadores que en ella labora, entre los cuales se encuentran: la participación en la formulación de los objetivos, e identificación con los valores de la organización.

La gerencia de ésta organización de salud ha hecho énfasis en que sus trabajadores conozcan los valores centrales, la visión, la misión y los objetivos de la organización, a través de carteles y padrones de información, pero a pesar de sus esfuerzos, éstos casi nunca son del conocimiento pleno del personal, debido a que existe una alta rotación de empleados y ellos a su vez se encuentran desmotivados en su lugar de trabajo, lo cual se evidencia en el trabajo en equipo de los colaboradores y por ende que ha disminuido significativamente los objetivos de la organización.

Hacer a la institución más eficiente y competitiva es la meta de la gestión empresarial. Para ello, se destinan grandes sumas de dinero en adiestramientos del personal y en la compra de los equipos tecnológicos necesarios para prestar un servicio de excelente calidad.

Por todo lo mencionado anteriormente surge el interés de realizar una investigación de la relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA. Tarapoto. Por lo indicado anteriormente es necesario relacionar el trabajo en equipo con la cultura organizacional.

De la problemática expuesta se desprende el problema principal:

¿Cuál es la relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA, Tarapoto. Periodo: 2012 – 2013?

De la interrogante principal se plantea las interrogantes secundarias:

- ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional en el cumplimiento de los objetivos comunes de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA?
- ¿Cuál es el efecto del trabajo en equipo con la identificación de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA?
- ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo con la comunicación asertiva en la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA?

1.2. Justificación de Estudio

La investigación ha considerado un conjunto de criterios lo que se tiene:

1.2.1 Justificación teórica:

El presente desarrollo de tesis es importante porque estudia la relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional, como resultado de la investigación se demuestra la relación que existe de manera constante entre variable independiente y la variable dependiente.

El conocimiento teórico sobre las variables de estudio, servirán para promover el desarrollo de la gestión administrativa y el mejor desempeño de los colaboradores de la Institución. El aporte de la teoría según el autor (Arias Galicia, 2006) define el trabajo en equipo "Es un conjunto de personas con objetivos comunes, con lazos cohesivos y afectivos intensos, comunicación fluida y abierta, con orgullo de pertenecer al mismo, y con un manejo provechoso de los conflictos".

1.2.2 Justificación Práctica:

Esta investigación tiene valor práctico, la cual permite contribuir a mejorar el trabajo en equipo en la empresa y a desarrollar la cultura organizacional.

Asimismo servirá como modelo para futuras investigaciones que se elaboren dentro de la misma empresa como en instituciones Universitarias, aportando conocimientos, material de apoyo y lectura a futuros investigadores interesados en la obtención de información.

1.2.3 Justificación Metodológica:

El proyecto de investigación sobre el trabajo en equipo y la cultura organizacional se desarrolló bajo la metodología científica, al mismo tiempo se desarrolló aplicando métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos, los cuales fueron encuestas y entrevista, los datos obtenidos permitieron tomar medidas que ayudan resolver problemas en relación a las variables y dimensiones como: objetivo común, identificación de los trabajadores, comunicación asertiva, valores de la organización, amabilidad de los trabajadores, innovación en la organización.

Logrando ser utilizado en otros trabajos de investigación, de modo que establezca en una propuesta metodológica.

1.2.4 Justificación Académica:

Por estar dentro del sistema curricular el egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín por política de la misma, es necesario que como bachiller que aspire a optar el título de Licenciado en Administración, desarrolle un proyecto de investigación, para la información ético profesional.

Todos los conocimientos adquiridos son plasmados en el presente desarrollo de tesis, contribuyendo en la sucesiva investigación como antecedentes teórica en relación al objeto de estudio.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General:

Determinar la relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA, Tarapoto. Periodo 2012 – 2013.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- **Determinar la causa en el incumplimiento de los objetivos comunes del trabajo en equipo de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA.**
- **Determinar la relación del trabajo en equipo con la identificación de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA.**
- **Determinar la relación del trabajo en equipo con la comunicación asertiva de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA.**

1.4. Limitaciones de la Investigación

Como todo trabajo de investigación presenta algunas limitaciones que se señala a continuación:

- **La primera dificultad encontrada en el desarrollo de la investigación es que se no ha encontrado información relacionada a estudios del trabajo en equipo y su relación con la cultura organizacional en instituciones públicas de la ciudad de Tarapoto.**
- **La segunda limitación, es la dificultad de recopilación de datos por la desconfianza de los colaboradores de la institución, como la información sobre aspectos delicados al trabajo en equipo que tiene cada colaborador.**

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio del problema

Respecto al estudio del trabajo en equipo con la cultura organizacional se encontró información internacional y nacional tomadas de páginas de internet que nos sirven de referencia que a continuación exponemos:

LEIVA CÁCERES, Gilmer Humberto (2008), en la investigación titulada: "Programa de estrategias de trabajo en equipo para la optimización de las relaciones interpersonales entre docentes de la institución educativa primaria pública N° 82925 – el mote – contumazá". El estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- La aplicación de la Encuesta permitió constatar que la problemática era álgida, según se puede constatar en el cuadro N° 01, donde el 75% de los docentes afirman que no existe comprensión entre ellos y el director, lo cual también es percibido por los padres de familia, ya que el 78% manifiesta que no hay comprensión entre director y docentes. Esto implica una actuación inmediata porque si se dejan las cosas así tendremos: frustración, ansiedad, enojos, actitudes conflictivas y deserción de docentes; es por ello que se hace imperativa la aplicación de esta propuesta.
- El Objetivo trazado en esta investigación fue cumplido a cabalidad y las tareas propuestas como Objetivos Específicos también se efectivizaron completamente.
- La hipótesis: "Si se elabora un Programa de Estrategias de Trabajo en Equipo basado en la Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría de la Inteligencia Emocional y Teoría del Sistema Social Cooperativo, entonces se contribuirá a optimizar las relaciones interpersonales entre docentes de la Institución Educativa Primaria Pública N° 82925 El Mote – Contumazá", quedó confirmada a cabalidad con todo el proceso de la investigación realizada.

- **La Propuesta:** "Programa de estrategias de trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales entre docentes de la Institución Educativa Primaria Pública N° 82925 del Caserío El Mote - Contumazá", ha consistido en la siguiente secuencia de Estrategias: "Motivación del Personal", "Adopción de Objetivos Comunes", "Normas y Roles asumidos por consenso" y "Reflexión Meta cognitiva del Equipo" y han sido sustentadas en las Teorías: De las Relaciones Humanas (Elton Mayo); De la Inteligencia Emocional (Daniel Goleman) y del Sistema Social Cooperativo (Chester Barnard).

CAMPOS VILLARREAL, María Leticia (2000), en la investigación titulada: "Estructuración de Trabajo en Equipo" La importancia que tiene el trabajo de equipo es vital en las organizaciones, ya que de ello dependen todas las operaciones de sus actividades basadas en calidad, producción y administración concluye:

- El trabajo en equipo en Confesiones de Nueva Rosita, no es la excepción, ya que todas las actividades que se realizan se llevan conjuntamente en un medio ambiente sano y con seguridad proporcionando a los empleados oportunidad de crecer y desarrollarse por medio de comunicación abierta, trato justo, el trabajo en equipo y el reconocimiento a sus logros, esto con el fin de crear un compromiso de participación a todo el personal, a través de un proceso de mejora continua hacia la excelencia.
- Ya que los miembros de los equipo han aprendido cuales son las metas corporativas, sus filosofías y valores, en sesiones de capacitación dentro de la compañía; mucha de estas capacitación se centra en el poder de decidir y actuar. Esto ha creado un grado de participación y compromiso con la organización.

- También es importante tomar en cuenta que los miembros de los equipos, en los que existen desacuerdos internos y falta de cooperación son menos efectivos para sus actividades que aquellos grupos en los que los empleados casi siempre están de acuerdo, cooperan y agradan unos a otros.

BACA BENAVIDES, Mary (2007) en su tesis titulada "Evaluación y diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro" llegó a las siguientes conclusiones:

- Existen tres elementos básicos que identifican la cultura organizacional, los cuales son los artefactos, valores compartidos y supuestos básicos.
- En organizaciones, que poseen culturas fuertes, es frecuente que una dimensión cultural predominante sobre las demás y determinándose así la fisonomía de la organización y la forma en que los miembros realicen sus trabajos.
- Los empleados pueden aprender de diferente manera la cultura de su organización, destacándose más los aspectos visibles que los ocultos.
- La Municipalidad distrital de San Isidro es una entidad pública, la cual está orientada a fines personales o partidarios (gobierno de turno), lo cual provoca una falta de identidad tanto a nivel personas, procesos y estructuras.
- En el análisis de la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro, se identificó con una falta de identidad de su personal con la empresa originando así una desmotivación por no ser reconocidos en sus labores que realicen.
- Dentro de la Municipalidad Distrital de San Isidro prevalece un estilo burocrático y una estructura vertical con un alto poder de los líderes y poca delegación de empowerment, originándose así una lentitud en la toma de decisiones, costos de papeleo y falta de motivación del personal.

SALCEDO DÁVALOS, Rosa (2007), en su tesis titulada “influencia de la cultura Organizacional en la Eficiencia y Eficacia de la Toma de Decisiones en la Pequeñas y Medianas Empresas de Calzado en el Distrito del Porvenir- Trujillo, Departamento de la libertad 2006.” Llegó a las siguientes conclusiones:

- La toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas de calzado se basa en los siguientes indicadores de cultura organizacional científica:
Conformidad, responsabilidad, parámetros, premios, claridad de la organización, calidez y apoyo y liderazgo.
- La toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas de calzado son eficientes y eficaces en tanto que se toman dentro de un clima y momento adecuado, se deciden en tiempo oportuno y se basan en el reconocimiento científico y tecnológico.
- La cultura organizacional está relacionada positivamente con la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas.
- Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustenten el estudio en cuestión, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas a la cultura organizacional y la calidad de servicio punto central de este estudio.

De acuerdo a los antecedentes expuestos anteriormente los cuales se considera de gran importancia, ya que estos ayudaron al desarrollo de la presente investigación aportando planteamientos similares a lo expuesto por la autora; además de proporcionar datos teóricos relacionados al Trabajo en equipo y la cultura organizacional.

2.2 Bases Teóricas

En esta parte estudiaremos teorías que permitieron reforzar la presente investigación.

2.2.1 Trabajo en equipo.

Para Katzenbach (citado por Rodríguez Valencia, 2006:312) el trabajo en equipo es "el proceso en que los miembros del grupo entienden las metas del mismo y están comprometidos a alcanzarlos".

Para Schermerton (citado por Rodríguez Valencia, 2006:312) el trabajo en equipo es "el proceso de trabajo conjunto de las personas para lograr un objetivo común".

Según Tarazona (2007:6) el trabajo en equipo "se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas".

Así mismo de acuerdo a Chiavenato (2004: 377) hay diferencias entre el término equipo y grupo, los cuales han sido empleados como si fueran equivalentes equivocadamente.

De acuerdo a Tarazona (2007) también existen diferencias entre grupo, equipo y trabajo en equipo.

Tarazona (2007) define al grupo como dos o más individuos, interdependientes para alcanzar determinados objetivos específicos. Y pueden ser formales, definidos por la estructura organizacional con funciones de trabajo designados, o informales, alianzas que no están estructuradas desde el punto de vista formal ni las determinan las organizaciones.

Refiere que sus características son: composición del grupo homogéneo o heterogéneo, normas o reglas de comportamientos establecidos por los miembros del grupo, funciones o tareas y acciones que realizan los miembros del grupo, estado o nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo u organización, y la cohesión expresada en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo.

De acuerdo a Arias Galicia (2006:605) un grupo “es un conjunto de personas que conviven en determinados momentos cortos, contando cada una con sus propias metas”.

Tarazona (2007) refiere que un equipo es un colectivo humano que comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Menciona que las características de un equipo eficiente son: ambiente de apoyo, claridad de papel, metas superiores, liderazgo adecuado.

Según Arias Galicia (2006: 605) un equipo es un conjunto de personas con objetivos comunes, con lazos cohesivos y afectivos intensos, comunicación fluida y abierta, con orgullo de pertenecer al mismo, y con un manejo provechoso de los conflictos.

De acuerdo a Tarazona (2007:6) existe una clara diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en equipo, refiere que mientras el primero “es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador”, el segundo “se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas”.

Así mismo indica que las características del trabajo en equipo son la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, responsabilidades compartidas por sus miembros, desarrollo de actividades en forma coordinada y planificación en equipo de programas que apunten a un objetivo común.

1. Importancia del trabajo en equipo.

Según Vecino (2008) la importancia del trabajo en equipo se fundamenta en aspectos claves que tienen que ver con:

- Los roles de los participantes.**- Relacionado a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuando cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.
- La comunicación.**- Factor definitivo que permite mantener a todos los integrantes del equipo enterados de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado ya que permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.
- Liderazgo.**- Permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incrementa.
- Compensación.**- Cada integrante debe percibir que recibe el reconocimiento que merece, para que el ritmo del equipo no disminuya sino siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
- Compromiso.**- Cuando los integrantes del equipo establecen vínculos y se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo, se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesionará mucho más a los miembros del equipo.

2. Bases del trabajo en equipo

Según Huerta Mata (2006) el trabajo en equipo se basa en 5C y son:

- Complementariedad.**- Una fracción del proyecto es dominada por cada miembro, y estos conocimientos son necesarios para lograr la realización del trabajo.
- Coordinación.**- El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe trabajar de manera organizada a fin de sacar el proyecto adelante.
- Comunicación.**- Para poder coordinar las distintas actuaciones individuales es imprescindible la comunicación abierta entre todos los miembros. Todos deben actuar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa; ya que el equipo funciona como una máquina con diversos engranajes.
- Confianza.**- Cada miembro confía en el buen desempeño del resto de sus compañeros. Lo que lo lleva a anteponer el éxito del equipo al propio. Los miembros del equipo no buscaran destacar entre sus compañeros por el contrario cada uno tratará de aportar lo mejor de sí mismo, ya que confían de que el resto también lo hará.
- Compromiso.**- Cada miembro aporta lo mejor de sí mismo, pone todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

3. Características y ventajas del trabajo en equipo.

De acuerdo con Rodríguez Valencia (2006) las características de trabajar en equipo son:

- Una mayor suma total de conocimientos e información.** Un equipo dispone más información que cualquiera de sus miembros de manera aislada.
- Un número superior de enfoques a un problema (creatividad).** El individuo aislado tiene claras limitaciones respecto al equipo, pues tiende a obstinarse en su enfoque, los individuos que integran un equipo

plantean enfoques que pueden ser diferentes. No existe forma de determinar qué enfoque logrará mejor el objetivo que se persigue, pero podremos ahogar nuevos descubrimiento, por ello el grupo con diferentes percepciones pueden encontrar probablemente la solución que mejor resuelva el problema.

- **Mayor eficacia. El equipo es más eficaz que las partes.** El equipo puede lograr mejores resultados a través de la organización y la cooperación que al trabajar cada individuo de manera aislada.
- **La participación aumenta la aceptación.** Muchos problemas requieren soluciones que dependen del apoyo de los demás para que resulten eficaces. En cuanto que la resolución de problemas en grupo permite la participación y la influencia, se deduce que cuando el equipo resuelve el problema, el número de individuos que acepta las soluciones es mayor que cuando es una sola persona quien resuelve. Una solución de baja calidad, pero que tiene una buena aceptación puede ser más eficaz que una solución de elevada calidad pero a la que falta aceptación.
- **Enriquecimiento individual y del equipo.** El ver otros puntos de vista, otras perspectivas diferentes a la nuestra y el poder disponer de nueva información y conocimientos hace que los miembros de un equipo se enriquezcan de manera individual y colectiva.
- **Mejor comprensión de la decisión.** Las decisiones tomadas por un individuo que han de ser llevadas a cabo por otros, deben ser comunicadas por que el que toma la decisión a los que han de ejecutarla. Por tanto, la resolución individual de un problema requiere una fase complementaria: la de transmitir la decisión tomadas. Los fallos en este proceso de comunicación puede ser evidentes. De ahí que las posibilidades de fallas de comunicación quedan sumamente reducidas cuando los individuos que deben trabajar conjuntamente para llevar adelante un proyecto han participado en su elaboración.

-**Motivación, satisfacción e integración.** Del trabajo en equipo, por última, deriva la ventaja de que por lo general, los miembros se encuentran más integrados, lo cual supone una importante herramienta de motivación y satisfacción para los colaboradores.

De acuerdo a Tarazona (2007) las características del trabajo en equipo son:

- Integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Según Huerta Mata (2006) las características de los equipos comprometidos en el trabajo conjunto, son:

- **Orientados hacia la opinión.** Es opuesta a la rigidez, los integrantes aportan sus ideas sin sugerir o siquiera insinuar que los demás deban alterar las suyas, y no se concentran únicamente en sus propias ideas más bien investigan las ideas de los demás.
- **Mentalización en la igualdad.** Para cualquier grupo diversificado, estar mentalizado acerca de la igualdad es un prerrequisito para la comunicación eficaz, permite ver la diversidad como una ventaja y crea una confianza que permite aumentar la productividad.
- **Concentrados en objetivos.** Permite que los miembros de un equipo sean menos proclives a filosofar sobre lo singulares que son, todo el equipo tienen un propósito similar, y las singularidades de los miembros son llevados a la superficie, ya que si se les ignora podrían ocasionar problemas en el camino.

De acuerdo a Tarazona (2007) las ventajas de trabajar en equipo son:

- Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Si hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.
- Aumenta la calidad del trabajo.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

1. Desventajas del trabajo en equipo

De acuerdo a Rodríguez Valencia (2006: 327) el trabajo en equipo también tiene desventajas que obstaculizan los resultados que es muy conveniente considerar y evitar en la medida de lo posible. Entre los más significativos tenemos los siguientes:

- **Mayor costo de tiempo.** Requiere por lo general de más tiempo que el trabajo individual. Poner de acuerdo a los miembros, coordinarlos, decidir en equipo, son actividades con un costo directamente proporcional al número de miembros que intervienen en el equipo. Cuando los problemas requieren decisiones rápidas, las decisiones individuales son recomendables. Por el contrario hay situaciones en las que la aceptación y la eficacia son requisitos indispensables, para lo cual se requiere la intervención de los miembros del equipo.

- Diluir las responsabilidades.** Un inconveniente del trabajo en equipo es cuando los resultados son negativos y las responsabilidades se diluyen entre todos los miembros, lo cual supone, que ninguno se hace realmente responsable. Una responsabilidad diluida no es responsabilidad de nadie.
- Desacuerdos, Conflictos de intereses.** La lucha de los intereses individuales sobre los colectivos es motivo frecuente de conflicto entre los miembros de un equipo. Organizar la discusión para sincronizar la explotación de los diferentes aspectos de un problema y seguir un procedimientos, incrementa la calidad de la solución. De ahí la importancia del jefe del equipo que debe llamar permanentemente a la cohesión y defensa del interés del equipo frente a los intereses de cada individuo.
- Asumir riesgos excesivos.** Los grupos se sienten más inclinados que los individuos a tomar decisiones que implican un mayor riesgo. El jefe de equipo, conocedor de esta situación, debe aprovechar los factores que representan ventajas del grupo y evitar aquellos suponen inconvenientes.

2. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo.

Según Huerta Mata (2006) las estrategias que fomentan el trabajo en equipo son:

- Entregar toda la información para que el equipo funcione.** Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
- Generar un clima de trabajo agradable.** Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En cuanto al primero es importante que el lugar en donde se trabaje sea relativamente cómodo, en el que no haya interferencias, y que cuente con los elementos necesarios para realizar las actividades. Como lo habitual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista un pizarrón o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

- **Definir claramente los tiempos para lograr tarea.** El avance del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo las fechas de reunión y de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

3. Habilidades para el trabajo en equipo.

De acuerdo a Katzenbach y Smith (citado por Bernal Torres, 2008) los requerimientos de habilidades caben dentro de tres categorías:

- **Experiencia técnica y profesional,** es importante que los equipos, a pesar de que se dediquen a actividades particulares, estén constituidos por personas con diferentes formaciones disciplinarias.
- **Habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones,** los equipos deben ser capaces de identificar los problemas y oportunidades que enfrentan, de evaluar las opciones que tienen que avanzar y, luego, de hacer las concesiones y tomar las decisiones necesarias sobre cómo proceder. La mayoría de los equipos necesitan miembros con estas habilidades para iniciar su trabajo, aunque muchos las desarrollarán mejor una vez que estén en funciones.
- **Habilidades interpersonales,** incluye correr riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, escuchar activamente, otorgar el beneficio de la duda y reconocer los intereses y logros de los otros.

