

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Satisfacción laboral y trabajo en equipo de los colaboradores en la
constructora Mallorca S.A.C, Lima 2017.**

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

Autora:

Quispe Ramos, Sindy Carolina

Asesor:

Dr. Cruz Cruz, Oscar Porfirio

Sullana - Perú

2017

Palabras Clave

Tema : Satisfacción laboral y trabajo en equipo

Especialidad : Administración

Líneas de investigación

Universidad	Universidad San Pedro
Facultad	Ciencias Económicas y Administrativas
Área OCDE	5. Ciencias Sociales
Subarea	5.2 Economía y Negocios
Disciplina	Relaciones industriales

Keywords

Topic : Job satisfaction and teamwork

Specialty : Administration

Lines of investigation

University	San Pedro University
Faculty	of Economic and Administrative Sciences
OECD area	5. Social Sciences
Subarea	5.2 Economy and Business
Discipline	Industrial relationships

**Satisfacción laboral y trabajo en equipo de los colaboradores en la empresa Mallorca S.A.C.,
Lima 2017.**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación buscó describir la satisfacción laboral en el trabajo en equipo de los colaboradores de la constructora MALLORCA S.A.C., Lima. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y la recolección de datos, se realizó mediante la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario estructura, la población fue de 47 colaboradores de la empresa. Los resultados fueron sometidos a un análisis para la obtención de la constatación de hipótesis y a partir de mis resultados, se puede decir que la satisfacción laboral en el trabajo en equipo si está dando en la empresa ya que en la calificación de la satisfacción laboral es favorable sus elementos en un 49% de motivación, el 44% la productividad, el 52% el compromiso y el 55% la remuneración, asimismo en la calificación de del trabajo en equipo es favorable en un 59% en la organización en el trabajo en equipo, el 37% el objetivo común, el 69% el desempeño laboral y, el 35% la cohesión.

Es preciso señalar que un 57% afirmaron los colaboradores que la empresa no proporciona oportunidades para el desarrollo profesional dentro del trabajo en equipo, el 85% no es favorable la calificación de la comunicación del equipo de trabajo, 98% no entienden los miembros del equipo la visión, misión y valores para obtener un objetivo común y un 75% no ha recibido una evaluación de desempeño en sus labores del trabajo en equipo.

Por lo que se sugiere a la alta Gerencia de la empresa Mallorca S.A.C, proporcionar oportunidades para el desarrollo profesional para mantener motivados a los colaboradores, establecer un sistema de comunicación realmente efectivo en la empresa, comunicar de manera concisa, clara y convincente la misión, visión y valores de la empresa y por último realizar un sistema de evaluación de desempeño del talento humano.

Palabras claves: Satisfacción laboral y trabajo en equipo

ABSTRACT

The present work of investigation I seek to describe the work satisfaction in the team work of the collaborators of the construction MALLORCA S.A.C., Lima. This research has a quantitative, non-experimental, cross-sectional, descriptive and data collection, was performed using the survey technique by applying a questionnaire structure, the population was 47 employees of the company. The results were submitted to an analysis to obtain the confirmation of hypotheses and from my results, it can be said that the job satisfaction in the team work if it is giving in the company since in the qualification of the job satisfaction is favorable Its elements in a 49% motivation, 44% productivity, 52% commitment and 55% compensation, also in the qualification of teamwork is favorable in 59% in the organization in teamwork, 37% the common goal, 69% work performance and 35% cohesion.

It should be noted that 57% contend that the company does not provide opportunities for professional development within teamwork, 85% is not favorable team work communication qualification, 98% do not understand team members Vision, mission and values to achieve a common goal and 75% have not received a performance evaluation in their teamwork. Therefore, it is suggested to the senior management of the company Mallorca SAC to provide opportunities for professional development to keep employees motivated, establish a truly effective communication system in the company, communicate in a concise, clear and convincing way the mission, Vision and values of the company and lastly to realize a system of evaluation of performance of the human talent.

Keywords: Strategic Planning and Sustainable Development

ÍNDICE

	Pág.
Palabras claves	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
Índice de tablas	vi
Introducción	01
Antecedentes y fundamentación científica	01
Justificación	36
Problema	36
Operacionalización de las variables	37
Hipótesis	43
Objetivos	43
Metodología	44
Resultados	46
Análisis y discusión	78
Conclusiones y recomendaciones	90
Referencias	94
Anexos	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla y Figura N° 01:	¿Cómo califica usted; los elementos de beneficios laborales?	46
Tabla y Figura N° 02:	¿El clima laboral de su empresa como (climatización, iluminación, ventilación) facilitan mi actividad diaria para trabajar en equipo?	47
Tabla y Figura N° 03	¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional dentro del trabajo en equipo?	48
Tabla y Figura N° 04.	¿Considera Ud., que la remuneración y promociones que recibe es acorde con el trabajo que realiza en equipo?	49
Tabla y Figura N° 05	¿He recibido capacitación para desempeñarme de manera eficiente mis labores de trabajo en equipo?	50
Tabla y Figura N° 06	¿La empresa le brinda recursos tecnológicos para una mayor productividad en su desempeño laboral?	51
Tabla y Figura N° 07	¿La empresa me brinda la disponibilidad de materia prima y disponibilidades de capitales para la realización de mis labores de trabajo en equipo?	52
Tabla y Figura N° 08.	¿Me siento satisfecho para trabajar en equipo?	53
Tabla y Figura N° 09	¿Considera Ud., que el tipo de compromiso que tiene ante la empresa es afectivo (unión emocional con la empresa)?	54
Tabla y Figura N° 10.	¿Considera Ud., que el tipo de compromiso que tiene ante la empresa es de continuidad (basado en las ganancias económicas)?	55
Tabla y Figura N° 11.	¿Considera Ud., que el tipo de compromiso que tiene ante la empresa es de normativo (basado en la lealtad)?	56
Tabla y Figura N° 12.	¿El equipo de trabajo que cumple con los objetivos de la empresa son reconocidos por la empresa?	57
Tabla y Figura N° 13	¿Mi compromiso personal ante el equipo de trabajo de la empresa es por remuneración?	58

Tabla y Figura N° 14.	¿Me siento conforme con que la compensación es acorde a mis labores realizadas en el equipo de trabajo?	59
Tabla y Figura N° 15.	¿Considera Ud., que la empresa tiene un buen control de costos en las remuneraciones?	60
Tabla y Figura N° 16.	¿Considera Ud., que la empresa tiene un trato justo con todos los colaboradores del equipo de trabajo en lo que se refiere remuneración?	61
Tabla y Figura N° 17	¿En esta empresa, la remuneración estimula al equipo de trabajo en la satisfacción laboral?	62
Tabla y Figura N° 18	¿Su líder reúne las habilidades para poder influir en las personas motivándolos para que las tareas sean realizadas de manera eficiente para la consecución de los logros y objetivos?	63
Tabla y Figura N° 19	¿Cómo califica Ud., la comunicación del equipo de trabajo al que pertenece?	64
Tabla y Figura N° 20	¿Tienes claro cuáles son tus responsabilidades dentro del equipo de trabajo?	65
Tabla y Figura N° 21:	¿En su equipo de trabajo si se realiza la división de trabajo o tareas para incrementar la eficiencia en la empresa?	66
Tabla y Figura N° 22:	¿Conocer Ud., la planificación estratégica de su equipo de trabajo de la empresa?	67
Tabla y Figura N° 23:	¿Entienden los miembros de su equipo la visión, misión y valores, para así obtener un objetivo común?	68
Tabla y Figura N° 24:	¿Han sido entrenados o capacitados Ud., y los miembros de su equipo para realizar su trabajo con efectividad, eficiencia o eficacia en su desempeño laboral?	69
Tabla y Figura N° 25	¿Ha recibido Ud., una evaluación de desempeño de sus labores del trabajo en equipo?	70
Tabla y Figura N° 26:	¿Cómo califica Ud., la cohesión social del equipo de trabajo al que pertenece?	71
Tabla y Figura N° 27	¿Cómo califica Ud., la cohesión de tarea del equipo de trabajo al que pertenece?	72

Tabla y Figura N° 28	¿Considera Ud., que tiene una buena interacción con los miembros del equipo de trabajo?	73
Tabla y Figura N° 29:	¿Se realiza en su equipo de trabajo la socialización del conocimiento?	74
Tabla y Figura N° 30:	¿Cómo califica la satisfacción laboral en atención a los elementos: motivación, productividad, compromiso, remuneración?	75
Tabla y Figura N° 31:	¿Cómo califica el trabajo en equipo en atención a los factores: organización, objetivo común, desempeño laboral y cohesión?	76

1. Introducción

1.1. Antecedentes y fundamentación científica

- Gonzales (2015) ... “El trabajar en equipo, desarrolla un sentido de pertenencia hacia la empresa y esto provoca una mejor satisfacción laboral y genera deseos de permanecer más tiempo dentro de la organización. Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos acerca del tiempo que desean permanecer dentro de la organización a lo que el 56% manifiesta deseos de quedarse por lo menos 4 años más, el 24% indica que 2 años y el 20% por lo menos un año más” ... El trabajo en equipo permite unificar los esfuerzos de los colaboradores para lograr un objetivo común, expresándose resultados favorables para a organización y los trabajadores mejorando su entusiasmo y por lo tanto realizar satisfactoriamente las tareas encomendadas.
- Alfaro, Leyton, Meza, Sáenz (2012)...“Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades, los trabajadores están conformes con los sueldos percibidos, no obstante, no existe ningún tipo de incentivo relativo al desempeño, por lo que no se deja de lado el reconocimiento por el trabajo bien hecho y este puede ser un factor importante en los trabajadores de las tres municipalidades predomina la necesidad o motivación de logro creando un clima laboral propicio”...Sensibilizar a los trabajadores mediante mejores prácticas y diseño de estrategias por parte de la gestión de personal para mejorar el factor de reconocimiento personal y/o social.
- Fuentes (2012)... “Concluye que los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho” ...La satisfacción laboral es el grado de conformidad de la personas respecto a su entorno de trabajo.

- Chávez y Ríos (2015) ...” En la satisfacción laboral del personal de enfermería del Servicio de Cirugía Hospital Víctor Lazarte Echegaray, se encontró; el nivel alto obtiene un 52%, seguido por el nivel medio con un 41% y solo un 7% en el nivel bajo”... La satisfacción laboral es alto lo que significa que a mayor satisfacción de colaboradores mayores beneficios para la empresa por lo que lograrán así sus objetivos y metas trazadas como empresa.

- Campos (2016)...“Al identificar los principales factores de la satisfacción laboral, se encontró que el 38% de trabajadores se encuentran satisfechos en relación a los beneficios económicos, el 50% están insatisfechos en la significación de la tarea, el 62% se encuentran insatisfechos en condiciones de trabajo y en 74% de trabajadores manifestaron estar insatisfechos en reconocimiento personal y/o social”...La insatisfacción por motivo de reconocimiento es de 74% por lo que es un porcentaje alto, el mismo que refleja que la empresa no está motivando a sus colaboradores y eso genera que los colaboradores no realicen sus tareas con un buen desempeño laboral.

- Espaderos (2016) ...” El nivel de desempeño laboral en los individuos se encuentra alto, por lo tanto, manifiestan actitudes tales como responsabilidad, productividad, motivación, eficiencia y trabajo en equipo” ... El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

- Guevara D. (2010) ... “Los parámetros evaluados constituyeron elementos importantes que permitieron configurar el perfil de satisfacción laboral de los trabajadores estudiados, encontrándose que la mayoría de los índices computados evidenciaron un bajo nivel de satisfacción en la fuerza laboral en el grupo expuesto”... La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Por lo tanto, ante este bajo nivel de satisfacción los trabajadores demostrarán actitudes negativas por lo que se debería

de determinar las causas, las cuales pueden ser: pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado, etc.

- Aguilar (2016) “Concluye que los factores que afectan el trabajo en equipo son el ruido, espacio, temperatura, iluminación por ser parte del ambiente en el que se desenvuelven, lo que impide desempeñar su trabajo con comodidad”... El clima organizacional que se les está ofreciendo a los empleados no es buena por lo que impide el buen desempeño del trabajador ya que el ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.
- Arnedo y Castillo (2009)...”El factor retribución económica está generando insatisfacción entre los empleados del IPSPUDO, debido a que las dimensiones correspondencia entre salario y esfuerzo, superioridad del salario en comparación con otros cargos y capacidad del salario para cubrir necesidades, fueron percibidas por los empleados como insatisfactorias”...la retribución económica es un factor clave en la satisfacción del empleado, no podemos darnos el lujo de tener personas insatisfechas ya que esta insatisfacción incide en la productividad de la organización.

SATISFACCION LABORAL

Chiang, Martin y Nuñez (2010)...”se refiere a la combinación entre sentimientos y la cognición, la cual es un estado interno que se expresa mediante un conjunto de respuestas que se pone de manifiesto en el trabajo y en los diferentes aspectos del mismo”.

Robbins (2005)...”exterioriza que es la actitud de los colaboradores frente a su propio trabajo, basado en las creencias y valores que el individuo desarrolla al momento de llevar a cabo sus tareas. Las actitudes laborales son importantes y se basan en las características actuales del puesto en el cual el trabajador se encuentra, así como por las percepciones que tiene de su puesto de trabajo”.

Existen características que afectan a los colaboradores en base a lo anteriormente descrito, se identifican las siguientes:

- Las necesidades, son las expectativas que se tienen, las cuales deben ser concretas, claras y medibles.
- Los valores, son las características morales que las personas poseen y practican.
- Rasgos personales, son las características que definen las cualidades y capacidades de un individuo.

Estas características son las que determinan los estándares de satisfacción e insatisfacción en un colaborador, aspectos como los antecedentes personales y profesionales, la edad, el desarrollo, el género, las aptitudes, autoestima y el ambiente determinan algunas expectativas y necesidades de acuerdo a la idea del colaborador y a la empresa.

Newstrom (2007)...”expone que la satisfacción laboral es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud de gusto o disgusto hacia las tareas y responsabilidades del puesto. El trabajador tiene una actitud de repuesta hacia su trabajo cuando establece una idea de lo que su trabajo debería ser. Los sentimientos de satisfacción al trabajo son diferentes a partir de dos elementos presentes en las actitudes del empleado, los cuales son el pensamiento y las intenciones”.

La satisfacción laboral suele basarse en las actitudes de un empleado, es importante evaluar el estado de ánimo del grupo de trabajo, ya que comúnmente las personas copian los papeles sociales de los compañeros de labores y adaptan sus actitudes para poder incluirse en el grupo. Las actitudes suelen ser adquiridas después de un largo periodo, de forma parecida, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo se da conforme al desarrollo de un colaborador en su puesto de trabajo, sin embargo, la satisfacción en el trabajo es dinámica y puede bajar más rápido de lo que se aprecia.

La satisfacción en el trabajo es parte del gusto de la vida, ya que el ambiente de un empleado cuando se encuentra fuera de su trabajo influye en sus sentimientos y viceversa.

Insatisfacción

Robbins (2005)...”comenta que es una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo, que depende en gran medida de las condiciones laborales y de la personalidad de cada individuo. Hace referencia al estado de intranquilidad, ansiedad e incluso de depresión al que una persona puede llegar si se encuentra insatisfecha en su trabajo”.

La insatisfacción puede notarse a través de un nivel bajo de eficiencia y también de conductas de expresión, falta de lealtad, negligencia y retiro. Los empleados insatisfechos pueden asumir cuatro actitudes que varían en cuanto al grado de constructivismo, destructividad, actividad y pasividad, la cuales son descritas a continuación:

- Salida, el enfoque a abandonar la organización,
- Voz, es el intento de mejorar las condiciones,
- Lealtad, es la espera para que mejoren las condiciones,
- Negligencia, permitir o ayudar a que las cosas empeoren.

Elementos de la satisfacción laboral

- La Motivación y sus áreas

Koontz, Weihrich y Cannice (2008)...”indican que las razones humanas se basan en necesidades, que pueden llegar a ser primarias o secundarias, naturalmente las necesidades varían de acuerdo a la intensidad en las personas. La motivación es un término general que se utiliza para dar impulsos, tener deseos y anhelos, como por ejemplo cuando un gerente motiva a los que se encuentran por debajo de él, tiende a hacer cosas que satisfagan los impulsos y deseos de los colaboradores”.

Evans y Lindsay (2008)...”comentan que entender el comportamiento humano y la motivación son elementos principales ya que la motivación es el arte de crear

condiciones que hagan que los colaboradores se sientan satisfechos y para que busquen desempeñar sus tareas con eficiencia. Otra definición indica que la motivación es la respuesta de una persona a una necesidad sentida, por tanto algunos estímulos deben crear la necesidad de responder a este estímulo al generar la respuesta en sí. Varios investigadores proponen teorías y modelos para describir cómo y por qué la gente se motiva”.

Se dice que la motivación puede darse en base a una necesidad que se genera de forma espontánea, lo cual se entiende como motivación interna o intrínseca, como también esa necesidad puede ser inducida la cual se refiere a una motivación externa que surge cuando la persona hace algo no porque le gusta si no por las ventajas que puede recibir por ella.

Judge (2013)...”define la motivación como un proceso que influye en la intensidad y persistencia del esfuerzo que realiza un colaborador para alcanzar las metas establecidas, si bien la motivación general se relaciona con el esfuerzo de alcanzar cualquier objetivo, las personas se limitan en base a las metas establecidas por la organización”.

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, que se refiere a la cantidad de esfuerzo que se utiliza por parte de cada uno de los colaboradores, sin embargo, es poco probable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño a no ser que el esfuerzo este enfocado a una dirección en la que pueda ayudar a la organización. La motivación tiene una dimensión de persistencia que se refiere al tiempo en que cada individuo o colaborador es capaz de dar todo su esfuerzo, los individuos motivados pueden permanecer en lo suficiente para concluir una tarea y alcanzar el objetivo.

Robbins (2005)...”comenta que la motivación es el impulso que hace que una persona se pueda sentir satisfecha en el lugar donde se encuentra y hace que el colaborador desee seguir con participación y dar de su esfuerzo dentro de la organización”.