Los equipos eficaces desarrollan un fuerte compromiso con un enfoque común, con la forma en la que trabajarán en conjunto para cumplir con su propósito. Los equipos deben acordar quién realizará determinados trabajos, cómo se establecerán y cómo se adherirán a los cronogramas, cómo se ganará la membresía permanente en el equipo, y cómo el equipo adoptará o modificará sus decisiones.

El compromiso es muy importante para el desempeño del equipo como el compromiso del equipo con su propósito y metas.

En los equipos que comparten un propósito común y metas, la responsabilidad mutua surge como una respuesta natural, pues indudablemente se responsabilizan como individuos y como equipo, del desempeño de éste último.

4. Modelos del Trabajo en Equipo.

Modelo de las cinco etapas o ciclo de vida de un equipo.

Tuckman (citado por Ros Guasch, 2006) es uno de los máximos representantes de esta tipología clásica, según el cual los equipo/grupos atraviesan 5 etapas.

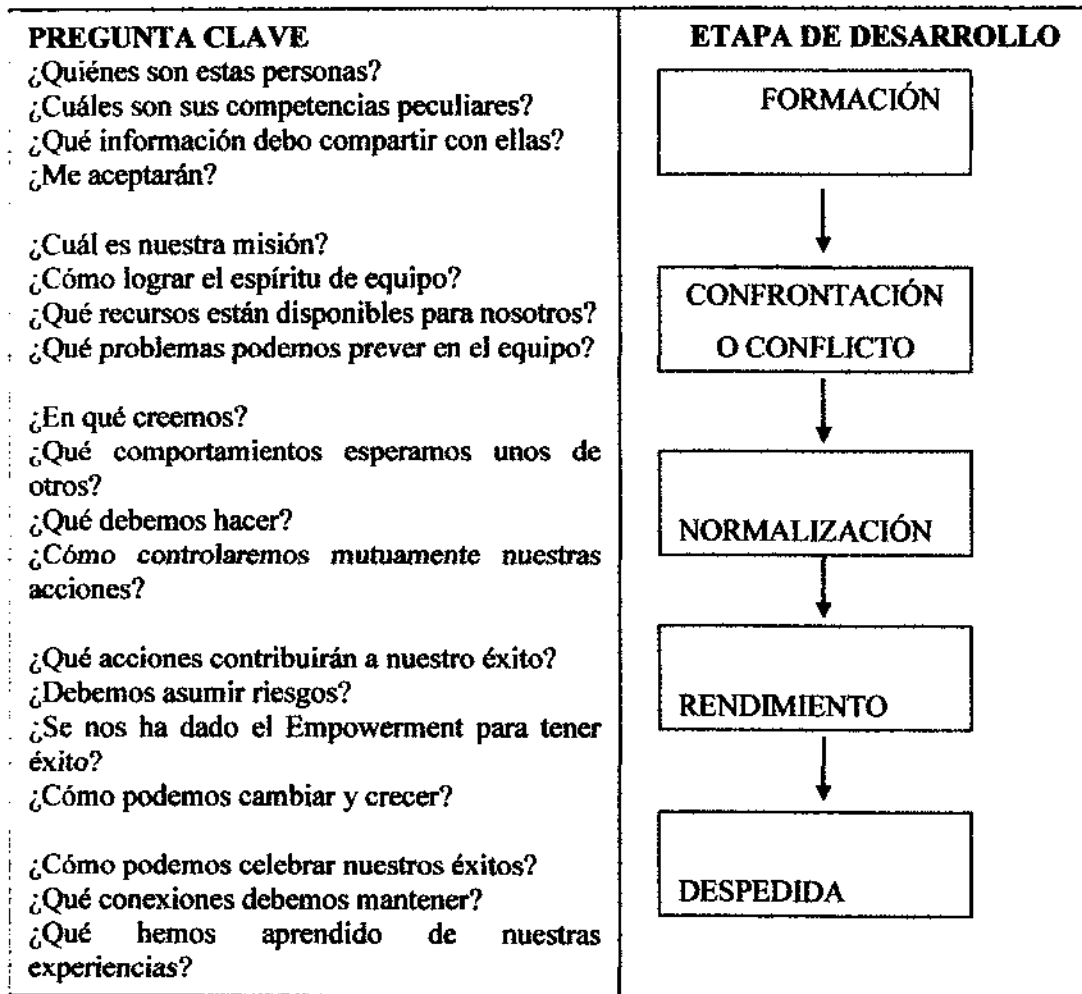
De acuerdo a Davis (2003) las etapas del desarrollo de equipos no siguen un orden rígido, sino que constituyen un modelo amplio que se puede observar y predecir en muchos contextos mientras dure el equipo.

Las etapas de evolución de un equipo son:

- Formación.** Los participantes comparten información personal, empiezan a conocerse y aceptarse, y dirigen su atención a las tareas del grupo. Hay ambiente de cortesía y cautela.
- Confrontación o conflicto.** Afloran todos los problemas y ansiedades contenidas hasta el momento, los participantes compiten por status, buscan posiciones de control relativo y discuten acerca de la dirección apropiada del grupo.
- Normalización o producción.** Los participantes empiezan a actuar de manera cooperativa y se establece un equilibrio tentativo entre las fuerzas que compiten en él. Nacen normas de grupo, que sirven de guía al comportamiento individual.

- **Rendimiento.** El equipo madura y aprende a manejar retos complejos. Se desempeñan e intercambian con fluidez y en la medida necesaria los roles funcionales, además de que se logran eficazmente las tareas.
- **Despedida.** Se disuelven las relaciones sociales intensas y regresan a las asignaciones de trabajo permanentes.

Figura N°01: Ciclo de vida de un equipo



Fuente: Davis Keith y Newstrom John W. (2003: 375)

Modelo Estilos de trabajo en equipo.

Desarrollado por Belbín (1981), según el cual cada persona adopta diferentes maneras de comportamiento ante los demás. El trabajo en equipo no escapa a esta regla: cada persona adopta un modo preferido y sobresaliente de conducirse bajo estas circunstancias. El problema radica en aprovechar las diferencias individuales para alcanzar los objetivos del equipo con efectividad, así como hacer el trabajo dentro de aquel más placentero y provechoso para el desarrollo individual de los miembros, sin embargo debe recordarse que para el éxito de un equipo es necesaria la existencia de todos los estilos en su seno.

Belbín (1993, citado por Arias Galicia, 2006) después de más de siete años de asidua investigación en el Henley Administrativo Staff College (Inglaterra), pudo determinar la existencia de ocho roles o estilos básicos en cada equipo.

Belbín (citado por Codina, 2006) dice que "el segundo rol es el importante en lo referente a eficacia, el que cada miembro adopta y que determina la forma en que el equipo funciona, el rol de equipo, en lugar del rol por el contenido del trabajo que realiza". Y los que identificó son los siguientes:

- 1. Coordinador**, coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de líder.
- 2. Impulsor**, empuja a los demás para avanzar en el trabajo.
- 3. Creador**, es una persona que es una fuente de propuestas y sugerencias originales.
- 4. Evaluador**, analiza las ideas presentadas, valora su pro y su contra, proporciona instrumentos de análisis.
- 5. Realizador**, es el organizador práctico que lleva a cabo las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables.

6. Investigador, es quién aporta ideas del exterior de la organización, su papel principal es evitar que el equipo se quede estancado. Se suele confundirlo con el creador, pero éste aporta ideas originales mientras que el investigador ideas conocidas por sus lecturas, observaciones u otras fuentes externas.

7. Comunicador, es quien crea ideas en los demás, sirve de puente en el manejo de conflictos, ya que es el más sensible para identificar necesidades e inquietudes de los demás miembros.

8. Rematador, es quien se fija en los detalles, se asegura de que todo esté hecho, y bien.

Según Codina (2006), en la investigación de Belbín se llegó a la conclusión de que los equipos con desempeño más importantes fueron los que tenían un balance relativo de los diferentes roles. Tal es así, que la ausencia de roles como "creador" o "investigador" puede propiciar el logro de consenso más rápido, pero menos riqueza de ideas; la ausencia de impulsores puede generar inercia en el equipo; la de realizador o rematador puede hacer más difícil la concreción y puesta en práctica de las ideas.

Modelo de Mumma

El modelo de Mumma (1984, citado por Ros Guasch, 2006) es muy similar al de Belbín (1981), sin embargo Mumma da una gran importancia a las preferencias de las personas, al presuponer que las personas hacen lo que les gusta hacer, lo que habitualmente coincide con lo que saben hacer mejor. De esa forma, las personas tienden a realizar la tarea y el rol de equipo que ellos prefieren, evitando roles. Para Mumma, los procesos ideales de un trabajo en equipo siguen una secuencia:

1. Iniciación de la tarea
2. La generación de ideas
3. La elaboración
4. La finalización

Ros Guasch (2006) opina que los equipos habitualmente diluyen sus esfuerzos, porque las personas utilizan parte de su tiempo realizando solo las tareas que les gusta hacer, omitiendo realizar a veces, algunas fases esenciales del trabajo en equipo. Y señala que Mumma considera 8 roles de equipo:

- Líder
- Moderador
- Creativo
- Innovador
- Manager
- Organizador
- Evaluador
- Finalizador

Los Estilos de Interacción de John Geier (1958)

Según Ros Guasch (2006) los estilos de interacción están basados en patrones de conducta observables que son bastante similares a los populares modelos de estilos sociales (se comercializan mediante un producto denominado "DISC"). Los estilos de interacción nos dice el cómo de nuestra conducta. Estos estilos se basan en el Modelo del Estilo de Interacción de Martson (1920) a través de sus escritos acerca de las bases emocionales de nuestra conducta. Geier construyó a partir de los trabajos de Martson, un instrumento (DISC), para identificar rasgos y agrupaciones de rasgos que nos ayuden a comprender los estilos sociales de la gente.

Los cuatro estilos sociales desarrollados por Geier son:

- **Detrás de la escena (Behind the scenes).** Tratan de obtener el mejor resultado posible. La gente de este estilo se concentra en la comprensión y trabaja con el proceso, para crear un resultado positivo. Animar a integrar varias fuentes de información y acomodan diferentes puntos de vista.

Produciendo, sosteniendo, definiendo y clarificando, son las maneras que utilizan para dar soporte al proceso grupal. Habitualmente, tienen más paciencia que la mayoría, y utilizan el tiempo necesario para ganar soporte de los demás, a través del consenso para un proyecto o para definir un resultado.

- **Obtener cosas haciendo (Get things going).** Tratan de persuadir y envolver a otros. Facilitan o catalizan roles y animan e inspiran a otros a moverse hacia la acción, facilitando el proceso. Se centran en la interacción, a menudo con un estilo expresivo. Quieren que las cosas se hagan con entusiasmo. Exploran opciones y posibilidades. Quieren que las decisiones sean participativas y entusiastas, con la implicación de todo el mundo.
- **Gráfico del curso (Chart the course).** Necesitan tener un curso de acción que seguir. Les preocupa el saber qué hacer, y mantener al grupo y a ellos mismo, así como el proyecto dentro de los planes trazados. Prefieren conocer que está ocurriendo. Identifican el proceso de cumplimiento del objetivo, y se posicionan para crear y monitorizar un plan. Sus informes y deliberaciones se basan en analizar, conceptualizar o prever que necesita ser hecho en cada momento.
- **Al ataque (In charge).** Les interesa obtener resultados y productos terminados, a través de la gente. Se centran básicamente en los resultados. Tienen energía e intención de conducir el grupo hacia el objetivo. Habitualmente, toman decisiones rápidamente, para mantenerse ellos y la gente, sobre las tareas y objetivos encomendados, y además dentro del tiempo. Odian gastar tiempo y retroceder. Haciendo de mentores, ejecutando las acciones, supervisar y movilizar recursos, son las formas que utilizan para que las cosas se cumplan.

5. Establecimiento de metas en equipo

Según Paz Quiñones (2004) la administración participativa moderna, o empoderamiento, es un enfoque que plantea el hecho de que los miembros de un equipo de trabajo propongan y desarrollen los planes de trabajo que los afecta directamente, que ejecuten los procedimientos de control necesarios para el logro de las metas. Dicho proceso se sugiere que sea el siguiente:

- Participar con todos los miembros del equipo desde las etapas iniciales del proceso de planeación.
- Explicar los principales puntos del plan gerencial.
- Asignar los aspectos particulares del plan a los integrantes que más conocen o que más experiencia tienen para que lideren la labor.
- Solicitar que cada persona como encaja en el plan general.
- Dar la oportunidad a que cada persona realice un comentario sobre cada etapa del plan.
- Comunicar al equipo sus expectativas de logro y alcance del trabajo.
- Comunicar las expectativas de la dirección general sobre la actuación del equipo.
- Definir conjuntamente los medios y tiempo de comunicación a utilizar.

6. La comunicación en el trabajo en equipo.

Según Rodríguez Ebrad (2009) "la comunicación es el fundamento del trabajo en equipo". Puesto que aquellas personas que son capaces de trabajar en equipo son aquellas que entienden la importancia de entablar relaciones humanas adecuadas en los diferentes campos de la vida. Para poder comunicarse es necesario aprender a escuchar a los demás desde la realidad de ellos y no desde la nuestra.

De acuerdo a Rodríguez Ebrad (2009) dialogar es la acción de conversar con otros con el fin de intercambiar ideas que produzcan beneficio de diversa índoles; por ende el diálogo implica discusión, porque a través de la exposición de ideas se argumenta sólidamente la razón de las mismas, y se entiende la postura de cada uno.

También refiere que las personas que saben trabajar en equipo son gente interesada en conocer los argumentos de los otros y reconocen el valor de discutir sobre distintas ideas que produzcan beneficio y no se afanan por imponer sus ideas sino enriquecerlas mediante las aportaciones de todos los miembros del equipo y reconocen cuando alguien aporta ideas ganadoras.

Sin embargo, según Paz Quiñones (2004) los problemas de comunicación son frecuentes, esto debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes. Del mismo modo actitudes y comportamientos de comunicación que generan entropía al interior del grupo son: el infantilismo, el sentimentalismo, la histeria y el egocentrismo.

Rodríguez Ebrad (2009) nos dice que los verdaderos aprendices del trabajo en equipo son quienes ponen en práctica el diálogo y la discusión con el fin de potenciarse mediante la intervención de otros, por ello, el verdadero trabajo en equipo implica unir conocimientos, habilidades y valores de los miembros a favor de todos.

7. Cohesión y normas del equipo

Según Rodríguez Valencia (2006:323) es definida como "el grado en el cual los miembros del equipo se sienten atraídos y motivados para continuar como parte de un equipo".

Las personas que integran un equipo altamente cohesionado, valoran su membresía y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los demás integrantes del equipo. Por ello los equipos altamente cohesivos son buenos para sus miembros quienes se sienten satisfechos en su identificación con el equipo y sus relaciones interpersonales.

La cohesión permite que ante las dificultades y problemas que puedan surgir en cualquier momento, los miembros del equipo estén dispuestos a buscar medios para superarlos.

De acuerdo a Rodríguez Valencia (2006: 323) la norma de desempeño es “el nivel de esfuerzo laboral y desempeño que se espera de los miembros del equipos”. Las normas positivas de desempeño son más exitosas que las negativas, y la mayoría de ellos están relacionados con factores como el espíritu de servicio, la participación, la puntualidad y la innovación.

La aceptación de las normas está determinada en gran parte por la fuerza de cohesión.

Figura N°02: Productividad y la relación entre cohesión del equipo y normas de desempeño

ALTA COHESIÓN DEL EQUIPO	PRODUCTIVIDAD BAJA Fuerte compromiso con normas dañinas.	PRODUCTIVIDAD ALTA Fuerte compromiso con normas de apoyo.
	PRODUCTIVIDAD BAJA O MODERADA Débil compromiso con normas dañinas.	PRODUCTIVIDAD MODERADA Débil compromiso con normas de apoyo.
BAJA		

Fuente: Schermerhorn (2002, citado por Joaquín Rodríguez Valencia, 2006: 324).

De acuerdo a la figura N°02, en el mejor caso cuando la norma de desempeño de un equipo es positiva, la cohesión es elevada y la conformidad con las normas resultante tiene un efecto positivo la productividad. Para lo cual, es necesario que los administradores sean hábiles para influir tanto en las normas como en la cohesión de cualquier equipo.

2.2.2 Cultura organizacional.

Según Daft (2007:361), la cultura organizacional "es el conjunto de valores, normas, creencias orientadas y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismo que se enseña a los nuevos miembros".

Según Chiavenato (2004:164), la cultura organizacional "es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización".

Para Kreintner (citado por Henríquez Ríos, 2002:262,263) la cultura organizacional es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de una organización, es el reflejo de los valores y representa las normas de conducta aceptadas de los mismos.

Según Hodge (2001:252), la cultura organizacional "es un constructo constituido por dos niveles que incluye tanto las características observables como inobservables de la organización. A nivel observable, la cultura incluye diversos aspectos de la organización, como la arquitectura, la forma de vestir, los patrones de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias. A nivel inobservable, la cultura está formada por valores, normas, creencias y presunciones compartidas de los miembros de la organización. La cultura el modelo o configuración de estos dos niveles de características que orienta y dirige a los miembros de la organización en el manejo de problemas y su entorno.

1. Elementos y componentes de la cultura organizacional.

Para Kreintner (citado por Henríquez Ríos, 2002:262,263) la cultura organizacional es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de una organización, es el reflejo de los valores y representa las normas de conducta aceptadas de los mismos.

Según Silva González (2008) los elementos que integran la cultura organizacional son:

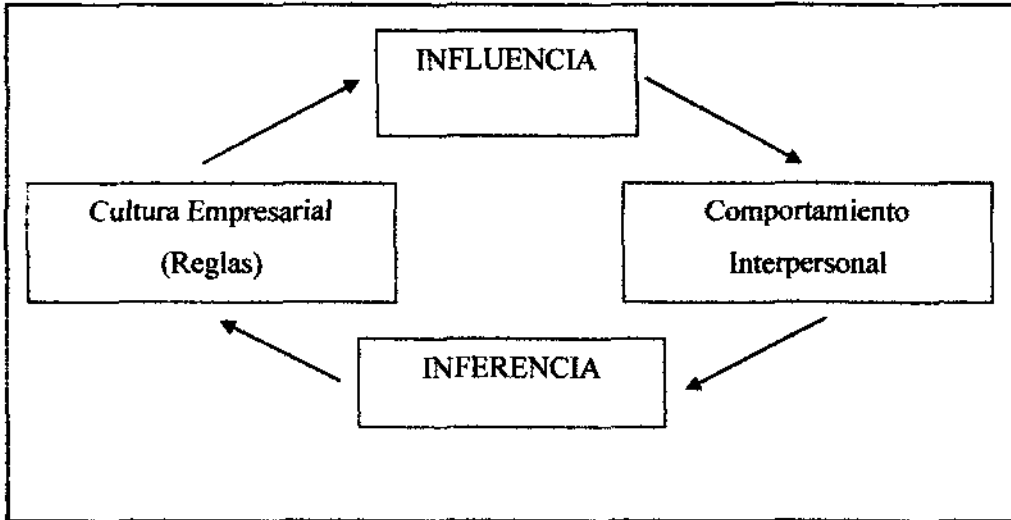
- **Elementos que podemos captar con nuestros sentidos.** Incluye la distribución del espacio en los edificios, su decoración y mobiliario, pueden transmitir la ideología de una institución, si es conservadora o no, moderna, tradicional, etc., la capacidad tecnológica, el lenguaje, la conducta observada en los miembros de una organización. Aquí podríamos incluir ciertos ritos que tienen las empresas, es decir, comportamientos habituales como la comida de navidad, el desayuno, etc. Y también las celebraciones para festejar algún logro o éxito de la empresa y que contribuyen a la unión de los empleados.
- **Valores.** Son las convicciones de la organización que se sustentan en una base moral, constituyen los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de las normas y las reglas de conducta de la empresa. Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización, facilitan la integración del grupo, dándoles una cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.
- **Conocimientos compartidos.** Los cuales son compartidos por los miembros de la organización, respecto del mundo que los rodea y de su propia labor y gestión. Comprenderían todos los conocimientos, prácticas técnicas y de dirección, información del entorno, proyectos elaborados sobre la base de los objetivos y metas establecidos, estrategias, formas de distribuir y ejercer el poder, etc.

De acuerdo a Gil (1997) los componentes de la cultura organizacional son:

- **Creencias:** son las ideas y conceptos más generales acerca del mundo y del lugar que en él ocupa la persona, es decir son los cimientos de la cultura.

- **Valores:** son los ideales aceptados por el grupo, que establecen las directrices para el comportamiento diario. Y la suma de creencias y valores forma la ideología.
- **Héroes:** son los modelos de comportamiento, simbolizan a la empresa en el exterior, representan un modelo de comportamiento, personalizan y humanizan el éxito, motivan a los empleados, establecen una norma de comportamientos y preservan la memoria de la empresa.
- **Comunicaciones:** es el conjunto de medios a través de los cuales se difunden las creencias y los valores de la empresa, que permiten a los héroes mostrarnos y ser mostrados para servir de ejemplo.
- **Mitos:** son las historias y anécdotas que se cuentan en las empresas acerca de acontecimientos del pasado y que reflejan la misión, creencias y valores de dicha cultura.
- **Rituales:** son actividades sistemáticas y programadas que se realizan en las empresas para señalar ciertos momentos clave, tales como: las comidas, reuniones, cumpleaños, etc., a fin de desarrollar el sentimiento de pertenencia, expresión de los valores y estabilización de comportamientos.
- **Lenguaje:** son las palabras utilizadas en la empresa que suponen formalidades para las categorías de la experiencia. El lenguaje es el modo de expresión, es el pensamiento cristalizado de un grupo, y por ello es una clave para comprender su cultura. El lenguaje se manifiesta a través de tres sistemas: ideológicos (creencias y valores), sociales (roles, grupos, carrera, tiempo y espacio social) y tecnológicos (herramientas, técnica y habilidades). Los sistemas que componen la cultura pueden conocerse a partir de la observación del comportamiento interpersonal.

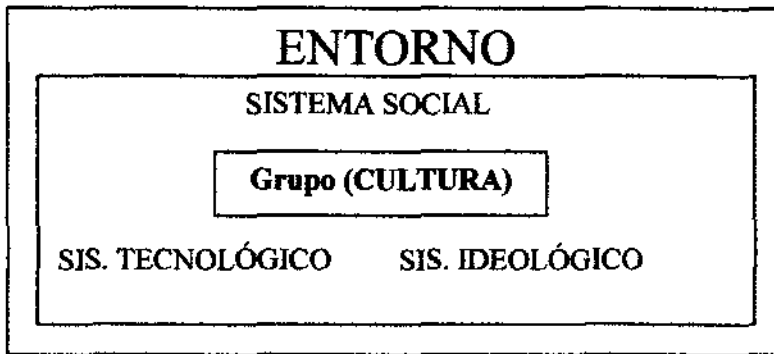
Figura N° 03: El feedback entre cultura empresarial y comportamiento interpersonal



Fuente: Ignacio Gil, Leonor Ruíz, Jesús Ruíz (1997: 205).

- **Sistemas sociales:** las personas en las personas cumplen un papel, se organizan en grupos, desarrollan su carrera profesional en diferentes etapas, y estructuran el tiempo y el espacio dando lugar una situación social.
- **Sistemas tecnológicos:** es el conjunto de herramientas, técnicas y habilidades que las empresas han venido desarrollando y transmitiendo a su personal.

Figura N°04: Interacción de sistemas: tecnológico, social e ideológico.



Fuente: Ignacio Gil, Leonor Ruíz, Jesús Ruíz (1997: 207)

2. Dimensiones de la cultura organizacional.

De acuerdo a Robbins (2004) las características de la cultura organizacional son:

- **Innovación y aceptación de riesgos:** Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Atención a los detalles:** Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- **Orientación hacia los resultados:** Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener ese resultado.
- **Orientación hacia las personas:** Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- **Orientación hacia el equipo:** Grado en el cual las actividades de trabajo estas organizadas en torno de equipos, no de individuos.
- **Agresividad:** Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- **Estabilidad:** Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo (estado del momento actual).

Según Daft (2007:367) se puede valorar a la cultura organizacional a lo largo de muchas dimensiones, “como el grado de colaboración en comparación con el de aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia del control y dónde se concentra, o si la orientación temporal de la organización es de corto y largo plazo”.

Trompenaars (citado por Chiavenato, 2004) coordinó una investigación que incluyó a 15000 administradores de 28 países e identificó cinco dimensiones de la cultura.

- **Universalidad o particularidad.** Se refiere al predominio de lo universal o lo particular. La universalidad se fundamenta en reglas, sistema de leyes o contratos y se presenta cuando se piensa que las ideas y las prácticas pueden ser utilizadas en un lugar cualquiera, sin modificaciones.

La particularidad se basa en las relaciones, los sistemas personales, la confianza en las personas y las obligaciones con la familia y los amigos, y presenta cuando se cree que las circunstancias son las que dictan cómo se pueden aplicar las ideas y las prácticas.

- **Individualismo o colectivismo.** El individualismo gira en torno a las personas como individuos, mientras que el colectivismo lo hace en torno a las personas como miembros de grupos sociales. Las culturas individualistas responden mejor a la remuneración por el desempeño individual, la toma de decisiones individual y los diseños tradicionales de trabajo, mientras que en las culturas colectivistas se prefieren los planes de recompensa que comparten las ganancias, solución de problemas en grupos, toma de decisiones por consenso y diseño de grupos y trabajo autónomos.

- **Neutralidad o afectividad.** Se refiere a las relaciones con una orientación emocional. La neutralidad se presenta cuando los contactos físicos se reservan sólo para los amigos y los familiares, y cuando las emociones no se expresan abiertamente ni afectan la actividad.

La afectividad se presenta cuando los contactos físicos son más abiertos y libres, con una fuerte expresividad y un lenguaje corporal. En una cultura afectiva, las emociones se expresan en forma abierta y natural.

- **Relaciones específicos o difusas.** Corresponde a la forma de intervenir en las relaciones. Las relaciones específicas significan que las personas son directas, abiertas, extrovertidos y confrontadoras, y que separan el trabajo de la vida privada y las relaciones difusas significan que las personas son indirectas, más cerradas e introvertidas, evitan la confrontación directa y mezclan la vida privada con la vida en el trabajo.
- **Realización personal o atribución.** Se refiere a la legitimación del poder y el estatus. En una cultura de realización personal, las personas basan su estatus en sus propias competencias y hechos, así como en el desempeño de sus funciones. En una cultura de atribución, el estatus se asigna con base en quién es la persona.

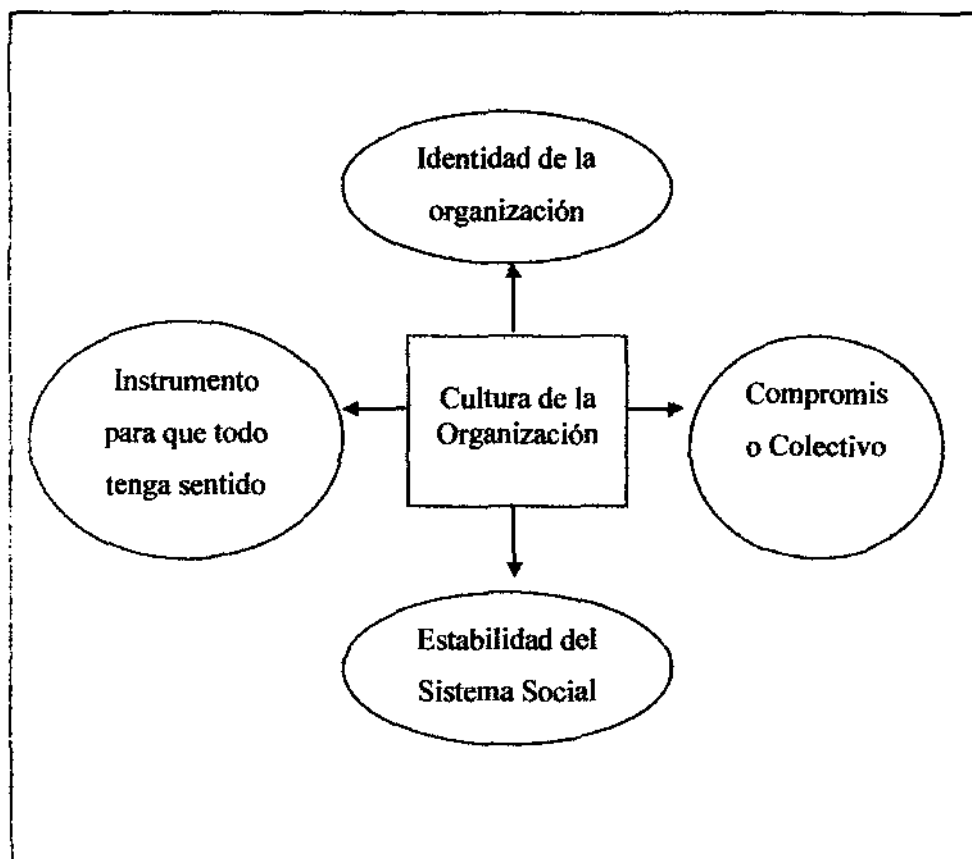
3 Funciones de la cultura organizacional.

De acuerdo con Daft (2007), la cultura organizacional sirve a dos funciones críticas de la organización: a) La integración interna, se refiere a que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar en conjunto de manera efectiva y b) La adaptación externa, está relacionada a la forma en que las organizaciones alcanzan sus metas y tratan a los externos. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para alcanzar ciertas metas, así como a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor.

De acuerdo con Kreitner (citado por Henríquez Ríos, 2002:267) la cultura organizacional cumple cuatro funciones:

- a) Proporcionar a sus miembros una identidad organizativa.
- b) Facilita el compromiso colectivo.
- c) Fomento de la estabilidad del sistema social.
- d) Configuración de la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente.

FIGURA N° 05: Las Cuatro Funciones de la Cultura Organizacional



Fuente: Elbert Henríquez Ríos (2002:267).

En cambio, para Robbins (citado por Henríquez Ríos, 2002) desempeña diversas funciones:

- a) Tiene un papel de definición de límites, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
- b) Conlleva a un sentido de identidad para los miembros de la organización.
- c) La cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.

4 Tipos de culturas

Para Daft (2007) existen cuatro categorías culturales basado en las dos dimensiones específicas: 1) el grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad y 2) el grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos.

Para ello este autor considera que las cuatro categorías culturales asociadas son: la de adaptabilidad, la de la misión, la del clan y la de la burocracia, las cuales se relacionan con la adecuación entre los valores culturales, la estructura y el entorno.

- **La cultura de la adaptabilidad**, se enfoca en el entorno mediante la flexibilidad y el cambio para satisfacer los requerimientos de los clientes. Es una cultura en la que promueve los valores, las normas y las creencias empresariales que fomentan la capacidad de la organización para identificar, interpretar y traducir signos que vienen del entorno en cuanto a las nuevas respuestas conductuales, logrando no sólo reaccionar con rapidez antes los cambios sino que genera activamente esos cambios, se valora ampliamente la innovación, la creatividad y la toma de riesgos.
- **La cultura de misión**, se caracteriza por el énfasis en contar una visión clara del propósito organizacional y del logro de metas, como del crecimiento de las ventas, la rentabilidad o la participación de mercado. Los colaboradores son responsables de un nivel de desempeño específico y las organizaciones les prometen estímulos a cambio. Mientras los directivos moldean el comportamiento mediante la comunicación y visualización de un futuro ansiado para la organización. Pudiendo reflejar un alto nivel de competitividad y una orientación hacia fines lucrativos.
- **La cultura de clan**, fundamentado en la implicación y la participación de los miembros de la organización y en las expectativas que cambian el entorno. Principalmente se enfoca en las necesidades de los empleados como la ruta que conducirá a un desempeño alto. Por lo cual un valor importante es cuidar a los empleados y asegurarse de que tengan lo necesario para ayudarlos a sentirse satisfechos, así como productivos.

-**La cultura burocrática**, se enfoca en el aspecto interno y tiene una orientación en la consistencia para un entorno estable. Promueve un enfoque metódico para hacer negocios. Se utilizan símbolos, héroes y ceremonias que fomentan la cooperación, tradición y seguimiento a las políticas y prácticas como forma de alcanzar metas.

En este tipo de cultura, la participación personal es un poco baja aquí, pero se compensa mediante un alto nivel de congruencia, conformidad y colaboración entre los miembros. La clave de éxito en las organizaciones que practican este tipo de cultura es la integración y la eficiencia elevadas.

5 Modelos y/o enfoques de la Cultura Organizacional

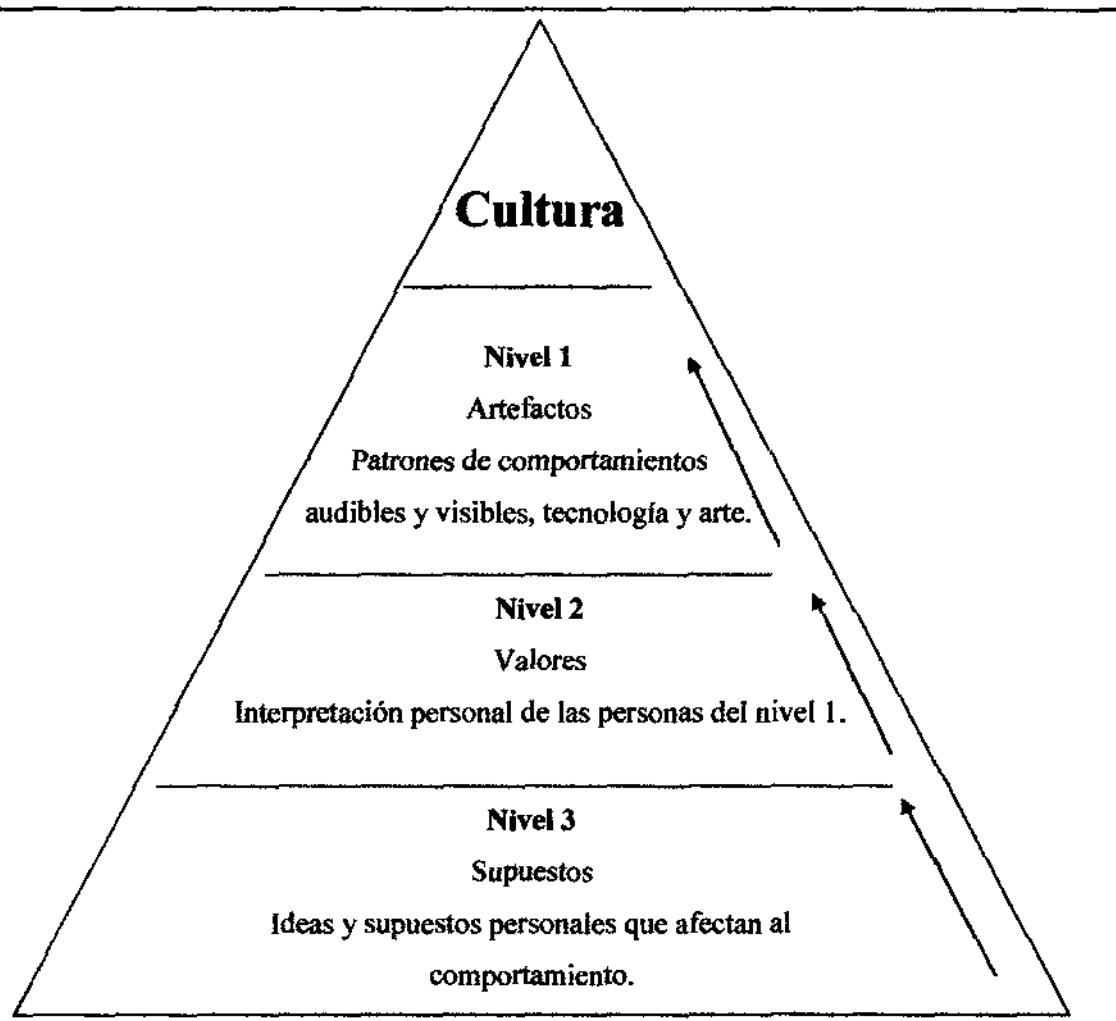
Modelo de los Tres Niveles de Cultura (1988)

Para Schein (citado por Gámez Gastélum, 2007), la cultura organizacional tiene tres niveles, conocidos como artefactos (nivel 1), valores (nivel 2) y supuestos (nivel 3).

Para revelar una cultura, uno puede empezar por los artefactos, los patrones audibles y visibles del comportamiento, la tecnología y el arte, en el nivel 1. Al fondo se hallan los niveles 2 y 3 sucesivamente donde encuentran los valores y los supuestos fundamentales así como los reflejos más sutiles, menos evidentes de la cultura.

Para formar una cultura organizacional se puede empezar en el nivel más profundo formulando los supuestos del nivel 3, que después pasan a ser los valores del nivel 2 y que, en última instancia se reflejan en los artefactos, como el enunciado de la misión del nivel 1.

Figura N°06: Modelo de los Tres Niveles de la Cultura Organizacional



Fuente: Schein (1988, consultado en Gómez Gastélum, 2007:104).

Modelo de Desarrollo Cultural

Christian Scholz (citado por Hodge, 1998) cree que la cultura se desarrolla a lo largo de tres dimensiones:

- **Dimensión evolutiva.** Por la cual Scholz propone que ya existe una cultura naciente y que las fases posteriores son el resultado de la manera en que la organización responde a los desafíos de la cultura. Este autor señala que cinco fases evolutivas: 1) la fase estable, en la que no se contempla

cambio alguno, 2) la fase reactiva en la que se acepta un cambio mínimo, 3) la fase anticipadora, donde se aceptan cambios incrementales, 4) la fase exploratoria, donde es posible que las organizaciones sigan esta secuencia y no existe ningún estadio que sea mejor que otro.

- **Dimensión interna.** Según la cual la cultura hace referencia a condiciones internas a la organización que afectan a la cultura. Por ejemplo, una organización que utilice procesos de producción estandarizados creará condiciones para una cultura orientada a la constancia y los procesos, mientras que una empresa empresarial en la que trabajen empleados con distintas habilidades y altos niveles de experiencia profesional promoverá el desarrollo de una cultura que enfatiza el individualismo y la profesionalidad.
- **Dimensión externa.** Se refiere a las condiciones externas ambientales, a las cuales los miembros de la organización perciben y responden a ellas, ejercen una función crítica en el desarrollo de la cultura. Una empresa que opere en un entorno complejo y dinámico es probable que desarrolle una cultura que valore la flexibilidad, la capacidad de innovación y la asunción de riesgos, mientras que una organización que se enfrente a un entorno simple y estable es probable que adopte una cultura conservadora, con aversión al riesgo y de carácter burocrático.

El modelo de desarrollo cultura de Scholz es algo más complejo que el de Schein, pues concibe la cultura organizacional como resultante de tres conjuntos distintos de presiones.