La motivación se presenta y se aplica en todas las áreas de la vida las cuales se describen a continuación:

- Área laboral, una persona satisfecha disfruta y estima lo que hace dentro de la organización.
- Área psicológica, que aporta ideas a la explicación de la motivación.
- Área cultural, que permite el desarrollo social, humano y cultural de las personas dentro de una organización.
- Área social, encuentra con personas las cuales aparte de buscar beneficios económicos, desean superar metas personales y lograr el éxito.

Teorías de la motivación y satisfacción laboral

Robbins y Coulter (2007)...”indican que los procesos encargados de hacer que un individuo lleve a cabo una actividad con el fin de alcanzar un objetivo se encuentra condicionado por la intensidad del deseo para satisfacer la necesidad, aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido para alcanzar los objetivos organizacionales ya que se encuentra relacionado con el comportamiento en el trabajo”.

El elemento esfuerzo se puede determinar como una medida de impulso, pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, es importante considerar la calidad y la intensidad del esfuerzo, que se necesita para alcanzar los objetivos organizacionales. El enfoque principal es el comportamiento laboral, este esfuerzo de reducción de la tensión se debe dirigir hacia los objetivos organizacionales, por lo tanto en la motivación se encuentra implícito que las necesidades que el individuo posea deben de ser compatibles con las que la organización tenga.

Palomo (2011)...”indica que para estudiar la motivación en el trabajo es importante basarse en el conocimiento de las necesidades de los individuos y de cómo estas pueden influir sobre la conducta, en los años cuarenta y cincuenta se inició un gran avance en el

conocimiento de las necesidades humanas y como consecuencia de ello, se comenzaron a entender las reacciones y como se relacionan con las conductas laborales. A.H. Maslow se considera como el primer autor que trata de esquematizar las necesidades humanas en un todo coherente, presenta en su teoría una organización jerárquica de las necesidades humanas, el cual se encuentra en constante expansión, de forma en que las necesidades humanas si tienen influencia sobre el nivel de satisfacción existente en un individuo”.

1. Maslow (1943)... “La teoría de jerarquía de las necesidades”, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, por lo cual nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría en la satisfacción laboral, y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento organizacional.

Maslow elaboró una teoría de la motivación basada en el concepto de jerarquía de necesidades.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más elevadas que impulsan su comportamiento. Maslow creía que las necesidades humanas actuaban como factores importantes determinando la conducta, y propuso la ordenación de las categorías de las necesidades según la primacía en que estas son satisfechas de tal manera que los esfuerzos del individuo se dirijan hacia el nivel más bajo de necesidades que no ha satisfecho. Maslow contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

Estos niveles de la pirámide representan lo siguiente:

Entre las necesidades de Orden Inferior se encuentran:

- **Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel, por tanto, las primeras que deben ser satisfechas a fin de que haya motivación para realizar cualquier actividad. Mientras un sujeto tenga hambre o tenga sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá

a conseguir alimento o bebida. Mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros. Involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. y se refieren a la supervivencia.

- Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, ausencia de dolor, comodidad, etc. Están situadas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades.

Entre las necesidades de Orden Superior se encuentran:

- Sociales o de amor de pertenencia: Estas necesidades corresponden a lo que se llama necesidad de afiliación. El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido. Están relacionadas con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos y amigos cercanos, organizaciones, afecto, aceptación social, recibir cariño, amor, etc. Son las necesidades de relaciones humanas.
- Estima: Comprende la autoestima y la estima de los demás. Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, lo cual se proyecta al medio en que interactúa. La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. El desarrollo de unas relaciones interpersonales satisfactorias para el sujeto puede evitar problemas de salud mental. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, la autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder, reconocimiento, reputación, posición social, etc. La satisfacción de la necesidad de estima conduce a la autoconfianza, a la valía, fuerza, capacidad y suficiencia, sentirse útil y necesario en el mundo.

- **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota. Sólo después de satisfacer las otras necesidades, el ser humano queda libre para satisfacer el impulso de desarrollar toda su potencialidad. Se le denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar. El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción de una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo, una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente. En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo, esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

2. Herzberg (1959)... “Teoría de los factores de motivación – higiene”. La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Factores Higiénicos

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores de higiene son:

- Sueldo y beneficios: Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.
- Política de la empresa y su organización: Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
- Relaciones con los compañeros de trabajo: El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
- Ambiente físico: El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.
- Supervisión: Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.
- Status: El “status” que llevas dentro de la organización de la empresa.

- Seguridad laboral: Como colaborador siempre buscamos en un trabajo tener un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.
- Crecimiento, madurez y consolidación: Esto se refiere a tu desarrollo en la empresa, te promueven y subes de puesto, que tanto aportas a la empresa y como ha sido tu desempeño, esto no lo puede controlar el trabajador por ende es un factor de

insatisfacción, por el contrario, la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera.

Factores de motivación

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Factores de motivación son:

- Logros y reconocimiento: Se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador.
- Independencia laboral y responsabilidad: Radica en el ámbito laboral, el en trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador.

3. McGREGOR (1960),... “La teoría X y la teoría Y” son dos teorías contrapuestas de dirección definidas por Douglas McGregor en su obra El lado humano de las organizaciones, en la década de 1960 en la MIT Sloan School of Management. Esta teoría ha sido usada en el sistema de administración de recursos humanos, el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional. En ella se describen dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral. Representan dos visiones distintas del trabajo y las formas de dirección.

TEORÍA X

Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es

una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" McGregor.

TEORÍA Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen auto dirección y auto control a favor de los objetivos con los que comprometen
- El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a acepta responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad.

Teniendo en cuenta en las dos teorías la primera “Teoría x” está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y regidos por un superior imponente ya que el control que se presenta es externo dejando a un lado los privilegios que se obtienen como empleados.

- 4. McClelland (1961)... “Teoría de las Necesidades”**, esta teoría propone que las personas poseen unas necesidades específicas adquiridas, y moldeadas a lo largo de la vida.

David McClelland realizó sus investigaciones en directivos y gerentes exitosos de empresas de países industrializados. Efectuó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas de países poco desarrollados. En sus estudios utilizó técnicas proyectivas; concretamente el Test de Apercepción Temática (TAT).

Sobre la base de los resultados obtenidos, identificó tres necesidades:

- Logro o Realización.
- Poder.
- Afiliación.

Según McClelland, todas las personas poseen estas necesidades en mayor o menor grado, independientemente del género, edad o cultura. Así, las personas con diferentes grados en cada una de estas necesidades, podrán ser motivadas de forma también distinta.

Antes de continuar, imagine que puede lanzar un dardo a solo una de las dianas representadas en la figura siguiente, ¿a qué diana lanzaría?

Significado de las necesidades

¿Qué supone cada tipo de necesidad? ¿Qué las caracteriza?

- Alta necesidad de Logro o Realización. Las personas con una alta necesidad de logro tienden a evitar las situaciones tanto de alto, como de bajo riesgo. Prefieren destacar y alcanzar realizaciones antes que otro tipo de recompensas.
- Alta necesidad de Afiliación. Optan por las relaciones amistosas. Se realizan mejor en un ambiente de cooperación.
- Alta necesidad de Poder. Prefieren dirigir a otras personas, hacer que se comporten de una forma determinada. Influir y controlar a otros.

Las personas con alta necesidad de logro consideran que las situaciones en las que han alcanzado un éxito de forma fácil, no es un éxito auténtico. A su vez, si triunfan en un proyecto de alto riesgo tienden a pensar que es producto del azar o la casualidad, en lugar del propio esfuerzo.

Se inclinan por aquellas situaciones en las que pueden asumir responsabilidad, calcular los riesgos y centrarse en objetivos de media dificultad. Prefieren, también, obtener retroalimentación periódica que les facilite información sobre sus progresos.

La necesidad de afiliación se relaciona con el establecimiento de relaciones armoniosas con los demás, el ajuste a las normas del grupo, la necesidad de sentirse aceptados y el mejor desempeño en situaciones cooperativas, frente a las competitivas. Las condiciones que aportan interacción personal significativa, afectan positivamente al rendimiento.

Las personas con alta necesidad de poder desean dirigir a otras, prefiriendo las situaciones competitivas que les pueden dar acceso a la influencia sobre los demás. Se orientan más hacia el estatus y el prestigio, que hacia el desempeño eficaz.

Algunos elementos para la aplicación de la teoría de McClelland

La necesidad de logro requiere trabajos desafiantes, pero no imposibles. Retos de que no sean percibidos como de muy alta dificultad y, por tanto, con menor probabilidad de éxito.

Es positivo el enfrentamiento a situaciones de cierto grado de dificultad, permitiendo el progreso profesional a través del aprendizaje en la resolución de problemas. La retroalimentación mejora el desempeño.

Las personas motivadas por el logro tienden a ser individualmente eficaces. En equipo, esta eficacia está mediada por la calidad de sus componentes.

La motivación de afiliación favorece trabajar bien en situaciones de grupo. Actuando la incertidumbre y el riesgo en un sentido contrario.

La alta necesidad de poder es impulsora del mando sobre otros. Favorece una actitud de competitividad, útil en procesos de negociación y en proyectos orientados hacia un objetivo.

En términos generales, la necesidad de logro no asegura que un individuo sea un buen gerente, al tener más interés en destacar mediante sus realizaciones que en dirigir. Tener una alta motivación de logro no implica necesariamente ser un buen directivo.

A su vez, un directivo no suele tener una gran necesidad de logro. Tampoco una alta necesidad de afiliación.

Volviendo a la figura anterior, ¿qué diana eligió? Si seleccionó la de dificultad media, es muy probable que usted, según la teoría de McClelland, sea una persona realizadora, con alta motivación de logro.

- 5. Skinner...“Teoría de Reforzamiento”**, presenta una postura conductista en la que asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, la conducta es causada por el ambiente, en esta teoría se ignora los sentimientos, actitudes, esperanzas, es decir todo lo que se refiere al comportamiento interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza una actividad; así, el comportamiento es el producto de los estímulos que se reciben del mundo exterior y, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, ya que, depende de los reforzadores y, cualquier consecuencia viene acompañada de una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta (Robbins, 2004).

Los reforzadores pueden ser positivos y, consisten en las recompensas que se dan por la actividad realizada que provocan cambios en el comportamiento, generalmente, en el

sentido deseado; ya que no solo forma el comportamiento, sino que además enseña (Robbins, 2004).

Así, los refuerzos negativos están constituidos por las amenazas de sanciones, que en general producen un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma determinada (Robbins, 2004).

6. Stacy Adams (1963)... “Teoría de la Equidad”, esta teoría se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso). Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo o proporción con el esfuerzo que realizan. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros están obteniendo por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo o recompensa que se les ocurra. Un ejemplo sirve para demostrar la diferencia.

7. David Nadler y Edwar Lawler...“Teoría de las expectativas”, esta teoría indica que las personas deciden su conducta eligiendo entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de los que podrán obtener de cada acto, David Nadler y Edwar Lawler describen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas.

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos o metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos supuestos son la base del llamado modelo de las expectativas, que consta de tres componentes fundamentales.

1. Las expectativas del desempeño – resultado. Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse. Por ejemplo, un trabajador que piensa superar su cuota de ventas, quizás espere obtener alabanzas, un bono, ninguna reacción o incluso hostilidad de sus compañeros.
2. Valencia. El resultado de una conducta concreta tiene una valencia, o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra. Por ejemplo, para un gerente que concede valor de dinero y al logro, el traslado a un puesto con mejor sueldo, en otra ciudad, puede tener gran valencia; para un gerente que concede valor a la afiliación con colegas y amigos, el traslado puede tener poca valencia.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño. Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entrañan el buen desempeño afectaran las decisiones sobre su conducta. Dada una elección, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran.

La conducta de una persona dependerá, en cierta medida, de los tipos de resultados esperados. Algunos resultados actúan como recompensas intrínsecas; es decir, recompensas que la persona “siente” directamente. Algunos ejemplos serian el sentimiento de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas. Por otra parte, un agente externo, por ejemplo, un supervisor o grupo de trabajo, es el que ofrece las recompensas extrínsecas, como bonos, alabanzas o ascensos.

Beneficios laborales

Morales y Velandia (2001)...” los beneficios son parte importante del concepto de compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, es decir, que no son retribución propiamente dicha del servicio prestado, sino que sólo se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Incluyen conceptos como protección de la salud, servicios del empleado, servicios a la familia del empleado,

pensiones de jubilación o vejez, tiempo de descanso remunerado. Su relación con la productividad es muy débil y su objetivo básico es proteger el bienestar de los empleados”.

Clima laboral

Rodríguez, (1999)...”expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

Desarrollo profesional

Besosa Tirado (2006)...” define desarrollo profesional como la "acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias y exclusivamente relacionadas con un área específica."

- Productividad y sus áreas

Capacitación

Wayne Y Noé (1997)...” Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales”.

Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman (1984)...” Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo”.

Tecnología

Thompson y Strickland, (2004)...”definen las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento

económico de cualquier organización. Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas”.

Disponibilidad de materia prima

Córdoba Padilla, (2011)...”La producción es un proceso sistemático, incluye entradas, procesos y salidas. El proceso de producción se define como la fase en que una serie de materiales o insumos son transformados en productos manufacturados mediante la participación de la tecnología, los materiales y las fuerzas de trabajo para producir un resultado final el cual es el producto y subproductos así como cualquier residuo que pueda generar el proceso de transformación”.

- Compromiso y su áreas

Compromiso afectivo, continuidad y normativo

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001)...” proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización”.

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus

oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

- **Compromiso normativo: (deber)** es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

- **Remuneración**

Compensación

Chiavenato, (2002). Indica que la palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

Control de costos

Ayllón (2001)...” dice que existe una íntima relación entre el planeamiento de la empresa, presupuesto de costos y contabilidad. Así el planeamiento es posible llevarlos a cabo si se les asignan recursos financieros a los costos de las actividades empresariales”.

Satisfacción en las remuneraciones

(Gay, 2006)...”un requisito mínimo para el funcionamiento como satisfactor del salario emocional, es que las necesidades básicas de los individuos se encuentren cubiertas, es decir, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas por él para sentirse satisfecho”.

TRABAJO EN EQUIPO

Un trabajo en equipo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos claves del trabajo en equipo:

- **Conjunto de personas:** los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- **Objetivo común:** no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo
- Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas
- Ofrecer información relevante y hechos contrastados
- Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.
- Evaluar los resultados del equipo

Cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.).

Por otra parte, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste. Los equipos cohesionados se caracterizan porque tienen menos conflictos, y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo. Esto refuerza la motivación.

Los componentes de un equipo cohesionado valoran su pertenencia y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los miembros de otros equipos.

Adquieren un sentido de lealtad, seguridad y autoestima por el grupo, que satisface sus necesidades individuales.

En los equipos cohesionados se observa que los miembros desarrollan una serie de actividades importantes para el mantenimiento del mismo. Se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social que funciona, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos. En un equipo efectivo, cada miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo. Ejemplos de actividades de mantenimiento del equipo son:

- Animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás, mostrando solidaridad.
- Contribuir a armonizar las disensiones del equipo, reconciliando diferencias.
- Expresar estándares de realización que ha de alcanzar el equipo o ha de usar en la evaluación del proceso del mismo.
- Caminar con el equipo, estando de acuerdo en realizar las ideas de los otros.
- Alentar la participación de todos y no sólo de unos pocos.

Rodríguez (1998)..., trabajo en equipo lo define como un conjunto de individuos en relación relativamente estrecha con conciencia de *nosotros*, disposición de aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos los miembros.

Robbins y Coulter (2007)..., indican, que el desarrollo de los equipos es un proceso dinámico y la mayoría se encuentran en un estado continuo de cambio, aunque los grupos quizá nunca alcancen una estabilidad completa, existe un patrón general que describe cómo evoluciona la mayoría de ellos. Esta evolución se divide en formación, tormenta, establecimiento de normas, desempeño y suspensión, las cuales son descritas a continuación:

- La primera etapa, formación, tiene dos aspectos. En primer lugar, los colaboradores se interrelacionan con otros individuos debido a la asignación de trabajo, como en el caso de un grupo formal o por un objetivo común. Una vez que el grupo está conformado inicia la segunda parte de la etapa de la formación, la cual involucra la definición y establecimiento de los objetivos y dar una estructura al equipo de trabajo, durante esta etapa existe una gran cantidad de incertidumbre y cada miembro comienza a verse y sentirse como parte de un equipo.
- La etapa de tormenta, se caracteriza por discrepancias dentro del equipo de trabajo. Cuando esta etapa finaliza se establece una jerarquía de liderazgo el cual permite crear una dirección para el grupo,
- La tercera etapa es aquella en la que se desarrollan las relaciones y el equipo comienza a unirse ya que en este punto existe un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería. En esta etapa se establecen normas de acuerdo a la estructura de grupo y se asimila una expectativa de lo que es el comportamiento correcto entre cada uno de los miembros.
- La cuarta etapa se refiere al desarrollo de un equipo funcional y aceptable, el grupo tiene un enfoque de cada uno tener una tarea asignada y poderla desempeñar.

- Los grupos temporales tienen otra etapa la cual es la separación del equipo, en donde el enfoque principal es la conclusión y cierre de actividades y tareas. En la enciclopedia de la psicología tomo No. 2 (2008) se establece que en las distintas culturas o sociedades el hogar es primer grupo social en donde una persona se desarrolla y donde se abre paso para poder adquirir nuevos conocimientos, durante todo el proceso de crecimiento las personas amplían su ámbito de relaciones sociales con distintas personas. Uno de los aspectos que influye de forma decisiva la capacidad de relación social de un niño es el establecimiento de sólidos vínculos efectivos que suelen desarrollarse en los primeros meses de vida. Generalmente las personas desarrollan vínculos con las personas que tienden a ser más cercanas, y este vínculo le permite sentirse seguro ante situaciones o personas nuevas, cuando existe este tipo de seguridad o de soporte aumenta su ámbito de relaciones sociales.