Modelo Hatch (1993)

Para Hatch (citado por Gámez Gastélum, 2007), la cultura de la organización es algo dinámico, puesto que los supuestos, los valores, los artefactos y los símbolos interactúan en cuatro procesos culturales:

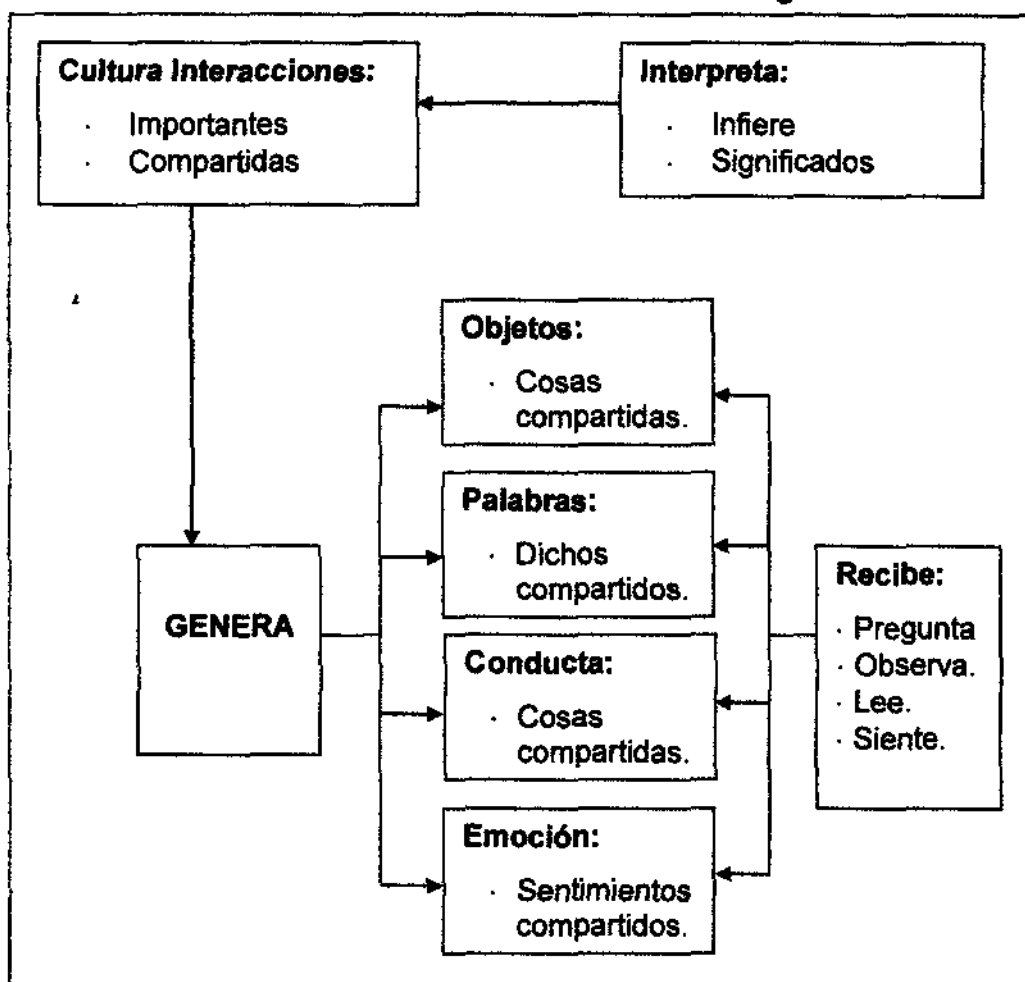
- La manifestación.** Los supuestos culturales se revelan en las percepciones, los conocimientos y las emociones de los miembros de la organización. En UPS los supuestos relativos a la actitud "si se puede" se transforman en la percepción de que el servicio al cliente tiene la mayor prioridad.
- La realización.** Las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles. Los artefactos pueden incluir ritos, rituales, mitos y relatos. La prioridad que tiene el valor del servicio al cliente en UPS se refleja en casos como el giro dado en Kodak.
- El simbolismo.** Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico. Los representantes de servicios en los locales del cliente, que tratan de asegurar los mejores tratos para estos, ahora simbolizan la manera en que UPS realiza sus actividades.
- La interpretación.** El significado de los procesos del simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización. Los ejecutivos de Kodak que el representante en sus instalaciones es un símbolo de la "nueva" UPS.

Modelo de las Manifestaciones de la Cultura Organizacional

Según Henríquez Ríos (2002) en investigaciones realizadas por la Universidad de Harvard han desarrollado un modelo que ha demostrado su utilidad para observar e interpretar la cultura de la organización, en la que se proponen cuatro manifestaciones o pruebas generales de la cultura de la organización:

- Las cosas compartidas (objetos).
- Los dichos compartidos (palabras).
- Los hechos compartidos (conducta).
- Los sentimientos compartidos (emoción).

FIGURA N°07: Manifestaciones de la Cultura Organizacional



Fuente: Universidad de Harvard (consultado en Henríquez Ríos 2002:265).

Enfoque de Fombrun

Charles Fombrun (citado por Hodge, 2001) describió el desarrollo de la cultura mediante fuerzas en tres niveles principales: social, sectorial, organizativo. Si queremos efectuar un análisis adecuado de la cultura y obtener guías para la modificación de la misma, es vital que comprendamos la interacción existente entre niveles social y sectorial de la cultura y las características de la empresa.

- **A nivel social**, la cultura representa los valores, las actitudes y los significados que aportan los miembros a la organización. Este nivel puede estar influido por diversas fuerzas sociales, como el sistema educativo y político, las condiciones económicas y la estructura social de la sociedad. La organización opera dentro de su atmósfera cultural general. El nivel social es a menudo una guía social, legal y ética para gestionar negocios en una comunidad.
- La esencia del **nivel sectorial** de la cultura puede apreciarse mediante la consideración de las similitudes y diferencias culturales de distintos sectores. A menudo, los valores o creencias dominantes de una empresa son adoptadas por la mayor parte de las organizaciones del sector. A lo largo del tiempo, los sectores desarrollan estilos que ejercen gran influencia en el proceso de toma de decisiones, en las posturas políticas, en el estilo de vida de sus miembros, e incluso en los códigos de vestimenta.
- Según su punto de vista, **la cultura organizativa** es el producto de una cultura más amplia dentro de la que se encuentran las organizaciones.

Modelo de los Valores en Conflicto.

Quien, Denison y Spreitzer en 1991 (citado por Arias Galicia, 2006) presentan un modelo basado en las tensiones y los conflictos inherentes a todos los sistemas humanos; principalmente en la pugna entre la estabilidad y el cambio, por un lado y la estructuración interna y el entorno, por el otro. Conflicto se denomina como la tendencia de las organizaciones a convertirse en mecanicistas u orgánicas.

Cuadro N°01: Tipos de Cultura Organizacional

	Atención a lo	
	Interno	Externo
Flexibilidad	Cultura de grupo.	Cultura de desarrollo.
Orden	Cultura jerárquica.	Cultura racional.

Fuente: Quinn, Denison y Spreitzer (1991, consultado en Arias Aliaga, 2006:31)

Las culturas resultantes pueden describirse de la manera siguiente:

- **Cultura de grupo.** El interés fundamental se centra en las relaciones interpersonales, los valores predominantes son la confianza, la pertenencia y la participación, mientras las motivaciones preponderantes son: la cohesión, el afecto y la cercanía. Los líderes tienden a la consideración y el apoyo; colocan el énfasis en el trabajo de equipo. Los criterios de eficiencia incluyen el desarrollo del potencial humano y el compromiso de los miembros de la organización.
- **Cultura de desarrollo.** Pone énfasis en la adquisición de recursos, la creatividad y la adaptación a los aspectos externos de la organización. Los directivos tienden a ser idealistas, emprendedores, inclinados a aceptar riesgos, a establecer una visión del futuro y a conseguir apoyos externos. La motivación se centra alrededor del crecimiento de la organización, la creatividad y la variedad. Los criterios de efectividad se relacionan con el crecimiento de la organización y la adquisición de recursos externos.
- **Cultura racional.** Se coloca la atención en la productividad, el desempeño y los avances con respecto al logro de los objetivos bien definidos. La motivación principal estriba en la competencia y el logro de metas. Los líderes tienden a ser directivos, orientados hacia la consecución de los objetivos y la productividad. Los criterios de éxito incluyen: la planeación, la productividad y la eficiencia.

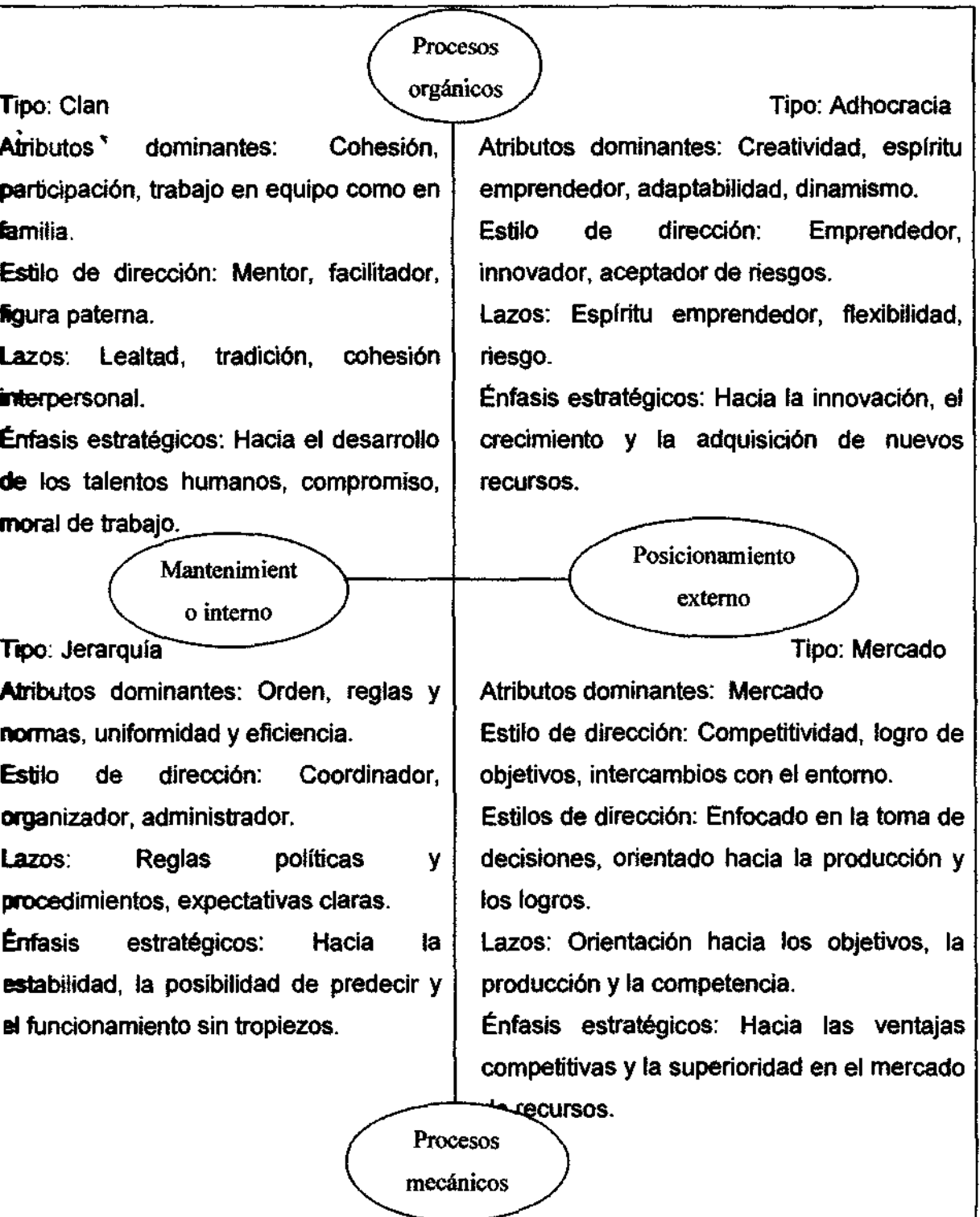
-**Cultura jerárquica.** Se coloca énfasis en la uniformidad, la coordinación, la evaluación, la eficiencia interna, la lógica de la organización interna y la estabilidad. La motivación se centra en alcanzar la seguridad y el orden mediante el establecimiento y el cumplimiento de las normas. Los líderes tienden a ser cautelosos y conservadores, prestando atención a los aspectos técnicos. Los criterios de eficiencia incluyen el alcance, la estabilidad y el control.

Modelo de Congruencia Cultural en las Organizaciones.

En 1991 Cameron y Freeman (citado por Arias Galicia, 2006) presentan una las ideas de congruencia y fortaleza de la cultura. Existe congruencia si los diversos elementos (valores dominantes), estilos de dirección, bases de los lazos aglutinadores y estrategias resultan consistentes; es decir, sin contradicciones entre ellos. La fortaleza se refiere a la inclinación hacia uno de los cuatro tipos de cultura.

Al respecto, en un investigación efectuada en 334 instituciones educativas de nivel superior en Estados Unidos, llegaron a la conclusión de que el tipo de cultura presenta una mayor asociación con la efectividad (medida por nueve indicadores: desarrollo académico y personal de los estudiantes y su satisfacción, interacción profesional y con la colectividad, habilidad para adquirir recursos, salud organizacional, etc.) que la congruencia o fortaleza.

FIGURA N°08: Modelo de Congruencia Cultural en las Organizaciones



Fuente: Cameron y Freeman (1991, consultado en Arias Aliaga, 2006: 317).

Modelo de Zapata

Zapata Domínguez (citado por Zapata Domínguez) plantea 11 dimensiones:

- **La historia**, ayuda a comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional, es decir mitos de fundación y legados, los héroes que los miembros de la organización identifican, así como las etapas históricas y la evolución de las estrategias y estructuras.
- **La sociedad**, es la cultura externa, el entorno cultural, el contexto o medio del individuo y la organización.
- **El lenguaje**, lengua, habla, lenguajes, palabras, comunicación, signos y jergas, es decir el lenguaje de los directivos y de los obreros.
- **Proyecto de empresa**, misión, visión, credo organizacional, principios y valores.
- **El sistema de producción de bienes materiales**, ayuda a comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular, incluye la descripción de la actividad de la empresa, su función técnica, sus productos y subproductos.
- **El sistema de producción de bienes sociales**, implica aspectos como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, en otros aspectos.
- **Las relaciones interpersonales**, comprenden dimensiones tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individual/colectivo, universal/particular, masculino/femenino, específico/difuso, el pasado, el presente y el futuro.
- **Liderazgo**, se refiere al rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional, e implica conocer los modos de ser de las personas en cargos de dirección.
- **Subculturas**, existen una serie de subculturas como las profesionales, funcionales, de clase social, políticas e ideológicas, entre otras.

- **La identidad**, es el aspecto central de la cultura y tiene cuatro dimensiones y niveles: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia. Considerarla implica verla en el ámbito global, nacional, regional, local e individual.
- **El poder**, considera los intereses individuales, interpersonales y de grupos que generan conflictos de intereses.

Enfoque de Meryl Louis

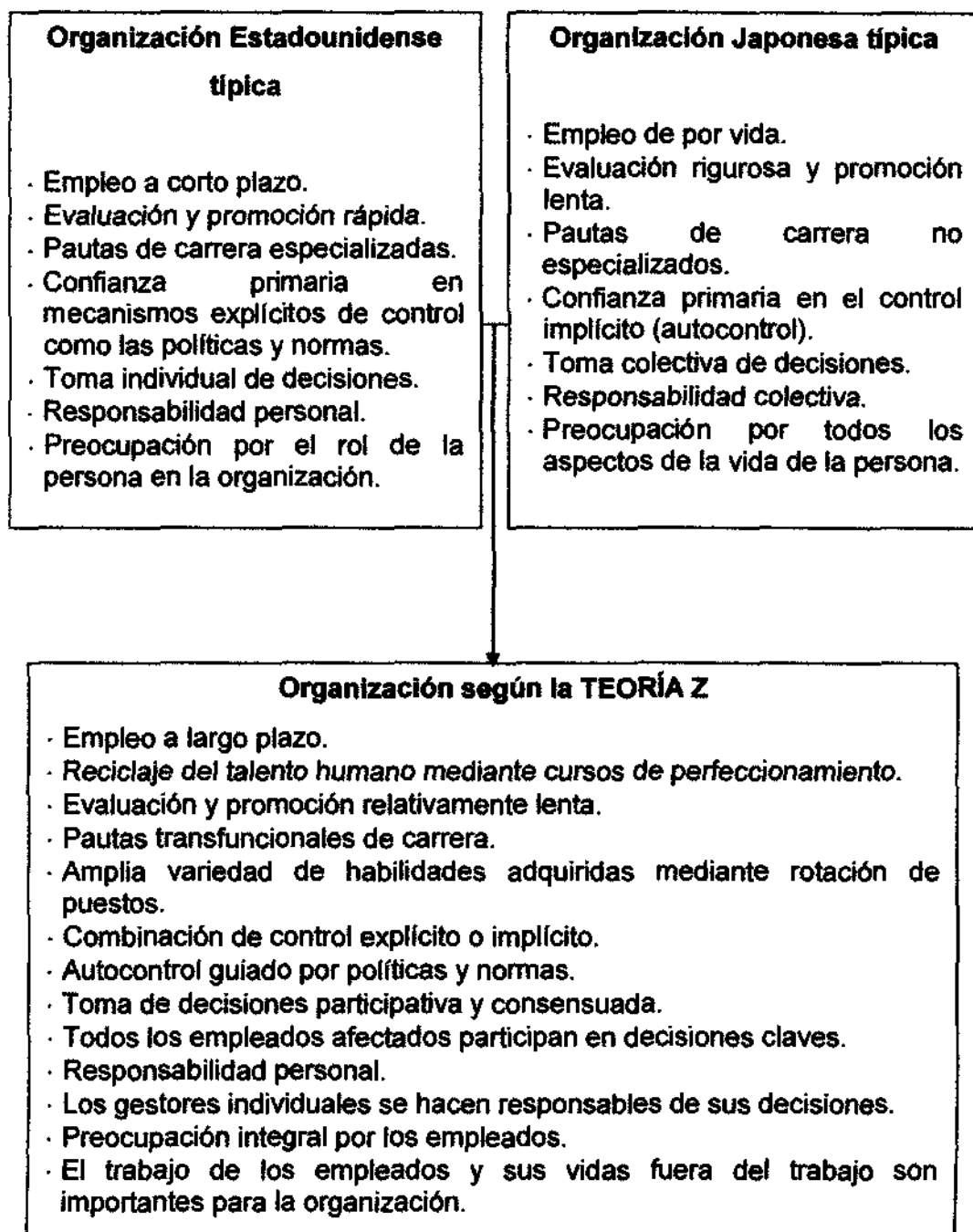
Meryl (citado por Hodge, 2001:256) afirma que las organizaciones especialmente aquellas que son complejas y de gran tamaño, desarrollan a menudo distintas culturales en distintos ámbitos o loci de la empresa. Por consiguiente, pueden desarrollarse culturas singulares (quizás subculturas es un término más adecuado) en torno a distintos niveles de la organización, al tiempo que los ámbitos o loci externos a la empresa puede producir asimismo condiciones para el establecimiento de distintas culturales.

6 Teorías de la Cultura Organizacional

Teoría Z (1981)

William Ouchi (citado por Henríquez Ríos 2002:269) "fijó la etiqueta de Teoría Z a una pocas organizaciones de éxito, entre ellas IBM, Bill Lilly Intel, Eastman Kodak y Hewlett Packard, que exhibía cualidades al estilo japonés, la primera y principal de estas cualidades era el estilo participativo y consensual de toma de decisiones".

Figura N°09: Modelo de Teoría Z de Ouchi sobre la Organización



Fuente: Ouchi (1981, consultado en Henríquez Ríos, 2002:269).

Según Serralde (1983), en la organización X, los gerentes de esta línea tienden a actuar como lo sugiere la cosmología del gerente X de McGregor, pensando que al hombre le desagrada el trabajo y es necesario obligarlo, ejercer supervisión sobre él, que el hombre no tiene capacidad para resolver problemas, decidir o crear, y la única vía para conseguir los objetivos de la organización es usando la coerción y aplicando controles rígidos.

Mientras en la organización Y, el trabajo llega a ser una cosa tan natural, permite el autocontrol, reconoce en todos los integrantes de la organización la capacidad para la creatividad, provee condiciones de seguridad y confort, se confía que la gente pueda auto dirigirse y que por lo tanto pueda manejar todo tipo de información. Sin embargo, Henríquez Ríos (2002) advirtió que estas organizaciones pueden llegar a ser socialmente endogámicas hasta el punto de desechar ideas y personas desconocidas, las características de la teoría Z, llevadas al extremo pueden ahogar la creatividad y fomentar involuntariamente el sexismo y el racismo.

Describió a la alta dirección de una compañía de teoría Z como sana, disciplinada, laboriosa y honesta pero inmutablemente blanda, de género masculino y de clase media.

Desde el punto de vista de investigación, las dos principales contribuciones de Ouchi fueron:

- Centrar la atención de la cultura interna como un determinante clave de la eficacia de la organización.
- Desarrollar una tipología esclarecedora de las organizaciones basadas en parte en variables culturales.

2.3 Definición de Términos básicos:

- 2.3.1 Trabajo en equipo:** Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado.
- 2.3.2 Cultura Organizacional:** Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinada el cambio planificado en organizaciones. Su conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes.
- 2.3.3 Objetivo común:** Es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades.
- 2.3.4 Identificación:** En psicología, la palabra identificación proviene de la raíz identi- ("identidad"). El término se refiere a la conducta, habilidades, creencias e historia del individuo en una imagen consistente de sí mismo.
- 2.3.5 trabajadores:** Es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Si no presta los servicios de forma voluntaria, se considera esclavitud o servidumbre.
- 2.3.6 Asertividad:** Es la capacidad que tienen las personas para identificar sus deseos y sentimientos y luego expresarlos de manera clara directa y oportuna, pero esto es posible siempre y cuando se tenga un autoestima elevada, poniendo siempre la mente sobre los sentimientos.
- 2.3.7 Comunicación:** Es un acto propio de la actividad psíquica de los seres humanos derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro.

Permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.

2.3.8 Equipo: Es grupo de personas unidas con un objetivo común. En el equipo es fundamental la cohesión y una estrecha colaboración entre sus miembros.

2.3.9 Estrategia: Es un conjunto de acciones seleccionadas que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

2.3.10 Objetivo: Es un resultado cualitativo que se propone alcanzar la organización a través de determinadas acciones.

2.3.11 Teoría: Es un enunciado científico que busca explicar en base a hipótesis y leyes vigentes el funcionamiento o evolución de una parte de la realidad observable.

2.3.12 Trabajo: Es una actividad física y mental desarrollada por el hombre para transformar su realidad.

2.3.13 Motivación: Son las cosas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Requiere de voluntad e interés para perseverar en el esfuerzo y alcanzar las metas de la organización.

2.3.14 Comunicación asertiva: En el ámbito de la comunicación, la asertividad es una cualidad a la cual se hace referencia bastante en el último tiempo. Esta cualidad tiene que ver con la capacidad de un individuo para establecer su punto de vista de manera sincera y directa, sin sonar agresivo pero sin volverse sumiso tampoco. Se considera que la asertividad es el término medio entre ambas cosas y que, por lo tanto, es uno de los mejores métodos de comunicación entre dos personas o más.

2.3.15 Valores: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

2.3.16 Organización: Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, Las mismas que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

2.3.17 Amabilidad: Es el acto o el estado de comportamiento caritativo a otras personas y seres.

2.3.18 Colaboradores: Son varias personas en conjunto tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar individualmente como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría.

2.3.19 Innovación: Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.

2.4 Variables de estudio.

2.4.1 Variable Independiente: La presente investigación tiene como variable independiente el **Trabajo en Equipo**.

2.4.2 Variable Dependiente: La presente investigación tiene como variable dependiente el **Cultura organizacional**.

2.5 Hipótesis

Las hipótesis planteadas se derivaron del planteamiento del problema, de las interrogantes y del propósito de la investigación.

H_1 : La relación del trabajo en equipo, no es eficiente con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA, Tarapoto. Periodo 2012 – 2013”

H_0 : El trabajo en equipo, no genero cumplimiento con los objetivos comunes de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA.

H₀: El trabajo en equipo, no tuvo mayor efecto en la identificación de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA.

2.6 Operacionalización de las Variables.

Cuadro N° 02: Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
TRABAJO EN EQUIPO	Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado.	Objetivo común	· Participación en la formulación de los objetivos.	1
			· Participación en el logro de objetivos.	2
			· Participación en la evaluación de los objetivos.	3
		Identificación de los trabajadores.	· Identificación con el trabajo en equipo.	4
			· Identificación con los objetivos de la organización.	5
			· Identificación con los valores de la organización.	6
		Comunicación asertiva	· Diálogo asertivo con los compañeros de trabajo.	7
			· Aceptación asertiva a las ideas contrarias.	8
			· Respeto a los compañeros de trabajo.	9

Fuente: Elaborado por Dávila Rodríguez Elaine

Cuadro N° 03: Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CULTURA ORGANIZACIONAL	Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinada el cambio planificado en organizaciones. Su conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes.	Valores de la organización.	· Honestidad.	10
			· Responsabilidad	11
			· Puntualidad.	12
		Amabilidad de los trabajadores.	· Atención amable de los trabajadores.	13
			· Comprensión afectiva de los trabajadores.	14
			· Cooperación voluntaria los trabajadores.	15
Innovación en la organización.	· Promoción a la creatividad.	16		
	· Flexibilidad ante los cambios.	17		
	· Aceptación a los riesgos.	18		

Fuente: Elaborado por Dávila Rodríguez Elaine

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1 Población y Muestra

3.1.1.- Población.

En el presente unidad de análisis del estudio son los 77 colaboradores asignadas del siguiente orden: 1 directora general o administradora, 9 secretarias, 8 fejes, 59 Operarios.

3.3.2 Muestra.

Para la presente investigación se ha aplicado un muestreo probabilístico para determinar el tamaño total de la población compuesta entre personal administrativo, médicos y enfermeras siendo de 77 la muestra en total. Permittiendo con ello dar mayor consistencia a la obtención de datos necesarios para la elaboración de esta investigación.

3.2 Tipo y Diseño de investigación

3.2.1 Tipo de investigación:

Por el método de investigación es descriptivo y su forma es inductivo – deductivo, ya que se empezará por observar el fenómeno de la investigación es decir la relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora N°. 400 Ministerio de Salud. MINSA. Tarapoto.

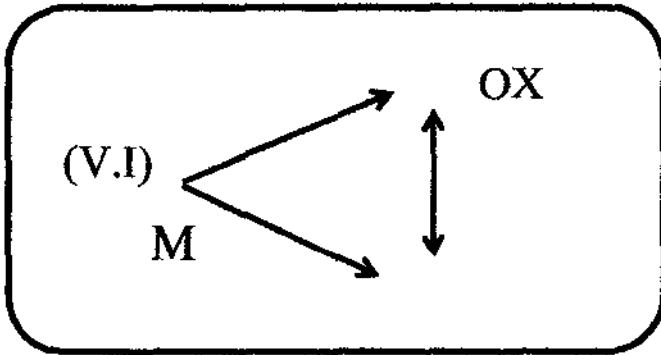
Para crear una hipótesis y explicar dicho fenómeno, deduciendo las consecuencias o proposiciones más elementales de la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos.

El método combina la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

Este método partirá de hechos generales para llegar a hechos particulares de la investigación, es decir parte de leyes como las mencionadas en el marco teórico, leyes como Teorías del trabajo en equipo, la cultura organizacional y otras leyes que al final llegamos a entender esta relación de variables por medio de la comprobación de hipótesis.

3.2.1 Diseño de Investigación:

El diseño correlacional es aplicado con el objeto de precisar que existía relación entre las variables: Trabajo en equipo y Cultura Organizacional. La esquematización de este diseño es el siguiente:



Dónde:

M: 77 Personas

OX: Datos referentes a Trabajo en Equipo

OY: Datos relacionados a la Cultura Organizacional

r: Es la posible Relación entre Trabajo en Equipo y Cultura Organizacional.

3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se empleó técnicas de encuestas la cual constituye una técnica dirigida a recoger datos cuantitativos de las opiniones y comportamiento de los colaboradores de una institución pública. La cual estuvo formulada en un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a los indicadores de las hipótesis de la investigación y por ende a las variables e indicadores que se definió anteriormente. La encuesta se aplicó a 77 colaboradores entre la directora, secretarias y técnicos de la Unidad Ejecutora N° 400 MINSA.

La encuesta estuvo integrada de 18 preguntas, cada una con sus diferentes respuestas son: Poca veces, Algunas veces, Casi siempre, Siempre. La encuesta estará dirigida a los trabajadores en número definido en la muestra, como unidad de análisis de la investigación ver anexo 1.

3.4 Técnicas de procesamiento y análisis datos

El análisis e interpretación de los resultados es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de instrumentos técnicos y estrategias, el cual constituye uno de los momentos más importante del proceso de investigación e implica trabajar los datos, organizarlos en categorías adaptables y descubrir el aporte a la investigación.

Los datos recolectados por medio de la aplicación del cuestionario fueron tabulados y son representados en gráficos circulares, los cuales se analizaron ítems, para posteriormente presentar sus cuadros con su respectivo gráfico de pasteles integrados en función de las dimensiones consideradas para cada una de las variables objeto de estudio.

A través de los objetivos formulados y características metodológicas, el presente trabajo es desarrollo y se aplicó el cuestionario a todos los colaboradores de la Unidad Ejecutora N° 400. MINSA. Tarapoto, Cuyos datos se ordenaron en tablas de frecuencia de trabajo de campo.

- Ordenamiento y codificación de datos.
- Tabulación.
- Gráficos estadísticos.
- Análisis e interpretación.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS OBTENIDOS

Presentación de datos generales

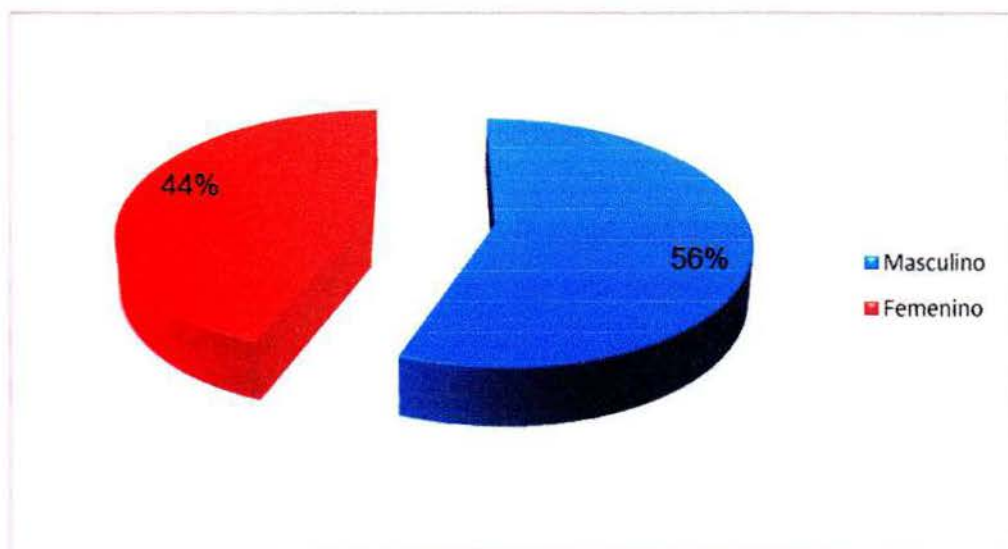
El presente capítulo se centra el trabajo en campo realizado por la investigadora en la aplicación de técnicas y estrategias del método científico en la búsqueda de datos relevantes para plantear la alternativa de solución a la problemática detectada.

A continuación se presenta los resultados del cuestionario aplicado al personal de la Unidad Ejecutora N° 400 Ministerio de Salud. MINSA. Tarapoto.

Datos Generales:

Sexo:

Gráfico N° 01. Sexo de los colaboradores

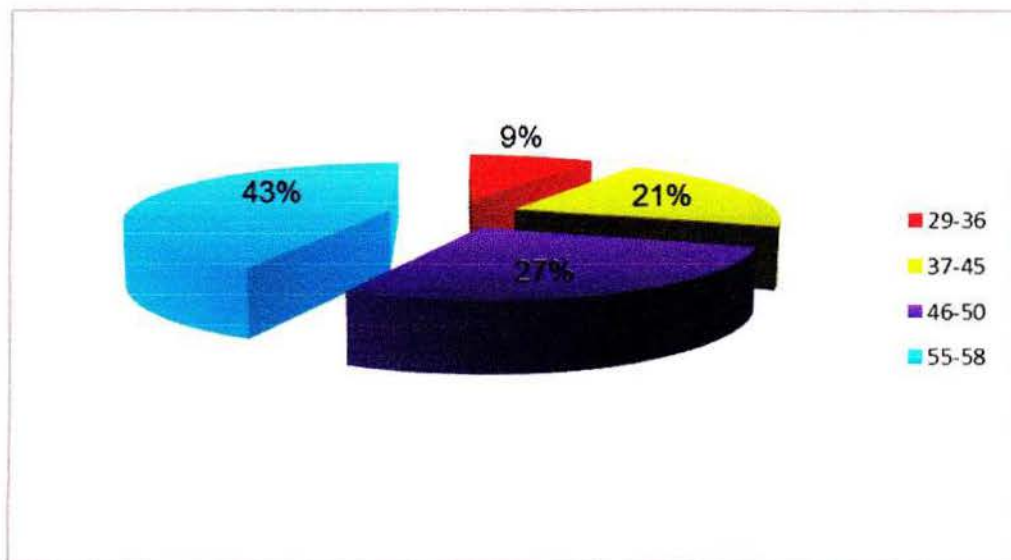


Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Según el Grafico N° 01. 56% de la población encuestada es masculina y el 44% de los colaboradores son del sexo femenino.

Edad:

Gráfico N° 02. Edad de los colaboradores

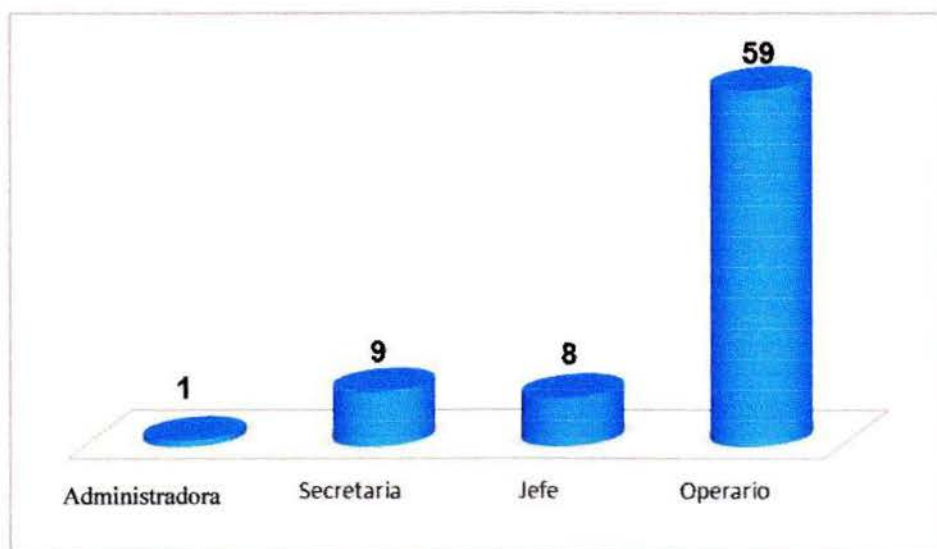


Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Según el Gráfico N° 02. 43% de los colaboradores tiene entre 55 y 58 años de edad, 27% de los colaboradores tiene una edad entre 46-50 años, 21% de los colaboradores tienen una edad de 37-45 años y además 9% de los colaboradores tienen entre 29-36 años de edad.

Cargo:

Gráfico N° 03. Cargo de los colaboradores



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

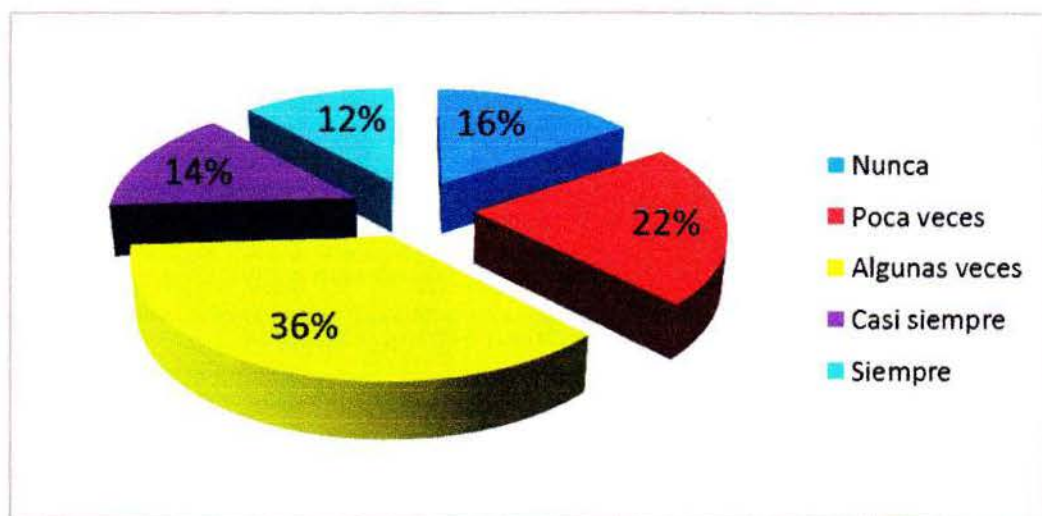
Según el Gráfico N° 03. 59 de los colaboradores son operarios, 8 colaboradores son jefes, 9 colaboradoras son secretaria y además 1 colaborador es Administradora.

4.2 Interpretación y discusión de resultados

Dimensión objetivo común:

Ítems N° 01. En Unidad Ejecutora 400 MINSA., yo participo en la formulación de los objetivos.

Grafico N° 04. Formulación de Objetivos



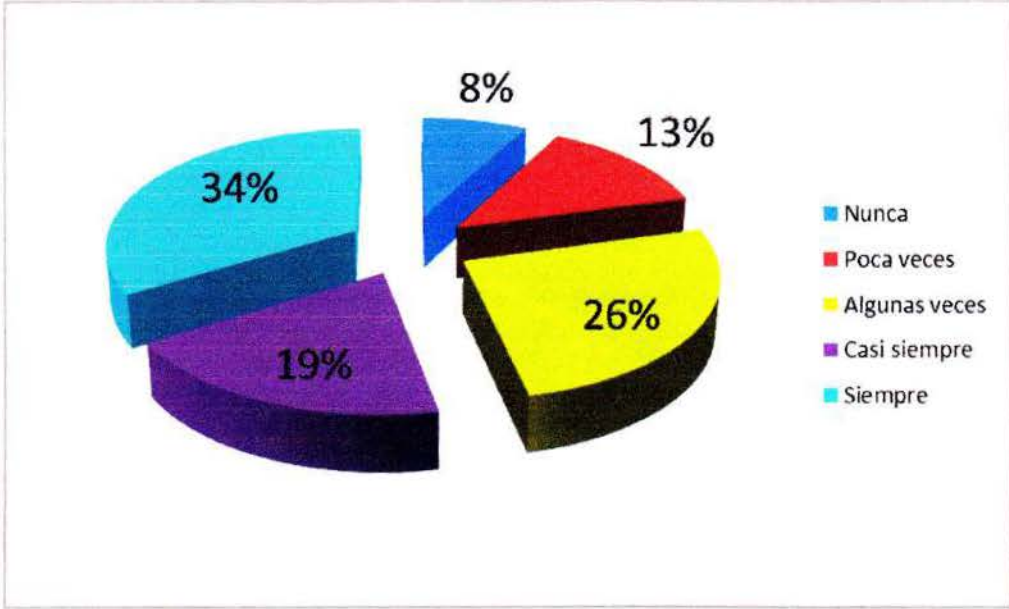
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

En relación a la formulación de los objetivos percibido en la institución, en el grafico N° 04. Se observa que el 36% de los colaboradores afirma que algunas veces participa en la formulación de los objetivos, el 22% de los colaboradores pocas veces participa en la formulación de los objetivos, el 16% de los colaboradores nunca participa en la formulación de los objetivos, el 14% de los colaboradores afirma que casi siempre participa en la formulación de los objetivos y solo el 12% de los colaboradores siempre participa en la formulación de los objetivos.

Si bien es cierto que el 36% de los colaboradores que al momento de alcanzar y cumplir los objetivos comunes algunas veces participa en la formulación de los objetivos.

Ítems N° 02. En Unidad Ejecutora 400 MINSA., yo participo en el logro de los objetivos.