- **Organización y sus áreas**

Liderazgo

Bass (1985)...,”manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: carisma donde se desarrolla una visión, inspiración para motivar hacia las expectativas personales y grupales, consideración individualizada preservando el respeto y responsabilidad a los seguidores, los cuales son fundamentales para poder tener vínculos relacionales claros y efectivos que contribuyan en la labor que realizan en los puestos de trabajo”.

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes: hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).

Gestión por excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones) Para que se cumplan los requerimientos y la relación entre líder y seguidores, estos deben venir marcados por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses

(por ejemplo, costo beneficio). Es por ello que muchas organizaciones funcionan con el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional donde empoderan al personal a que la rutina diaria laboral se desarrolle en forma apropiada, mientras que el liderazgo transformacional busca de forma constante que los miembros de la organización sean innovadores y creativos en propiciar nuevas iniciativas y agregar valor a lo que realizan, es así que son un complemento de gestión de conocimiento.

Este tipo de liderazgo unido al término de empowerment, vocablo que intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar, permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional.

Comunicación

Según Arias (1978)... “La comunicación tiene muchos aspectos. Para comprender su importancia y mejorar la habilidad de comunicar en cualquier clase de actividad que desempeñemos, debemos comprender el proceso, los factores que determinan la comunicación y

los efectos que produce” Estos planteamientos permiten inferir la importancia de establecer unos adecuados canales de comunicación que redunde en tener relaciones comunicacionales de doble vía.

Fiske (2010)...”resalta que comunicación es “una interacción social por medio de mensajes”. Por su parte, Antonio Pasquali (2010) afirma que: “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social empieza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social, para este autor el término debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombre.

- **Objetivo Común y sus áreas**

Planificación estratégica

Ramírez y Cabello (1997)..., la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión.

Mintzberg y Quinn (1998) los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- Decisiones estratégicas: son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

- **Cohesión y sus áreas**

Socialización del conocimiento

Feltrero (2003)...”La socialización del conocimiento es la base de la producción de nuevos conocimientos, valores y practicas ajustados por los individuos y grupos sociales a un contexto social e individual siempre en evolución”. Cabe destacar, que la construcción social esta mediada por la socialización de conocimientos, valores y practicas; es allí donde el hombre debe contribuir con su construcción permanente a través del aprendizaje.

Ventajas del trabajo en equipo

Palomo (2011)...”revela que son múltiples las investigaciones que se han desarrollado con el fin de analizar las consecuencias para las organizaciones y para los individuos, se ha comprobado que la participación de todos los niveles jerárquicos para los distintos procesos mejora la calidad de trabajo dentro de las organizaciones. Cuando los colaboradores se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida la idea que todas las demás personas que integran el equipo buscan el mismo fin”.

Una de las fuerzas motivadoras de los colaboradores, es el sentirse respetados y apoyados por los integrantes del equipo ya que la mayor parte de personas se encuentran más satisfechas cuando no solo hacen su trabajo, sino que también cuando tienen participación todos los integrantes del equipo. Las ventajas que los sistemas de trabajo en equipo presentan son varias, como por ejemplo las siguientes:

- Mayor nivel de productividad, tanto a nivel individual, como al estar en el equipo de trabajo, desarrollar las tareas de forma eficaz para alcanzar los resultados deseados por el equipo.

- Sistemas de comunicación e información más eficaces al momento de manejar programas de relaciones directas, minimizar el temor a dar opiniones.
- Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo y de la organización.
- Mejora del clima laboral al afrontar con éxito las diversas y complejas tareas.
- Facilita la dirección, control y supervisión del trabajo, así como también brinda un mayor nivel de integración y aceptación de los nuevos colaboradores en la empresa, y desarrollar una identidad grupal.
- Facilita la coordinación entre los individuos de los distintos equipos, mejora la satisfacción de las necesidades de relación y de desarrollo.

Gil y Alcover (2005)...”indican, que otras de las ventajas del trabajo en equipo son el mayor volumen de información, conocimiento y habilidades, los cuales favorecen al desarrollo potencial y las competencias de los miembros del equipo, la flexibilidad en los equipos y proporciona a sus miembros una dimensión social, la cual implica el compromiso emocional respecto al rendimiento grupal y de cada uno de sus integrantes. El trabajo en equipo, brinda beneficios tanto para la organización como para cada uno de los que integran el equipo de trabajo y destaca la satisfacción de las necesidades de afiliación, de seguridad personal, desarrollo personal y profesional, estimulación de la innovación y creatividad”.

Palomo (2011)...”determina, que los beneficios obtenidos a través del trabajo en equipo son importantes para las personas y para la empresa, sin embargo comenta que los grupos también, pueden generar inconvenientes y problemas entre los cuales se pueden destacar que el trabajo en equipo consume más tiempo, esto debido a la coordinación de actividades, puede generar conformismo debido al acomodamiento de que otros hagan todas las tareas, puede generar menosprecio hacia determinados miembros. El trabajo en equipo no es siempre, ya que es importante que se logre que los equipos pasen por las

fases necesarias antes de ser un equipo efectivo ya que necesita madurar y acoplarse paso a paso”.

Dessler (2009)...”Revela, que las empresas en la actualidad confían más en los equipos que en los individuos al momento de realizar por ellos mismos las actividades, por lo tanto, se requiere de planes de incentivos que fomenten el trabajo de equipo y concentren la atención de los miembros de la organización en el desempeño. La principal preocupación es saber cómo retribuir el desempeño del equipo, existen varios enfoques que consisten en vincular las recompensas con un estándar general del desempeño grupal, los planes de incentivos para los equipos, son planes mediante el cual se establece un estándar de producción para un equipo específico de trabajo y por el que los miembros reciban incentivos si el grupo logra superar la meta o el objetivo”.

En muchos casos los incentivos para los equipos son adecuados, es necesario tomar en cuenta que el desempeño no solo refleja el esfuerzo individual, sino el del grupo. Los planes de incentivos creados para los equipos se basan en la planeación y solución de problemas entre el grupo, facilitar la capacitación pues cada miembro le interesa que los nuevos integrantes del equipo lleguen a un alto desempeño en el menor tiempo posible. Pero para el trabajo en equipo puede presentarse una desventaja al momento de establecer planes de incentivo ya que el salario del trabajador puede que no llegue a ser proporcional al esfuerzo personal brindado, ya que los empleados pueden compartir el incentivo del equipo, pero no hacen su mayor esfuerzo.

Condiciones y características para el trabajo en equipo

Gutiérrez (2010)...”indica que, los equipos de trabajo requieren una serie de condiciones para lograr su éxito, a continuación son descritas algunas de las mismas”.

- Los líderes de las organizaciones deben de conocer, creer y promover el trabajo en equipo, brindar mejoras, innovación y orientación a los colaboradores,

- Algunas cualidades que los líderes deben poseer es la madurez, confianza y un alto nivel de motivación, así como la buena actitud hacia los demás,
- Todos y cada uno de los integrantes del equipo deben tener claros las responsabilidades y compartir el mismo enfoque, para que dentro del equipo se centralice una idea o un objetivo por alcanzar,
- El equipo debe contar con asesoría y entrenamiento adecuado para guiar sus sesiones de trabajo, así como también se requiere de un alto grado de participación, compromiso, buenas relaciones interpersonales, entre otros.

En contraste con los puntos anteriores que propician el camino al éxito de los equipos, algunos de los aspectos que llevan a los equipos al fracaso son la falta de un clima organizacional agradable, los objetivos no son claros, existencia de negatividad, egoísmo, falta de motivación, perseverancia, confianza, falta de conocimientos, habilidades para el trabajo y para el análisis de los problemas. Walker (como se citó en Gutiérrez, 2010). Describe que el comportamiento de todo trabajador tiene lugar en un contexto social, las investigaciones han demostrado la importancia de reconocer la dinámica del grupo y las superaciones de un miembro individual del grupo.

Robbins y Coulter (2007),...”determinan que se han realizado investigaciones considerables en la industria sobre los factores que influyen en el trabajo llevado a cabo por equipos más que por individuos únicamente. Las investigaciones han proporcionado información sobre las características relacionados con equipos eficaces, entre los cuales se encuentra la claridad de objetivos, destrezas, confianza mutua, compromiso, comunicación, y liderazgo adecuado”.

- Los equipos con alto desempeño tienen entendimiento de la meta a alcanzar, por lo que se encuentran comprometidos con el fin de lograr su objetivo.,

- Los equipos eficaces se identifican por la confianza entre cada uno de sus miembros así como por el nivel de dedicación y lealtad a los objetivos de la organización,
- Los integrantes de los equipos transmiten mensajes verbales y no verbales entre sí, en formas que se entienden fácil y claramente, así como también realizan modificaciones continuas en cuando a quien realiza las tareas,
- Liderazgo adecuado. Los líderes pueden motivar a un equipo para que ellos los sigan a través de situaciones difíciles, así como también defienden los objetivos y demuestran que con los cambios es posible superar la inercia, aumenta la confianza de los miembros, actúan cada vez más como entrenadores y facilitadores,
- Apoyo interno y externo. El equipo debe de tener una infraestructura sólida, lo que significa tener una capacitación adecuada, un sistema de evaluación clara y razonable que los miembros puedan utilizar para evaluar su desempeño, externamente es necesario que el equipo posea los recursos para llevar a cabo el trabajo.

Palomo (2011),...”enseña, que el desarrollo de equipos de trabajo efectivos no es cuestión de la suerte o de azar, sino requiere de tiempo y esfuerzo. Los equipos atraviesan varias fases y es preciso conocer las características representativas que se han detectado como comunes en los equipos efectivos, entre estas se encuentra, la claridad de objetivos, la claridad de funciones, competencia técnica, la comunicación directa, abierta y fluida, sistema de dirección, es decir el sistema de solución de problemas y conflictos, sistema de recompensas y el sentido de pertenencia. Son muchas las características que requieren los equipos para poder lograr ser un equipo de alto rendimiento. Algunas de estas son descritas a continuación”:

- Cada miembro puede dominar un área determinada, pero son necesarios todos los conocimientos, competencias y experiencias de cada uno de los miembros del equipo, y el mismo debe actuar de manera organizada para cumplir con todas las tareas,

- Cada persona debe de confiar en el resto de los integrantes ya que es de importancia para alcanzar el éxito del equipo al propio alarde personal, resolver conflictos para mejorar las áreas involucradas y no perder tiempo,
- Cada miembro del equipo debe tener claro que se espera de él, ya que si cada una de las personas conoce sus responsabilidades no existirá enfrentamiento y es esta manera se lograra desempeñar un papel que ayude a llegar al éxito buscado,
- Un factor importante es entender y cumplir con las normas que el equipo, estar comprometidos para aportar lo mejor de cada una de las personas de una manera continua.

Locke (1968)...”Teoría del establecimiento de metas u objetivos”, reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento.

La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

- El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.
- Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente.

Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales.

Cuando los incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.

Otros autores señalan que los incentivos, especialmente los económicos y el conocimiento de los resultados, puede tener efectos motivadores independientes sobre la ejecución. La investigación sobre el establecimiento de las metas como factor motivacional del comportamiento laboral intenta determinar aspectos del proceso por el que se llega a establecer esos motivos y llegan a ser aceptados por el sujeto.

1.2. Justificación

A través del presente proyecto se evidenció la satisfacción laboral y el trabajo en equipo y asimismo se identificaron las causas o conflictos en la organización y así proponemos soluciones que mejoren el desempeño laboral de sus colaboradores.

Esta investigación es útil para la empresa ya que podrán comprender cuál es la importancia de velar por la satisfacción de sus colaboradores, ya que esto reflejó los resultados positivos en cuanto al logro de los objetivos y metas establecidas por la organización.

Finalmente los resultados de este proyecto permitieron conocer si la satisfacción laboral influye en el trabajo en equipo de la Constructora Mallorca S.A.C.

1.3. Problema.

La satisfacción laboral para (Davis y Newstrom 1991), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. Un perfil previo realizado, permitió observar que el personal que labora en la Constructora Mallorca S.A.C., se percibió que los colaboradores se sienten motivados a realizar sus tareas encomendadas ya que dicha empresa cumple con los beneficios como son las gratificaciones en navidad , fiestas patrias y remuneraciones. Además reciben el buen trato y un flujo de comunicación muy buena de sus jefes inmediatos. Por lo tanto, su satisfacción es elevada y esto se evidencia en el trabajo en equipo y así cumplen con los objetivos comunes para el beneficio de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente se planteó lo siguiente:

¿Cuál es el efecto de la satisfacción laboral en el trabajo en equipo de los colaboradores en la empresa constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017?

1.4. Operacionalización de las variables

Marco conceptual

Satisfacción laboral

Robbins (1998)... “la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente”

Locke (1976)... “definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Motivación

Chiavenato (2000)... “la define como: el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo”.

Mahillo (1996)...“define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”. Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras

sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores”.

Stoner (1996)... “define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso”.

Productividad

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE)... “es la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierte en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema”.

Compromiso

Robbins, (1998)... “define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia”.

Arias, (2001) cita a Steers... “quien define compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Por otro lado Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización”.

Chiavenato (1992)...“opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo”.

Remuneración

Urquijo (1997)... “basándose en un concepto de remuneración económica, se define como el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. La más usual es la conocida como sueldo o salario. Se sabe entonces que el empleado, se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir compensación para las personas, si reciben contribuciones que le permitan el alcance de sus objetivos. Entendiéndose por contribuciones los pagos que hace el trabajador a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, etc.)”

Mercer (2000), nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

Trabajo en equipo

Gómez y Acosta (2003)...“Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”.

Landy y Conte (2005)...“determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas”.

Robbins y Coulter (2007)...“indican, que se trata de un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias. Etapas del desarrollo de los grupos”.

Organización

Weber (1922)... “La organización laboral es un "grupo corporativo", siendo éste "una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo”.

León (1985)... “una organización es el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”.

Koontz y Weihrich (1999)...“define la organización como identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organización. El concepto de organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluyendo todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el termino organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados”.

Fayol, citado por hall (1981)... “define a la organización como: “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”. Este autor reconocer que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana”.

Objetivo común

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE)...“Es lo que define al grupo. Representan los resultados que se esperan obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Va a ser el motor principal alrededor de los cuales se coordina el funcionamiento y la estructura del grupo. Siendo tan decisivo el papel de los objetivos, es importante destacar una serie de características que deben poseer para cumplir más eficazmente su misión.

Desempeño laboral

Robbins (2004)...“complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”.

Chiavenato (2004)...“plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

Palaci (2005)...“plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional”.

Gómez y Balkin (2003) aclaran que el desempeño es considerado un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas.

Cohesión

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)...“como la fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo. Estos autores consideran que esas fuerzas son mayores que aquellas que puedan intentar alejar a

los miembros del equipo. De acuerdo con estos puntos de vista, la cohesión permite a los integrantes de un equipo el desarrollo de un sentido de pertenencia y un sentido moral”.

Variables

- Satisfacción laboral
- Trabajo en equipo

Variables	Indicadores	Subindicadores
SATISFACCION LABORAL	MOTIVACION	Beneficios laborales
		Clima laboral
		Desarrollo profesional
		Remuneración
		Promociones
	PRODUCTIVIDAD	Capacitación
		Tecnología
		Disponibilidad de materia prima
		Disponibilidad de capitales
		Satisfacción en el trabajo
	COMPROMISO	Afectivo
		Continuidad
		Normativo
		Reconocimiento
	REMUNERACION	Compromiso del personal
		Compensación
Control de costos		
Trato justo a los empleados		
Satisfacción en las remuneraciones		
TRABAJO EN EQUIPO	ORGANIZACIÓN	Liderazgo
		Comunicación
		Responsabilidades
		División de trabajo o tareas
	OBJETIVO COMUN	Planificación estratégica
		Visión
		Misión
		Valores
	DESEMPEÑO LABORAL	Efectividad
		Eficiencia
		Eficacia
		Evaluación de desempeño
	COHESION	Social
Tarea		

		Interacción
		Socialización del conocimiento

1.5. Hipótesis.

La satisfacción laboral influye en el trabajo en equipo de los colaboradores en la empresa constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

1.6. Objetivos.

Objetivo general.

Describir como la satisfacción laboral influye en el trabajo en equipo de los colaboradores en la empresa constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

Objetivos específicos.

- Describir como la motivación y productividad influye en el trabajo en equipo de los trabajadores en la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.
- Analizar como el compromiso influye en el trabajo en equipo en la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.
- Analizar como las remuneraciones influye en el trabajo en equipo en la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.
- Describir los factores del trabajo en equipo en la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

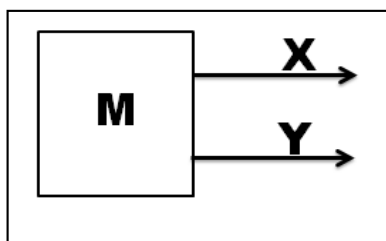
2. Metodología

Tipo de Investigación.

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, es de tipo no experimental y de diseño transeccional o transversal descriptivo; se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único.

Diseño de Investigación.

El diseño se esquematiza en la figura siguiente:



Dónde:

M: Muestra (población)

X: Satisfacción laboral

Y: Trabajo en equipo

Población - muestra.

Los elementos de estudio considerados para la investigación involucranro a los colaboradores de la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

Población = 47 trabajadores de la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

Instrumentos y fuentes de información.

Para la recolección de los datos se utilizaron las técnicas e instrumentos siguientes:

Técnicas	Instrumentos de recolección de datos
Encuesta	Cuestionario

- En relación a la encuesta, a cada uno de los informantes se le otorgará un cuestionario. (anexo N°02).
- La técnica e instrumento mencionado nos servirán para recolectar los datos para su respectivo análisis.

Las técnicas e instrumentos ya mencionados me sirvieron para evaluar los puntos concernientes al sistema de control que se lleva en la gestión de los almacenes en dicha constructora.

Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y prueba piloto.