Grafico N° 05. Logro de los Objetivos



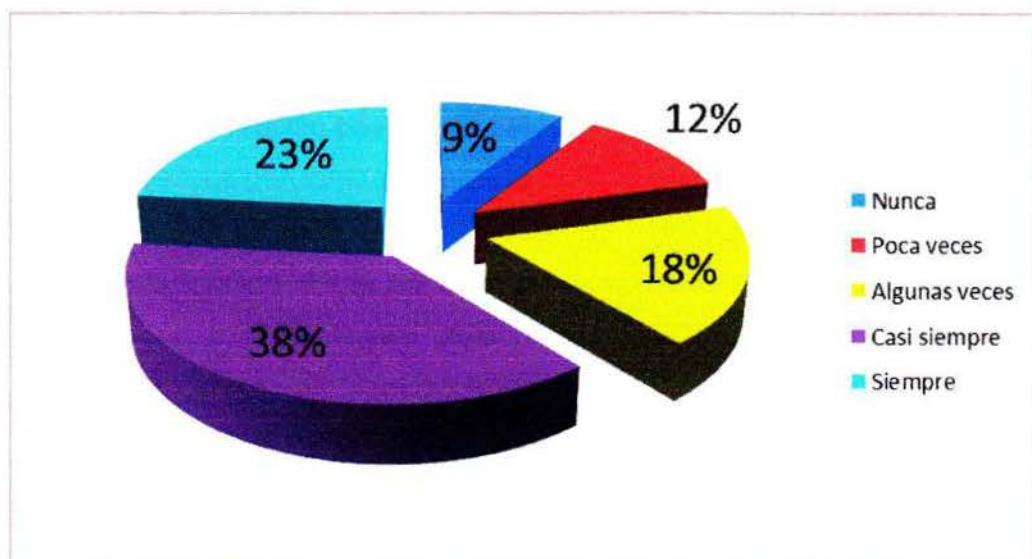
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

En relación a la formulación de los objetivos percibido en la institución, en el grafico N° 05. Se observa que el 34% de los colaboradores afirma que Siempre participa en el logro de los objetivos, 26% de los colaboradores Algunas veces participa en el logro de los objetivos, 19% de los colaboradores Casi Siempre participa en el logro de los objetivos, 13% de los colaboradores afirma que Poca veces participa en el logro de los objetivos y además el 8% de los colaboradores Nunca participa en el logro de los objetivos.

Considerando que el 34% de los colaboradores siempre participan en el logro de los objetivos y el 26% algunas veces; se refiere que existe una participación buena en su totalidad que conlleva a los colaboradores a cumplir con el objetivo común realizando un aceptable trabajo en equipo.

Ítems N° 03. En Unidad Ejecutora 400 MINSA., yo participo en la evaluación de los objetivos.

Grafico N° 06. Evaluación de los Objetivos



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

En relación a la formulación de los objetivos percibido en la institución, en el grafico N° 06. Se observa que el 38% de los colaboradores afirma que Casi siempre participa en la evaluación de los objetivos, 23% de los colaboradores Siempre participa en la evaluación de los objetivos, 18% Algunas veces participa en la evaluación de los objetivos, 12% de los colaboradores Pocas veces participa en la evaluación de los objetivos y solo el 9% de los colaboradores Nunca participa en la evaluación de los objetivos.

Los resultados alcanzado en el ítem N° 03 indica que gran parte de los colaboradores casi siempre participan en la evaluación de los objetivos. Lo que representa que en la institución los colaboradores manifiestan sus ideas e propósitos en búsqueda de mejorar el trabajo en equipo.

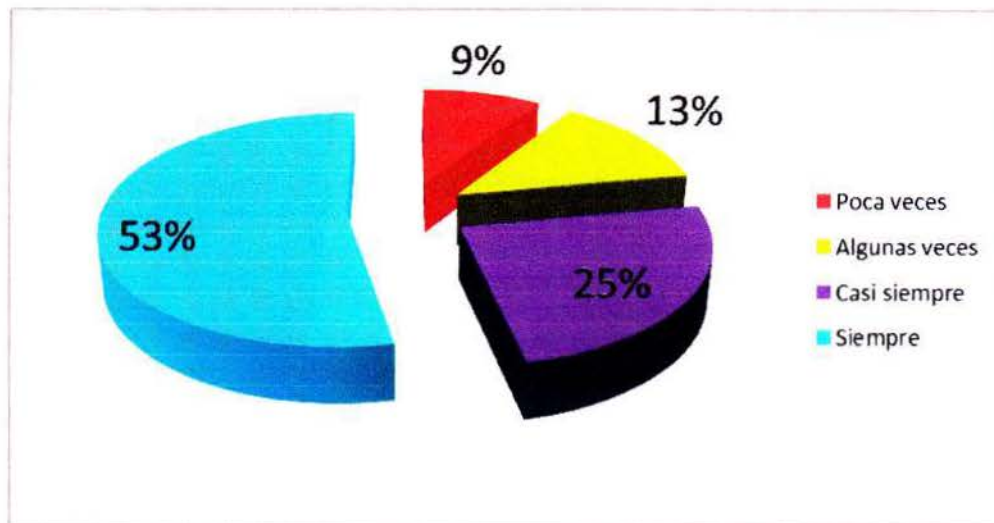
Resumen de la Interpretación y discusión de los resultados de la dimensión Objetivo Común:

Los resultados de la dimensión objetivo común, formulación de Objetivos, logro de los objetivos, evaluación de los Objetivos. Los colaboradores tienen una percepción positiva de estos factores. Respecto a la formulación de los objetivos percibido los datos estadísticos muestran que el 36% de los colaboradores participa algunas veces en la formulación de los objetivos común, 22% pocas veces participa en la formulación de los objetivos, 16% de los colaboradores nunca participa en la formulación de los objetivos, 14%, casi siempre participa en la formulación de los objetivos, también el 12% de los colaboradores siempre participa en la formulación de los objetivos, ente caso tratándose de objetivos aspectos cualitativos y complejas. Este análisis permite conocer al fondo la percepción que tiene cada uno de los trabajadores conociendo la participación en los logro de los objetivos del trabajo en equipo y el manejo dentro de la organización.

Dimensión Identificación de los colaboradores:

Ítems N° 04. En Unidad Ejecutora 400 MINSA., Durante mi desempeño laboral, yo manifiesto identificación con el trabajo en equipo.

Grafico N° 07. Identificación con el Trabajo en Equipo



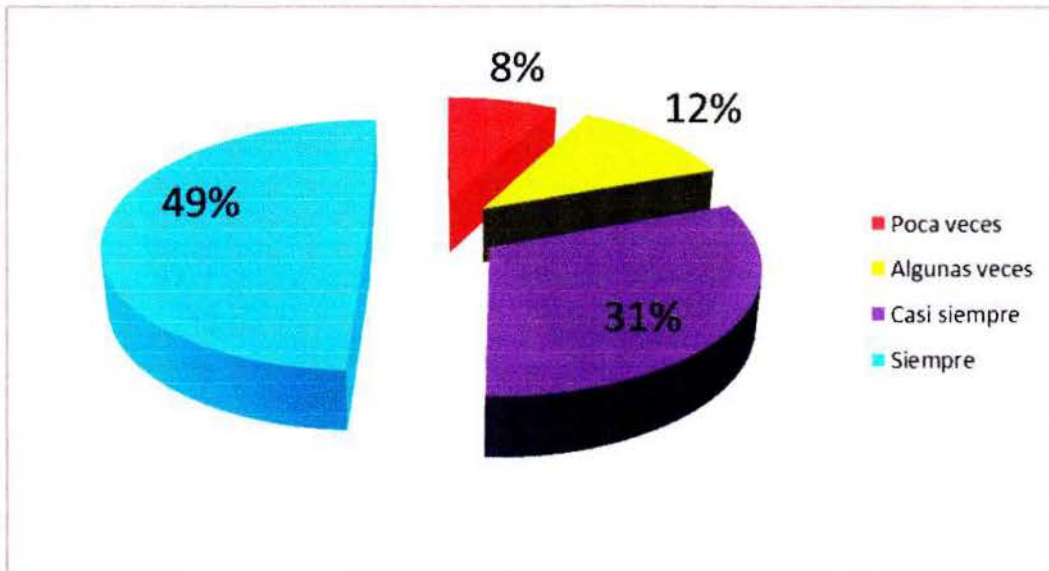
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

En relación a la formulación de los objetivos percibido en la institución, en el grafico N° 07. Se observa que el 53% de los colaboradores afirma que durante su desempeño laboral Siempre manifiesta identificación con el trabajo en equipo, el 25% de los colaboradores afirma que durante su desempeño laboral Casi siempre manifiesta identificación con el trabajo en equipo, 13% de los colaboradores afirma que durante su desempeño laboral Algunas veces y solo el 9% de los colaboradores afirma que durante su desempeño Pocas veces manifiesta identificación con el trabajo en equipo.

Los resultados obtenidos infieren que existe una mayoría de los colaboradores manifiesta identificación con el trabajo en equipo lo cual permite que expresen sus ideas de manera clara generando un ambiente de coordinación y buenas relaciones.

Ítems N° 05. En Unidad Ejecutora 400 MINSA., Durante mi desempeño laboral, yo manifiesto identificación con los objetivos de la organización.

Grafico N° 08. Identificación con los objetivos de la organización



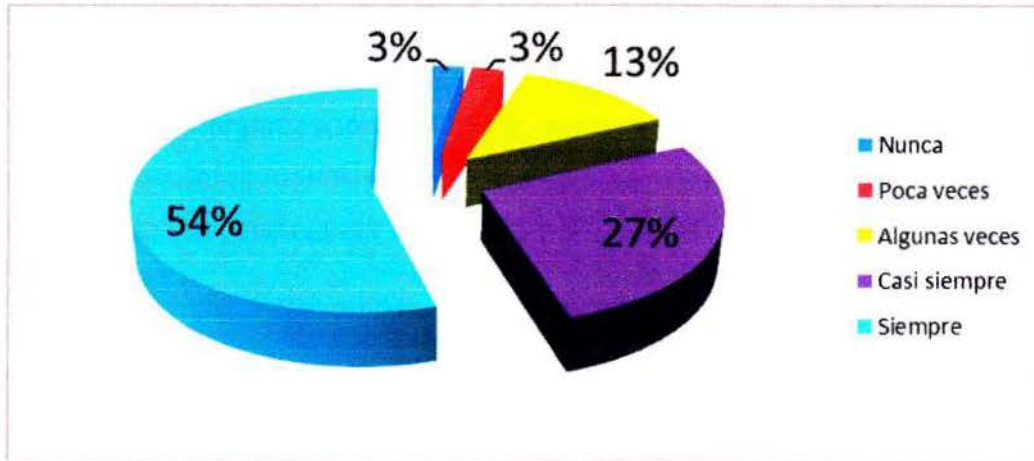
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el grafico N° 08. Se observa que el 49% de los colaboradores afirma que durante su desempeño laboral Siempre manifiesta identificación con el trabajo en equipo, el 31% de los colaboradores afirma que durante su desempeño laboral Casi siempre manifiesta identificación con el trabajo en equipo, 12% de los colaboradores afirma que durante su desempeño laboral Algunas veces y solo el 8% de los colaboradores afirma que durante su desempeño Pocas veces manifiesta identificación con el trabajo en equipo.

Basándose en los resultados obtenidos en el grafico N° 08, presentados anteriormente podemos concluir que los colaboradores afirman que durante su desempeño laboral manifiestan identificación con los objetivos de la organización generado un buen trabajo en equipo.

Ítems N° 06. En Unidad Ejecutora 400 MINSA., Durante mi desempeño laboral, yo manifiesto identificación con los valores de la organización.

Grafico N° 09. Identificación con los Valores de la Organización



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el grafico N° 09. Se observa que el 54% de los colaboradores afirma que durante su desempeño laboral Siempre manifiesta identificación con los valores de la organización, el 27% de los colaboradores afirma que durante su desempeño laboral Casi siempre manifiesta identificación con los valores de la organización, 13% de los colaboradores afirma que durante su desempeño laboral Algunas veces manifiesta identificación con los valores de la organización, el 3% de los colaboradores afirma que durante su desempeño Pocas veces manifiesta identificación con los valores de la organización y también el 3% de los colaboradores afirma que durante su desempeño laboral nunca manifiesta identificación con los valores de la organización.

Tomando como base los resultados obtenidos en el grafico anterior se puede deducir que la mayoría de los colaboradores manifiesta identificación con los valores de la organización facilitándole lograr un óptimo desempeño creando el trabajo en equipo.

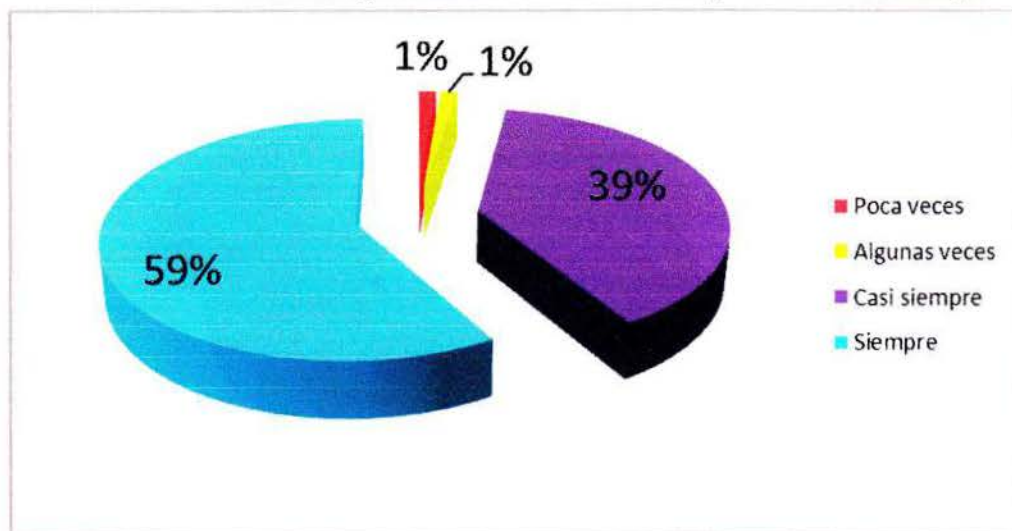
Resumen de la Interpretación y discusión de los resultados de la dimensión.

Identificación de los colaboradores:

La identificación de los colaboradores conformado por el trabajo en equipo, identificación con los objetivos de la organización e identificación con los valores de la organización según los resultados analizados la mayoría de los colaboradores manifiestan que siempre se identifican con la institución generando las condiciones favorables para el buen desempeño del trabajo en equipo.

Ítems N° 07. En Unidad Ejecutora 400 MINSA., Durante mi trabajo, mantengo un diálogo asertivo con mis compañeros de trabajo.

Grafico N° 10. Diálogo asertivo con mis compañeros de trabajo.



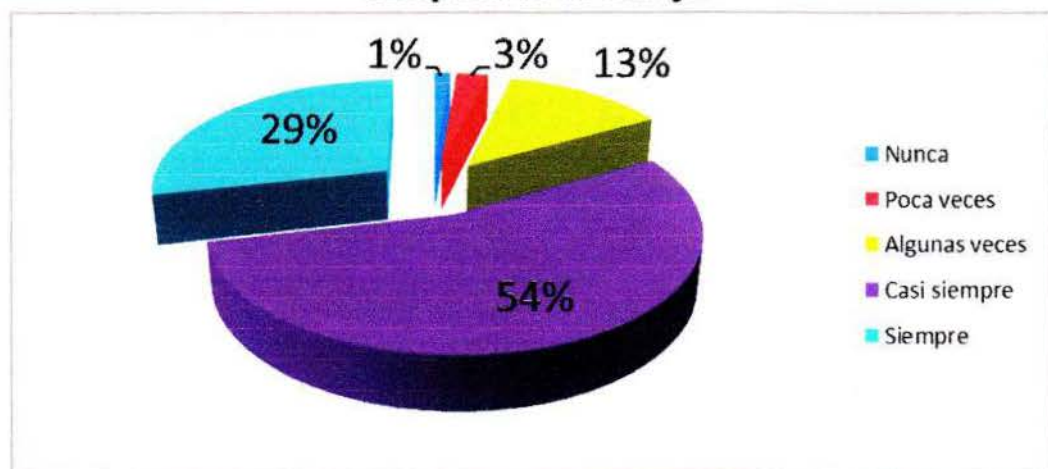
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el gráfico N° 10. Se observa que el 59% de los colaboradores afirma que siempre mantiene un diálogo asertivo con sus compañeros de trabajo, el 39% de los colaboradores afirma que casi siempre mantiene un diálogo asertivo con sus compañeros de trabajo, 1% de los colaboradores afirma que algunas veces mantiene un diálogo asertivo con sus compañeros de trabajo y también 1% de los colaboradores afirma que pocas veces mantiene un diálogo asertivo con sus compañeros de trabajo.

Los resultados obtenidos, demuestran que los 59% colaboradores consideran que durante su trabajo mantiene un diálogo asertivo con sus compañeros de trabajo mientras existe un 1% de los colaboradores que pocas veces mantiene un diálogo asertivo con sus compañeros de trabajo.

Ítems N° 08. En Unidad Ejecutora 400 MINSA., Durante mi trabajo, mantengo una aceptación asertiva a las ideas contrarias de mis compañeros de trabajo.

Grafico N° 11. Aceptación asertiva a las ideas contrarias de mis compañeros de trabajo.



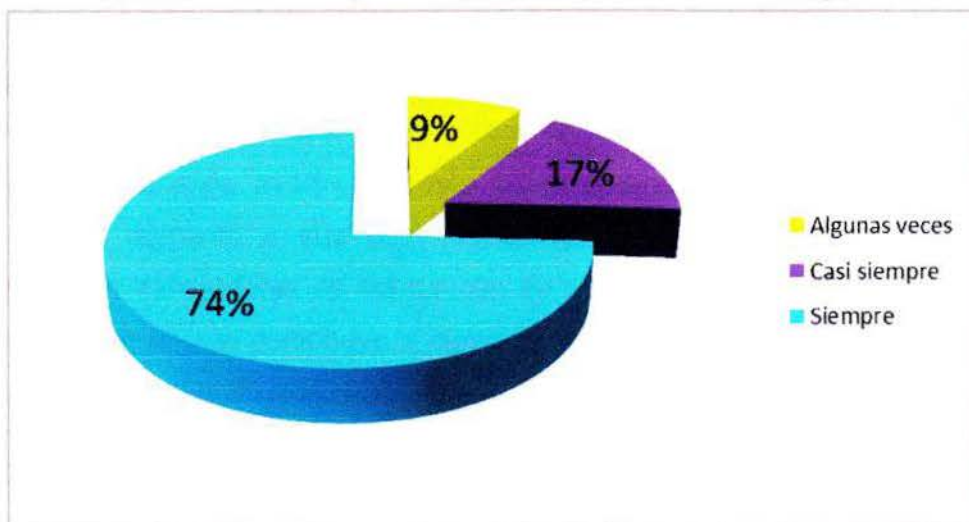
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el gráfico N° 11. Se observa que el 54% de los colaboradores afirma que casi siempre mantiene una aceptación asertiva a las ideas contrarias de sus compañeros de trabajo, 29% de los colaboradores afirma que siempre mantiene una aceptación asertiva a las ideas contrarias de mis compañeros, 13% de los colaboradores afirma que algunas veces mantiene una aceptación asertiva a las ideas contrarias de sus compañeros de trabajo, 3% de los colaboradores afirma que pocas veces mantiene una aceptación asertiva a las ideas contrarias de sus compañeros de trabajo y solo 1% de los colaboradores afirma que nunca mantiene una aceptación asertiva a las ideas contrarias de sus compañeros de trabajo.

Aceptación asertiva a las ideas contrarias de mis compañeros de trabajo es casi siempre la cual permite el trabajo en equipo de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos.

Ítems N° 09. En Unidad Ejecutora 400 MINSA., Durante mi trabajo, mantengo el respeto a mis compañeros de trabajo.

Grafico N° 12. Respeto a mis compañeros de trabajo.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el grafico N° 12. Se observa que el 74% de los colaboradores afirma que siempre mantiene el respeto a sus compañeros de trabajo, 17% de los colaboradores afirma que casi siempre mantiene el respeto a sus compañeros de trabajo y solo 9% de los colaboradores afirma que algunas veces mantiene el respeto a sus compañeros de trabajo

De los resultados obtenidos se puede inferir que la mayoría de los colaboradores mantiene el respeto a sus compañeros de trabajo generado dialogo y confianza, lo cual permite que los colaboradores se sientan satisfacción a desarrollar sus actividades laborales.

Resumen de la Interpretación y discusión de los resultados de la dimensión.