Para el procesamiento de los datos se empleó el programa Excel.

Procedimiento y análisis de la información

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se siguió el procedimiento siguiente:

- a) Se ordenó y tabuló los datos recolectados en el cuestionario que se aplicaron a los informantes.
- b) Se calcularon las frecuencias y porcentajes de los datos recolectados, se presentaron los resultados en tablas y gráficas con el análisis correspondiente.
- c) Todo lo anteriormente mencionado se hizo a través de la estadística descriptiva respetando todo sus pasos y etapas.
- d) Para la realización del procesamiento de datos, se hizo de forma manual.

3. Resultados

Resultados relacionados a la motivación y productividad que influye en el trabajo en equipo de los trabajadores de la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

1. ¿Cómo califica usted; los siguientes elementos de beneficios laborales?

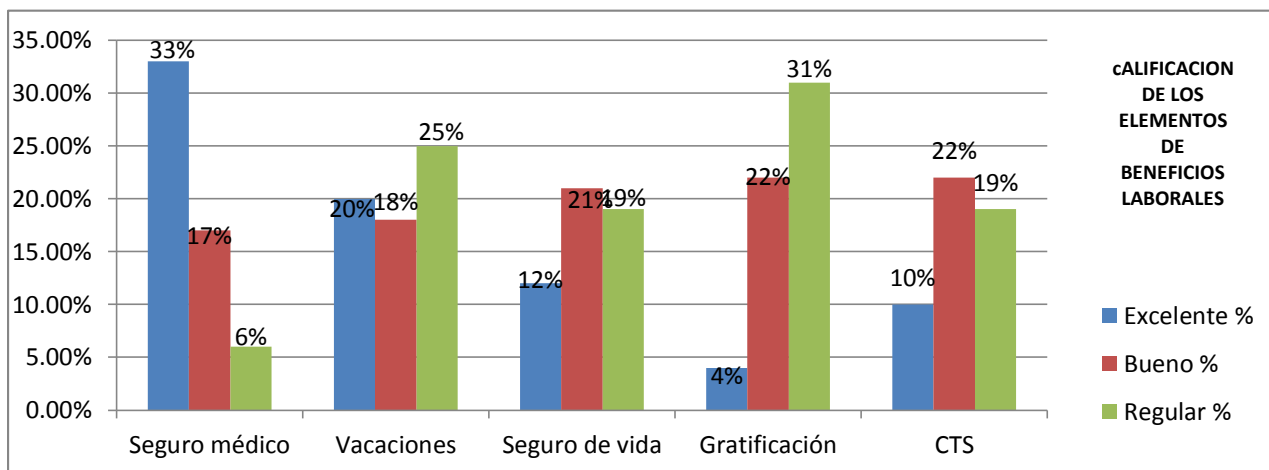
TABLA N° 01

CALIFICACIÓN ELEMENTOS	Excelente		Bueno		Regular		TOTAL	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
Seguro médico	16	33%	30	17%	1	6%	47	20%
Vacaciones	10	20%	33	18%	4	25%	47	20%
Seguro de vida	6	12%	38	21%	3	19%	47	20%
Gratificación	2	4%	40	22%	5	31%	47	20%
CTS	5	10%	39	22%	3	19%	47	20%
	49	100	180	100%	16	100%	235	100

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N° 01



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

La Tabla y el gráfico N°01 muestra que el 33% califican en el elemento de seguro de médico excelente, 17% bueno y 6% deficiente; en el elemento vacaciones 25% regular, 20% excelente y 18% bueno; en el elemento de seguro de vida 21% bueno, 19% regular y 12% excelente; en el elemento de gratificación 31% regular, 22% bueno y 4% excelente; en el elemento CTS 22% bueno, 19% regular y 10% Excelente.

2. ¿El clima laboral de su empresa como: (climatización, iluminación, decoración, ventilación) facilitan mi actividad diaria para trabajar en equipo?

TABLA N°02

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	45	96%
NO	1	2%
NO SE APLICA	1	2%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N°02



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 02 apreciamos que el 2% los colaboradores afirma que no se aplica el clima laboral para facilitar las actividades diarias para trabajar en equipo, el 2% no y 96% sí.

3. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional dentro del trabajo en equipo?

TABLA N°03

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
NUNCA	16	34%
CASI NUNCA	11	23%
ALGUNAS VECES	12	26%
CASI SIEMPRE	3	6%
SIEMPRE	5	11%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N°03



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 03 apreciamos que el 6% los colaboradores afirma que la empresa casi siempre les proporciona oportunidades para el desarrollo profesional dentro del trabajo en equipo, el 11% siempre, el 23% casi nunca, el 26% algunas veces y el 34% nunca.

4. ¿Considera Ud., que la remuneración y promociones que recibe es acorde con el trabajo que realiza en equipo?

TABLA N°04

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	29	62%
NO	17	36%
NO SE APLICA	1	2%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N°04



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 04 apreciamos que el 2% los colaboradores consideran que no se aplica en que las remuneraciones y promociones es acorde con el trabajo que se realiza el trabajo en equipo, el 36% no y 62% sí.

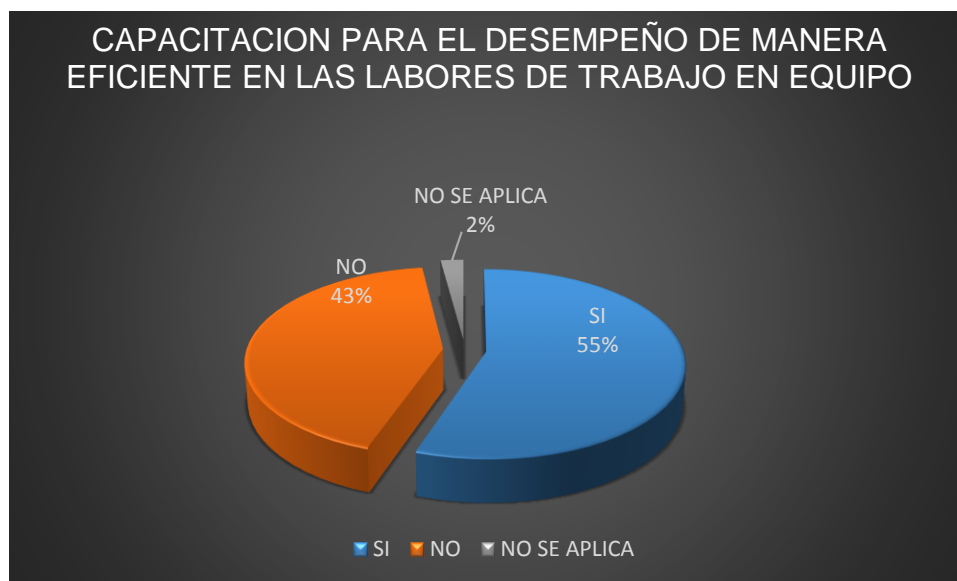
5. ¿He recibido capacitación para desempeñarme de manera eficiente mis labores de trabajo en equipo?

TABLA N°05

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	26	55%
NO	20	43%
NO SE APLICA	1	2%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N°05



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 05 apreciamos que el 2% los colaboradores afirma que no se aplica la capacitación para su desempeño de manera eficiente en sus labores de trabajo en equipo, el 43% no y 55% sí.

6. ¿La empresa le brinda recursos tecnológicos para una mayor productividad en su desempeño laboral?

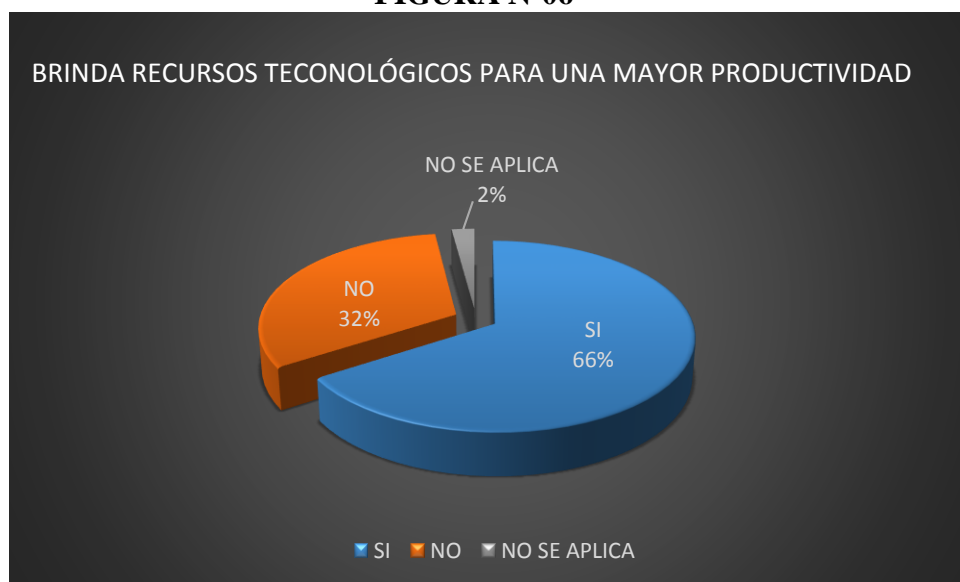
TABLA N° 06

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	31	66%
NO	15	32%
NO SE APLICA	1	2%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N°06



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 06 apreciamos que el 2% los colaboradores afirma que no se aplica que la empresa le brinda recursos tecnológicos para una mayor productividad de su desempeño laboral, el 32% no y 66% sí.

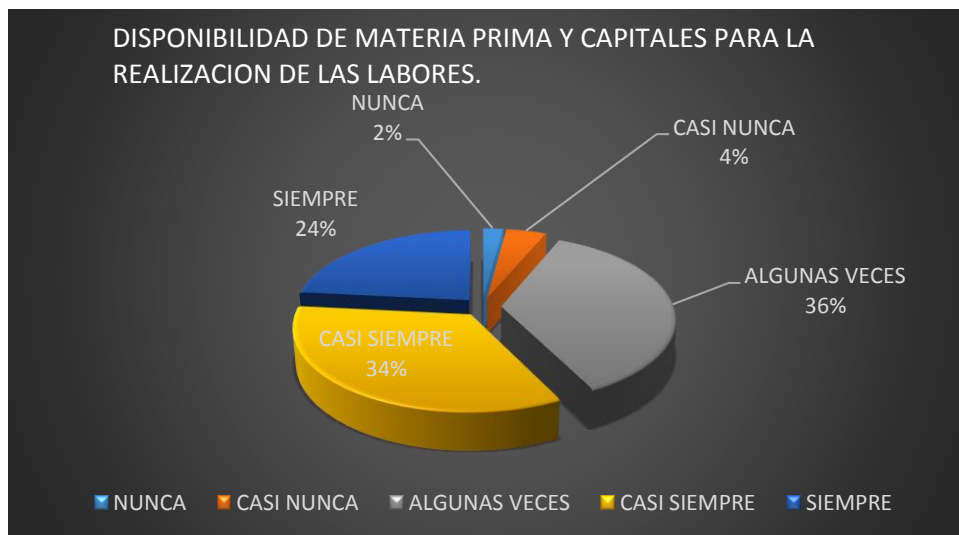
7. ¿La empresa me brinda la disponibilidad de materia prima y disponibilidad de capitales para la realización de mis labores de trabajo en equipo?

TABLA N°07

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
NUNCA	1	2%
CASI NUNCA	2	4%
ALGUNAS VECES	17	36%
CASI SIEMPRE	16	34%
SIEMPRE	11	24%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N°07



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 07 muestra que el 2% los colaboradores afirma que nunca la empresa le brinda disponibilidades de materia prima y de capitales para la realización de sus labores de trabajo, el 4% casi nunca, el 24% siempre, 34% casi siempre y 36% algunas veces.

8. ¿Me siento satisfecho para trabajar en equipo?

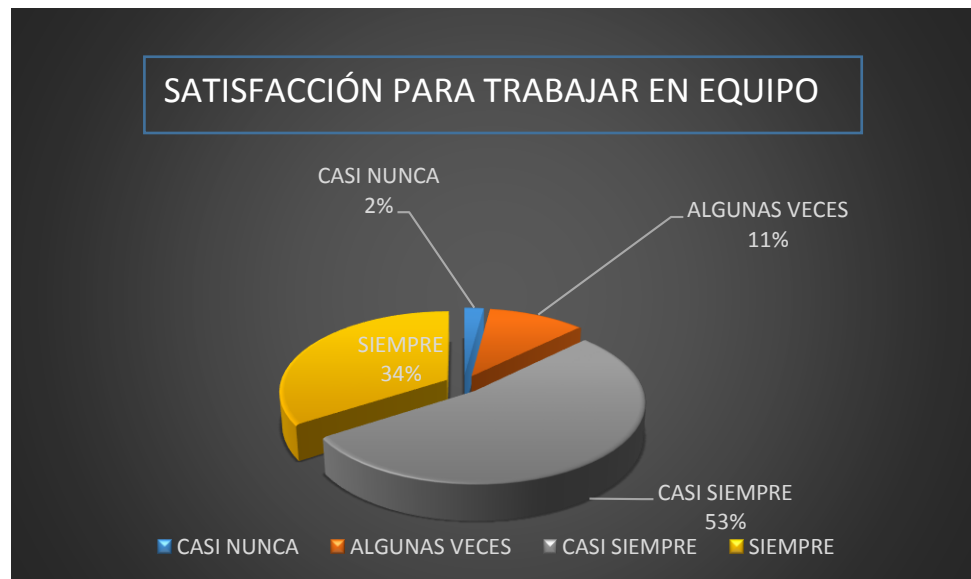
TABLA N°08

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CASI NUNCA	1	2%
ALGUNAS VECES	5	11%
CASI SIEMPRE	25	53%
SIEMPRE	16	34%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N°08



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 08 muestra que el 2% los colaboradores afirma que casi nunca se sienten satisfechos para trabajar en equipo, el 11% algunas veces, el 34% siempre y 53% casi siempre.

9. ¿Considera Ud., que el tipo de compromiso que tiene ante la empresa es afectivo (unión emocional con la empresa)?

TABLA N°09

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	45	96%
NO	2	4%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N°09



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 09 muestra que el 4% los colaboradores afirma que no tiene un compromiso de afectivo ante la empresa, y el 96% sí.

10. ¿Considera Ud., que el tipo de compromiso que tiene ante la empresa es de continuidad (basado en las ganancias económicas)?

TABLA N°10

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	45	96%
NO	2	4%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N° 10



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 10 muestra que el 4% los colaboradores afirma que no tiene un compromiso de continuidad ante la empresa, y el 96% sí.

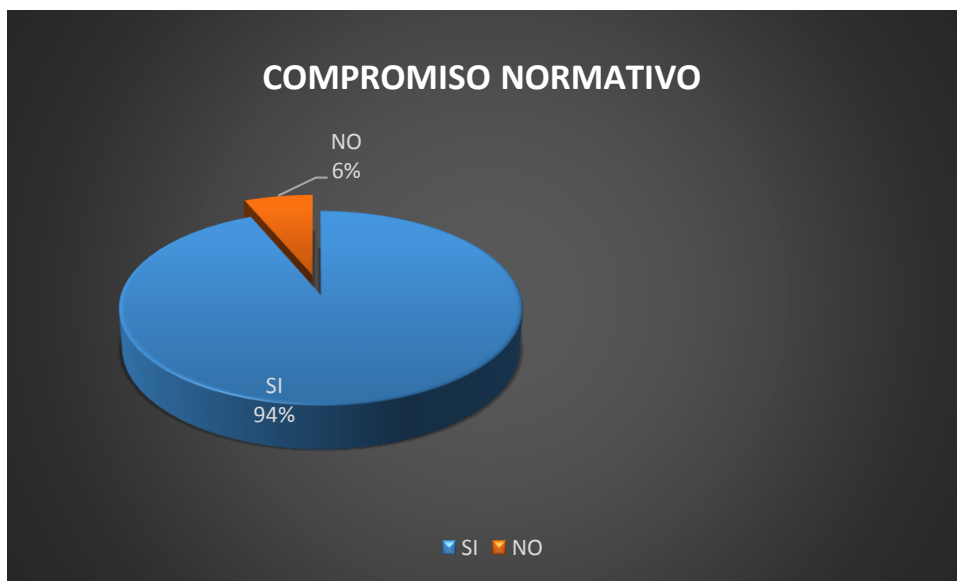
11. ¿Considera Ud., que el tipo de compromiso que tiene ante la empresa es de normativo (basado en la lealtad)?

TABLA N°11

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	44	94%
NO	3	6%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N°11



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 11 muestra que el 6% los colaboradores afirma que no tiene un compromiso de lealtad ante la empresa, y el 94% sí.

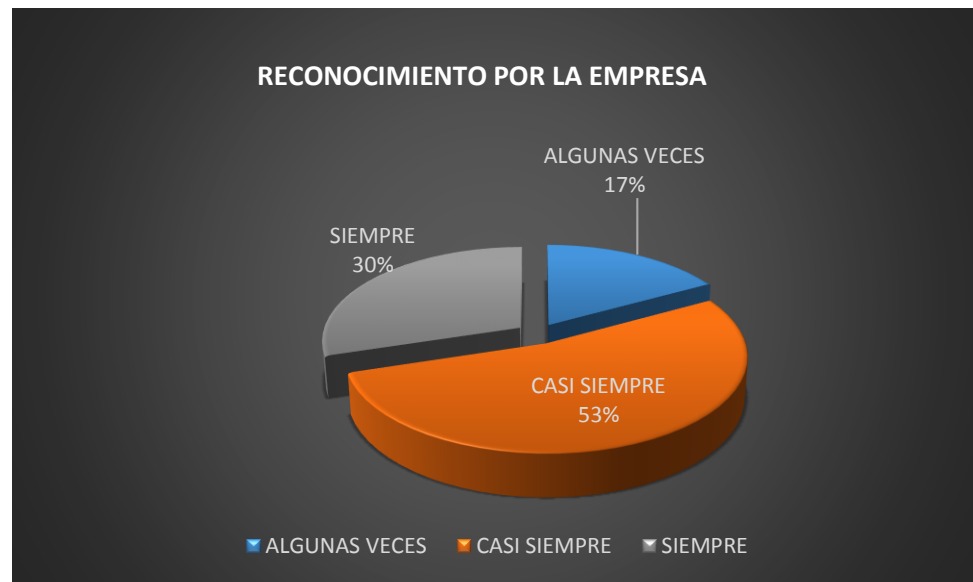
12. ¿El equipo de trabajo que cumple con los objetivos de la empresa son reconocidos por la empresa?

TABLA N°12

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
ALGUNAS VECES	8	17%
CASI SIEMPRE	25	53%
SIEMPRE	14	30%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N°12



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 12 muestra que el 17% los colaboradores afirma que algunas veces el equipo de trabajo que cumple con los objetivos de la empresa son reconocidos por la empresa, el 30% siempre, y el 53% casi siempre.

Resultados relacionados de como las remuneraciones influye en el trabajo en equipo de la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

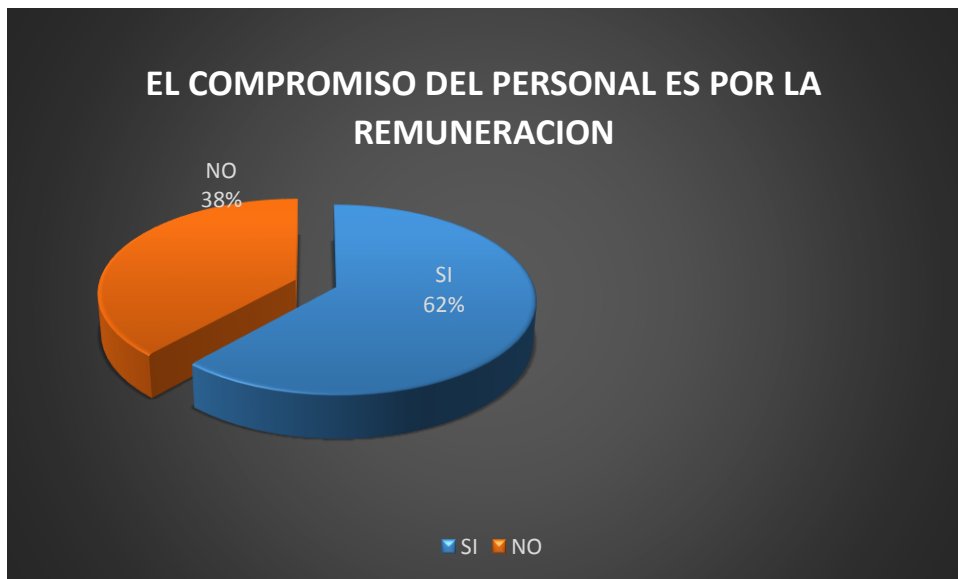
13. ¿Mi compromiso personal ante el equipo de trabajo de la empresa es por la remuneración?

TABLA N°13

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	29	62%
NO	18	38%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N°13



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 13 muestra que el 38% los colaboradores afirma que no tiene un compromiso personal ante el equipo de trabajo de la empresa por la remuneración, y el 62% sí.

14. ¿Me siento conforme con que la compensación es acorde a mis labores realizadas en el equipo de trabajo?

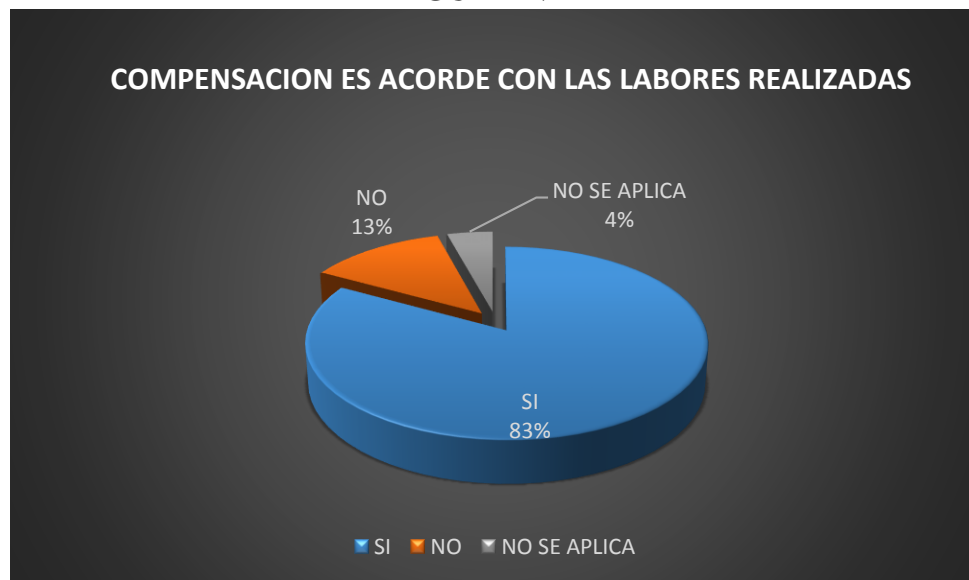
TABLA N°14

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	39	83%
NO	6	13%
NO SE APLICA	2	4%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N°14



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 14 muestra que el 4% los colaboradores afirma que no se aplica la conformidad con que la compensación es acorde con las labores realizadas en el equipo de trabajo, el 13% no, y el 83% sí.

15. ¿Considera Ud., que la empresa tiene un buen control de costos en las remuneraciones?

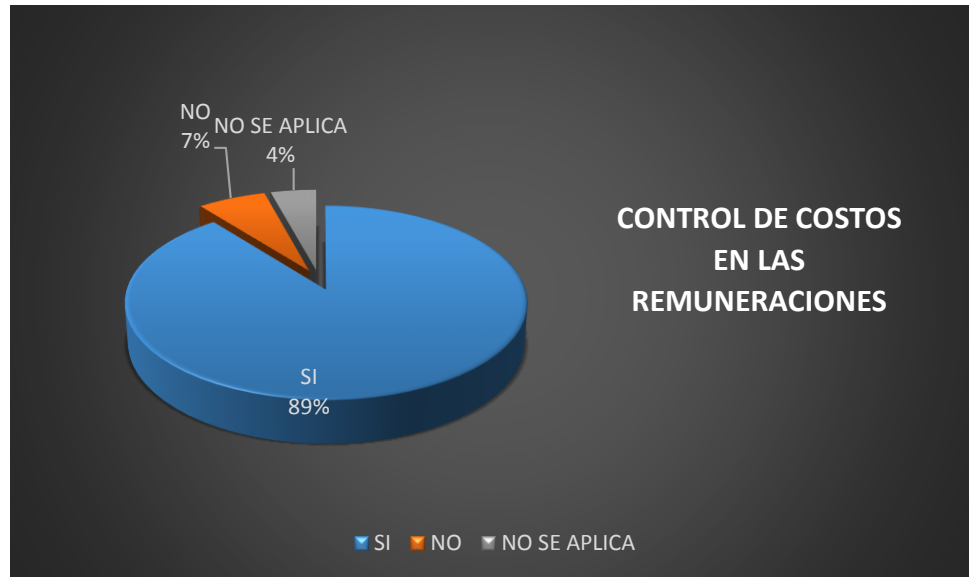
TABLA N°15

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	42	89%
NO	3	7%
NO SE APLICA	2	4%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N°15



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 15 muestra que el 4% los colaboradores afirma que no se aplica que la empresa tiene un buen control de los costos en las remuneraciones, el 7% no, y el 89% sí.

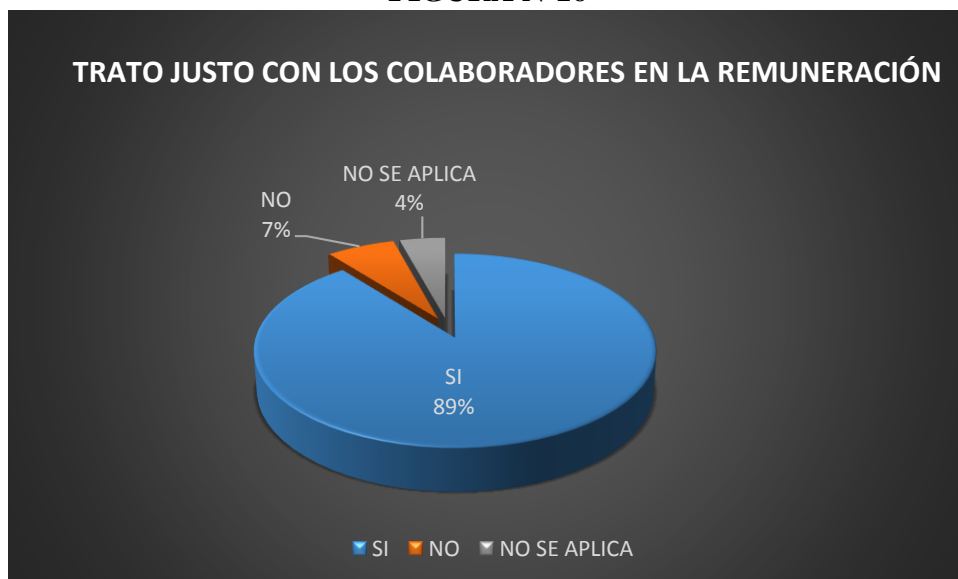
16. ¿Considera Ud., que la empresa tiene un trato justo con todo los colaboradores del equipo de trabajo en lo que se refiere remuneración?

TABLA N°16

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	42	89%
NO	3	7%
NO SE APLICA	2	4%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N°16



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 16 muestra que el 4% los colaboradores afirma que no se aplica en que la empresa tiene un trato justo con todos los colaboradores en lo que se refiere remuneración, el 7% no, y el 89% sí.

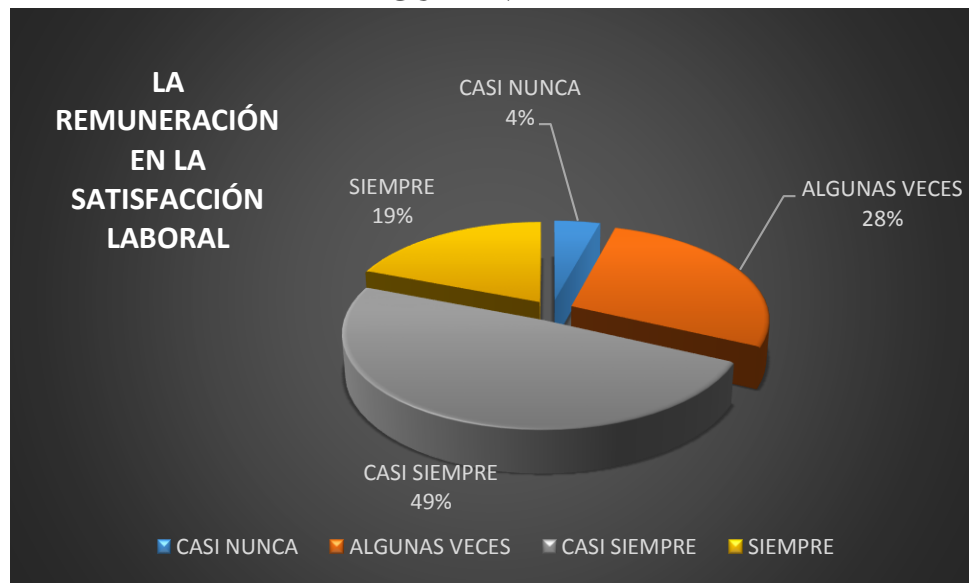
17. ¿En esta empresa, la remuneración estimula al equipo de trabajo en la satisfacción laboral?

TABLA N°17

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CASI NUNCA	2	4%
ALGUNAS VECES	13	28%
CASI SIEMPRE	23	49%
SIEMPRE	9	19%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N°17



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 17 muestra que el 4% los colaboradores afirma que casi nunca en esta empresa la remuneración estimula al equipo de trabajo en la satisfacción laboral, el 19% siempre, el 28%, y el 49% casi siempre.

Resultados relacionados de los factores del trabajo en equipo en la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

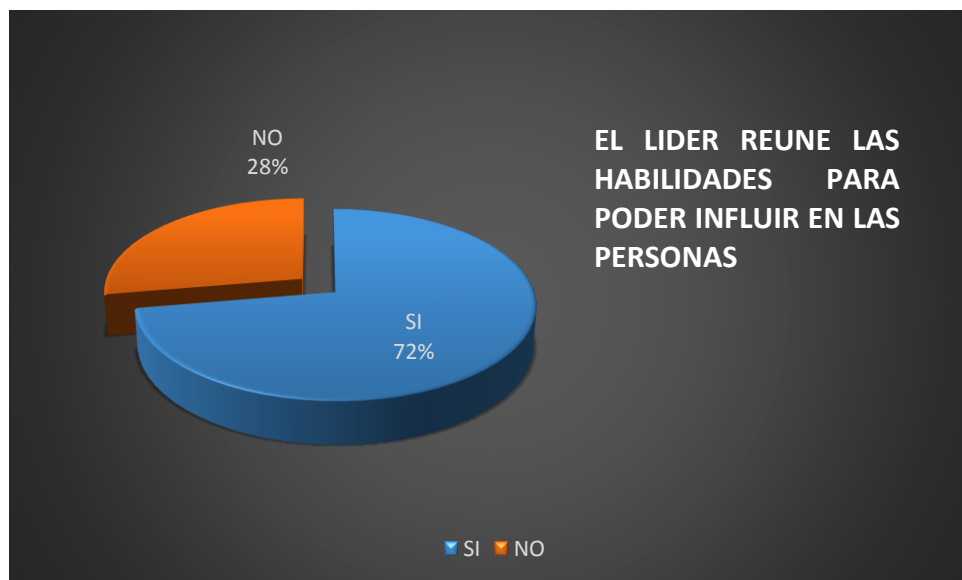
18. ¿Su líder reúne las habilidades para poder influir en las personas, motivándolos para que las tareas sean realizadas de manera eficiente para la consecución de los logros y objetivos?

TABLA N°18

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	34	72%
NO	13	28%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N°18



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 18 muestra que el 28% los colaboradores afirma el líder no reúne las habilidades para poder influir en las personas, motivándolas para que las tareas sean realizadas de manera eficiente para la consecución de los logros y objetivos, el 72% sí.

19. ¿Cómo califica Ud., la comunicación del equipo de trabajo al que pertenece?

TABLA N°19

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
REGULAR	6	85%
BIEN	40	13%
EXCELENTE	1	2%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N°19



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 19 muestra que el 2% los colaboradores califica que es excelente la comunicación del equipo de trabajo, el 13% regular, y el 85% bien.

20. ¿Tienes claro cuáles son tus responsabilidades dentro del equipo de trabajo?

TABLA N°20

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	47	100%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N°20



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 20 muestra que el 100% los colaboradores afirma tiene claro cuáles son sus responsabilidades dentro del equipo de trabajo.

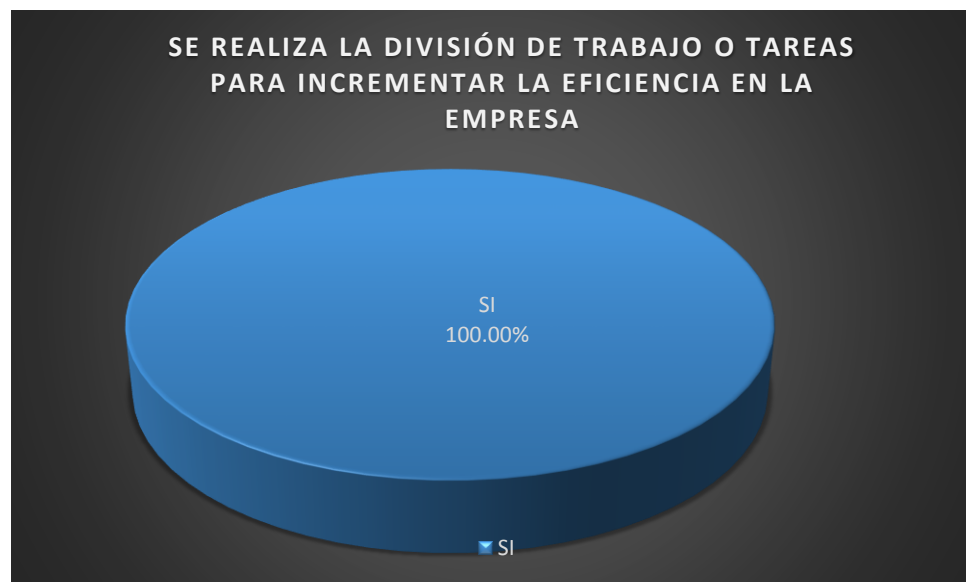
21. ¿En su equipo de trabajo si se realiza la división de trabajo o tareas para incrementar la eficiencia en la empresa?

TABLA N°21

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	47	100%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N° 21



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 21 muestra que el 100% los colaboradores afirma que en su equipo de trabajo si se realiza la división de trabajo o tareas para incrementar la eficiencia en la empresa.

22. ¿Conoce Ud., la planificación estratégica de su equipo de trabajo de la empresa?

TABLA N° 22

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	41	87%
NO	6	13%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N° 22



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 22 muestra que el 13% los colaboradores afirma que no conoce la planificación estratégica de su equipo de trabajo de la empresa, el 87% sí.