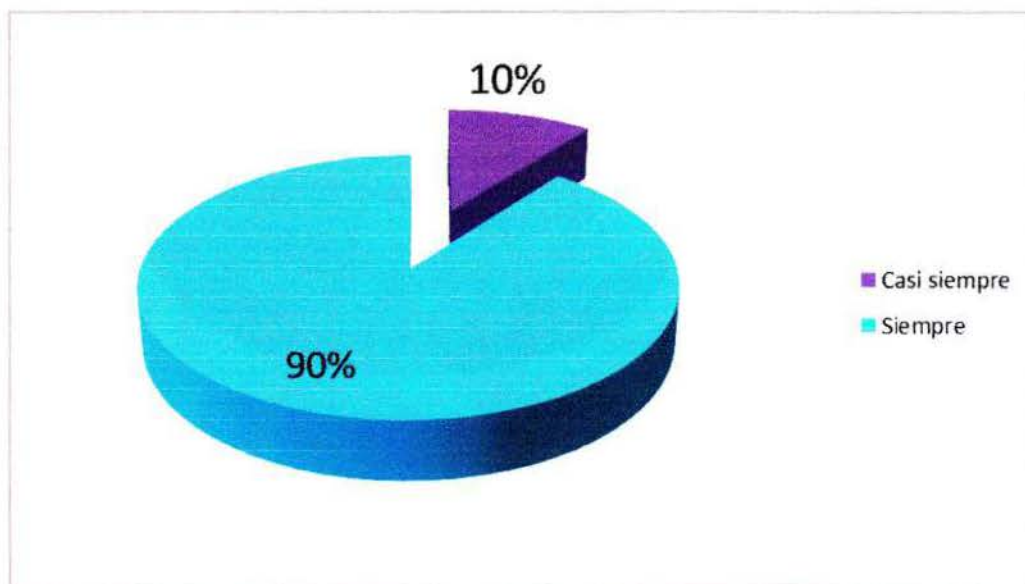
Comunicación Asertiva:

Según los datos obtenidos en relación con la comunicación asertiva de los colaboradores de la Unidad Ejecutora N° 400 MINSA. En relación si mantienen un dialogo asertivo, acepto asertivamente las ideas contrarias, mantienen respecto a sus compañeros de trabajo. Se obtuvo que la mayoría de trabajadores se comunican de manera eficaz de dentro de la organización la cual contribuye a cumplir con los logros de las actividades que realiza la organización.

Dimensión Cultura Organizacional:

Ítems N° 10. En mi trabajo, yo practico la honestidad.

Grafico N° 13. Practico la honestidad.



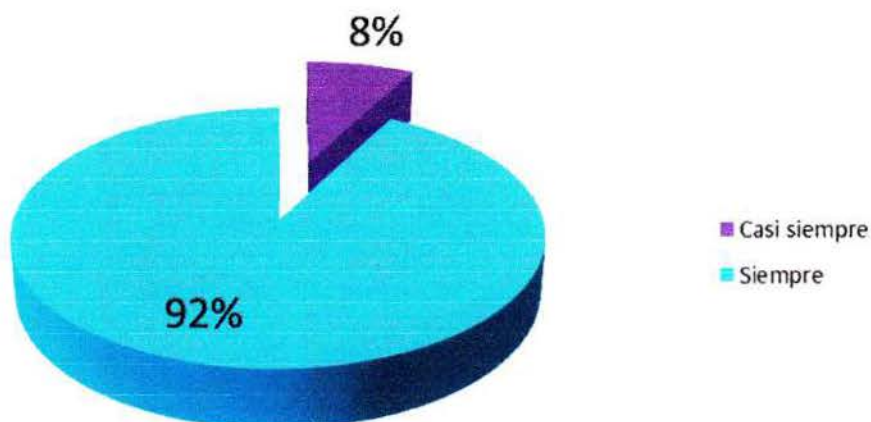
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el grafico N° 13. Se observa que el 90% de los colaboradores afirma que siempre en su trabajo practica la honestidad y solo 10% de los colaboradores afirma que casi siempre en su trabajo practica la honestidad.

En conformidad con los resultados obtenidos se puede deducir que los colaboradores de la institución siempre practican la honestidad permitiendo realizar de manera ordenada sus actividades.

Ítems N° 11. En mi trabajo, yo practico la responsabilidad.

Grafico N° 14. Practico la responsabilidad.



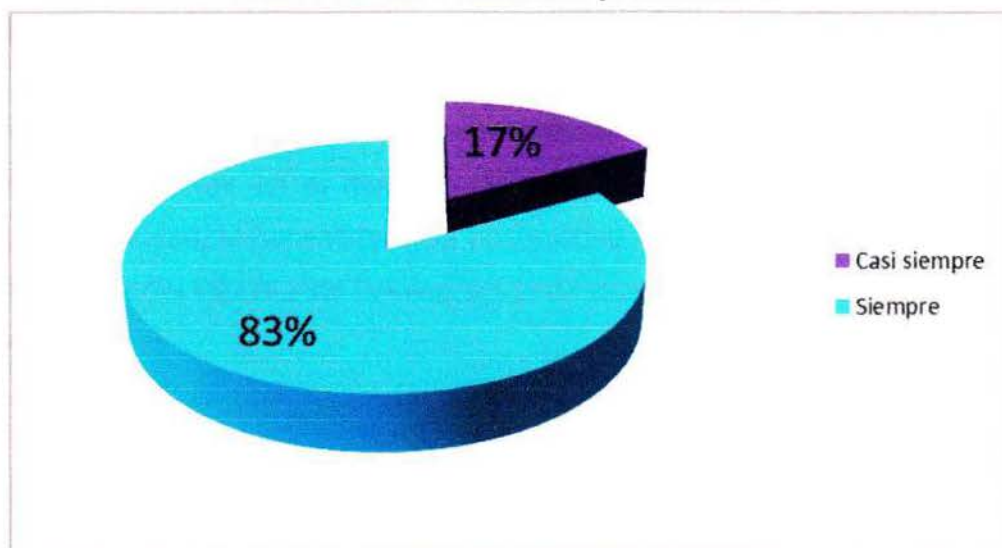
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el grafico N° 14. Se observa que el 92% de los colaboradores afirma que siempre en su trabajo practica la responsabilidad y solo 8% de los colaboradores afirma que casi siempre en su trabajo practica la responsabilidad.

De lo anterior expuesto se puede deducir que la mayoría de los colaboradores siempre practican la responsabilidad en su trabajo la cual permite la unificación e identificación de los trabajadores con la institución.

Ítems N° 12. En mi trabajo, yo practico la puntualidad.

Grafico N° 15. Practico la puntualidad.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el grafico N° 15. Se observa que el 83% de los colaboradores afirma que siempre en su trabajo practica la puntualidad y solo 17% de los colaboradores afirma que casi siempre en su trabajo practica la puntualidad.

Los resultados obtenidos en el ítem N° 12 muestran que los colaboradores de la institución siempre practican la puntualidad permitiendo cumplir con los valores y las buenas prácticas de la cultura organizacional.

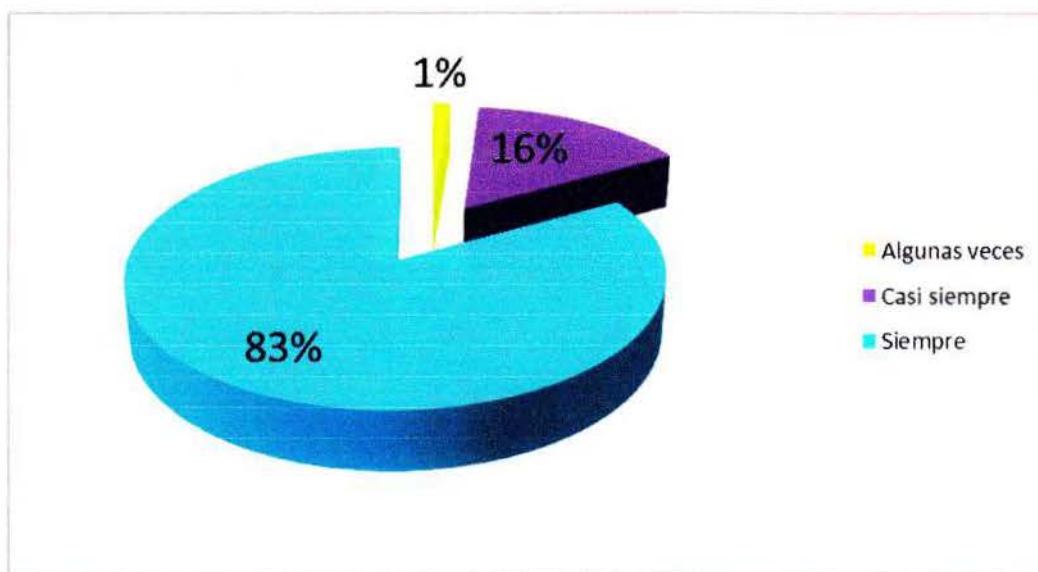
Resumen de la Interpretación y discusión de los resultados de la dimensión.

Valores de la organización:

Teniendo en consideración de los resultados obtenidos se considera que los colaboradores en el ítem N° (10, 11,12) que siempre practican la responsabilidad, la honestidad y la puntualidad la cual favorece a la cultura organizacional impulsando la integración de todas las diferentes áreas de la institución.

Ítems N° 13. En la institución donde laboro, yo practico la atención amable a mis compañeros de trabajo.

Grafico N° 16. Practico la atención amable a mis compañeros de trabajo.



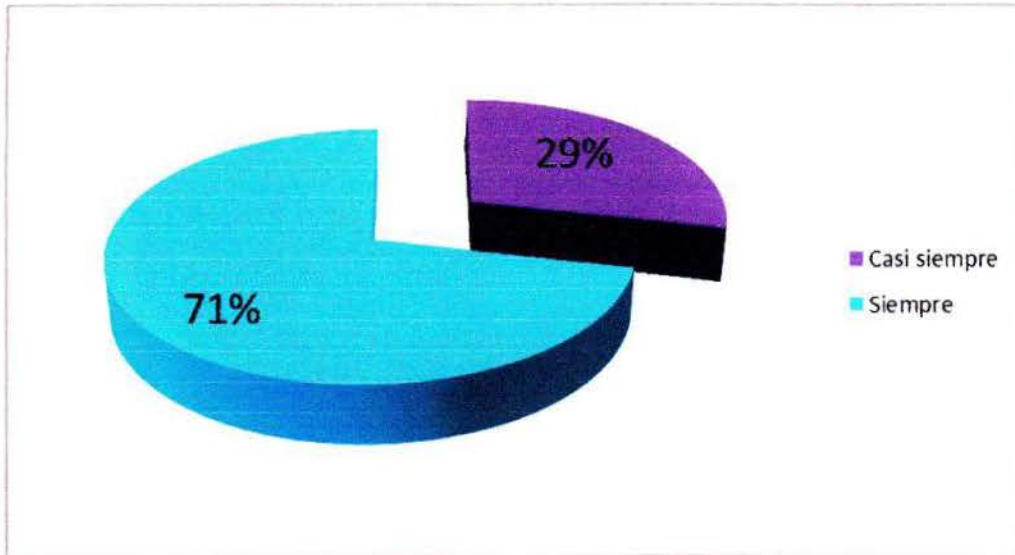
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el gráfico N° 16. Se observa que el 83% de los colaboradores afirma que siempre en la institución donde labora practica la atención amable a mis compañeros de trabajo, 16% de los colaboradores afirma que casi siempre practica la atención amable a mis compañeros de trabajo, 1% de los colaboradores afirma que algunas veces practica la atención amable a mis compañeros de trabajo.

En relación a los resultados obtenidos se deduce que la mayoría siempre practica la atención amable sus compañeros de trabajo logrando cumplir con éxito las normas y valores de la institución.

Ítems N° 14. En la institución donde laboro, yo practico la comprensión afectiva a mis compañeros de trabajo.

Grafico N° 17. Practico la comprensión afectiva a mis compañeros de trabajo.



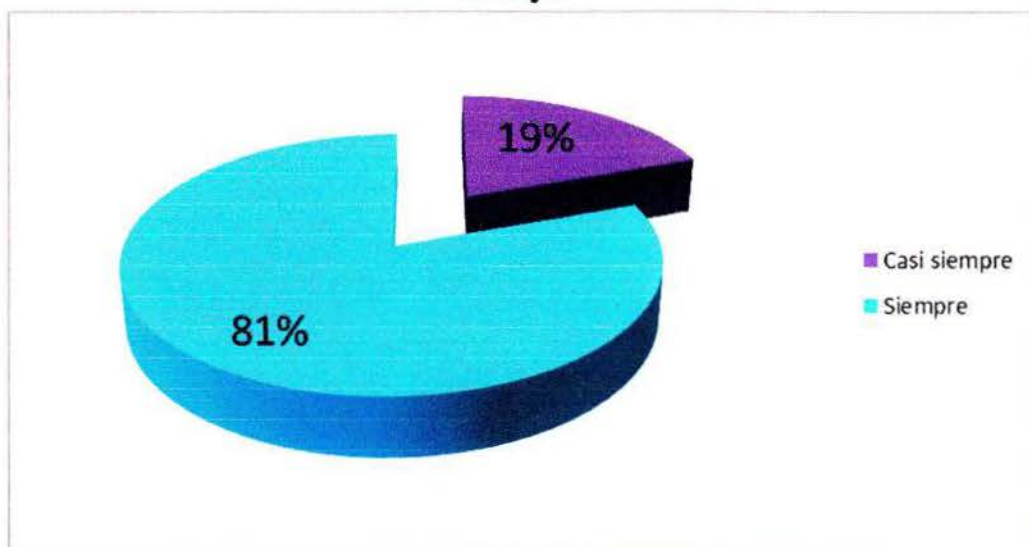
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el grafico N° 17. Se observa que el 71% de los colaboradores afirma que en la institución donde labora siempre practico la comprensión afectiva a mis compañeros de trabajo, 29% de los colaboradores afirma que en la institución donde labora casi siempre practico la comprensión afectiva a mis compañeros de trabajo.

El resultado obtenido muestra que la que en la institución los colaboradores practican la comprensión afectiva a sus compañeros de trabajo reconociendo la importancia de la comunicación dentro de la organización.

Ítems N° 14. En la institución donde laboro, yo coopero voluntariamente con mis compañeros de trabajo.

Grafico N° 18. Coopero voluntariamente con mis compañeros de trabajo.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el grafico N° 18. Se observa que el 81% de los colaboradores afirma que siempre en la institución donde labora coopera voluntariamente con mis compañeros de trabajo, 19% de los colaboradores afirma que casi siempre en la institución donde labora coopera voluntariamente con mis compañeros de trabajo.

En relación a los datos obtenidos se infiere que los colaboradores cooperan voluntariamente con sus compañeros de trabajo donde se integra valores y trabajo en equipo para el logro de los objetivos establecidos.

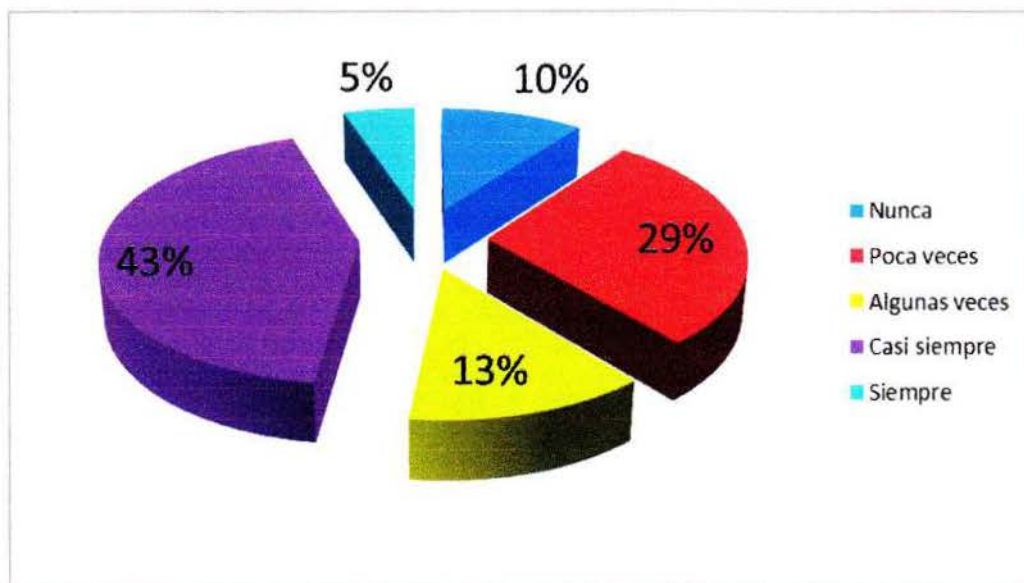
Resumen de la Interpretación y discusión de los resultados de la dimensión

Amabilidad de los colaboradores:

De acuerdo a los datos logrados muestra que en la institución sus colaboradores siempre practican la amabilidad a sus compañeros denotando una adecuada cooperación por el logro de los objetivos evidenciando en forma eficiente el funcionamiento de la organización.

Ítems N° 15. En la Unidad Ejecutora 400 MINSA., mis jefes estimulan la promoción a la creatividad.

Grafico N° 19. Mis jefes estimulan la promoción a la creatividad.



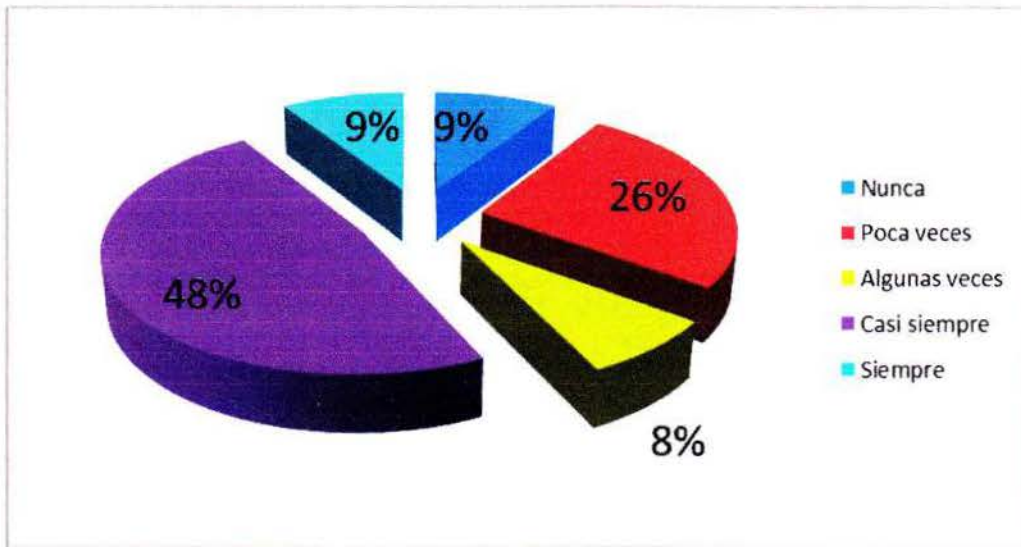
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el grafico N° 18. Se observa que el 43% de los colaboradores afirma que casi siempre mis jefes estimulan la promoción a la creatividad, 29% de los colaboradores afirma que pocas veces mis jefes estimulan la promoción a la creatividad, 13% de los colaboradores afirma que algunas veces mis jefes estimulan la promoción a la creatividad, 10% de los colaboradores afirma que nunca mis jefes estimulan la promoción a la creatividad y solo 5% de los colaboradores afirma que siempre mis jefes estimulan la promoción a la creatividad.

Los resultados obtenidos indican que la mayoría de los colaboradores sus jefes estimulan la promoción a la creatividad utilizando los equipos y materiales asignados para su labor por la cual demostrando eficiencia, y eficacia en sus labores.

Ítems N° 16. En Unidad Ejecutora 400 MINSA., mis jefes estimulan la flexibilidad ante los cambios.

Grafico N° 20. Mis jefes estimulan la flexibilidad ante los cambios.



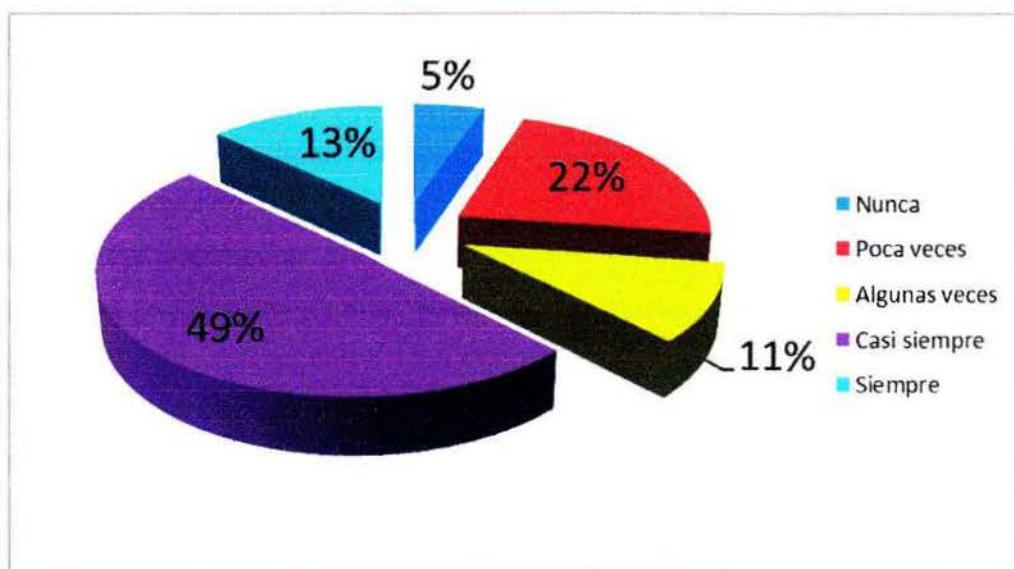
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el grafico N° 19. Se observa que el 48% de los colaboradores afirma que casi siempre mis jefes estimulan la flexibilidad ante los cambios, 26% de los colaboradores afirma que pocas veces mis jefes estimulan la flexibilidad ante los cambios, 9% de los colaboradores afirma que siempre mis jefes estimulan la flexibilidad ante los cambios, 9% % de los colaboradores afirma que nunca mis jefes estimulan la flexibilidad ante los cambios, 8% de los colaboradores afirma que algunas veces mis jefes estimulan la flexibilidad ante los cambios.