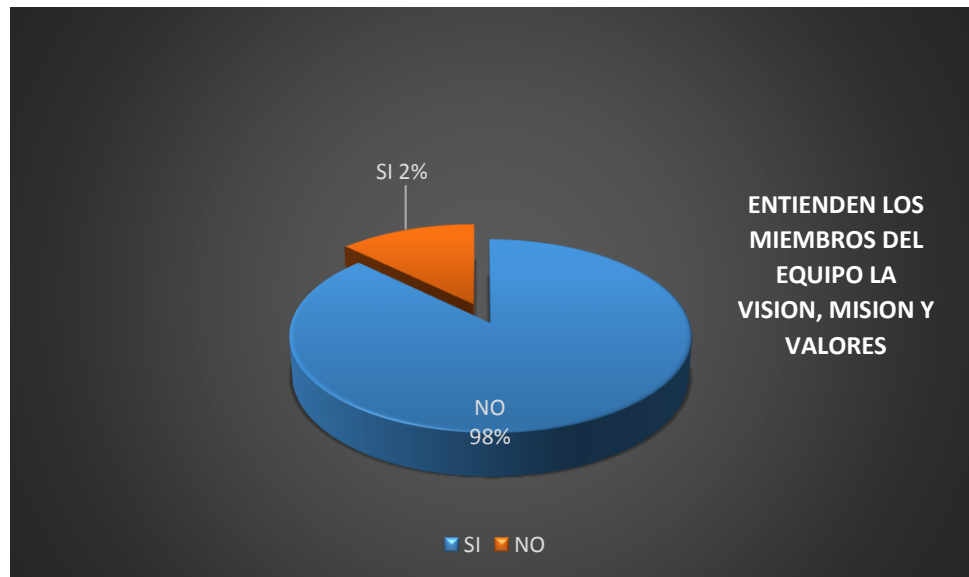
23. ¿Entienden los miembros de su equipo la visión, misión y valores, para así obtener un objetivo común?

TABLA N° 23

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	1	2%
NO	46	98%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N°23



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 23 muestra que el 98% los colaboradores afirma que no entienden los miembros de su equipo la visión, misión, y valores para así obtener un objetivo común, el 2% sí.

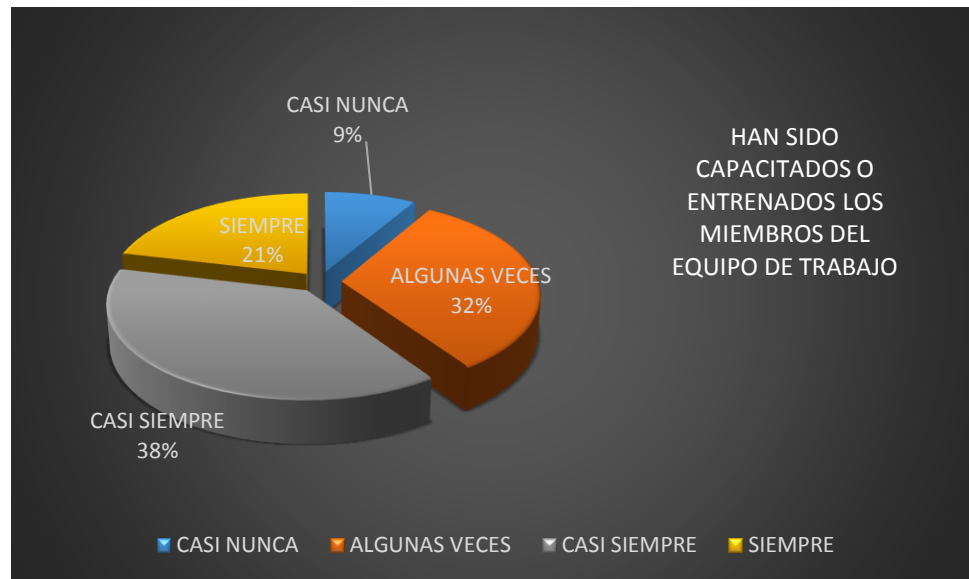
24. ¿Han sido entrenados o capacitados Ud., y los miembros de su equipo para realizar su trabajo con efectividad, eficiencia o eficacia en su desempeño laboral?

TABLA N° 24

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CASI NUNCA	4	9%
ALGUNAS VECES	15	32%
CASI SIEMPRE	18	38%
SIEMPRE	10	21%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N° 24



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 24 muestra que el 9% los colaboradores afirma casi nunca han sido entrenados o capacitados los miembros del equipo para realizar el trabajo con efectividad, eficiencia y eficacia, el 21% siempre, el 32% algunas veces y el 38% casi siempre.

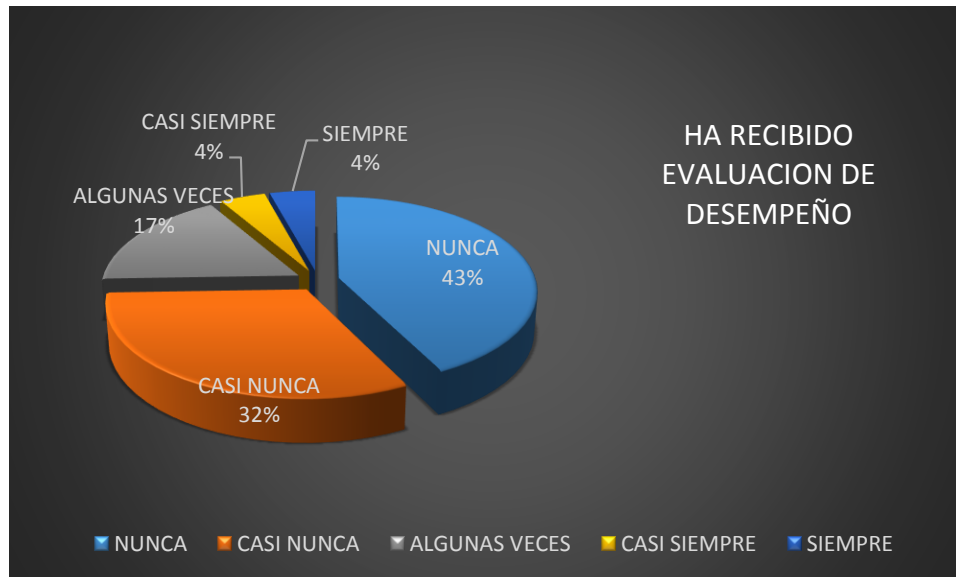
25. ¿Ha recibido Ud., una evaluación de desempeño de sus labores del trabajo en equipo?

TABLA N°25

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
NUNCA	20	43%
CASI NUNCA	15	32%
ALGUNAS VECES	8	17%
CASI SIEMPRE	2	4%
SIEMPRE	2	4%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N° 25



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 25 muestra que el 4% los colaboradores afirma casi siempre ha recibido una evaluación de desempeño de sus labores del trabajo en equipo, el 4% siempre, el 17% algunas veces, el 32% casi nunca y, el 43% nunca.

26. ¿Cómo califica Ud., la cohesión social del equipo de trabajo al que pertenece?

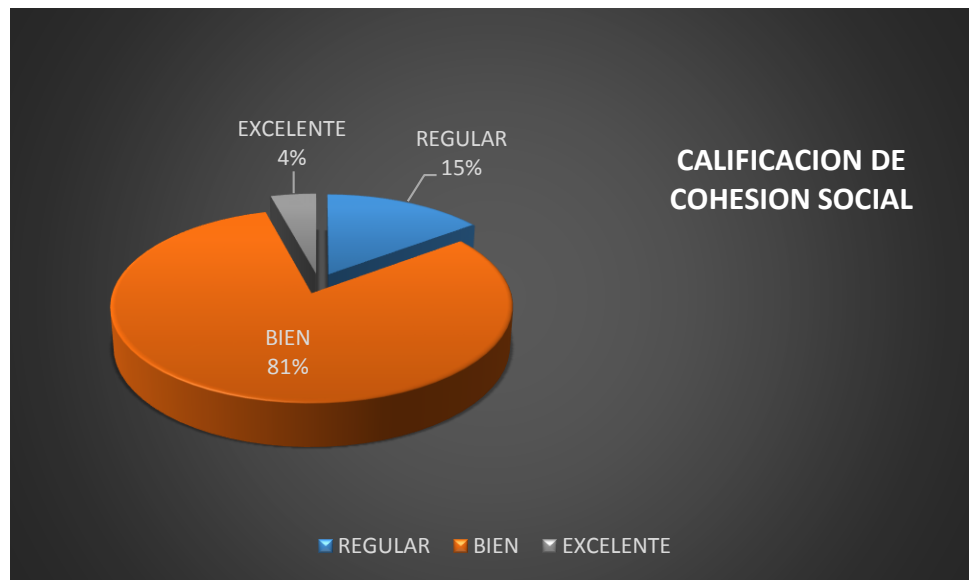
TABLA N° 26

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
REGULAR	7	15%
BIEN	38	81%
EXCELENTE	2	4%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N° 26



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 26 muestra que el 4% los colaboradores califica excelente la cohesión social del equipo de trabajo al que pertenece, el 15% regular y, el 81% bien.

27. ¿Cómo califica Ud., la cohesión de tarea del equipo de trabajo al que pertenece?

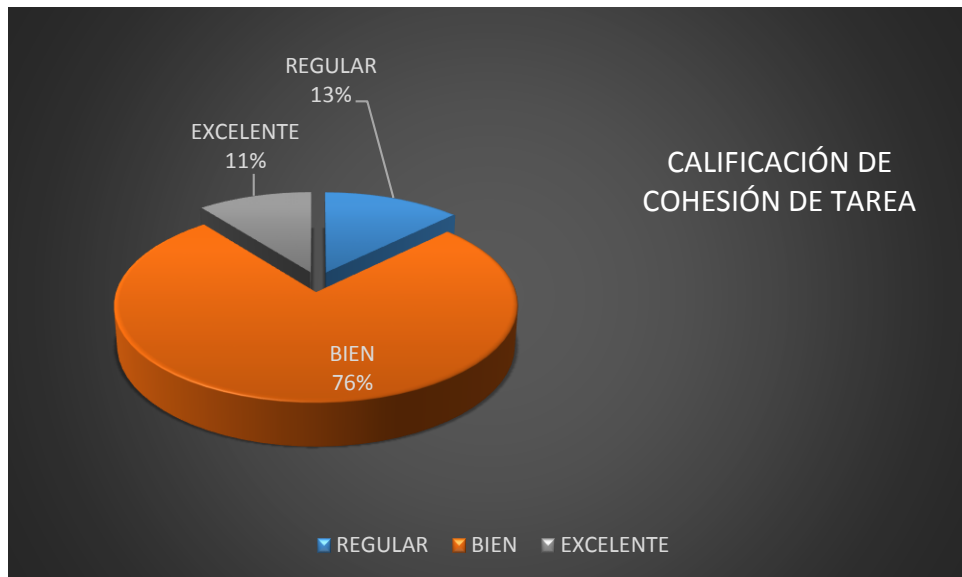
TABLA N° 27

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
REGULAR	6	13%
BIEN	36	76%
EXCELENTE	5	11%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N° 27



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 27 muestra que el 11% los colaboradores califica excelente la cohesión de tarea del equipo de trabajo al que pertenece, el 13% regular y, el 76% bien.

28. ¿Considera Ud., que tiene una buena interacción con los miembros del equipo de trabajo?

TABLA N° 28

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	47	100%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N° 28



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 28 muestra que el 100% los colaboradores considera que tiene una buena interacción con los miembros del equipo de trabajo.

29. ¿Se realiza en su equipo de trabajo la socialización del conocimiento?

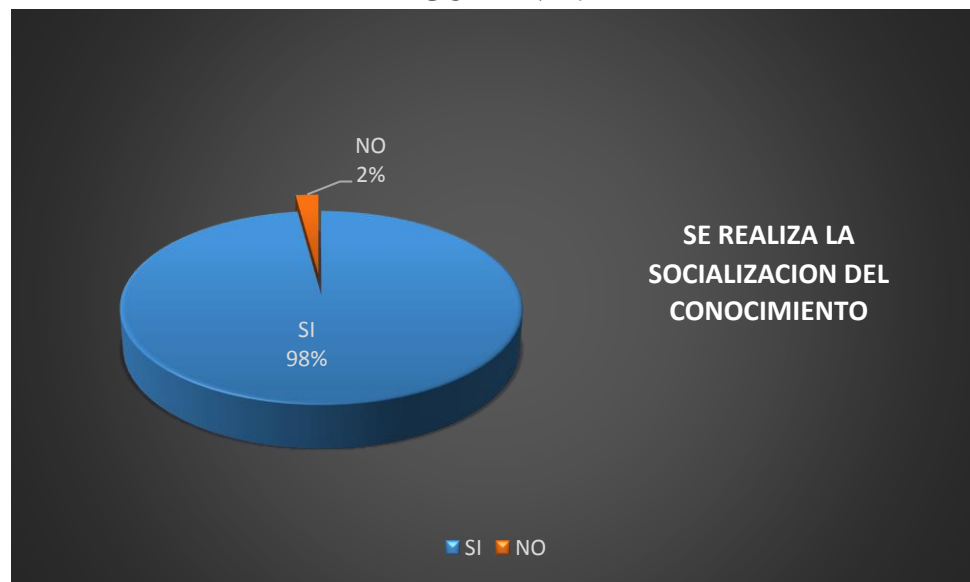
TABLA N° 29

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	46	98%
NO	1	2%
TOTAL	47	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

FIGURA N° 29



Fuente: cuestionario

Elaboración: propia

En la tabla y figura N° 29 muestra que el 2% los colaboradores afirma que se realiza en su equipo de trabajo la socialización del conocimiento, el 98% sí.

30. ¿Cómo califica satisfacción laboral en atención a los factores siguientes?

TABLA N° 30

CALIFICACIÓN ELEMENTOS	Excelente		Bueno		Regular		TOTAL	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
Motivación	3	25%	32	24%	12	29%	47	25%
Productividad	2	17%	36	27%	9	21%	47	25%
Compromiso	3	25%	36	27%	8	19%	47	25%
Remuneración	4	33%	30	22%	13	31%	47	25%
	12	100%	134	100%	42	100%	188	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N° 30



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

La Tabla y el gráfico N°30 muestra que el 24% califican en el elemento de motivación regular, 25% excelente y 29% deficiente; en el elemento beneficios de productividad el 17% excelente, 21% deficiente y 27% regular; en el elemento de compromiso 19% deficiente, 25% excelente y 27% regular; en el elemento remuneración 22% regular, 33% excelente y 31% deficiente.

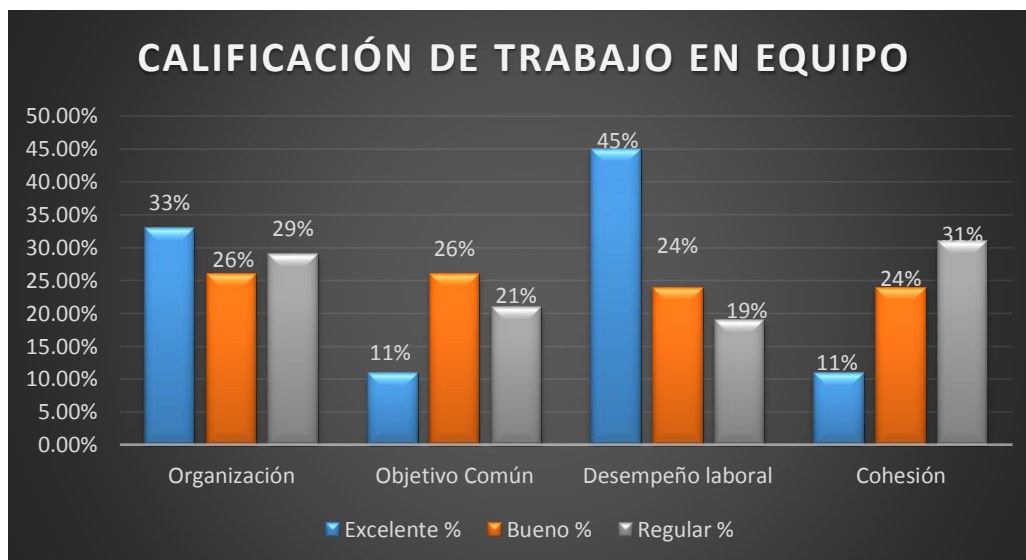
31. ¿Cómo califica el trabajo en equipo en atención a los factores siguientes?

TABLA N° 31

CALIFICACIÓN ELEMENTOS	Excelente		Bueno		Regular		TOTAL	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
Organización	3	33%	31	26%	13	29%	47	25%
Objetivo Común	1	11%	31	26%	15	21%	47	25%
Desempeño laboral	4	45%	28	24%	15	19%	47	25%
Cohesión	1	11%	29	24%	17	31%	47	25%
	9	100%	119	100%	60	100%	188	100%

Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

FIGURA N° 31



Fuente: cuestionario
Elaboración: propia

La Tabla y el gráfico N°31 muestra que el 26,05% califican en el elemento de organización regular, 28,57% deficiente y 33,33% excelente; en el elemento objetivo común 11,11% excelente, 21,43% deficiente y 26,05% regular; en el elemento de desempeño laboral 19,05% deficiente, 23,53% regular y 44,44% excelente; en el elemento de cohesión 11,11% excelente, 24,37% regular y 30,95% deficiente.

RESULTADOS DE LA GUIA DE OBSERVACION

32. ¿La empresa cuenta con el MOF (manual de organización y funciones)?

La Constructora Mallorca S.A.C, Si cuenta con el manual en físico.

4. Análisis y discusión

Análisis y Discusión de los resultados relacionados a la motivación y productividad que influye en el trabajo en equipo de los trabajadores de la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

- La calificación de los beneficios laborales en un 33% es excelente el seguro médico, el 22,22% es excelente las vacaciones, el 21% es bueno el seguro de vida, el 31% es regular la gratificación, el 22% es bueno la CTS (véase la tabla N°01). Morales y Velandia (2001), los beneficios son parte importante del concepto de compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, es decir, que no son retribución propiamente dicha del servicio prestado, sino que sólo se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Al respecto, Los beneficios laborales corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo.
- En un 96% es favorable el clima laboral de la empresa como (climatización, iluminación, decoración, ventilación etc.), (Véase la tabla N° 02). Rodríguez, (1999)...”expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. Al respecto, Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.
- En 57% afirman que no proporciona la empresa las oportunidades para el desarrollo profesional dentro del trabajo en equipo. (véase la tabla N°03). Besosa Tirado (2006)...” define desarrollo profesional como la "acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias y exclusivamente relacionadas con un área específica.". Al respecto, El desarrollo profesional es una fase del crecimiento personal que obedece a las

necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen.

- El 62% la remuneración y promociones que recibe es acorde con el trabajo que realiza en equipo. (véase la tabla N°04). Urquijo (1997) “basándose en un concepto de remuneración económica, se define como el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. La más usual es la conocida como sueldo o salario. Se sabe entonces que el empleado, se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Al respecto, las remuneraciones y promociones garantizan de una u otra manera la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin una buena compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

- El 55% es favorable en que afirman que si han recibido capacitación para el desempeño de manera eficiente en sus labores de trabajo en equipo. (véase la tabla N°05). Wayne Y Noé (1997)...” Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. Al respecto, La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.

- El 66% afirman que la empresa si brinda recursos tecnológicos para una mayor productividad en su desempeño laboral. (véase en la tabla N°06). Thompson y Strickland, (2004)...”definen las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular

información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización. Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas”. Al respecto, la tecnología se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial. En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una. Lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo ni complicación.

- El 94% es favorable que la empresa brinda la disponibilidad de materia prima y disponibilidad de capitales para la realización de las labores de trabajo en equipo (véase en la tabla N°07). Córdoba Padilla, (2011)...”La producción es un proceso sistemático, incluye entradas, procesos y salidas. El proceso de producción se define como la fase en que una serie de materiales o insumos son transformados en productos manufacturados mediante la participación de la tecnología, los materiales y las fuerzas de trabajo para producir un resultado final el cual es el producto y subproductos así como cualquier residuo que pueda generar el proceso de transformación”. Al respecto, la disponibilidad de materia prima y de capitales son indispensables para la empresa ya que permitirá la producción de los bienes o servicios que la empresa brinda.

- El 87% es favorable la satisfacción para trabajar en equipo. (véase la tabla N° 08) Gómez y Acosta (2003)...“Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”. Al respecto, Un trabajo en equipo con una favorable satisfacción potencia la productividad en la productividad.

Análisis y Discusión de los resultados relacionados de como el compromiso influye en el trabajo en equipo de la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

- El 96% consideran que el compromiso que tiene ante la empresa es afectivo (véase en la tabla N°09). Chiavenato (1992)...“opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo”. Al respecto, el compromiso afectivo es un estado mental caracterizado por los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades.
- El 96% consideran que el compromiso que tiene ante la empresa es de continuidad (véase en la tabla N°10) Robbins, (1998)... “define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia”. Al respecto, el compromiso de continuidad es cuando el trabajador se siente vinculado ante la empresa por que ha invertido dinero, tiempo y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo.
- El 94% consideran que el compromiso que tiene ante la empresa es normativo (véase en la tabla N°11) Meyer y Allen citados por (Arias 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes; afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. Al respecto, el personal tiene un compromiso de deber lo cual se encuentra en la creencia de lealtad a la organización, el mismo que tiene un fuerte sentimiento de permanecer en la empresa.

- El 83% es favorable el reconocimiento por la empresa al equipo de trabajo que cumple con los objetivos de la empresa. (véase en la tabla N°12) Herzberg (1959) comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas *factores de motivación* Logros y reconocimiento: Se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador. Al respecto, reconocer el desempeño y logros de los empleados, y de la empresa en general, ayuda a mejorar la satisfacción de los empleados y mejorar la productividad. Asimismo el reconocimiento es una herramienta de gestión empresarial que refuerza la relación e integración de los empleados con la empresa y la empresa con sus trabajadores, creando cambios positivos en la organización. Cuando se reconoce la labor de una persona, se está reforzando aquellos comportamientos y acciones que están bien y que la empresa quiere que sigan dándose.

Análisis y Discusión de los resultados relacionados de como las remuneraciones influye en el trabajo en equipo de la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

- El 62% el compromiso personal ante el equipo de trabajo de la empresa es por la remuneración (véase en la tabla N°13) McGREGOR (1960),... “La teoría Y” El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento. Al respecto, la retribución sobre la motivación del personal, se debe aprovechar ésta como una herramienta imprescindible para la gestión de los recursos humanos, pues los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.
- El 89% es favorable la satisfacción de la compensación de acorde a las labores realizadas en el equipo de trabajo (véase en la tabla N°14) William M. Mercer (2000), nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”. Al respecto, La compensación constituye un aspecto esencial de la administración de los recursos humanos, que permanentemente busca obtener, mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

- El 89% es favorable el buen control de costos en las remuneraciones de la empresa (véase la tabla N°15) .Ayllón (2001)...” dice que existe una íntima relación entre el planeamiento de la empresa, presupuesto de costos y contabilidad. Así el planeamiento es posible llevarlos a cabo si se le asignan recursos financieros a los costos de las actividades empresariales”.El correcto control de costos en las remuneraciones es una herramienta necesaria para la Toma de Decisiones, el Control de Gestión o los Sistemas de Presupuestos. También es utilizado para alimentar un Tablero de Comando de Recursos Humanos. En general se realiza el cálculo del costo laboral en forma mensual para que las organizaciones tengan la información necesaria para que controla la evolución periódica de cada concepto de costos.

- El 89% es favorable el trato justo con todos los colaboradores del equipo de trabajo en que se refiere remuneración (véase la tabla N°16) Stacy Adams (1963) “Teoría de la Equidad”, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo o proporción con el esfuerzo que realizan. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros están obteniendo por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo o recompensa que se les ocurra. Al respecto, un trato justo en lo que se refiere remuneración es cuando el trabajadores son recompensado según el puesto de trabajo que desarrolle si es favorable este aspecto la satisfacción será elevada.

- El 68% la remuneración estimula al equipo de trabajo en la satisfacción laboral (véase la tabla N°17) (Gay, 2006)...”un requisito mínimo para el funcionamiento como satisfactor del salario emocional, es que las necesidades básicas de los individuos se encuentren cubiertas, es decir, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas por él para sentirse satisfecho”. Al respecto, La remuneración, sueldo o salario son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Análisis y Discusión de los resultados relacionados de los factores del trabajo en equipo en la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

- El 72% señalan que el líder reúne la habilidades para poder influir en las personas, motivándolas para que las tareas sean realizadas de manera eficiente para la consecución de los logros y objetivos (véase la tabla N°18). Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: carisma donde se desarrolla una visión, inspiración para motivar hacia las expectativas personales y grupales, consideración individualizada preservando el respeto y responsabilidad a los seguidores, los cuales son fundamentales para poder tener vínculos relacionales claros y efectivos que contribuyan en la labor que realizan en los puestos de trabajo. Al respecto, Se considera que el líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. Así, una persona líder es aquella que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia. Asimismo esta persona debe reunir habilidades para poder influir en las personas.
- El 85 % no es favorable la calificación de la comunicación del equipo de trabajo (véase la tabla N°19). Arias (1978) “La comunicación tiene muchos aspectos. Para comprender su importancia y mejorar la habilidad de comunicar en cualquier clase de actividad que desempeñemos, debemos comprender el proceso, los factores que determinan la comunicación y los efectos que produce” Estos planteamientos permiten inferir la importancia de establecer unos adecuados canales de comunicación que redunde en tener relaciones comunicacionales de doble vía. Al respecto, Una comunicación eficaz entre los miembros de un grupo de trabajo, será fundamental para enfrentar situaciones críticas y encontrar soluciones adecuadas a los conflictos.
- El 100% tiene claro cuáles son sus responsabilidades dentro del equipo de trabajo (véase la tabla N°20). Gutiérrez (2010)...”indica que, los equipos de trabajo requieren una serie de condiciones para lograr su éxito. Todos y cada uno de los integrantes del equipo deben

tener claros las responsabilidades y compartir el mismo enfoque, para que dentro del equipo se centralice una idea o un objetivo por alcanzar, Al respecto, las responsabilidades deben estar claras para todos los miembros del equipo de trabajo el mismo que deben de conocer cuáles son las expectativas a cumplir; la meta y el resultado final a obtener.

- El 100% si se realiza la división de trabajo o tareas para incrementar la eficiencia en la empresa (véase la tabla N°21). Koontz y Weihrich (1999)...“define la organización como identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organización. Al respecto, la división de trabajo se ahorra tiempo y trabajo con eficiencia, también a través de la división de trabajo cada trabajador desarrolla más habilidad y destreza en su tarea.

- El 87% conoce la planificación estratégica del equipo de trabajo (véase la tabla N°22) Ramírez y Cabello (1997)..., la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión. Al respecto, La planeación estratégica es aquella que guía los esfuerzos para lograr las metas factibles de una organización, ya sean a corto, mediano o largo plazo.

- El 98% no entienden los miembros del equipo la visión, misión y valores para obtener un objetivo común (véase la tabla N°23) Rodríguez (1998:17) trabajo en equipo lo define como un conjunto de individuos en relación relativamente estrecha con conciencia de *nosotros*, disposición de aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos los miembros. Al respecto, Cuando los trabajadores desconocen la visión, misión y valores de la empresa, todo su potencial laboral se enfoca solamente en su realización personal, es decir, en alcanzar sus propios ideales; el empleado trabaja en pro de buscar su propio beneficio y vive al día, porque probablemente sus esfuerzos estén radicados solo en la retribución

económica y no en el beneficio que como parte empresa se pueda conseguir, es por ello que es de suma importancia que los miembros los conozcan para un objetivo común.

- El 91 % han sido entrenados o capacitados los miembros del equipo para realizar su trabajo con efectividad, eficiencia o eficacia en su desempeño laboral (véase la tabla N°24). Gutiérrez (2010) indica que, los equipos de trabajo requieren una serie de condiciones para lograr su éxito. El equipo debe contar con asesoría y entrenamiento adecuado para guiar sus sesiones de trabajo, así como también se requiere de un alto grado de participación, compromiso, buenas relaciones interpersonales, entre otros. Al respecto, el término capacitación se utiliza con mucha frecuencia; son conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades de un colaborador dentro de una organización. En la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional.

- El 75% no ha recibido una evaluación de desempeño en sus labores del trabajo en equipo (véase la tabla N°25) Gómez Mejía y Balkin (2003) aclaran que el desempeño es considerado un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas. Al respecto, la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

- El 85% es favorable la cohesión social del equipo de trabajo (véase la tabla N°26) Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)...“como la fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo. Estos autores consideran que esas fuerzas son mayores que aquellas que puedan intentar alejar a los miembros del equipo. De acuerdo con estos puntos de vista, la cohesión permite a los integrantes de un equipo el desarrollo de un sentido de pertenencia y un sentido moral”. Al respecto, la cohesión social es un sentido de pertenencia de consenso de los integrantes de un equipo de trabajo.

- El 87% es favorable la cohesión de tarea del equipo de trabajo (véase la tabla N°27) Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)...“como la fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo. Estos autores consideran que esas fuerzas son mayores que aquellas que puedan intentar alejar a los miembros del equipo. De acuerdo con estos puntos de vista, la cohesión permite a los integrantes de un equipo el desarrollo de un sentido de pertenencia y un sentido moral”. Al respecto la cohesión de tarea es el grado en el cual el miembro de un grupo trabaja junto para conseguir una tarea identificable específica

- El 100% hay una buena interacción con los miembros del equipo de trabajo (véase la tabla N°28). Herzberg (1959) comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. *factores higiénicos* Relaciones con los compañeros de trabajo: El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta. Al respecto, la interacción debe reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo. El equipo exige coordinación, comunicación entre sus miembros, lealtad hacia el equipo etc. En primer lugar hay que definir con claridad cuáles van a hacer sus cometidos y cuales los objetivos que deberán alcanzar.

- El 98% se realiza en el equipo de trabajo la socialización de conocimiento (véase la tabla N°29) .Feltre (2003)...”La socialización del conocimiento es la base de la producción de nuevos conocimientos, valores y practicas ajustados por los individuos y grupos sociales a un contexto social e individual siempre en evolución”. Cabe destacar, que la construcción social esta mediada por la socialización de conocimientos, valores y practicas; es allí donde el hombre debe contribuir con su construcción permanente a través del aprendizaje. Al respecto, la socialización del conocimiento es interactuar con todos los del equipo de trabajo con nuevos aprendizajes y aprender de ellos en intercambio de ideas.

- La calificación de la satisfacción laboral en un 29% el elemento de motivación, el 27% es regular la productividad, el 27% es regular el compromiso y el 33% es excelente la remuneración (véase la tabla N°30). Robbins (1998)... “la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente”. Al respecto, la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

- La calificación de la satisfacción laboral es satisfactoria en un 49% el elemento de motivación, el 44% la productividad, el 52% el compromiso y el 55% la remuneración (véase la tabla N°30). Robbins (1998)... “la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente”. Al respecto, la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

- La calificación del trabajo en equipo es satisfactoria en un 59% en la organización en el trabajo en equipo, el 37% el objetivo común, el 69% el desempeño laboral y, el 35% la cohesión (véase la tabla N°31). Robbins y Coulter (2007)..., indican, que el desarrollo de los equipos es un proceso dinámico y la mayoría se encuentran en un estado continuo de cambio, aunque los grupos quizá nunca alcancen una estabilidad completa, existe un patrón general que describe cómo evoluciona la mayoría de ellos. Esta evolución se divide en formación, tormenta, establecimiento de normas, desempeño y suspensión. Al respecto, Contar con un buen equipo multidisciplinario es esencial para un alto rendimiento en cualquier emprendimiento. Trabajar bajo este esquema no implica que todos los miembros

se enfoquen en la misma tarea, o que cada uno tenga que ser capaz de desempeñar las funciones de los demás. Al contrario, se trata de una sinergia en la que todos aportan algo desde su experiencia y habilidades, enriqueciendo el trabajo y logrando grandes resultados. Bien encaminado ayuda a maximizar las fortalezas de cada integrante, sacando lo mejor de sí y complementándolo con los demás.

4. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- La calificación de los beneficios laborales en un 33% es excelente el seguro médico, el 22,22% es excelente las vacaciones, el 21% es bueno el seguro de vida, el 31% es regular la gratificación, el 22% es bueno la CTS.
- En un 96% es favorable el clima laboral de la empresa como (climatización, iluminación, decoración, ventilación etc.).
- En 57% no proporciona la empresa las oportunidades para el desarrollo profesional dentro del trabajo en equipo.
- El 62% la remuneración y promociones que recibe es acorde con el trabajo que realiza en equipo.
- El 55% si han recibido capacitación para el desempeño de manera eficiente en sus labores de trabajo en equipo.
- El 66% la empresa si brinda recursos tecnológicos para una mayor productividad en su desempeño laboral.
- El 94% la empresa si brinda la disponibilidad de materia prima y disponibilidad de capitales para la realización de las labores de trabajo en equipo.
- El 87% es favorable la satisfacción para trabajar en equipo.
- El 96% que el compromiso que tiene el personal ante la empresa ante la empresa es afectivo.

- El 96% el compromiso que tiene ante la empresa es de continuidad.
- El 94% el compromiso que tiene ante la empresa es normativo.
- El 83% la empresa si brinda reconocimiento al equipo de trabajo que cumple con los objetivos de la empresa.
- El 62% el compromiso personal ante el equipo de trabajo de la empresa es por la remuneración.
- El 89% la satisfacción de la compensación de acorde a las labores realizadas en el equipo de trabajo.
- El 89% el trato justo con todos los colaboradores del equipo de trabajo en que se refiere remuneración.
- El 68% la remuneración estimula al equipo de trabajo en la satisfacción laboral.
- El 72% el líder reúne la habilidades para poder influir en las personas, motivándolas para que las tareas sean realizadas de manera eficiente para la consecución de los logros y objetivos.
- El 85 % no es favorable la calificación de la comunicación del equipo de trabajo.
- El 100% tiene claro cuáles son sus responsabilidades dentro del equipo de trabajo.
- El 100% si se realiza la división de trabajo o tareas para incrementar la eficiencia en la empresa.
- El 87% conoce la planificación estratégica del equipo de trabajo.

- El 98% no entienden los miembros del equipo la visión, misión y valores para obtener un objetivo común.
- El 91 % han sido entrenados o capacitados los miembros del equipo para realizar su trabajo con efectividad, eficiencia o eficacia en su desempeño laboral.
- El 75% no ha recibido una evaluación de desempeño en sus labores del trabajo en equipo.
- El 85% es favorable la cohesión social del equipo de trabajo.
- El 87% es favorable la cohesión de tarea del equipo de trabajo.
- El 100% hay una buena interacción con los miembros del equipo de trabajo.
- El 98% se realiza en el equipo de trabajo la socialización de conocimiento.
- La calificación de la satisfacción laboral es satisfactoria en un 49% el elemento de motivación, el 44% la productividad, el 52% el compromiso y el 55% la remuneración.
- La calificación del trabajo en equipo es satisfactoria en un 59% en la organización en el trabajo en equipo, el 37% el objetivo común, el 69% el desempeño laboral y, el 35% la cohesión.

Recomendaciones

- Brindar oportunidades para el desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa como ventaja competitiva.
- El líder el grupo de trabajo debe de comunicar eficazmente y de manera clara a los miembros del equipo de trabajo la visión, misión y valores de la empresa para que sirva para unir a los diferentes grupos o sectores y alinearlos detrás del objetivo común.

- Realizar una evaluación de desempeño ya que ayuda a alinear los planes de la organización con los objetivos individuales de los colaboradores así como la manera en que los alcanzan.
- Elaborar un plan de recompensas e incentivos a sus colaboradores ya que se estaría motivando a sus colaboradores para que realicen con eficiencia sus tareas a través del cual se reconozca el esfuerzo y dedicación de las personas. Estas recompensas no necesariamente tienen que ser económicas, sino también con planes de carrera y desarrollo.