En relación con los datos obtenidos se puede deducir que la mayoría de los colaboradores sus jefes estimulan la flexibilidad ante los cambios la cual facilita el cumplimiento de sus labores.

Ítems N° 17. En Unidad Ejecutora 400 MINSA., mis jefes estimulan la aceptación a los riesgos.

Grafico N° 21. Mis jefes estimulan la aceptación a los riesgos



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuestas)

Tal como se observa en el grafico N° 18. Se observa que el 49% de los colaboradores afirma que casi siempre mis jefes estimulan la aceptación a los riesgos, 22% de los colaboradores afirma que pocas mis jefes estimulan la aceptación a los riesgos, 13% de los colaboradores afirma que siempre mis jefes estimulan la aceptación a los riesgos, 11% de los colaboradores afirma que algunas veces mis jefes estimulan la aceptación a los riesgos y solo el 5% de los colaboradores afirma que nunca mis jefes estimulan la aceptación a los riesgos.

Los resultados obtenidos, definen que la mayoría de los colaboradores sus jefes estimulan la aceptación a los riesgos cumpliendo con los valores de la institución.

Resumen de la Interpretación y discusión de los resultados de la dimensión. Innovación en la organización:

Los resultados obtenidos afirma que la Dimensión de innovación en la organización los jefes casi siempre estimulan la promoción a la creatividad, estimulan la flexibilidad ante los cambios y estimulan la aceptación a los riesgos la mayor incidencia se da en la organización lo cual facilita que los colaboradores cumplan con sus labores.

4.3 Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista aplicada a la directora.

Los datos recabados en el estudio permitieron el alcance de los dos objetivos planteados en la investigación, reafirmando así, la presencia en los integrantes del equipo de las competencias personales analizadas y, a la vez, la relación de las mismas, con actitudes y comportamientos que propician el alineamiento de los trabajadores en dirección a la visión y misión del proyecto en ejecución; es decir, tales competencias contribuyen a generar una percepción colectiva de capacidad, para desarrollar con éxito cada una de las etapas de la tarea o actividad en la cual están comprometidos. Particularmente, el trabajo en equipo en cuanto a la expectativa se vio en la parte de los resultados, un comportamiento diferente a las conductas y resultó de la competencia de mayor influencia en los objetivos, comunicación e identificación de los colaboradores. Lo cual conduce a precisar en esta investigaciones el comportamiento de esta variable, particularmente, tomar en cuenta, la condición de los colaboradores en cuanto a su autonomía e inclusive la etapa en la cual se encuentra la organización. Otro aspecto, pudiera ser asociar conjunto de estrategias, procedimientos y metodologías que usan las organizaciones eficientes para alcanzar las metas propuestas, y es muy importante porque permite la integración armónica de las funciones y actividades. Otro aspecto importante de destacar, es la cultura organizacional que las competencias personales analizadas, se pueden fortalecer y/o desarrollar mediante programas de intervención y formación, lo cual puede ser

aprovechado por las organizaciones para conseguir equipos altamente productivos, alineados a la visión de la organización, creadores de una cultura que apoye la misión, generadores de vínculos coherentes entre los valores, amabilidad de los colaboradores e innovación. Esto en razón a que la cultura organizacional exprese del comportamiento organizativo, considerado necesario para dar respuestas flexibles, rápidas y adaptativas a las demandas que deben encarar las organizaciones, especialmente en situaciones de incertidumbre y cambio como el actual. Finalmente, puede referirse que es necesario ofrecer mayores evidencias empíricas del comportamiento de las competencias personales en estudio, las cuales se asume contribuyen a la cohesión de los integrantes del equipo y a la búsqueda de resultados con eficiencia y excelencia para efectuar tareas que demanda alta interacción entre sus miembros.

4.4 Propuesta de Estrategia para mejorar el trabajo en equipo.

Descripción:

La importancia del trabajo en equipo, se ha tratado a cerca de la cultura organizacional a partir de la valorización como muestra de 77 colaboradores todos ellos coinciden en las características fundamentales que ha tener un grupo de personas para llegar a ser un equipo de trabajo.

Todos tienen la información y la formación suficiente para compartir tareas (métodos de trabajo) y de relación (valores de respeto), que cumple una organización.

4.4.1 Objetivo General.

Implementar un programa para dar a conocer a los colaboradores lo indispensable que resulta trabajar en equipo, de acuerdo a los análisis realizados.

4.4.2 Objetivos Específicos:

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el trabajo en equipo y la cultura organizacional.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

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

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

La organización posee una fuerte cultura organizacional los cuales demuestran las dimensiones es decir transmiten valores, amabilidad, innovación y están de acuerdo, cooperan y se agradan unos a otros para brindar un servicio calidad.

Según análisis realizado, en la unidad Ejecutora N°400 Ministerio de Salud. MINSA. Tarapoto; Existe una buena relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional, lo cual demuestra los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los trabajadores.

5.2 RECOMENDACIONES:

Finalizada la investigación en la Unidad Ejecutora N° 400 Ministerio de Salud. MINSA. Tarapoto, la investigadora plantean algunas recomendaciones que serán de gran utilidad a los directivos de la organización con el fin de mejorar el trabajo en equipo existente y la cultura organizacional los trabajadores que actualmente laboran para ésta organización de salud:

Primordialmente se recomienda que exista una buena inducción del personal, lo que garantizará que el nuevo miembro de la organización se amoldará a sus necesidades. En este proceso de socialización dar a conocer la misión, visión, procedimiento y políticas de la organización para el mejor trabajo en equipo y cumplir con los objetivos de la organización.

Es recomendable, que la gerencia de la institución, implemente modos de recompensa, entre los colaboradores que transmiten valores, amabilidad, innovación, otorgando diplomas, placas, insignias, un ascenso de posición o simplemente hacer un reconocimiento público. Recompensar el esfuerzo de un trabajador los motiva tener capacidad productiva.

BIBLIOGRAFÍA

Libros Impresos

- Arias Galicia, (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Quinta edición. México. Trillas. (p.605).
- Bernal Torres, (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Primera Edición. México: Editorial Pearson Education. (p. 128).
- Chiavenato, (2004) Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Editorial Thomson. (p.164).
- Daft, (2007). Teoría y diseño de la organizacional. México: Editorial Thomson. (p.361).
- Henríquez Ríos, (2002). Apuntes de Organización y Comportamiento Organizacional. Perú: Universidad san Martín de Porres. (p.262,263)
- Hodge, (2001). Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico. Quinta edición. España: Prentice Hall editores. (p.252).
- Huerta Mata (2006). Desarrollo de habilidades creativas. México: Editorial Pearson Educación. (p. 208).
- Gil (1997). La nueva dirección de Personas en la Empresa. España: McGraw-Hill/Interamerica. (p.306).
- Silva González (2008). Las Relaciones Humanas en la Empresa. Editorial PARANINFO CENGAGE Learning. (p.134).
- Robbins (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson Education. (p. 165).
- Ros Guasch, (2006). Enfoque centrado en comportamientos. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Psicología Social. Análisis de Roles en Equipo. (p.148).
- Rodríguez Valencia, (2006). Dirección Moderna de Organizaciones. México: Editorial Thomson. (p.323).

Tesis

- Baca Benavides, Mary tesis (2007) "Evaluación y diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro".
- Campos Villarreal, María Leticia tesis (2000) "Estructuración de trabajo en equipo".
- García Lay, Evelyn Roxana tesis (2003) "La cultura organizacional como proceso para lograr una organización aprendiz en SEDALIB, S.A."
- Gil Cabanillas, Leticia tesis (2007) "Influencia de los factores Institucionales en el rendimiento académico de los internos de enfermería de la Escuela de Enfermería de la Policía Nacional del Perú.
- Leiva Cáceres, Gilmer Humberto tesis (2008) "Programa de estrategias de trabajo en equipo para la optimización de las relaciones interpersonales entre docentes de la institución educativa primaria pública N° 82925 – el mote – contumazá – 2006"
- Salcedo Dávalos Rosa tesis (2007) "influencia de la cultura Organizacional en la Eficiencia y Eficacia de la Toma de Decisiones en la Pequeñas y Medianas Empresas de Calzado en el Distrito del Porvenir- Trujillo, Departamento de la libertad 2006."

Web Grafía

- Codina Alexis. (2006). Trabajo en equipo. Enfoques y aportes principales. En:http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_enfoques_y_aportes_principales.
- Hernández Gabriela, (2012). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas. En:<http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n52/hernandezcendejas>.
- Gámez Gastélum Rosalinda, (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. En: México: eumed.net. Edición electrónica gratuita.

- Paz Quiñones, Holmes. (2005). La comunicación y el trabajo en equipo. En: http://www.degerencia.com/articulo/la_comunicacion_y_el_trabajo_en equip
- Rodríguez Ebrad, (2009). La comunicación como base del trabajo en equipo. En: http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas.
- Tarazona Martha, (2007). Teoría y práctica del trabajo en equipo. En: http://www.teoriaypracticaenequipo_empresas.
- Vecino José Manuel, (2008). Importancia del trabajo en equipo en la organización. En: www.degerencia.com/articulo/importancia_deltrabajo_en_e uipo_en_la_organizacion
- Zapata Domínguez Álvaro, (2009). Cultura organizacional para la calidad total. En: http://www.culturaorganizacional _en las empresas.

ANEXOS

Anexo N° 01



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Encuesta de Proyecto de investigación - TESIS

Señor(a). Tenga mi cordial saludo, El propósito del presente cuestionario es recolectar información necesaria para el desarrollo de una tesis, la cual estudia la relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional. Sobre el particular usted encontrara a continuación, un conjunto de preguntas, las mismas que tendrán diferentes alternativas, debiendo elegir la que considere correcta, marcando al lado derecho de la misma con un (X).

I. INFORMACIÓN GENERAL

Marque con un X el que corresponda a su respuesta.

1. **Sexo:** Masculino 1 Femenino 2

2. **Edad:**

(1)De 18-28 años

(2)De 29-36 años

(3)De 37-45 años

(4)De 46-50 años

(5)De 55-58 años

3. **Cargo:**

(1)Directora General

(2)Secretaria

(3)Jefe

(4)Operario

II. INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN: TRABAJO EN EQUIPO Y CULTURA ORGANIZACIONA

Cada ítem tiene cinco posibilidades de respuesta. Marque con una X únicamente un número de la columna correspondiente a su respuesta.

Nunca	Poca veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ITEMS						
Trabajo en equipo						
Objetivo común		1	2	3	4	5
1	En Unidad Ejecutora 400 MINSA., yo participo en la formulación de los objetivos.					
2	En Unidad Ejecutora 400 MINSA., yo participo en el logro de los objetivos.					
3	En Unidad Ejecutora 400 MINSA., yo participo en la evaluación de los objetivos.					
Identificación de los colaboradores		1	2	3	4	5
1	Durante mi desempeño laboral, yo manifiesto identificación con el trabajo en equipo.					
2	Durante mi desempeño laboral, yo manifiesto identificación con los objetivos de la organización.					
3	Durante mi desempeño laboral, yo manifiesto identificación con los valores de la organización.					
Comunicación asertiva		1	2	3	4	5
1	Durante mi trabajo, mantengo un diálogo asertivo con mis compañeros de trabajo.					
2	Durante mi trabajo, mantengo una aceptación asertiva a las ideas contrarias de mis compañeros de trabajo.					
3	Durante mi trabajo, mantengo el respeto a mis compañeros de trabajo.					
Cultura organizacional						
Valores de la organización		1	2	3	4	5
1	En mi trabajo, yo practico la honestidad.					
2	En mi trabajo, yo practico la responsabilidad.					
3	En mi trabajo, yo practico la puntualidad.					
Amabilidad entre los colaboradores		1	2	3	4	5
1	En la institución donde laboro, yo practico la atención amable a mis compañeros de trabajo.					
2	En la institución donde laboro, yo practico la comprensión afectiva a mis compañeros de trabajo.					
3	En la institución donde laboro, yo coopero voluntariamente con mis compañeros de trabajo.					
Innovación en la organización		1	2	3	4	5
1	En la Unidad Ejecutora 400 MINSA., mis jefes estimulan la promoción a la creatividad.					
2	En Unidad Ejecutora 400 MINSA., mis jefes estimulan la flexibilidad ante los cambios.					
3	En Unidad Ejecutora 400 MINSA., mis jefes estimulan la aceptación a los riesgos.					

Anexo N° 02

ENTREVISTA A LA DIRECTORA GENERAL

- 1. ¿Impulsa acciones tendientes a mejorar el trabajo en equipo entre los trabajadores de la Unidad Ejecutora N° 400 MINSA?**

Rpta: En estos momentos no se está realizando debido a que se está viendo la contratación de personal y el presupuesto de este año.

- 2. ¿Apoya la participación de los colaboradores en la formulación de los objetivos de la Unidad Ejecutora N° 400 MINSA?**

Rpta: En todo casos se les hace participe en la formulación de los objetivos para el logro común de la organización y así cumplir con proyectos plasmados dentro del año.

- 3. ¿Ayuda Usted a la participación de los colaboradores para los logros de los objetivos de la Unidad Ejecutora N° 400 MINSA?**

Rpta: Si trato de hacer que los colaboradores participen en el logro de los objetivo de la organización porque de ellos dependerá el éxito de mi gestión.

- 4. ¿Colabora con la participación de los colaboradores en la evaluación de los objetivos de la Unidad Ejecutora N° 400 MINSA?**

Rpta: En ciertas ocasiones se les hace participe en la evaluación de los objetivos.

- 5. ¿Los colaboradores manifiestan identificación con el trabajo en equipo de la Unidad Ejecutora N° 400 MINSA?**

Rpta: A veces me doy cuenta de colaboradores tienen problemas por el comportamiento y el trabajar en equipo es complejo ya que no muestran identificación con la institución.

- 6. ¿Los colaboradores manifiestan identificación con los objetivos de la Unidad Ejecutora N° 400 MINSA?**

Rpta: los colaboradores son elementos importantísimos para la buena convivencia Institucional y ellos manifiestan identificación con los objetivos de la organización.

7. ¿Los colaboradores manifiestan identificación con los valores de la institución?

Rpta: Si se observa la identificación y el compromiso con los valores de la organización para trabajar en forma mancomunada fomentando las relaciones empáticas y el compromiso hacia los objetivos de la organización.

8. ¿Establece la comunicación asertiva con los colaboradores de la Unidad Ejecutora N°400 MINSA?

Rpta: Cuando hay oportunidad de dialogar si les hace conocer de los proyectos y planes de la gestión que se va a realizar dentro de cada periodo.

9. ¿Acepta ideas contrarias de sus colaboradores de la Unidad Ejecutora N°400 MINSA?

Rpta: Lógicamente el respeto siempre está presente a pesar de nuestras diferencias de criterio.

10. ¿Respeto a los demás colaboradores de su institución?

Rpta: Si aplicando principios gerenciales y tomo como importe el recurso humano para el progreso institución.

11. ¿Favorece Usted una cultura organizacional en su institución?

Rpta: Siempre he tratado de brindarles confianza, pero se dan situaciones que dificultan la práctica de este valor.

12. ¿Apoya a sus colegas en el momento cuando lo solicitan?

Rpta: Sí trato en lo posible de brindarles mi apoyo en lo que está a mi alcance.

13. ¿Encarga funciones a los colaboradores de su institución?

Rpta: No, porque tengo temor que me hagan quedar mal y dañen mi gestión.

14. ¿La toma de decisiones que Usted realiza es la más acertada?

Rpta: Conscientemente creo que no, debido a que deberíamos tomar decisiones por consenso con los demás colaboradores, pero ellos no favorecen a esto.

15. ¿Manifiesta consideración y estima por los colaboradores de su institución?

Rpta: Sí los estimo y siempre los he tratado con consideración.

16. ¿Elabora estrategias de interrelación positiva y trabajo en equipo con los colaboradores? la Unidad Ejecutora N° 400 MINSA

Rpta: Sinceramente no por falta de tiempo.

17. ¿Organiza jornadas de integración y confraternidad para concientizar a los colaboradores para el logro de los objetivos comunes?

Rpta: No he ejecutado estas jornadas debido descuido de la importancia de los colaboradores.

18. ¿Establece Usted que las normas de convivencia institucional son respetadas y cumplidas conscientemente por todos los colaboradores de la institución?

Rpta: Sinceramente no se vienen cumpliendo a cabalidad las normas de convivencia institucional.

19. ¿Es tolerante con las ideas contradictorias de los colaboradores de la institución?

Rpta: Sí respeto las críticas ajenas, pero también exijo que sean debidamente sustentadas y argumentadas.

20. ¿Demuestra apoyo con los colaboradores de su institución?

Rpta: Trato de apoyarlos y ayudarles en lo que se pueda.

Anexo N° 03

PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA UNIDAD EJECUTORA N° 400 MINISTERIO DE SALUD. MINSA. TARAPOTO.

INTRODUCCIÓN

El punto de partida para desarrollar la presente propuesta de cambios para mejorar el trabajo en equipo y la cultura organizacional, fue derivado en primer lugar del diagnóstico del trabajo en equipo obtenido a través de las encuestas en la Unidad Ejecutora N° 400 ministerios de Salud. MINSA; y en segundo lugar de estimar las necesidades que tienen las áreas de esta institución.

Por cuanto esta investigación está orientada en una organización prestadora de servicio público los aspectos concebidos para establecer cambios, concebidos en este siglo. En este sentido es necesario seguir algunas de las orientaciones señaladas.

Cuadro N° 04: Estrategia de cambio para mejorar el trabajo en equipo y la cultura organizacional.

Objetivo de Cambio	Plan de Acción	Responsable	Presupuesto	Tiempo
<p>Diseño de un programa para dar a conocer a los colaboradores lo indispensable que resulta trabajar en equipo, concebido desde la particularidad de la dirección es decir desde la misión.</p>	<p>*Iniciar cambios en la Misión y Visión de la Unidad Ejecutora N° 400 MINSA; con participación de todos. *Internalizar la misión, mediante el desarrollo de las habilidades del comportamiento eficaz.</p>	<p>Comisión formada por la Directora, fejes de áreas y personal con formación en Recursos Humanos.</p>	<p>1350</p>	<p>3 Meses</p>
	<p>*Implementar talleres sobre Liderazgo efectivo.</p>		<p>1050</p>	<p>Anual</p>
<p>Diseño e implementación de un programa de evaluación integral: individual y grupal</p>	<p>Fortalecer la participación mediante el sentimiento del propio valor, y propiciar el desarrollo de la ayuda mutua en los esfuerzos comunes. Promover el cambio de los comportamientos indeseables por los deseables (mediante la revisión de los procesos). Manejo de la crítica no desde la descalificación sino de alguna herramienta como el coaching.</p>	<p>Comisión formada por: La Directora, fejes de las diferentes áreas y profesional en Recurso Humano</p>	<p>1860</p>	<p>3 meses para el diseño e implementación y de aplicación continua.</p>

Programas de diseños de política, normas y procedimientos en el área de recursos humanos	*Crear perfil para el reclutamiento y selección del personal. *Evaluación del desempeño orientado a destacar las habilidades grupales. *Incrementar motivación e indirectamente disminuir la resistencia al cambio.	Comisión formada por la jefatura del área de personal y personal con formación en Recurso Humano.	3500	Permanente
--	---	---	------	------------

Fuente: Elaborado por Elaine Dávila Rodríguez