Referencias

- Aguilar, H. (2016), *Trabajo en equipo y clima organizacional*. tesis de grado, Universidad Rafael Landívar.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupaciones en tres municipalidades*. Tesis para obtener el grado de magister. Pontifica Universidad Católica del Perú.
- Allen, N. y Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace*, (theory, research and application), London: Sege publications.
- Arias (2011) *Compromiso organizacional* recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html
- Arias, F. (1985). *Administración de Recursos Humanos*. México.
- Arnedo, B. y Castillo, M. (2009), *Satisfacción laboral de los empleados del instituto de previsión social del personal docente y de investigación de la universidad de oriente (IPSPUDO)*. Recuperado de: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/216/1/TESIS%20BAyMC.pdf>
- Ayllon,, A. (2001). *Contabilidad Gerencial (Costos y Presupuestos)*. Edición a cargo de Arquetipo SRL. Lima-Perú.
- Bass, M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press. Nueva York
- Besosa,, L. (2006). *Desarrollo personal vs. desarrollo profesional: ¿qué es más prioritario para los países latinoamericanos* Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/desarrollo_personal_vs_desarrollo_profesional_que_es_mas_prioritario_para_los_paises_latinoamericano
- Campos, R. (2016), *Nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa agrícola, Distrito de Illimo 2016*. Tesis para obtener el título de licenciado en Psicología, Universidad Privada UBM, Recuperado de: http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/65/1/Campos_Rosa_Tesis_PS.pdf
- Chávez, D., y Ríos, K. (2015), *Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de cirugía hospital Víctor lazarte Echegaray*. Tesis para obtener el título de licenciada. Universidad Privada Antenor Orrego, Recuperado de:

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1670/1/RE_ENFER_CLIMA-ORGANI-SATIISFA-LABO-ENFERME_TESIS.pdf

- Chiang, M., Martín, M. y Nuñez A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B.
- Chiavenato, I. (1992) *Compromiso Organizacional*. recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html
- Chiavenato, I. (2000) *Influencia de la motivación*, recuperado de <http://reddocente.uladech.edu.pe/m/discussion?id=3236045%3ATopic%3A41787>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill
- Chiavenato, I. (2004) *Desempeño laboral*, recuperado de : <http://normasapa.com/category/referencias-y-bibliografia/>
- Córdoba, M. (2011) *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Espaderos, A. (2016). *Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucía*, Tesis para obtener el título de psicólogo industrial / organizacional en el grado académico de licenciado, Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Espaderos-Alejandro.pdf>.
- Evans, R, y Lindsay, W. *Administración y Control de la Calidad*, 2008, México DF, Cengage Learning
- Fayol, H. citado por Hall (1981) *La organización*, recuperado de: http://www.academia.edu/8535878/La_organizaci%C3%B3n
- Feltrero, (2003). *El Software Libre y la Producción y socialización del conocimiento en la Red*. (Documento en Línea). Disponible: <http://es.scribd.com/doc/57265110/Socializacion-del-conocimiento-a-traves-de-plataf> Consulta octubre 2013
- Fiske, J. (2010); *Introducción al Estudio de la Comunicación*, Colombia; Ed. Norma.
- Fuentes, S. (2012), *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad: estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Recuperado de : <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

- Gay, F. (2006). *El Salario Emocional, clave para reducir el estrés*. .En: Gestión Práctica de Riesgos Laborales. N°33
- Gibson , Ivancevichy y Donnelly (2001) *La cohesión en los equipos de trabajo en el campo organizacional*, recuperado de: <http://elequipoenergia.blogspot.pe/2007/04/la-cohesin-en-los-equipos-de-trabajo-en.html>
- Gil, F., y Alcover, C. (2005). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Gómez y Acosta (2003) *Trabajo en equipo*, recuperado de: <https://pide.wordpress.com/2010/04/03/trabajo-en-equipo/>
- Gómez, L. y Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gonzales, K. (2015) *Trabajo en equipo y satisfacción laboral*. tesis de grado para obtener el grado académico de licenciada. Universidad Rafael Landívar Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>
- Guevara, W. (2008), *Evaluación de la satisfacción laboral de los (las) trabajadores de una empresa petrolera Maturín, Monagas*, Universidad Experimental de Guayana, Recuperado de: <https://studylib.es/doc/6450492/trabajo-de-grado-satisfacci%C3%B3n-laboral>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* 3ra. ed. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, Varela. y Chruden, S. (1984.) *Administración de Personal*. Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml#ixzz42jrVgRvt>
- Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Koontz y Wehrich (1999) *Marco teórico*, recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf
- Koontz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global* 14a.ed. México: Mc Graw Hill.
- Landy y Conte (2005) *Trabajo en equipo*, recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>
- León (1985) *Marco teórico*, recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf
- Locke, E. (1976) *Satisfacción laboral una aproximación teórica*, concepto de satisfacción laboral, recuperado en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>

- López, C. (2001). *Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Mahillo (1996) *Motivación humana*, recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos104/monografia-motivacion/monografia-motivacion.shtml>
- Mintzberg, H., y Quinn,, J. (1998): *El proceso estratégico*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Morales, J. y Velandia, N. (2001). *Salarios. Estrategia y Sistema de salarial y de Compensación*. Colombia: Mc Graw –Hill.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Companies Inc
- Palaci (2005) *Desempeño laboral*, recuperado de : <http://normasapa.com/category/referencias-y-bibliografia/>
- Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo* 7ma. ed. México: Alfa Omega.
- RAE (2008), actualizado 2012 “*Definición de productividad*”, recuperado de: <http://definicion.de/productividad>
- RAE (2008), *Concepto de objetivo común*
- Ramírez, N. y Cabello, M. (1997). *Empresas competitivas: una estrategia de cambio para el éxito*. México: McGraw-Hill interamericana.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004) *Desempeño laboral*, recuperado de : <http://normasapa.com/category/referencias-y-bibliografia/>
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter (2007) *Definiciones de organización*, recuperado de: <http://www.coachlatinoamerica.com/blog/7-definiciones-de-organizacion-objetivos-negocios-organizacion-laboral/>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). *Administración (un empresario competitivo)*. México: Pearson Education.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F.

- Rodríguez, M. (1998). *Integración de Equipos*. México: El Manual Moderno.
- Stoner, J. (1996) *Motivación humana*, recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos104/monografia-motivacion/monografia-motivacion.shtml>
- Stonner, J. y Freeman, E. (1994). *Administración*. México: Edit. Mc Graw Hill. 6ª edición.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Urquijo (1997) *Remuneración salarial recibida, beneficios recibidos y aspirados relacionados con la calidad de vida laboral percibida*, Universidad Católica Andrés Bello., recuperado de <http://studylib.es/doc/4795705/trabajo-de-grado-remuneraci%C3%B3n-salarial-recibida--beneficios>
- Wayne R., y Noé, R. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall. México 1997.
- Weber (1922) *Definiciones de organización*, recuperado de:
<http://www.coachlatinoamerica.com/blog/7-definiciones-de-organizacion-objetivos-negocios-organizacion-laboral/>
- William, M., (2000) *Taller de Compensación*. México, recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/administracion-de-las-remuneraciones/>

ANEXOS Y APÉNDICES

ANEXO N° 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TITULO: Satisfacción laboral y trabajo en equipo de los colaboradores en la Constructora Mallorca S.A.C, Lima 2017

PROBLEMA: ¿Cuál es el efecto de la satisfacción laboral en el trabajo en equipo de los colaboradores en la empresa Constructora Mallorca S.A.C, Lima 2017?

HIPÓTESIS GENERAL: La satisfacción laboral influye en el trabajo en equipo de los colaboradores en la empresa Constructora Mallorca S.A.C, Lima 2017

OBJETIVO GENERAL: Describir como la satisfacción laboral incide efecto en el trabajo en equipo de los colaboradores en la empresa Constructora Mallorca S.A.C, Lima 2017

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Subindicadores	Metodología
<p>Describir como la motivación y productividad influye en el trabajo en equipo de los trabajadores de la empresa Constructora Mallorca S.A.C. Lima 2017</p> <p>Analizar como el compromiso influye en el trabajo en equipo de la empresa Constructora Mallorca S.A.C. Lima 2017.</p> <p>Analizar como las remuneraciones influye en el trabajo en equipo de la empresa Constructora Mallorca S.A.C. Lima 2017.</p> <p>Describir los factores del trabajo en equipo en la empresa Constructora Mallorca S.A.C. Lima 2017.</p>	SATISFACCION LABORAL	MOTIVACION	Beneficios laborales	<p>1.-Tipo y diseño de investigación</p> <p>El estudio tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo no experimental y de diseño transeccional o transversal descriptivo; se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único.</p> <p>El diseño se esquematiza en la figura siguiente:</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>Dónde: M: Muestra X: Satisfacción laboral Y: Trabajo en equipo</p> <p>2.- Población - Muestra</p> <p>Población = 47 trabajadores de la empresa Mallorca S.A.C., Lima 2017. Muestra = 47 trabajadores de la empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.</p> <p>3.-. Técnicas e instrumentos de investigación</p> <p>Técnica Instrumento Encuesta Cuestionario</p>
			Clima laboral	
			Desarrollo profesional	
			Remuneración	
			Promociones	
		PRODUCTIVIDAD	Capacitación	
			Tecnología	
			Disponibilidad de materia prima	
			Disponibilidad de capitales	
			Satisfacción en el trabajo	
	COMPROMISO	Afectivo		
		Continuidad		
		Normativo		
		Reconocimiento		
	REMUNERACION	Compromiso del personal		
		Compensación		
		Control de costos		
		Trato justo a los empleados		
		Satisfacción en las remuneraciones		
	TRABAJO EN EQUIPO	ORGANIZACIÓN	Liderazgo	
Comunicación				
Responsabilidades				
División de trabajo o tareas				
OBJETIVO COMUN		Planificación estratégica		
		Visión		
		Misión		
		Valores		
DESEMPEÑO LABORAL		Efectividad		
		Eficiencia		
		Eficacia		
		Evaluación de desempeño		
COHESION		Social		
		Tarea		
		Interacción		
	Socialización del conocimiento			

ANEXO N°02

CUESTINARIO

En esta oportunidad, solicito su colaboración en calidad de trabajador y conteste a todas las preguntas del cuestionario. Gracias a su aporte será posible concretizar este estudio. El mismo que pretende proporcionar información relevante que contribuya a establecer acciones de mejora. Para contestar a este cuestionario sólo tendrá que marcar con un aspa (X) la alternativa que considere correcta.

“Muchas gracias por su participación”.

A continuación le serán presentados un conjunto de preguntas referidas a la satisfacción laboral y trabajo en equipo de la Empresa Constructora Mallorca S.A.C., Lima 2017.

1. ¿Cómo califica usted; los siguientes elementos de beneficios laborales?

ELEMENTOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Seguro médico				
Vacaciones				
Seguro de vida				
Gratificación				
CTS				

2. ¿El clima laboral de su empresa como: (climatización, iluminación, decoración, ventilación) facilitan mi actividad diaria para trabajar en equipo?

- a) Si b) no c) no se aplica

3. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional dentro del trabajo en equipo?

- a) Nunca
b) Casi nunca
c) Algunas veces
d) Casi siempre
e) Siempre

4. ¿Considera Ud., que la remuneración y promociones que recibe es acorde con el trabajo que realiza en equipo?

- a) Si b) no c) no se aplica
5. ¿he recibido capacitación para desempeñarme de manera eficiente mis labores de trabajo en equipo?
- a) Si b) no c) no se aplica
6. ¿la empresa le brinda recursos tecnológicos para una mayor productividad en su desempeño laboral?
- a) Si b) no c) no se aplica
7. ¿La empresa me brinda la disponibilidad de materia prima y disponibilidad de capitales para la realización de mis labores de trabajo en equipo?
- a) Nunca
b) Casi nunca
c) Algunas veces
d) Casi siempre
e) Siempre
8. ¿Me siento satisfecho para trabajar en equipo?
- a) Nunca
b) Casi nunca
c) Algunas veces
d) Casi siempre
e) Siempre
9. ¿Considera Ud., que el tipo de compromiso que tiene ante la empresa es afectivo (unión emocional con la empresa)?
- a) Si b) no c) no se aplica
10. ¿Considera Ud., que el tipo de compromiso que tiene ante la empresa es de continuidad (basado en las ganancias económicas)?
- a) Si b) no c) no se aplica
11. ¿Considera Ud., que el tipo de compromiso que tiene ante la empresa es de normativo (basado en la lealtad)?
- a) Si b) no c) no se aplica

12. ¿El equipo de trabajo que cumple con los objetivos de la empresa son reconocidos por la empresa?
- a) Nunca
 - b) Casi nunca
 - c) Algunas veces
 - d) Casi siempre
 - e) Siempre
13. ¿Mi compromiso personal ante el equipo de trabajo de la empresa es por la remuneración?
- a) Si
 - b) no
 - c) no se aplica
14. ¿Me siento conforme con que la compensación de mis labores es acorde a mis labores realizadas en el equipo de trabajo?
- a) Si
 - b) no
 - c) no se aplica
15. ¿Considera Ud., que la empresa tiene un buen control de costos en las remuneraciones?
- a) Si
 - b) no
 - c) no se aplica
16. ¿Considera Ud., que la empresa tiene un trato justo con todos los colaboradores del equipo de trabajo en lo que se refiere remuneración?
- a) Si
 - b) no
 - c) no se aplica
17. ¿En esta empresa, la remuneración estimula al equipo de trabajo a la satisfacción laboral?
- a) Nunca
 - b) Casi nunca
 - c) Algunas veces
 - d) Casi siempre
 - e) Siempre
18. ¿Su líder reúne las habilidades para poder influir en las personas, motivándolos para que las tareas sean realizadas de manera eficiente para la consecución de los logros y objetivos?
- a) Si
 - b) no
 - c) no se aplica
19. ¿Cómo califica Ud., la comunicación del equipo de trabajo al que pertenece?
- a) Deficiente
 - b) Regular
 - c) Bien
 - d) Excelente

20. ¿Tienes claro cuáles son tus responsabilidades dentro del equipo de trabajo?

- a) Si b) no c) no se aplica

21. ¿En su equipo de trabajo si se realiza la división de trabajo o tareas para incrementar la eficiencia en la empresa?

- a) Si b) no c) no se aplica

22. ¿Conoce Ud., la planificación estratégica de su equipo de trabajo de la empresa?

- a) Si b) no c) no se aplica

23. ¿Entienden los miembros de su equipo la visión, misión y valores, para así obtener un objetivo común?

- a) Si b) no c) no se aplica

24. ¿Han sido entrenados o capacitados Ud., y los miembros de su equipo para realizar su trabajo con efectividad, eficiencia o eficacia en su desempeño laboral?

- a) Nunca
b) Casi nunca
c) Algunas veces
d) Casi siempre
e) Siempre

25. ¿Ha recibido Ud., una evaluación de desempeño de sus labores del trabajo en equipo?

- a) Nunca
b) Casi nunca
c) Algunas veces
d) Casi siempre
e) Siempre

26. ¿Cómo califica Ud., la cohesión de social del equipo de trabajo al que pertenece?

- a) Deficiente
b) Regular
c) Bien
d) Excelente

27. ¿Cómo califica Ud., la cohesión de tarea del equipo de trabajo al que pertenece?

- a) Deficiente
- b) Regular
- c) Bien
- d) Excelente

28. ¿Considera Ud., que tiene una buena interacción con los miembros del equipo de trabajo?

- a) Si
- b) no
- c) no se aplica

29. ¿Se realiza en su equipo de trabajo la socialización del conocimiento?

- a) Si
- b) no
- c) no se aplica

30. ¿Cómo califica satisfacción laboral en atención a los factores siguientes?

FACTORES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Motivación				
Productividad				
Compromiso				
Remuneración				

31. ¿Cómo califica el trabajo en equipo en atención a los factores siguientes?

FACTORES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Organización				
Objetivo común				
Desempeño laboral				
Cohesión				

ANEXO N°03

PROPUESTA PARA UNA EVALUACION DE DESEMPEÑO

INTRODUCCION

La evaluación del desempeño tiene el propósito de valorar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su cargo o el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa.

OBJETIVO

Informar a los colaboradores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos, detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los colaboradores.

ALCANCE

Dirigido a todos los colaboradores de la empresa Mallorca S.A.C.

JUSTIFICACION

La presente propuesta de evaluación de desempeño está dirigida al personal de la empresa Mallorca S.A.C. como instrumento que permite medir el nivel de desempeño de dicho personal; así como tomar medidas que permitan corregir fallas y/o faltas en el desempeño y promover el estímulo por intermedio del conocimiento objetivo de sus fortalezas y debilidades

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

1. Definir objetivos medibles.

Debe llevarse a cabo una reunión personal entre el jefe y cada colaborador directamente bajo su cargo, para establecer claramente los objetivos individuales que debe cumplir el trabajador en su puesto de trabajo, para el período iniciado en el que se realizará la evaluación del desempeño.

2.- Seguimiento.

Los responsables de equipo (supervisores, jefes, etc.) deben realizar un seguimiento permanente al trabajo del colaborador con la finalidad de generar retroalimentación

constructiva y constante sobre su desempeño. Es importante que se establezca un calendario tentativo (trimestral) para revisar formalmente el desempeño del trabajador. Lo esencial de esta fase es el acompañamiento, es decir el respaldo y seguimiento que los jefes dan a sus colaboradores durante el año para asegurar que los objetivos sean alcanzados.

3.- Evaluación.

El objetivo es como aquello que podemos mejorar, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos el próximo año.

Etapas del proceso:

1. El jefe directo realiza individualmente la evaluación del colaborador.
2. El colaborador realiza su auto evaluación con la finalidad de tener ideas claras al momento de su retroalimentación.
3. Una vez realizadas ambas evaluaciones, el jefe realizará la reunión de retroalimentación con el colaborador. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el colaborador.
4. Se reconocen y comunican las fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador, así como el establecimiento de objetivos para el siguiente año.
5. El formato de evaluación lleno, debe ser firmado por el jefe y por el colaborador, y enviado al área que lleva el control de las evaluaciones de los colaboradores.

4.- Reconocimiento.

En esta se deben tomar en cuenta a los jefes para engranar los resultados de desempeño a los incrementos salariales o bonos, o a las premiaciones públicas, entre otros mecanismos de reconocimiento. Es necesario el reconocimiento de manera tangible o intangible para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus colaboradores.

Es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el trabajador para lograr el reconocimiento que ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores.